

CONOCIMIENTO
EDUCATIVO

Instituto
Superior de
Formación del
Profesorado

**GESTIÓN DE
CALIDAD EN LA
ORGANIZACIÓN Y
DIRECCIÓN DE
CENTROS
ESCOLARES**



MINISTERIO
DE EDUCACIÓN
Y CIENCIA

GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS ESCOLARES



MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA
SECRETARÍA GENERAL DE EDUCACIÓN
Instituto Superior de Formación del Profesorado

Edita:

© SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA
Subdirección General de Información y Publicaciones

N.I.P.O.: 651-05-292-2

I.S.B.N.: 84-369-4117-9

Depósito Legal: M-41537-2005

Imprime: ESTILO ESTUGRAF IMPRESORES, S.L.

Colección: CONOCIMIENTO EDUCATIVO

Serie: Aula Permanente

GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS ESCOLARES

El presente volumen está dirigido a los profesionales de la enseñanza interesados en mejorar la calidad en los centros.

A través de un análisis de la Filosofía de los Planes de Mejora cuya finalidad es alcanzar la Calidad Total en los Centros Educativos, mediante el compromiso de la Dirección del Centro y la implicación de la Comunidad Educativa, se adentra en la conceptualización para la comprensión, de aspectos básicos: evaluación, autoevaluación, gestión de procesos, liderazgo y equipos eficaces.

Este texto, elaborado desde la realidad y la experiencia, ofrece claves prácticas para mejorar la gestión educativa y conseguir la excelencia.

Dirección editorial del volumen *Gestión de Calidad en la organización y dirección de centros escolares*: FERNANDO GONZÁLEZ FERRERAS.

Coordinación: *JUAN CARLOS PÉREZ PÉREZ*

Autores:

CARPIO MIGUEL, Consolación
DE MIGUEL CASAS, Ángel
GARCÍA CALVO, Amancio
GONZÁLEZ FERRERAS, Fernando
PÉREZ PÉREZ, Juan Carlos

ÍNDICE

<i>La Cultura de la Calidad en las Organizaciones</i>	9
Fernando González Ferreras	
<i>Planes de mejora. Concienciación, aproximación funcional, implantación, seguimiento y valoración</i>	19
Consolación Carpio Miguel	
<i>Autoevaluación. Iniciación, implantación y evaluación con el Modelo de Excelencia de la EFQM</i>	47
Ángel de Miguel Casas	
<i>Los procesos y la gestión por procesos en educación. Herramientas de mejora de los procesos</i>	65
Juan Carlos Pérez Pérez	
<i>Liderazgo, motivación y cambio en la escuela</i>	83
Fernando González Ferreras	

MATERIAL COMPLEMENTARIO

<i>Relaciones y Comunicación en los centros escolares. Trabajo en equipo. Herramientas de Calidad</i>	95
Amancio García Calvo	
Ediciones del Instituto Superior de Formación del Profesorado	107

LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Fernando González Ferreras
Concejal delegado de Organización y Calidad de los Servicios del Excmo.
Ayuntamiento de Soria

1.- Introducción

2.- ¿Qué es la gestión de calidad?

3.- La escuela hoy

4.- El impulso de la mejora continua

BIBLIOGRAFÍA

1.- INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo se ha considerado que era poco menos que imposible hablar de calidad en educación. Se ha argumentado que era un concepto etéreo e indefinido, cuando no teñido de mercantilista, quizá porque algunos conceptos surgieron en el entorno de la empresa privada. No hay más que recordar las susceptibilidades con la palabra "cliente" en el entorno educativo, quizá por no haber buscado en el diccionario la definición del término. Personalmente me inclino por la palabra "usuario", aunque utilizo las dos indistintamente.

No comparto temores y reticencias. Creo que la búsqueda de la calidad en los servicios públicos (como la escuela) es una obligación ética. Todos los que trabajamos por y para los demás, estamos obligados a proporcionar la mayor satisfacción posible a los usuarios, que son nuestra única razón de ser. Y estoy profundamente convencido de la obligatoriedad de que la escuela debe estar orientada a la sociedad, a cumplir sus necesidades y expectativas presentes y prever las potenciales que pudieran surgir.

2.- ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE CALIDAD?

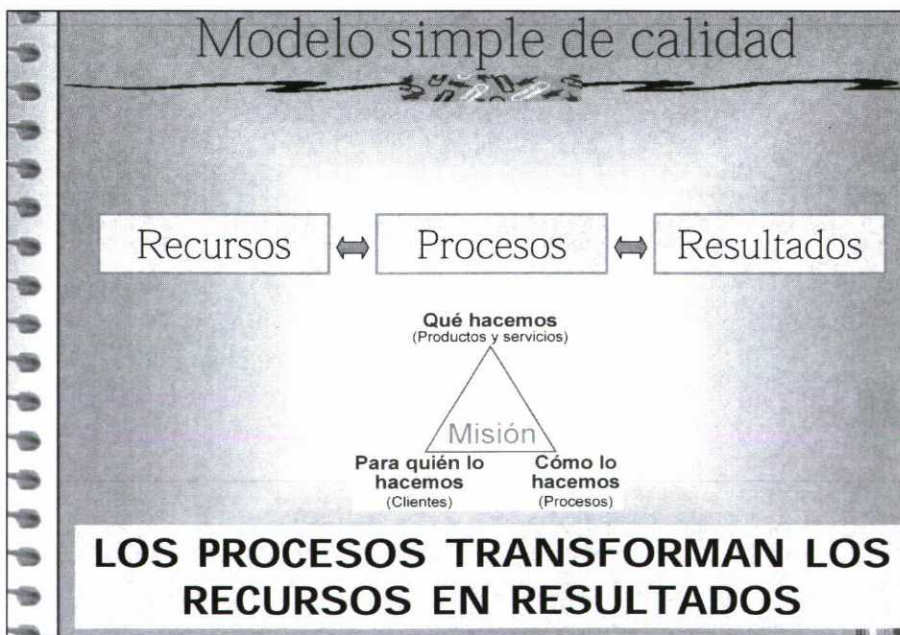
Aunque parezca un concepto difícil de precisar, es obvio que tiene algunos elementos objetivos. Todos reconocemos la ropa de buena calidad o un buen

vino. Todos apreciamos un servicio de calidad. Por tanto, aunque la calidad está basada en la percepción de cada usuario, presenta algunos elementos objetivos.

