

PROYECTO DE CALIDAD INTEGRADO

**CÓMO CONVERTIR MI CENTRO
EN UNA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS
Y DEL TRABAJO DE LAS PERSONAS**



Kalitate Egitasmo Integratua

1. ¿CÓMO PUEDE JUSTIFICARSE, HOY EN DÍA, LA DEMANDA INSISTENTE DE CALIDAD QUE SE HACE A LA ESCUELA?

- **POR RAZONES HISTÓRICAS**

Primero la calidad se definió en *ladrillos*, o lo que es lo mismo, en *puestos escolares para todos*.

Después se definió en *medios, recursos técnicos y ratio adecuadas*.

Finalmente se define en *capacitación y competencia de los agentes y en un servicio que responda a las expectativas de las personas implicadas y a sus intereses*.

- **POR RAZONES SOCIOLOGICAS**

La escuela forma parte de los tres ámbitos fundamentales que responden a necesidades vitales del ser humano: *el ámbito de la vida y la salud (sanidad), el ámbito de la libertad (justicia), y el ámbito de la socialización, el trabajo y el proyecto de vida (la educación)*.

Estos tres ámbitos constituyen el núcleo de lo que, en los países más industrializados, se llama calidad de vida. Por ello estos países son tan sensibles a la demanda de calidad.

- **POR RAZONES TÉCNICAS**

Existen otras fuerzas que presionan al sistema educativo con el fin de provocar cambios que mejoren el servicio que ofrecen como, por ejemplo, la *competencia entre centros* debida al descenso de la curva de natalidad, la *necesidad de la evaluación externa* de los centros, la *exigencia de una mayor autonomía y participación*, la *demandas de servicios más acordes a las necesidades y expectativas sociales* como el ocio, las nuevas tecnologías, los nuevos perfiles profesionales, etc..

Existe, finalmente, una razón de carácter HUMANISTA que justifica la demanda de calidad que los ciudadanos hacen a la escuela. La educación se considera un bien transcendente al que asegura el bienestar del individuo y la calidad de vida de una sociedad avanzada.

Por estas razones, desde hace más o menos veinte años se ofrecen modelos de gestión de calidad a los centros educativos con el fin de facilitarles la respuesta a este tipo nuevo de demandas.

2. ¿QUÉ ES CALIDAD EN EL MARCO DEL PROYECTO DE CALIDAD INTEGRADO, PENSANDO EN LA EDUCACIÓN?

- Calidad hace referencia al cambio en la forma de trabajo, a la mejora continua de los procesos y de las personas, al crecimiento profesional de los docentes y no docentes, a resultados que responden a las expectativas de los alumnos, familias e instituciones.

- Mortimore define la escuela de calidad como aquella que promueve el progreso de sus estudiantes en los aspectos intelectuales, sociales, morales y emocionales. La escuela de calidad potencia las capacidades de sus agentes y destinatarios para alcanzar buenos resultados en los espacios antes señalados.

3. ¿QUÉ ES EL PROYECTO DE CALIDAD INTEGRADO?

Es un modelo de intervención en centros que tiene por objetivo facilitar el cambio desde una cultura burocrático-formal a una cultura transformacional, centrada en el crecimiento profesional y humano de las personas que lo constituyen.

- **LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD DEL PCI**

1. Principio de satisfacción de las personas.
2. Principio de orientación de toda la actividad educativa dirigida hacia al alumno como persona.
3. Principio de implicación.
4. Principio de liderazgo compartido, comprometido en la mejora de la escuela.
5. Principio de evaluación.
6. Principio de eficacia y resultados.

- **EL MARCO CONCEPTUAL**

¿En qué experiencia e investigaciones se inspira el PCI?

- a. Se basa en el trabajo y profesionalidad de sus facilitadores que han experimentado el modelo en más de 100 centros educativos, tanto privados como públicos, en todos sus niveles.
- b. Toma sus indicadores de calidad de las principales investigaciones europeas como del movimiento de Escuelas Eficaces, del Proyecto Internacional para la Mejora de la Escuela (ISIP), y de la investigación educativa en general.
- c. Su estrategia de implantación se inspira en el modelo de Desarrollo Organizativo y Organizaciones que Aprenden que conciben la escuela como una comunidad de aprendizaje.

