

Mellora da calidade, desafíos compartidos

Néstor Timiraos Labaen
IES María Sarmiento
Viveiro

Esta experiencia ten como escenario o Instituto de Educación Secundaria María Sarmiento de Viveiro. Entre os cursos académicos 2000-2001 e 2003-2004 ponse en marcha un plan de xestión por procesos tendente á mellora da calidade e da eficacia da organización. Con este fin, tómase como referente a norma internacional ISO 9001/2000 (International Standar Organization), que nos proporciona as claves do modelo utilizado e que nos permite, unha vez interpretada, contextualizala no ámbito educativo. Tamén resulta relevante na experiencia, a colaboración con outros centros que desenvolven proxectos semellantes a través do traballo en rede.

Cando falamos de calidade educativa, acoden á nosa mente cuestións ligadas a control, burocracia, informes, etc. É certo que o Plan para a mellora da calidade comporta que o noso centro sexa obxecto de avaliacións externas. Pero isto non é o máis significativo. O realmente importante é o cambio que experimentamos todos dende que iniciamos o Plan de mellora. Somos máis equipo, aprendemos a admitir mellor as suxestións e a ser máis críticos co noso traballo. Comprobamos que o grupo ten infinitas posibilidades comparadas coas do profesorado cando actúa de forma illada. E, como non, notamos tamén unha clara mellora nos resultados que nos leva a medrar cada día.

Os comezos

No momento de acometer este plan danse no centro unhas circunstancias que contribúen a iniciar o proceso de implantación do PMC (Plan de Mellora

Continua). Estas circunstancias poderían sintetizarse en dous feitos. Por un lado, a dirección posúe unha ampla experiencia e séntese apoiada polo claustro, a ANPA (Asociación de Nais e Pais de Alumnos) e as autoridades educativas; e, por outro, existe un clima favorable, con escasa conflitividade entre o alumnado e boas relacións entre os colectivos.

Aínda así, hai que salientar tamén que unha parte importante do profesorado traballa de forma illada, que existen dificultades para a toma de decisións baseadas en termos obxectivos e que nalgunhas áreas se dá certo incumprimento normativo. Ao mesmo tempo, decatámonos de que a coordinación é mellorable e de que hai posibilidade de superar estes atrancos. Tamén somos conscientes de que existen variables externas que inciden negativamente no noso traballo, e que debemos asumilas e procurar minimizalas. Entre esas variables está o

temor do profesorado a unha posible redución do cadro de persoal por causa do descenso xeneralizado da matrícula, e a falla de valoración social que se percibe.

Con esta situación de partida, no ano 2000 ofrécesenos a oportunidade de participar na 1ª rede de centros para a mellora da calidade, creada dende a Dirección Xeral de Formación Profesional e Ensinanzas Especiais da Consellería de Educación e Ordenación Universitaria. A rede, denominada G1, estaba constituída por seis IES, co obxectivo claro de traballar como un equipo no deseño, documentación e implantación do proceso de ensino-aprendizaxe coas pautas da norma ISO. Temos que confesar que o grupo foi un estímulo importante no camiño que tivemos que percorrer ata alcanzar os obxectivos previstos.

Todos compartimos coñecementos e cooperamos no desenvolvemento do proceso de mellora da calidade nos

centros. En principio, tratamos de sensibilizar o profesorado para conseguir a súa participación en equipos de mellora. Para iniciar o traballo de desenvolvemento real do PMC establécense grupos e accións concretas. Por un lado, o director e un profesor que actúa como responsable de calidade, e asume o compromiso de asistir ás reunións mensuais da rede, de coordinar os grupos e de velar polo seguimento do PMC. Por outro, un grupo de traballo inicial, formado por profesores de diferentes áreas e niveis, ao que se lle encarga a elaboración dos traballos e propostas iniciais. Paralelamente, o grupo participa nun seminario de tres días sobre “Iniciación aos modelos de mellora” para membros da rede.

Ao tempo que se seguen os traballos da G1, vanse conformando as ideas iniciais e as primeiras versións dos procesos. Abofé que nese momento, todos estabamos expectantes a ver o que podía dar de si a iniciativa.