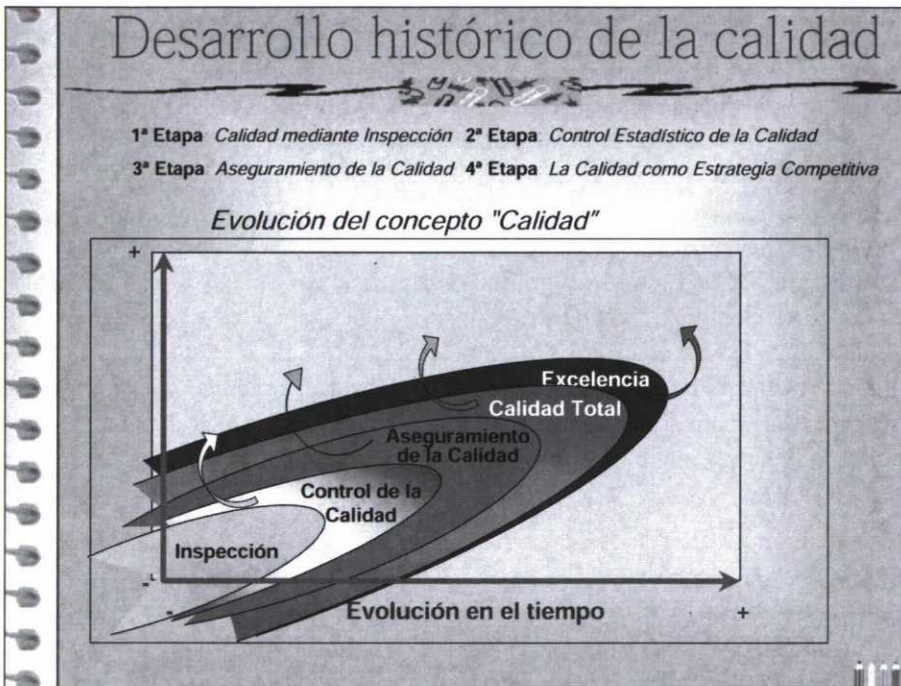
Podemos añadir otro aspecto a la percepción de la calidad: que ha de ser completa. ¿Qué pensaríamos si un cocinero, ante una tortilla mal lograda, nos dijera que "sólo un huevo estaba podrido"? El fallo de cualquier elemento invalida la percepción de calidad.

Como la calidad es una percepción, nuestra actividad debe estar planeada de forma que, además de ser la correcta, produzca la mayor satisfacción de los usuarios. Los pasos que damos para lograr este objetivo es la gestión de calidad, que puede definirse como el enfoque sistemático para determinar las condiciones que la escuela ha de cumplir para satisfacer las necesidades de todas las personas implicadas. Y digo necesidades y no deseos.

Una escuela parte de unos recursos, empleados en los procesos, para obtener resultados, por lo que los procesos transforman los recursos en resultados. Por eso es, en mi opinión, una falacia considerar los recursos como la variable definitiva en la gestión de calidad; son muy importantes pero tanto o más lo es el uso que se hace de ellos (los procesos). Un modelo simple de calidad debe actuar sobre los procesos de la escuela para obtener los resultados que produzcan la satisfacción de los usuarios. Es preciso tener perfectamente determinada la misión, es decir, qué hacemos, cómo lo hacemos y para quién lo hacemos, tal como se expone en el cuadro siguiente.



No siempre la gestión de calidad se ha entendido de la misma forma. Históricamente se ha pasado desde la fase de inspección (que se realizaba al final del proceso para saber si el resultado era correcto y no posibilitaba corregir errores, sólo evaluar el resultado), pasando por el control de calidad que actúa sobre algunas variables del proceso (tratando de prevenir el mejor resultado en el producto) hasta llegar al concepto de calidad total (con énfasis en el cliente o usuario y siempre buscando la mejora continua) hasta la búsqueda de la excelencia en la que se considera la gestión de calidad como una estrategia competitiva y una filosofía completa de búsqueda de la mejora y de la satisfacción de todas las personas implicadas.



Al hablar de calidad como estrategia, conviene precisar algunos conceptos tales como:

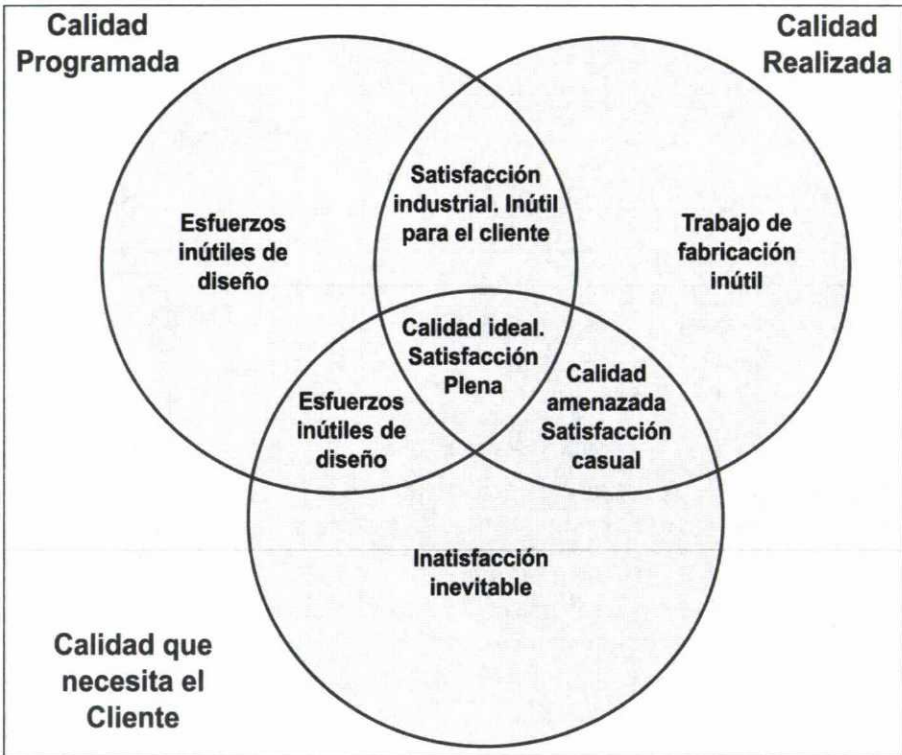
Control de calidad: es comprobar que se ha hecho bien.

Sistema de calidad: es poner los medios para hacerlo bien.

Gestión de calidad: estudiar el funcionamiento interno de la escuela en aras de la mejora continua.

Aseguramiento de la calidad: demostrar el buen funcionamiento de la escuela, fuera de la escuela.

Tres aspectos básicos hay que tener presentes en la gestión de calidad, la calidad programada, la calidad realizada y la calidad que necesita el usuario. No siempre las tres coinciden. La calidad programada que no es conseguida y no satisface las necesidades de los usuarios es un esfuerzo inútil de diseño. La calidad obtenida, no programada ni satisfactoria, es un trabajo absolutamente inútil. La calidad necesaria, ni programada ni conseguida, produce una insatisfacción inevitable y señala uno de los mayores defectos de una escuela. Solo cuando las tres coinciden podemos hablar de escuela de calidad o escuela de excelencia.



Una escuela de excelencia tendrá los tres círculos iguales y concéntricos. Una escuela con un buen sistema de gestión de la calidad planificará y actuará mejor, siempre en función de las necesidades de los usuarios, con lo que la zona de triple intersección irá en aumento progresivamente.

3.- LA ESCUELA HOY

La escuela es un servicio que recibe la sociedad. Un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra. Los servicios tienen un conjunto de características comunes, como son la intangibilidad (no se trata de un obje-

to), la no transmisión de propiedad (el conocimiento del profesorado no disminuye al compartirlo con el alumnado), el carácter inseparable (por ser interacción entre personas) y el carácter perecedero (termina cuando termina el acto).

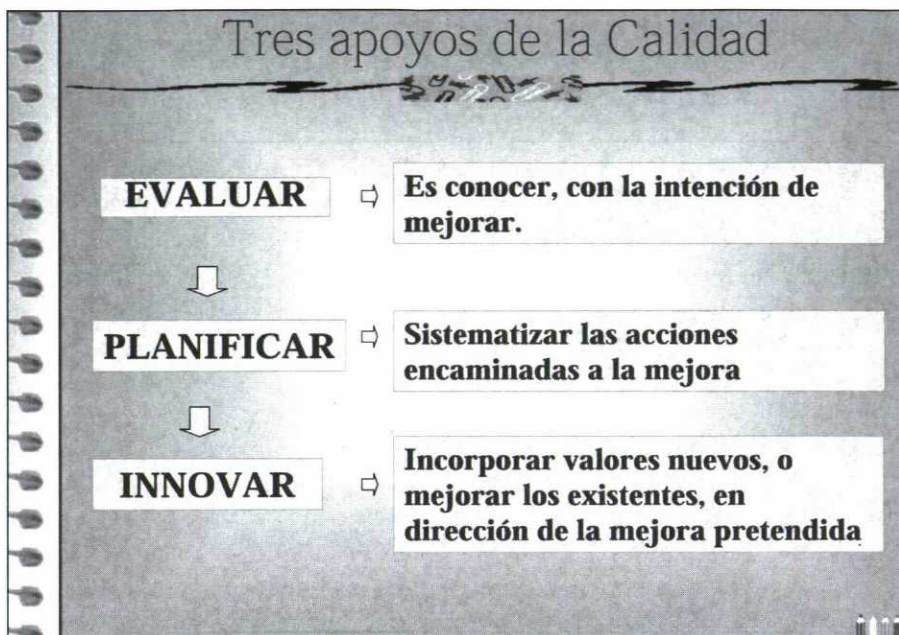
Los usuarios de los servicios escolares pueden ser definidos por una palabra: EXIGENTES. Se demanda a la escuela la solución de numerosos problemas sociales (marginación, drogas, etc.), demandas de mejora en la calidad de vida (transporte, guardería, comedor, etc.). Esto, unido a la facilidad de queja pública (una amenaza constante) y a una cierta mala imagen social (como el resto de los funcionarios, objeto de bromas continuas), hacen que la labor del profesor sea cada vez más difícil, y que la escuela tenga dificultades para definir su papel.

Las personas que se acercan a la escuela vienen con una actitud determinada en función de su experiencia anterior, de sus necesidades personales y de lo que otros les hayan contado (todos conocemos las reuniones informales a la puerta de los colegios). Esto condiciona unas determinadas expectativas que son confrontadas con el servicio obtenido. Si la percepción es mejor que la esperada el usuario queda encantado. Si la percepción es igual a la esperada sale simplemente satisfecho, pero si la percepción es menor que la esperada, se produce una profunda insatisfacción.