- **LA ESTRUCTURA DEL PROYECTO DE CALIDAD INTEGRADO**

A diferencia de otros modelos de calidad que basan su aplicación en un conjunto de criterios experimentados con éxito en la cultura empresarial, el PCI se estructura en ámbitos, criterios de calidad y en indicadores que concretan éstos en el contexto del centro. Veámoslo más explícitamente.

A) Sistematizamos la vida del centro en siete *ámbitos* desde los cuales se enseña y educa. Cada *ámbito* se define en un conjunto de *criterios de calidad* que se concretan en *indicadores*.

Los *ámbitos* son dimensiones fundamental es del desarrollo de las instituciones escolares. En este sentido se establecen siete *ámbitos* fundamentales:

1. *Ámbito* de los planteamientos institucionales.
2. *Ámbito* de las estructuras organizativas.
3. *Ámbito* del sistema relacional y de convivencia.
4. *Ámbito* de la orientación y tutoría.
5. *Ámbito* curricular.
6. *Ámbito* de la familia y el entorno.
7. *Ámbito* de la administración y gestión de servicios.

El *criterio* es una norma para juzgar o valorar. Los diferentes *criterios de calidad* nos permiten emitir un juicio sobre el grado de calidad logrado en cada *ámbito* pedagógico o transversal. Estos *criterios de calidad* han sido determinados en función de la investigación educativa y de los estudios sobre mejora, eficacia y calidad en educación.

Entendemos por *indicador* todo dato cuantitativo/cualitativo recogido de forma sistemática y consensuada con un determinado propósito para valorar los esfuerzos, la productividad o mejora de algún aspecto del centro.

Por *descriptor o evidencia* se entiende aquella información precisa que concreta el grado de consecución del indicador.

La GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN que se utiliza en el modelo se inspira en esta estructura. Para mayor claridad presentamos un ejemplo en el cuadro adjunto.

I. ÁMBITO DE LOS PLANTEAMIENTOS INSTITUCIONALES

Este *ámbito* hace referencia a la cultura formal del centro. Trata sobre cuatro aspectos fundamentales a tener en cuenta en una organización de futuro: la definición de calidad, la misión, la visión y los valores. Asimismo, se refiere a los factores críticos de éxito que se concretan en documentos institucionales como el Proyecto Educativo de Centro, la Programación Anual y el Plan Estratégico.

1.1. Estándar COMPROMISO CON LA CALIDAD

Existe un documento explícito y consensuado por el personal que recoge el concepto de calidad del centro. Constituye una referencia estable y se actualiza sistemáticamente.

INDICADORES

- | | | |
|--------|--|--------------------------|
| 1.1.1. | <i>Existe un documento explícito en el que se define el concepto de calidad del centro.</i> | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.2. | <i>La definición del concepto de calidad ha constituido una decisión consensuada por el personal del centro.</i> | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.3. | <i>El Plan Estratégico y la Programación General Anual recogen en sus objetivos los puntos claves de la misma.</i> | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.4. | <i>Cada cinco años se lleva a cabo un proceso de actualización del concepto de calidad.</i> | <input type="checkbox"/> |

B) La estructura se completa con la existencia de tres ejes transversales que recorren los ámbitos.

1. *Eje cultural*, en clara referencia a la cultura transformacional.
2. *Eje de los procesos*, en clara referencia a los factores críticos de éxito.
3. *Eje de los resultados*, en clara referencia a la satisfacción de las personas.

4. ¿QUÉ METODOLOGÍA APLICAMOS?