Cofeciamos as normas ISO9000 só como referente para o mundo laboral, pero descoñeciamos, case na totalidade, que alcance podía ter a súa aplicación e contextualización nun ámbito tan complexo coma o educativo.

Formulación dun desexo e posta en marcha do proxecto

Ao longo de todo o curso 2000-2001, fomos clarificando moitas dúbidas ata chegar ao pleno convencemento de que estabamos no bo camiño. É entón, cando formulamos un desexo: “queremos organizar, dignificar e lograr que o noso traballo diario sexa, máis eficiente e gratificante para todos”.

En xuño de 2001 celebramos un acto conxunto no Pazo de Congresos de Santiago no que cada un dos seis centros dá a súa visión do proxecto. Entón manifestamos a intención de conseguir a certificación ISO 9001/2000 para os nosos institutos e a de manter o ritmo de traballo que cada un estime oportuno. Partindo do que xa se facía no centro, tomamos como referente a ISO 9001/2000 e elaboramos os procesos agrupados en áreas de traballo.

A verdadeira actividade desenvólvese nos tres cursos seguintes. A experiencia que se describe, remata no momento da certificación externa de calidade ISO 9001/2000. Non obstante, a nivel práctico continúa na actualidade co liderado doutro equipo. Isto é así, porque estamos ante un proceso dinámico, suxeito a continuos cambios: normativos, situación do alumnado, profesorado, oferta, etc. Para nós é fundamental ter moi presente o camiño que debemos andar para conseguir que cada día o noso centro mellore a



calidade do seu servizo. Neste percorrido centrámonos nos seguintes puntos:

- **Enfoque cara ao cliente**, concretado nos alumnos, nas familias, nas empresas, etc. Tratamos de comprender as súas necesidades, actuais e futuras. Deste xeito esforzámonos en satisfacer as súas expectativas e, na medida do posible, en melloralas.
- **Liderado**, asumido pola dirección do centro. É necesario ter claro cal é a liña de traballo a seguir, e como se deben orientar os esforzos a través dos plans anuais e do Proxecto Educativo do Centro. É evidente que o director é a persoa idónea para coordinar todos estes esforzos organizativos con accións concretas.
- **Xestión baseada en procesos**, pola que establecemos, utilizando un formato común, todas as actividades que conforman o noso traballo diario. Esta é unha das esixencias e, á vez, a ferramenta básica de mellora dende un sistema de calidade baseado na ISO 9001/2000.
- **Identificación cara á xestión**, o que

leva de seu que día a día tentemos ter unha visión global do sistema, coñecer os diferentes procesos e o modo de se relacionar entre si.

- **Mellora continua**, como referente permanente para a organización e a filosofía do traballo diario de todo o persoal do centro. A lectura do círculo de Deming achéganos esa filosofía: actuamos sempre dun modo ordenado: planificamos, facemos, avaliamos e estandarizamos o que é válido e útil (ver gráfico).
- **Decisións baseadas en datos obxectivos**, de forma que o sistema alimenta as nosas decisións con multiplicidade de datos que son analizados obxectivamente para a toma de decisións.

Cómpre salientar que no segundo ano de traballo modificáronse á alza os obxectivos iniciais, que ata entón só abranguan as actividades de aula. A partir dese momento estendemos o modelo cara a outros ámbitos da xestión: persoal, formación, compras, mantemento, etc. Tamén iniciamos a

elaboración do groso dos procesos; serán máis de corenta, agrupados en seis bloques con coherencia propia: planificación, medios, ensinanza, persoal, mellora e cursos que pasaran o control de análise.