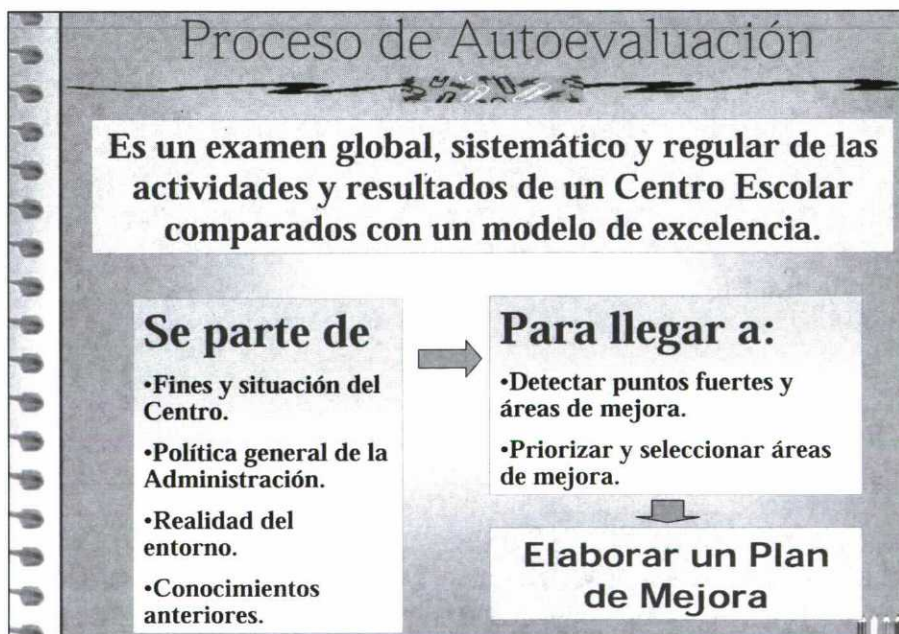
Por tanto es necesario producir un cambio en la cultura de la escuela, pasando de la pirámide tradicional (director, profesores, personal no docente, alumnos) a una pirámide invertida en que en la cúspide estén los usuarios de la escuela. No hay una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión, por lo que es preciso actuar bien a la primera.

Es obvio, por lo dicho hasta ahora, que debemos mejorar nuestra actuación en aras de la mejora de la satisfacción, por lo que parece evidente que la primera necesidad será detectar las necesidades de los usuarios, o, dicho de otra manera, una escuela no puede mejorar sin un diagnóstico previo. Nadie confiaría en un médico que nos diagnosticara sin consulta o análisis previos. Por tanto, es necesario evaluar la situación para poder planificar e innovar en aras a la mejora.

Es necesario medir la efectividad de nuestra actuación, es decir, la eficacia (grado de consecución de los objetivos) y la eficiencia (el coste de su consecución). La evaluación consiste en obtener evidencias (cualitativas y cuantitativas) de modo sistemático para poder tomar decisiones. La autoevaluación es un proceso interno de evaluación que permite ir avanzando en la consecución de la mejora de la escuela.



Un proceso de autoevaluación, además de precisar considerable motivación interna y una adecuada dirección, tiene que acabar en la detección de los puntos fuertes (aquello que la escuela hace muy bien) y en las áreas de mejora (aquello que la escuela puede y debe mejorar), para poder elaborar un plan de mejora en el que se fijen acciones, responsables, tiempos, recursos y evaluación.



El plan anual de mejora proporciona una "fotografía" de la situación actual. Es la evaluación de un aspecto, más o menos relevante, que necesita ser mejorado. Mas ambicioso es la aplicación de un modelo de gestión de calidad, tal como el Modelo Europeo, que permite una autoevaluación completa de la escuela, no sólo en un aspecto determinado.

Dos son, por tanto, los caminos de mejora, pero los dos confluyen en el mismo resultado: un Plan de Mejora. Los dos parten de una autoevaluación, aunque con distinta amplitud, pero en los dos es igual la filosofía: evaluar es conocer para mejorar.



4.- EL IMPULSO DE LA MEJORA CONTINUA

Todos los procesos de calidad son realizados por personas. Y estoy convencido de la veracidad de un viejo refrán que decía que "la calidad no está en las cosas que hace la gente, sino en la gente que hace las cosas". Es cierto que la actitud aparece matizada por la motivación, responsabilidad del liderazgo, pero es muy importante el liderazgo propio y personal. Cuando todos y cada uno de nosotros nos digamos, completamente convencidos, que **mi escuela mejorará sólo si mejoro yo**, habremos comenzado el verdadero camino de la mejora continua para lograr una escuela eficaz.

Una Escuela eficaz:

- **Es la que sabe lo que hace y por qué lo hace.**
- **Y está siempre dispuesto a hacerlo de una manera mejor:**
 - porque es consciente de que es fundamental mantener una relación de **cooperación** entre todos, en beneficio de todos.
 - porque está orientada a satisfacer las **necesidades de todos** los usuarios.
 - porque la **información es compartida por todos** en un ambiente de confianza.

Y ES CONSCIENTE DE QUE NUNCA SE ES TOTALMENTE EFICAZ

Frecuentemente se ha opuesto un reparo a la filosofía de la gestión de calidad: su escasa utilidad práctica por los numerosos recursos que necesita. Y es cierto que necesita recursos, pero creo que esta cuestión debe ser cuidadosamente estudiada. ¿Alguien se ha planteado cuáles son los costes de la no-calidad? Quizá sean mayores que los necesarios para una buena gestión.