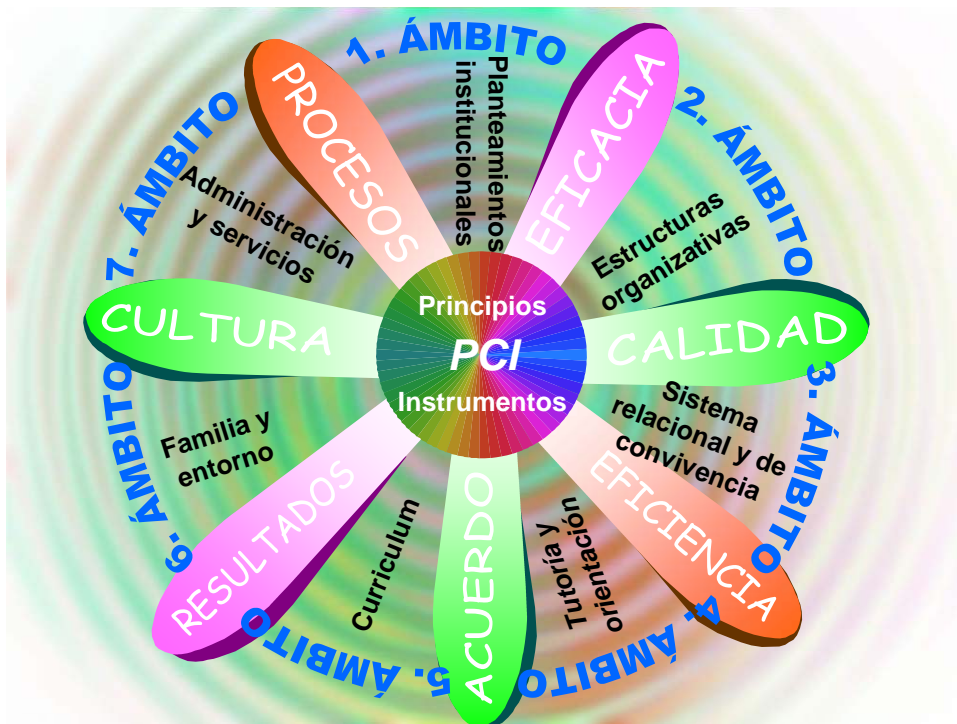
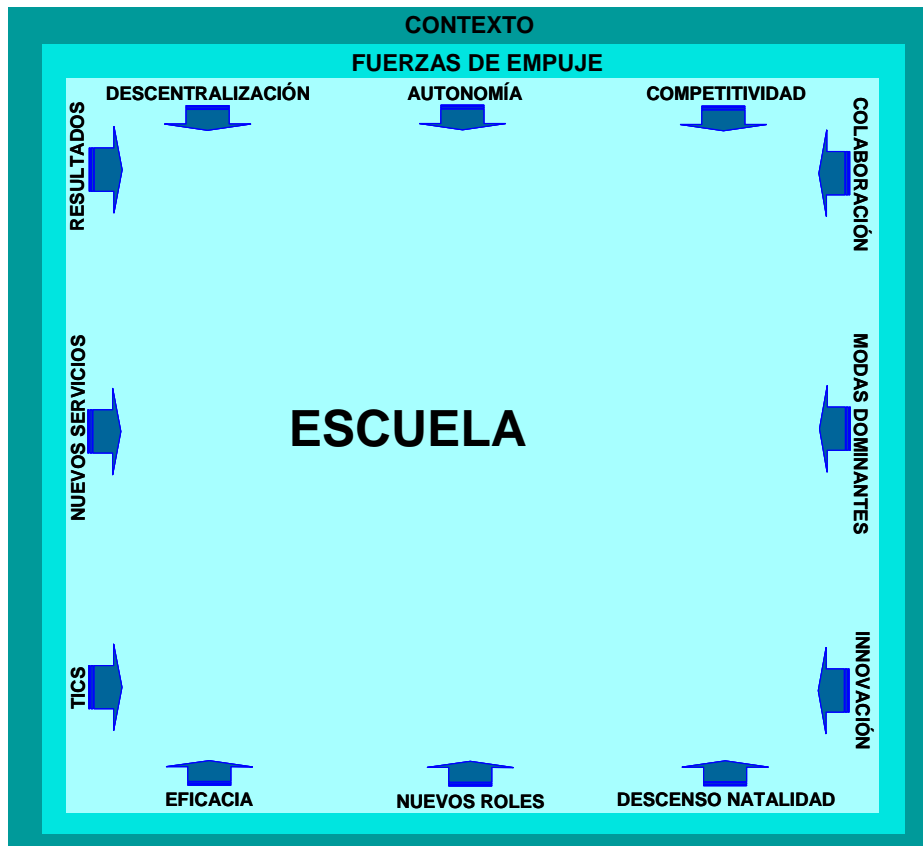
Aplicamos la metodología específica de casi todos los movimientos de calidad y mejora, centrada en el trabajo en equipo, en el modelo colaborativo que propicia la toma de decisiones compartida y el consenso. El despliegue del modelo se hace con la participación activa de los equipos de mejora en la toma de decisiones, que va jalonando el proceso y progreso del mismo.