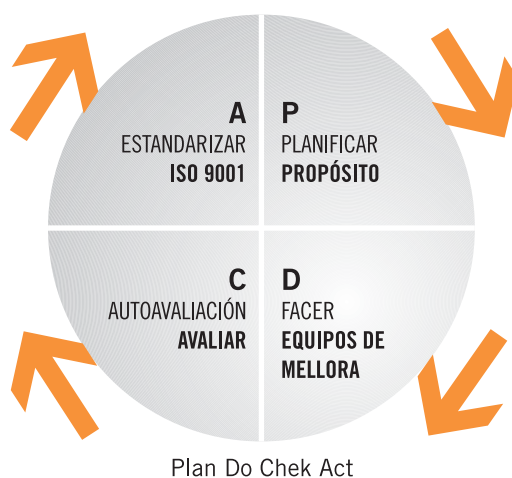
Cada un dos procesos comparte unha estrutura ou modelo común co resto dos institutos da rede, que inclúe:

- **Descrición literal**, na que detallamos o obxecto de cada proceso, os responsables de levalo a cabo, as súas competencias e a forma global da acción.
- **Diagramas de fluxo**, representamos dun xeito claro e breve os grandes bloques ou fases.
- **Folla de especificacións**, verdadeiro eixe de como se desenvolve o proceso. Nela definimos cada unha das actividades que hai que realizar, dotándoas de responsables, prazos e recursos. Cando o estimamos necesario incluímos algunhas actividades medibles. Neste caso temos indicadores que nos achegan datos para a análise e toma de decisións, se son necesarias de cara ao logro dos obxectivos marcados.

O traballo en equipo constitúe a peza clave do proxecto.



Gráfico de mellora continua



- **Plan de control**, no que se establece a forma de cuantificar e tratar as características de calidade.

Os procedementos que se seguen pódense enriquecer incluíndo un plan de accións inmediatas, unha árbore documental e unha nota ou gráfico do modo de se relacionar entre si. Podemos engadir, así mesmo, unha listaxe de lexislación de referencia. Para a redacción desa documentación partimos do traballo inicial, recollemos por escrito a maneira de facer que xa había no centro, tentando introducir melloras asumibles nesa primeira versión.

Ao tempo que se levan cara a procedementos escritos as áreas máis importantes, segundo os requisitos da ISO, sempre cun índice claro e conciso, decatámonos da necesidade dun esforzo de comunicación, que debe ser deseñado axeitadamente por un grupo de traballo de Difusión e Comunicación.

Con esta finalidade empréndense as seguintes accións:

- Realización dun claustro monográfico anual.
- Presentación de caderniños cos procesos elaborados aos xefes de departamento a través da Comisión de Coordinación Pedagóxica.
- Convocatoria de reunións periódicas coa Xunta de Delegados e a ANPA.
- Publicación de extractos dos procesos máis significativos a través do xornal escolar.
- Mantemento dun taboleiro de anuncios específico para o sistema de calidade.

A implantación dos procesos e a súa avaliación debe ser o máis áxil posible. A intención é evitar que se converta nun simple deseño, pois de non observarse rapidamente o seu sentido, podería cualificarse de burocrático. Nesta práctica xorden sucesivas versións que son controladas e que dá a coñecer o responsable de calidade. A

implantación debe ir acompañada de ferramentas que favorezan e que faciliten o labor do profesorado e de accións organizativas complementarias. Nese sentido, resultan claves o plan de formación interna, ideado para un mellor aproveitamento dos recursos humanos e materiais, e o caderno do profesor, obra dun grupo heteroxéneo de profesores e profesoras do centro. No devandito caderno rexístranse os horarios, os nomes do delegado de alumnos e o do titor; o seguimento da programación prevista, cos bloques temáticos, actividades, recursos utilizados, libros, apuntamentos, vídeos, etc.; a cualificación dos alumnos e o rexistro de faltas; o grao de cumprimento da programación por trimestre, etc.

A súa utilización ten como finalidade:

- Evidenciar o noso traballo fronte a calquera consulta ou reclamación.
- Facilitar a continuidade do traballo na aula, en casos de substitución dalgún profesor.
- Constituír un rexistro de actividades de aula relacionadas coa programación que marcamos, co fin de favorecer as auditorías internas e externas.
- Ser un documento base a partir do que se executen as modificacións ou elaboracións de novos programas.

Por outra banda, adoptamos as seguintes medidas organizativas:

- Reforma do Regulamento de Réxime Interno (RRI) para dotar de competencias as figuras creadas de responsable de calidade e responsable de mantemento.
- Redución horaria, inicialmente só horario complementario, para esas figuras.