La no-calidad produce mala imagen social, quejas y reclamaciones, aumento de la burocracia (dinero y tiempo), desperdicios y, fundamentalmente, frustración y desaliento. ¿No pueden emplearse todos estos costes y energías en la mejora?

Como conclusión, quiero señalar que vivimos en tiempos de cambio, tiempos azarosos y difíciles, con múltiples dificultades, pero estoy convencido que, por compleja que pueda ser nuestra situación, siempre es posible, con la actitud adecuada, practicar una vieja máxima Kaizen: "Cada día una pequeña cosa un poco mejor".



BIBLIOGRAFÍA

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN: *"Iniciación a la Calidad en los Servicios Públicos"*. Dirección General de Calidad de los Servicios. Valladolid, 2002.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE: *"Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los Centros Educativos del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad"*. Secretaría General Técnica, Subdirección General de Información y Publicaciones. Madrid, 2001.

PLANES DE MEJORA. CONCIENCIACIÓN, APROXIMACIÓN FUNCIONAL, IMPLANTACIÓN, SEGUIMIENTO Y VALORACIÓN.

Consolación Carpio Miguel
Directora del IES "San Leonardo"
San Leonardo (Soria)

1. Concienciación.

- 1.1 ¿Qué es un Plan de Mejora?
- 1.2 ¿Qué es mejorar?
- 1.3 ¿Cómo concienciar?
 - 1.3.1. Resistencias.
 - 1.3.2. Apoyos al cambio.

2. Aproximación funcional

- 2.1 Vínculos entre la autoevaluación, el proceso de planificación organizacional y los Planes de Mejora.
- 2.2 Estrategias generales de aproximación funcional a un Plan de Mejora.

3. Implantación

- 3.1. Ventajas.
- 3.2. Dificultades.
- 3.3. Recursos. Asesoramiento. Apoyos.
- 3.4. Ayudas desde la Administración.

4. Seguimiento

5. Valoración

- 5.1. Evaluación
- 5.2. Formas de reconocimiento.

6. Conclusión

BIBLIOGRAFÍA

1. CONCIENCIACIÓN

Antes de adentrarnos en este primer punto, convendría analizar la evolución que ha sufrido el concepto " Planes de Mejora" desde que éstos fueron

puestos en marcha de forma experimental en el curso 96/97, para saber exactamente a qué nos estamos refiriendo en caso de no haber nunca desarrollado esta experiencia en un Centro Educativo.

1.1 ¿Qué es un Plan de Mejora?

Si consultamos la documentación existente al respecto en los centros educativos, observaremos nítidamente cómo este concepto ha ido variando a lo largo de los años, ampliándose su contenido e introduciéndose en el mismo, novedades impuestas por la propia evolución de la sociedad.

En el curso 96/97, una resolución de la Dirección General de Centros Educativos de 5 de septiembre de 1996 publicada en el Boletín Oficial del Ministerio de Educación y Cultura definía su aplicación como *"una herramienta flexible, y a la vez efectiva, para introducir a los centros públicos en procesos de mejora continua que afecten tanto a los aspectos organizacionales como a los propiamente educativos"*¹

Un curso después observamos nuevas tendencias en el desarrollo y la finalidad de estos planes de acción. Se introduce la idea de Gestión de Calidad y se considera un Plan de Mejora como *"...un conjunto amplio de actuaciones que se están desplegando en el tiempo a diferentes niveles, se sientan las bases conceptuales y metodológicas precisas y se generan los instrumentos necesarios a fin de que profesores y centros puedan mejorar la calidad del servicio educativo."*²

Tras la adaptación a la educación del Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM), adquiere mayor relevancia la autoevaluación como punto de partida para la elaboración de un Plan de Mejora, que ya es concebido como *"... un instrumento para aprender como organización; una herramienta para mejorar la gestión educativa; un medio para elevar la calidad de los centros educativos..."*³

A partir del año 2002 se incide en la mejora de los procesos y de los resultados del centro, partiendo de una autoevaluación, intentando implicar en estas actuaciones a toda la Comunidad Educativa.

¹ y ² MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. *Prácticas de Buena Gestión en Centros Educativos Públicos*. Servicio de Publicaciones. Madrid, 1998. Pág. 7

³ JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. *Prácticas de Buena Gestión en Centros Educativos Públicos*. Coordinación General de Educación. Valladolid, 2001. Pág. 14

1.2 ¿Qué es mejorar?

Mejorar "supone partir de la situación en la que nos encontramos, evaluarla y acometer como consecuencia acciones de cambio progresivo a fin de conseguir un futuro de mayor perfección y en Educación, la meta será que los alumnos estén mejor formados para afrontar su proyecto de vida personal y profesional, es decir, se trata de una progresiva búsqueda de la excelencia en el ámbito educativo"⁴

Como ejemplo ilustrativo de "mejorar" citaremos las actuaciones llevadas a cabo en el IES "San Leonardo", consistentes en la decoración del muro de contención de tierras que circunda el patio de recreo.

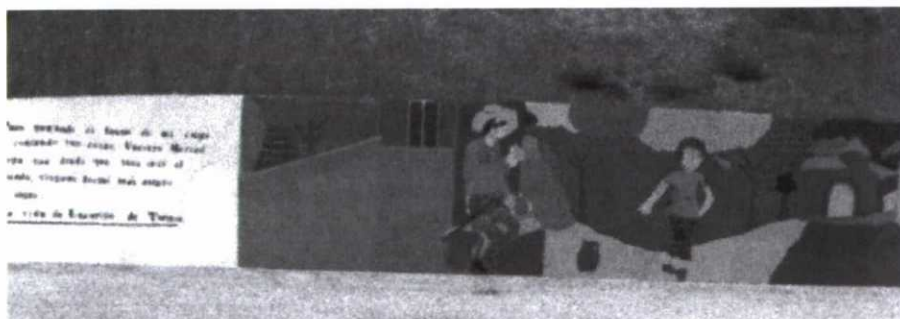
Por un lado, pretendíamos embellecer el entorno, desarrollando al mismo tiempo en los alumnos el gusto por la estética y el equilibrio entre la obra humana y la naturaleza. Por otro, constituía una intervención más para fomentar el gusto por la lectura con la representación plástica en el muro de obras maestras de la literatura española.