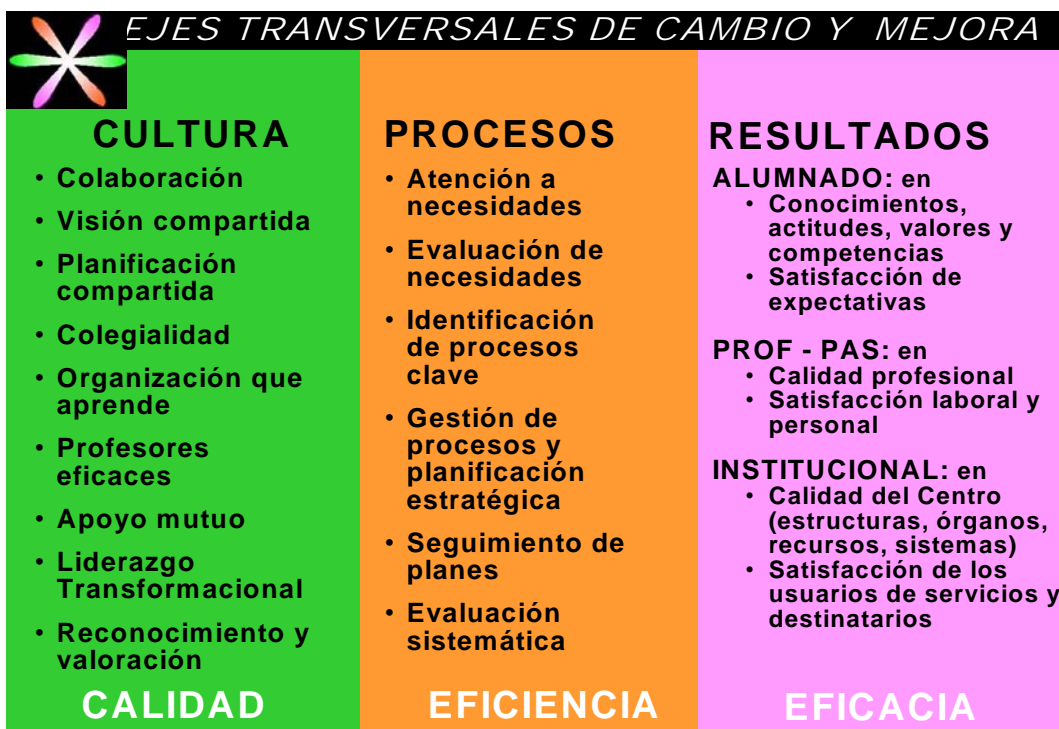
A lo largo del proceso de implantación se va facilitando a los equipos de mejora técnicas y herramientas de:

- *Toma de decisiones*, como el brainstorming, el metaplán, la bola de nieve, las técnicas del diamante y la rejilla de priorización.
- *Determinación de muestras y recogida de datos*, como la elaboración de cuestionarios, guías de entrevistas, pruebas, etc.
- *Diagnóstico*, como la espina de Ishikawa, los principios del interés, etc.
- *Planificación*, como la planificación estratégica, la rueda de Deming, PDCA, la gestión de proyectos, etc.
- *Evaluación*, como la Guía de Autodiagnóstico, herramienta específica del modelo PCI.