A avaliación

As auditorías interna e externa marcan un punto de inflexión no plan de mellora, o mesmo que ocorre coa práctica docente diaria. É necesaria unha avaliación a intervalos planificados, que nos permita saber se cumprimos os obxectivos previstos, e cales son os resultados obtidos a partir dos modelos establecidos. Para iso, debemos observar os feitos no marco dos procesos xustificadas mediante evidencias e comprobar os aspectos relativos á calidade.

Cando no propio proceso de auditoría, ou no seguimento normal das accións, se detectan desviacións establecemos “non conformidades” que nos levan á análise das causas da falta de cumprimento dos requisitos especificados, para establecer medidas reparadoras ou correctoras, segundo o caso. Dende o punto de vista da experiencia que se describe, resulta tan significativo o feito de acometer unha auditoría dende o propio centro, con persoal do centro, como o de atender os requisitos da ISO. A auditoría interna supón:

- Unha aposta clara e decidida do claustro no relativo á identificación e tratamento dos puntos débiles da organización educativa.
- Un exercicio de autocrítica que hai que saber asumir como algo natural, cun gran sentido de liberdade e responsabilidade. Porque entendemos que o realmente importante para unha organización tan ampla e complexa coma a nosa é o intercambio de experiencias, a boa disposición e a participación activa no proxecto. O único que pretendemos co PMC é protexer a saúde organizativa a longo prazo, e non asignarlles unha serie de tarefas, en actitude de burócrata, aos seus membros.

- Un compromiso verdadeiro para intentar facer cada día as cousas un pouco mellor, mediante un traballo interdisciplinar e un estudo das posibles melloras.

No referente á auditoría externa, que conduce á certificación, lévaa a cabo unha empresa acreditada e recoñecida. Realízase conforme o seguinte esquema:

- Contrato ou subscrición do servizo. Acolléndonos a un concerto entre a propia Consellería de Educación e unha certificadora, desenvolvemos esta experiencia sen que supuxese ningún custo económico para o centro.
- Visita previa. Nos prazos fixados, e segundo o calendario acordado, desprázanse ata o centro os auditores externos. Neste primeiro momento, o principal é ver se estamos en condicións de afrontar a auditoría inicial, sobre todo no relativo ao cumprimento dos oito apartados da ISO 9001/2000.

Tampouco podemos esquecer o ámbito normativo e os requirimentos expresados nos procesos deseñados.

- Auditoría inicial. Realízase unha análise detallada do grao de cumprimento dos procesos. Esta análise ten como finalidade facer patente o noso traballo diario, constatar o tratamento que se lles dá ás non conformidades. Pode ocorrer que obteñamos a certificación directamente, ou que precisemos un período adicional, xeralmente un mes, para preparar un plan de accións correctoras que nos permita certificar sen necesidade doutra auditoría.
- Certificación. A empresa procede a expedir o certificado, dereitos de imaxe, e ao rexistro mundial do centro na quenda de organizacións certificadas, o que contribúe á mellora

do seu recoñecemento social.

- Seguimento anual. Ao tratarse dun sistema dinámico que debe evolucionar cara á mellora, realízanse revisións anuais de menor alcance para poder continuar coa certificación.
- Renovación. Ao finalizar os tres anos procédese a unha revisión total, similar á da primeira certificación, e repítase o proceso en fases sucesivas.

As melloras logradas

O traballo desenvolvido produciu unhas melloras substanciais no funcionamento do noso centro, que poden sintetizarse así:

- **Facilitounos o traballo compartido.** A realidade cotiá dos centros educativos permítenos constatar que unha parte importante do profesorado traballa de maneira individualizada e illada sen compartir metas estratéxicas. Isto tradúcese nun maior esforzo individual para alcanzar uns obxectivos, que carecen a miúdo dunha liña común de actuación e que, raramente, serán percibidos polos alumnos e as familias máis alá dunha determinada área ou módulo.

Daquela, pode afirmarse que unha das maiores vantaxes que ten establecer un sistema de xestión baseada nos procesos é a de permitir a unificación de criterios e a de eliminar a arbitrariedade.