Muro original



Alumnos decorando el muro



Representación del Tema: Lazarillo de Tormes

⁴ MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. *Prácticas de Buena Gestión en Centros Educativos Públicos (II)*. Secretaría General Técnica. Madrid, 1999. Pág. 9

Al concepto de mejora asociamos el de excelencia, que persigue conseguir el mejor resultado profesional posible, evaluando el antes, el durante y el después de las actividades.

1.3 ¿Cómo concienciar?

¿Qué motivos pueden inducir a un centro educativo a iniciar un proceso de mejora?

Pueden ser varios, pero nos centraremos en los tres que consideramos más relevantes:

- Profesionales, integrando la cultura científica individual y colectivamente con las actuaciones prácticas.
- Sociales. Si el siglo XX tuvo como inquietud la escolarización plena, el XXI tiene como objetivo prioritario la Calidad. La sociedad actual busca resultados positivos y la evaluación constituye un factor básico para alcanzarlos.
- Contextuales. Nuestra sociedad del conocimiento persigue como bienes más preciados el talento, la inteligencia y la capacidad de cambiar en contextos turbulentos y mudables.

La primera premisa para concienciar a un colectivo ha de ser **convencer y no imponer**. Se pueden esgrimir múltiples razones para valorar la importancia del desarrollo de un Plan de Mejora en un centro. Relacionaremos algunas:

- Trabajamos en una organización impulsora del conocimiento y generadora de dinamismo social.
- Las sociedades modernas sometidas a un estado de permanente mutación demandan la adaptación continua del sistema educativo.
- La institución escolar tiene que atender la creciente demanda de calidad en todos los órdenes de la vida en sociedad.
- Los centros educativos han de anticiparse a los cambios, gestionar y planificar mejoras.
- Cualquier cosa siempre puede hacerse mejor, además de que toda mejora, por insignificante que parezca, es en un principio esencial.
- Hace avanzar la institución escolar de un modo ordenado y sistemático, y revitaliza la vida diaria de un centro.

La idea de que "un viaje de mil kilómetros se inicia con un paso" es perfectamente aplicable a la implantación de un Plan de Mejora en un centro educativo.

1.3.1. Resistencias

Las reticencias y los recelos son connaturales a cualquier cambio organizativo.

Es frecuente encontrar en un centro educativo algunos de los tipos de reticencias que se mencionan a continuación:

- A cualquier cambio. La propuesta de una actividad novedosa provoca inseguridad personal y profesional en los colectivos.
- De tipo ideológico. Un sector del profesorado posiblemente manifieste su oposición al no compartir la ideología de la autoridad educativa gobernante.
- Suficiencia. En cualquier claustro encontraremos profesores, que llevan mucho tiempo como profesionales, que sin duda conocen bien su oficio y no quieren someterse a un nuevo proceso de aprendizaje.
- Búsqueda de compensaciones. Es el caso de aquellos enseñantes que quieren ver su esfuerzo complementario debidamente recompensado por la administración.
- Desmotivación como consecuencia, normalmente, de una experiencia innovadora negativa o como resultado de la rutina imperante en su quehacer educativo.
- Motivos personales, que abarca problemas de salud, situaciones familiares difíciles, jubilación cercana, residencia lejana al lugar de trabajo, inestabilidad laboral...
- El lenguaje utilizado y los modos empresariales aplicados en los procesos de evaluación esencialmente.

¿Cómo vencer estas resistencias? Se va a requerir la intervención de distintos equipos a diferentes niveles:

- Acciones de sensibilización por parte de los servicios educativos y Comisiones Provinciales de Mejora en las reuniones concertadas con los Equipos Directivos de los Centros.
- Información por parte de los Equipos Directivos animando e impulsando los procesos de innovación en las reuniones de Claustros, Consejos Escolares, CCP, Ciclos..., convencidos de que los profesores son la principal fortaleza y eje de todo proceso de mejora.

1.3.2 Apoyos al cambio

Es preciso involucrar al colectivo educativo en el proceso de mejora. Para ello es imprescindible ofrecer amplia y permanente información

mediante canales formales e informales. Al mismo tiempo se recogerán propuestas de ideas sobre las necesidades del centro y se ofertarán soluciones dentro de un posible Plan de Mejora.

Los impulsores del Plan de Mejora han de tener una visión clara de dónde quieren llegar, exponerla, dar participación y compartirla.

Finalmente apuntamos la importancia de definir con anticipación los mecanismos de recompensa y de promoción, tanto internos como externos para los participantes en el proceso de mejora.

2. APROXIMACIÓN FUNCIONAL

Antes de adentrarnos en el análisis pormenorizado de un Plan de Mejora, conviene recordar algunas ideas claves. Un Plan de Mejora es:

- Un instrumento para aprender como organización.
- Una herramienta para mejorar la gestión educativa.
- Un medio para elevar la calidad de los centros.
- Un compromiso entre el Centro y la Administración.