Para el trabajo de los equipos de mejora aplicamos la estrategia de “reflexión acción” que incluye aspectos de la investigación-acción de Elliot.

Con el fin de obtener una visión más completa e integral del modelo véanse las figuras adjuntas.





5. ¿CÓMO SE IMPLANTA EL PROYECTO DE CALIDAD INTEGRADO?

La implantación del modelo PCI tiene 8 fases, que son las siguientes:

1. LA FASE DE INFORMACIÓN- COMUNICACIÓN.

Antes de entrar en el PCI, se informa de sus características generales, duración del proyecto y condiciones así como de su costo al Órgano Máximo de Representación, al Equipo Directivo y a todo el personal del centro

2. LA FASE DEL COMPROMISO POR LA CALIDAD.

Esta fase consta de las siguientes partes:

- Acuerdo sobre la DEFINICIÓN DE CALIDAD:

Cada centro consensua los criterios o factores críticos de éxito para trabajar en calidad o en mejora continua, es decir, analiza y consensua lo que entiende por calidad.

- DEFINICIÓN DE LA MISIÓN del centro:

Los participantes en el proyecto definen lo que la institución quiere llegar a ser. La misión entendida como declaración de intenciones que define la personalidad de la institución.

- DEFINICIÓN DE LA VISIÓN del centro:

La visión que ha de ser percibida y asumida por los órganos de gobierno y de gestión así como por todo el personal del centro. Para ello debe:

- ✚ *Hacer referencia a la vida cotidiana de la organización.*
 - ✚ *Compartirse.*
 - ✚ *Ayudar a interpretar los acontecimientos y procesos clave de la organización.*
 - ✚ *Incorporarse a la cultura del centro.*
- **FIJAR INDICADORES PROPIOS Y ESCIL ARECER LA FORMA DE HACER LA AUTOEVALUACIÓN:**

Antes de meterse en la fase de la Autoevaluación y para finalizar esta segunda, los participantes consensuan una serie de indicadores para incorporarlos a la Guía de Autoevaluación que sirve para evaluar el centro. Asimismo, aprenden a realizar la evaluación.

3. LA FASE DE EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO.

Se realiza mediante la guía anteriormente mencionada en la que participa el persona docente y no docente y los padres-madres que así lo hayan decidido.

Esta herramienta valora los estándares de los 7 ámbitos a través de los indicadores para establecer cuáles son los puntos fuertes y las áreas de mejora, así como para establecer las prioridades por dónde se va a comenzar a trabajar.

Antes de comenzar la 4ª fase, se presenta a todo el personal y a la Junta Rectora o Máximo Órgano de Representación todo el trabajo realizado en las anteriores fases, explicándoles cuáles han sido los resultados. Asimismo, se forman los Grupos de Mejora que van a intervenir en la cuarta fase.

4. DISEÑO DE LOS PROYECTOS POR LOS EQUIPOS DE MEJORA.

Es conveniente que los equipos de mejora estén compuestos por representantes de las diferentes etapas. En esta fase los equipos reciben formación en base a proyectos para mejorar las áreas priorizadas y presentar de esta manera, tanto al claustro como al Órgano Máximo de Representación, propuestas de mejora posibles y realistas.

5. PUESTA EN MARCHA O IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS.

Una vez diseñados lo proyectos hay que sacarlos adelante. El objetivo de esta fase es claro: los proyectos diseñados hay que desarrollarlos para que las áreas que había que mejorar, mejoren precisamente.

Para ello, se crean dos estructuras dentro del centro:

1. **El grupo de coordinación del PCI:** grupo formado por la dirección o el responsable del PCI y los responsables de los proyectos.
2. **El grupo del proyecto:** el responsable de cada proyecto y su grupo o equipo.

6. ANÁLISIS DE LOS ESTÁNDARES CON AUDITORÍA EXTERNA.

Después de la puesta en marcha de los proyectos de mejora, el objetivo de esta fase es el siguiente: analizar el nivel de cumplimiento de los estándares.

Esta nueva evaluación se realizaría con auditoría externa la cual elaboraría un informe donde aparecerían los estándares susceptibles de mejora. Supone un paso para la certificación de calidad.