- **As accións están agora máis organizadas.** Respoden a un esquema pautado no que todos os integrantes da organización coñecen o que hai que facer en cada momento, quen é o responsable da actividade que se está a desenvolver, e con que recursos se conta para levala a cabo. Ademais, somos conscientes de que temos ferramentas para avaliar o progreso

cara a unha mellora. Isto reduce a incerteza, o que redundará, á súa vez, na satisfacción persoal.

- **Proporciónounos ferramentas para o traballo en equipo.** O traballo en grupo forneceunos as ferramentas e a formación necesarias. Esta é unha das bazas fundamentais á hora de implantar e manter un sistema de xestión do tipo que se propón.
- **Os procesos permitíronnos cruzar vertical e horizontalmente a organización sen romper o esquema actual.** Isto é así porque traballamos dunha maneira moito máis organizada, o que non significa romper con todo o anterior, senón adoptar unha maneira de facer por consenso. Aínda que poida parecer que existe illamento entre os diferentes procesos, o certo é que o sistema se comporta globalmente como unha rede. Ao final, un dato de análise xorde dun ou de varios procesos que se entrelazan e interactúan entre si, favorecendo o coñecemento da realidade global da

organización.

- **Orientamos o traballo cara á satisfacción dos clientes.** O principio fundamental no que se basea a norma ISO 9001/2000 é o enfoque cara ao cliente. Isto permítenos, e obríganos, á vez, a ter presentes as expectativas dos alumnos, das familias, das empresas, etc., poñéndonos no seu lugar. Vemos en que apartados dos procesos, ou na nosa práctica docente, podemos incidir na mellora da prestación do servizo requirido.
- **Posibilitou a creación de novos escenarios.** Non debemos esquecer que este modelo debemos enmarcalo no ámbito da innovación educativa. Como tal, permite a creación de novos escenarios no ámbito profesional educativo. Ao final, do que se trata, é de reflexionar para buscar, a través do éxito ou do fracaso, unha mellora no ámbito educativo mediante un proceso de cambio intencional, planificado e promotor de mellores prácticas educativas.

Bibliografía

- ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, A. e SANTOS SANZ, M. (2003) *Proyecto de Calidad Integrado. Un modelo de Calidad Pedagógica para los Centros Educativos*. Bilbao, ICE-Univ. Deusto.
- BUCH JENSEN, P. (2001) ISO 9000. *Guía y comentarios*. Madrid, AENOR.
- GARCÍA LÓPEZ, M^a P. e TIMIRAOS LABAEN, N. (2003) *Guía do IES María Sarmiento para o curso 2002-03*. Viveiro (Lugo), Departamento de Orientación e Equipo de Mellora da Calidade do IES María Sarmiento.
- VARIOS AUTORES (1999) *Nuestro Viaje a la Calidad*. Usúrbil (Guipúscoa), Iceberg TALDEKA.

Un centro de gran tradición profesional

O IES María Sarmiento cumpre o seu 75 aniversario. Nace en 1932 como Escola de Obreiros de Viveiro. Dende entón ata a actualidade funcionou con diferentes marcos legais. No ano 1996 recibe a denominación actual, na honra de dona María Sarmiento Osorio Ribadeneira, que deixou en herdanza a creación do Colexio Insigne da Natividade.

Trátase dun centro de gran tradición na formación profesional. Nos anos 90, anticipábase á implantación das ensinanzas previstas na LOXSE: ESO, bacharelatos, programas de garantía social, ciclos de grao medio e superior, ensinanzas de adultos -ESA; bacharelato e un ciclo en oferta modular-. Ensinanzas que segue a ofrecer na actualidade.

O claustro está formado por 92 profesores e ofrece servizos complementarios de comedor, transporte, xornal escolar, biblioteca, torneos (xadrez, fútbol sete) e intercambios lingüísticos.

Entre os recoñecementos acadados polo centro están o Premio Nacional de Calidade ás Melloras Prácticas Educativas no curso 2003-2004, o Premio á Calidade na Educación da Consellería de Educación 2004-2005 e o Premio á Excelencia Educativa concibida como valor social.