



María Díaz de Haro 10bis, 3º dpto. 9
48013 Bilbao
tel. 94 442 25 86

FP FUNDACIÓN HORREUM FUNDAZIOA
PROYECTO DE CALIDAD INTEGRADO

UN MODELO DE CALIDAD PEDAGÓGICA PARA LOS CENTROS EDUCATIVOS

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 SOCIOLÓGICAS**

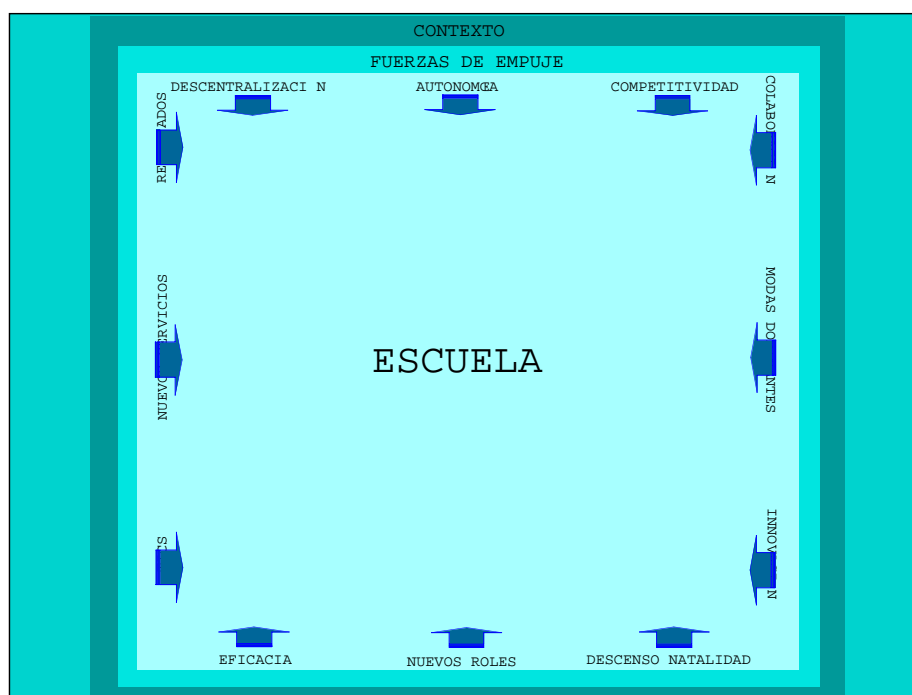
La escuela forma parte de los tres ámbitos fundamentales que responden a necesidades vitales del ser humano: *el ámbito de la vida y la salud (sanidad), el ámbito de la libertad (justicia), y el ámbito de la socialización, el trabajo y el proyecto de vida (la educación)*.

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 (ver Figura 1) 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..

Figura 1 - Fuerzas de empuje sobre la escuela



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 trascendental que asegura el bienestar del individuo y la calidad de vida de una sociedad avanzada.

Por estas razones, desde hace más o menos diez 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?

En el PCI se parte de que el concepto de calidad no es ni unívoco ni estable. A lo largo de la historia ha ido evolucionando adoptando significados muy dispares. Por este motivo, en vez de partir de una definición dada de calidad, se lleva a cabo un proceso para que cada centro consensúe su propio concepto de calidad.

No obstante, y como referente inicial, sí es cierto que la revisión de la literatura sobre el tema, da lugar a la identificación de una serie de puntos comúnmente aceptados cuando de definir la calidad se trata. 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.

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 experiencias 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 60 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 (Figura 2), criterios de calidad y en indicadores que concretan éstos en el contexto del centro. Veámoslo más explícitamente.

Figura 2 - Estructura del Proyecto de Calidad Integrada



A) Sistematizamos la vida del centro en seis *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 fundamentales del desarrollo de las instituciones escolares. En este sentido se establecen seis 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.

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. 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.

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 tres aspectos fundamentales a tener en cuenta en una organización de futuro: la definición de la misión, la visión y los valores. Asimismo, se refiere a los factores críticos de éxito que se concretan en documentos institucionales como el Ideario y Proyecto Educativo, el Proyecto Curricular y Proyecto de Dirección.

CRITERIO DE CALIDAD 1.1.

El centro tiene definida la misión, la visión y los valores prioritarios que sirven de Guía para su funcionamiento.

INDICADORES

- | | | |
|--------|--|--------------------------|
| 1.1.1. | <i>El equipo directivo tiene definida la visión de futuro del centro de la que hace partícipe al resto de la comunidad educativa</i> | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.2. | <i>El centro ha definido su misión en un documento explícito.</i> | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.3. | <i>La mayoría del profesorado conoce, comparte y percibe como significativas la visión y la misión del centro</i> | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.4. | <i>El centro tiene claramente definidos unos valores que considera importantes.</i> | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.5. | <i>El personal del centro comparte los valores y principios definidos en el Ideario y/o Proyecto Educativo.</i> | <input type="checkbox"/> |

B) La estructura se completa con la existencia de tres ejes *transversales* que recorren los ámbitos (Figura 3).

1. *Eje de la cultura*, en clara referencia a la cultura transformacional.
2. *Eje de los procesos*, en clara referencia a la eficiencia.
3. *Eje de los resultados*, en clara referencia a la eficacia.