7. ACTUALIZACIÓN.

Esta fase consiste en la aplicación de aquellas medidas, acciones o proyectos de mejora actualizados para obtener la certificación. En este proceso de preparación cada centro contará con el apoyo y asesoramiento de los facilitadores, como en todas las anteriores fases.

8. ACREDITACIÓN.

Al completar la fase anterior, cada centro puede solicitar una auditoría externa para conseguir la certificación de calidad.

La auditoría la realizará un grupo de auditores externos y cada centro deberá tener preparado todo lo que ella requiera.

6. ¿QUÉ PERSONAL DEL CENTRO DEBE IMPLICARSE EN EL PCI?

a) El Equipo Directivo

Primeros contactos. Consideramos fundamental que el equipo directivo del centro que ejerce el liderazgo institucional posea la máxima información sobre el modelo; así, pretendemos sensibilizarles para que se impliquen de forma ejemplar en el proceso. Normalmente se firma un contrato que llamamos *compromiso de implicación* en el que aparece el programa, los principios básicos del modelo, la agenda, los costes, la forma de financiación, etc.

b) El claustro de profesores

Consideramos que el éxito del programa depende, en parte, de la capacidad del equipo directivo para ilusionar a una mayoría significativa del claustro, que se implique voluntariamente en el proceso. Pensamos que, al menos, debe inscribirse el 50% de los miembros del claustro.

c) El personal no docente

Este modelo de calidad concede igual importancia a la implicación del 50% de los equipos docentes como a la implicación activa del personal de primera línea (llamado no docente) como conserjes, administrativos, personal de comedor, personal de rutas, de limpieza, etc. En la mayor parte de los casos presentan la primera imagen del centro que reciben los alumnos y sus familias. Su testimonio y saber hacer, es decir su competencia profesional, es un aval importante de la calidad del servicio que presta el centro y del prestigio del mismo.

d) Las familias

A pesar de que la implicación de las familias en la vida del centro, es escasa en general, viendo la evaluación de las ikastolas, consideramos importante su participación también en este modelo. Como consecuencia de ciertos años de experiencia, las ikastolas inmersas en el PCI han demostrado que después de recibir formación, tanto padres-madres como profesores/as y habiendo sido compañeros y colaboradores en los proyectos, con capaces de sacar adelante los mismos.

7. ¿CUÁNTO TIEMPO PRECISA UN CENTRO PARA LLEVAR A CABO EL MODELO PCI EN CADA UNA DE LAS TRES PARTES EN QUE SE HA DIVIDIDO EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN?

El Proyecto de Calidad Integrado es un proceso cuyo objetivo es provocar un cambio que repercute en la satisfacción de las personas. Todo proceso de cambio es lento y no exento de resistencias. Por ello es necesaria la implicación activa y entusiasta del equipo directivo, de tal forma que asuma un liderazgo compartido y transformacional de carácter profesional para mantener la tensión que exige todo cambio cultural.

Podríamos decir que una vez que se inicia el proceso que hemos descrito ya no se puede hablar de tiempos, puesto que el modelo se define como un proceso de mejora continua. Sin embargo, bien es cierto que hay unas fases que se pueden contemplar en la agenda de un curso escolar.

Cada centro planifica, en contacto con los facilitadores, la agenda de implantación en función de su contexto y de las condiciones de clima social, dimensión del centro y cultura participativa previa.

Teniendo en cuenta la experiencia de los facilitadores que han intervenido en más de cien centros, los tiempos suelen distribuirse tal y como se presenta a continuación.

- La primera y segunda fases suele durar 15 horas.
- La tercera y cuarta fases 20 horas.

Esta última parte es la más variable, en función del número de equipos de mejora que se constituyan en el centro y del calado o dificultad de las propias áreas de mejora. Lo normal es que entre priorización, constitución

de los equipos de mejora, formación en técnicas y herramientas específicas y en asesoramiento a cada equipo se puedan necesitar unas 14 horas.

En total, la presencia del facilitador a lo largo de los distintos procesos suele traducirse en 41-43 horas.