2.1 *Vínculos entre la autoevaluación, el proceso de planificación organizacional y los Planes de Mejora.*

El proceso que lleva desde la realización de la autoevaluación hasta la revisión del Plan de Mejora acordado pasa por distintas fases entre las que cabe indicar:

Autoevaluación en primer lugar. Toda actuación de mejora exige una evaluación exhaustiva del punto de partida. El segundo paso será la recopilación de puntos fuertes y áreas de mejora identificados. Seguidamente se procederá a determinar los criterios a utilizar para priorizar las áreas de mejora. Y tras la selección de las áreas de mejora se acordará el plan y el calendario de aplicación.

Finalmente se revisará periódicamente el proceso y se comprobará la idoneidad del plan adoptado.

Un Plan de Mejora es un Plan de Acción. ¿Y en qué consiste un Plan de Acción? Esencialmente en diseñar, implantar, realizar y evaluar las acciones y actividades necesarias para gestionar los procesos. Para formalizar este Plan tendremos por tanto que relacionar el conjunto de actuaciones en las que se quiere secuenciar los procesos, asignar los tiempos para cada actuación e identificar personas, equipos u órganos que intervienen en cada acción.

Desglosamos seguidamente los apartados propios de un Plan de Acción.

- Objetivos.
- Procedimientos, acciones, actividades, tareas.
- Responsables.
- Recursos.
- Temporalización.
- Evaluación.

“ APRENDER A CONVIVIR APRENDIENDO”

INDICE



I.E.S. SAN LEONARDO

I - Introducción	Pag. 4
II - Proceso de elaboración del Plan	Pag. 4
III - Ámbito de aplicación del Plan	Pag. 4
IV - Programación detallada	Pag. 5
1 - Actuaciones llevadas a cabo	Pag. 6
2 - Documentos gráficos acerca de algunas de las actividades	Pag. 19
V - Recursos necesarios	Pag. 70
VI - Evaluación	Pag. 70
VII - Cuestionarios de Evaluación	Pag. 71

PLAN ANUAL DE MEJORA
CURSO 97/98

1. Seguir mejorando la expresión y comprensión escrita y oral del alumnado.
1.b. Dinamizar la utilización de la biblioteca como espacio de enriquecimiento cultural.

ACTUACIONES REALIZADAS	FECHA	CURSOS IMPLICADOS	COLABORACIÓN CON	PROFESORADO RESPONSABLE
Acercamiento a la biblioteca para conocer los fondos bibliográficos existentes relacionados con cada área y elaboración de fichas o cuestionarios para descubrir por sí mismos dichos fondos.	Primer trimestre	De 1º de ESO a COU	Responsable de la Biblioteca	Todos los departamentos
Elaboración de trabajos de investigación y documentación sobre las distintas áreas	A lo largo del curso	De 1º de ESO a COU		Todos los departamentos
Celebración del día del libro. Charla coloquio. Presentación del libro "San Leonardo: Historia y Cultura" por su autor Carmelo Rubio de la Iglesia	Abril	De 1º de ESO a COU	Equipo Directivo, Dpto. Actividades Extraescolares y	Profesora responsable de la biblioteca
Exposición de libros en la biblioteca Titulo " 200 libros para soñar"	Enero	De 1º de ESO a COU	Dpto. de Act. Extraescolares. Y Dpto. de Tecnología	Profesora responsable de la biblioteca y Equipo Directivo.
Exposición de libros en la biblioteca Titulo " El mas antiguo de casa"	Abril	de 1º de ESO a COU	Dpto. de actividades extraescolares	Profesora responsable de la biblioteca y Equipo Directivo
Recital poético-musical sobre poetas de la Generación del 98 y del 27.	16 de febrero	de 1º de ESO a COU	Dpto. de Actividades Extraescolares, Ayuntamiento de San Leonardo.	Departamento de Lengua. y Equipo Directivo
Organización de un espacio en la biblioteca para hacer figurar sugerencias de lecturas, novedades, comentarios...	Todo el curso	de 1º de ESO a COU	Dpto. Actividades Extraescolares	Profesora responsable de la biblioteca y Equipo Directivo.

Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares

ACTUACIONES REALIZADAS	FECHA	CURSOS IMPLICADOS	COLABORACIÓN CON	PROFESORADO RESPONSABLE
Acercamiento a la biblioteca para conocer los fondos bibliográficos existentes relacionados con cada área y elaboración de fichas o cuestionarios para descubrir por sí mismos dichos fondos.	Primer trimestre	De 1º de ESO a COU	Responsable de la Biblioteca	Todos los departamentos
Elaboración de trabajos de investigación y documentación sobre las distintas áreas	A lo largo del curso	De 1º de ESO a COU		Todos los departamentos
Celebración del día del libro. Charla coloquio: Presentación del libro "San Leonardo: Historia y Cultura" por su autor Carmelo Rubio de la Iglesia	Abril	De 1º de ESO a COU	Equipo Directivo, Dpto. Actividades Extraescolares y	Profesora responsable de la biblioteca
Exposición de libros en la biblioteca Titulo " 200 libros para soñar"	Enero	De 1º de ESO a COU	Dpto. de Act. Extraescolares. Y Dpto. de Tecnología	Profesora responsable de la biblioteca y Equipo Directivo.
Exposición de libros en la biblioteca. Titulo " El mas antiguo de casa"	Abril	de 1º de ESO a COU	Dpto. de actividades extraescolares	Profesora responsable de la biblioteca y Equipo Directivo.
Recital poético-musical sobre postas de la Generación del 98 y del 27.	16 de febrero	de 1º de ESO a COU	Dpto. de Actividades Extraescolares, Ayuntamiento de San Leonardo.	Departamento de Lengua y Equipo Directivo
Organización de un espacio en la biblioteca para hacer figurar sugerencias de lecturas, novedades, comentarios,...	Todo el curso	de 1º de ESO a COU	Dpto. Actividades Extraescolares	Profesora responsable de la biblioteca y Equipo Directivo.