Figura 3 - Los ejes transversales



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 de la colaboración 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, o la Técnica Alpha de Priorización, entre otras.
- *Determinación de muestras y recogida de datos*, como la elaboración de cuestionarios, guías de entrevistas, pruebas, etc.
- *Diagnóstico*, como la Espina de Ishikawa, el Campo de Fuerzas, la Técnica AIR, etc.
- *Planificación*, como la Planificación Estratégica, la rueda de Deming (PDCA), la Gestión de Proyectos, etc.
- *Evaluación*, como el Cuestionario de la Calidad Pedagógica Percibida y la Guía de Autodiagnóstico, herramientas específicas 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.

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

La implantación del modelo PCI se lleva a cabo en un proceso que consta de siete fases:

- **SENSIBILIZACIÓN**

El objetivo de esta fase es que el colectivo que participa en el proceso de formación defina, en función del contexto y de su experiencia, qué entiende por calidad en educación y conozca la dinámica, compromisos y retos que va a suponer la implantación del Proyecto en su centro.

- **COMPROMISO POR LA CALIDAD**

El objetivo de esta fase es la reflexión y elaboración de tres breves documentos que definan la misión del centro, la visión del futuro del centro y los indicadores de calidad de cada uno de los seis ámbitos desde los que se puede trabajar la mejora del centro.

- **EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO**

Mediante una herramienta específica, construida a partir de los indicadores basados en los resultados de las investigaciones sobre escuelas eficaces y mejora de la escuela. Estos indicadores procedentes de la investigación se complementan con los indicadores definidos por los equipos docentes en su contrato de calidad. De esta forma conseguimos acercar, lo más posible, el instrumento a la realidad y contexto del centro. Con el apoyo de esta herramienta los equipos docentes realizan un diagnóstico del funcionamiento para detectar los Puntos Fuertes y las Áreas de Mejora de forma consensuada.

- **INFORMACIÓN AL CLAUSTRO**

En esta etapa se parte de la revisión de los documentos de centro consensuados en etapas anteriores, así como del análisis de los resultados puestos de manifiesto en la evaluación. Una vez identificados todos los Puntos Fuertes y áreas de mejora a nivel de centro, se ha de proceder a la Priorización de aquellos aspectos sobre los que parece más relevante comenzar a trabajar.

- **CONSTITUCIÓN DE LOS EQUIPOS DE MEJORA**

A partir de la Priorización de áreas de mejora efectuada en la fase anterior se constituyen los equipos de mejora. Por cada área de mejora que se haya identificado como prioritaria para la vida del centro, se constituirá un equipo de mejora. Éste será el encargado de elaborar un proyecto de mejora encaminado a introducir cambios positivos dicha área.

Esta fase, tiene por objetivo ofrecer a quienes vayan a constituir los equipos de mejora la formación e información precisa para elaborar su proyecto de mejora. Los equipos de mejora definidos recibirán formación específica sobre el método de gestión por proyectos, investigación-acción y sobre las herramientas y estrategias necesarias para trabajar con un alto nivel de satisfacción en el equipo y llegar a elaborar una propuesta posible, realista y eficiente.

- **DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA**

A lo largo de esta fase, y con apoyo y asesoramiento externo, los equipos de mejora llevarán a cabo el diseño y posterior puesta en marcha de sus proyectos de mejora.

- **INSTITUCIONALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE MEJORA**

Trata de integrar todo el proceso de aprendizaje anterior en la nueva cultura del centro; en concreto en sus estructuras y en sus planteamientos institucionales (Ideario, Proyecto Educativo, Proyecto Curricular, etc.).

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. Aconsejamos la firma de 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 de Administración y Servicios

Este modelo de calidad considera importante 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.

7. **¿CUÁNTO TIEMPO PRECISA UN CENTRO PARA LLEVAR A CABO EL MODELO PCI EN CADA UNA DE LAS FASES DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN?**

El Proyecto de Calidad Integrado es un proceso cuyo objetivo es provocar un cambio hacia una cultura de calidad, que repercuta en los resultados y 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 sesenta centros, los tiempos suelen distribuirse tal y como se presenta a continuación.

- La primera fase, Sensibilización, suele durar unas 4 horas.
- La segunda fase de Compromiso por la Calidad, 6 horas.
- La fase tercera de Evaluación y Diagnóstico, 2 horas.
- La cuarta fase de Información al Claustro, 4 horas.
- La quinta fase, referida a la Constitución de los Equipos de Mejora, 12 horas.

La última parte, que incluye las fases sexta y séptima de Diseño, Implantación e Institucionalización, 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 que se haya acordado trabajar.

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 FACILITADORES DEL MODELO DE FORMACIÓN**

La mejor virtualidad 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 facilitadores. Los ponentes, que nosotros llamamos “facilitadores” porque tienen la función de facilitar el cambio cultural de la organización, han desempeñado cargos directivos y ac-

tualmente trabajan en la universidad de Deusto, Comillas o son profesores en activo de centros privados concertados o públicos y personas de reconocido prestigio 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 un número variable de miembros de la comunidad educativa 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 a la evaluación de procesos y resultados, sobre todo aquellos 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 re-

saltar 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.