8. ¿CUÁNDO SE HACE, EN QUÉ HORARIO?

El tema del horario es uno de los aspectos que se negocian con la dirección cuando se informa del modelo y se asumen los compromisos que implica el desarrollo del proyecto para ambas partes.

Normalmente, los facilitadores se adaptan a los espacios de horario disponible de cada uno de los centros, aunque se suele agrupar en bloques de contenido con el fin de respetar el principio de congruencia.

Los horarios más frecuentes son los fines de semana o tardes consecutivas para cada bloque de actividad.

9. LOS PONENTES O FACILITADORES DEL MODELO DE FORMACIÓN

La mejor virtud del modelo que presentamos es su flexibilidad metodológica, que se adapta a la idiosincrasia y contexto del centro educativo y estilo de la institución, así como la demostrada experiencia en este ámbito de sus ponentes. Los ponentes, que nosotros llamamos “facilitadores” porque tienen la función de facilitar el cambio cultural de la organización, llevan desempeñando funciones directivas en las ikastolas hace mucho tiempo y este trabajo lo van a realizar bajo la coordinación del responsable de evaluación de Ikastolen Elkartea/Partaide, personas todas ellas expertas en el campo de la formación permanente.

10. ¿QUÉ VENTAJAS Y QUÉ DIFICULTADES PUEDE ENCONTRARSE EL CENTRO QUE SE COMPROMETE CON EL PROYECTO DE CALIDAD INTEGRADO?

VENTAJAS

Podemos llegar a conseguir:

- Mejora de la práctica docente a través de la reflexión-acción.
- Identificación y planificación estratégica de los procesos claves de éxito.
- Cohesión entre todo el personal del centro respecto a la misión, visión y valores.
- Sentimiento de mayor auto-reconocimiento de la valía y capacidad profesional.
- Una mayor congruencia entre el Ideario, el PEC y la práctica docente cotidiana.

- Una respuesta más profesional (adecuada y precisa) a las expectativas y necesidades detectadas de las personas.
- Un mayor prestigio del centro a corto y medio plazo.
- Mayor satisfacción en las familias, al observar que el personal del centro se preocupa por la calidad y mejora de los alumnos.
- Una mayor implicación de las familias en el centro para colaborar con éste en la educación y enseñanza de sus hijos.

DIFICULTADES

Nos solemos encontrar con las siguientes dificultades a lo largo del proceso de implantación:

- Cómo implicar de forma voluntaria a una mayoría significativa del profesorado en el proceso de formación y autoevaluación.
- Resistencias pasivas por parte de una mayoría del profesorado al cambio que supone.
- Resistencias a dedicar más tiempo del oficialmente previsto a estos objetivos de cambio.
- Disponibilidad, desde la perspectiva de la institución, a facilitar un tiempo sin alumnos que permita llevar a cabo los procesos que implican el desarrollo del modelo.
- Falta de experiencia en el trabajo colaborativo
- Resistencias por parte del todo el mundo a la evaluación de procesos y resultados, sobre todo aquéllos que afectan a la enseñanza.

Este modelo ha sido experimentado en unos sesenta centros educativos. Cuando terminamos el proceso, evaluamos el trabajo compartido durante dos años con los equipos directivos, claustros y equipos de mejora. Creemos que es interesante resaltar aquí los cuatro o cinco aspectos más tenidos en cuenta por los distintos colectivos que han intervenido y finalizado la experiencia de calidad. Se valora especialmente:

- a) La experiencia positiva del trabajo en equipo y la vivencia de la cultura colaborativa que implica.
- b) El descubrimiento de un liderazgo compartido con visión de futuro.
- c) La elaboración del documento sobre la visión de futuro del centro.
- d) La estrategia de toma de decisiones mediante el consenso.
- e) La aplicación de herramientas específicas para llevar a cabo toda la actividad que exigen los procesos de mejora.

IKASTOLEN ELKARTEA/PARTAIDE

Industrialdea, 31-34

20160 Lasarte-Oria

Telf. 943377760

Fax 943377763

e-mail: jogomez@partaide.ikastola.net