1. Seguir mejorando la expresión y comprensión escrita y oral del alumnado.
- 1.c. Impulsar dentro y fuera del Centro Educativo las actividades culturales que priorizan el desarrollo de la expresión y comprensión verbal

ACTUACIONES REALIZADAS	FECHA	CURSOS IMPLICADOS	COLABORACIÓN CON	PROFESORADO RESPONSABLE
Asistencia a una obra de teatro en inglés representada por el grupo "Moving on"	5 de Mayo	de 1º de ESO a COU	Todos los departamentos y APA	Departamento de inglés
Celebración de la Semana de los idiomas	11 al 15 de Mayo	de 1º de ESO a COU	Dpto. de Actividades Extraescolares	Dpto. de Inglés y de Francés
Asistencia a las Jornadas de teatro clásico en Mérida	15 y 16 de mayo	de 3º de ESO a COU		Dptos. Latín y Filosofía
Organización del intercambio escolar con el Centro Educativo francés "Guy de Maupassant" de Fleury-Sur-Andelle (Rouen:Normandia)	Segundo trimestre	2º, 3º y 4º de ESO y 1º Bachillerato	Dpto. Actividades Extraescolares	Departamento de Francés
Visitas culturales con atención a guías, observación de obras y exposición en el aula : - Valladolid - Burgo de Osma (Exp. Edades del Hombre)	-1º trimestre -1º trimestre	-1º Bachil. y COU -1º ESO a COU	Departamento de Actividades Extraescolares. Y A.P.A.	Departamento de Ciencias Sociales
Lectura de la Biblia	Todo el curso	1º,2º,3º,4º ESO y 1º Bachillerato		Profesor de Religión

SEMANA DE LOS IDIOMAS

1.- OBJETIVOS.

- A) Proporcionar al alumnado otros medios de acercamiento a la cultura y civilización inglesa y francesa.
- B) Fomentar la creatividad y el trabajo en equipo a nivel interdisciplinar e interactivar.
- C) Fomentar otras formas de aprendizaje en el estudio de dos idiomas de la Comunidad Europea: Inglés y Francés.

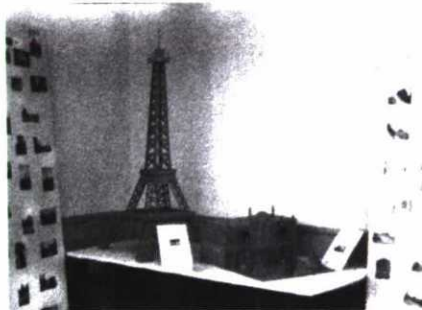
2.- DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD.

* CONCURSO DE GASTRONOMÍA

- Elaboración de platos típicos franceses e ingleses por el alumnado de 1º de ESO.
- En el aula de Audiovisuales de las 11,00 a 11,25 horas. La degustación y fallo del jurado fue durante el recreo de 11,25 a 12,00 horas.
- Los ganadores obtienen un premio que se entregará a final de curso.

* EXPOSICIÓN DE REDACCIONES EN LENGUA INGLESA Y FRANCESA

- Realizada por los alumnos de 4º de ESO, 1º de Bachillerato y C.O.U.
- En la Biblioteca a partir del 12 de mayo.



*EXPOSICIÓN DE MAQUETAS DE MONUMENTOS FRANCESES E INGLESES

- Realizada por los alumnos de 4º de ESO en colaboración con el Departamento de Tecnología.

MODELUS GRECOLATINUS

A la vista de las actividades programadas para el curso relacionadas con la lectura, comprensión, análisis y estudio de obras de Teatro Clásico, nos pareció interesante organizar para el Martes de Carnaval ciertas actividades encaminadas primero a buscar el interés del alumnado por indagar aspectos concretos sobre la cultura grecorromana, en este caso sobre el vestido, el calzado, el peinado..., en segundo lugar, nuestras miras están puestas en procurar que ellos mismos/as, organizados por grupos, trabajaran cada uno de estos temas haciendo uso de fuentes diversas y después. ¡ LA PRACTICA!

- * Cada grupo expuso su trabajo en el aula de Audiovisuales para que durante el recreo pudiera ser contemplado, al igual que el resto de los materiales elaborados por todo el alumnado del Centro.
- * Se presentaron máscaras de teatro realizadas por ellos/as en escayola.
- * Y por último un grupo de voluntarias aplicó lo aprendido, como podrá apreciarse en el reportaje fotográfico, imitando los modelos grecorromanos tras realizar en líneas generales, según los cánones de la Antigüedad Clásica.

Como apreciación final, creo que todos disfrutamos con el toque de color del día, resultado de un gran esfuerzo.



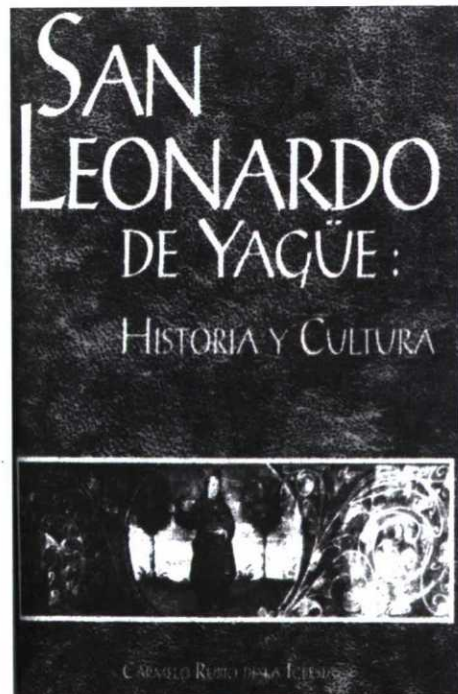
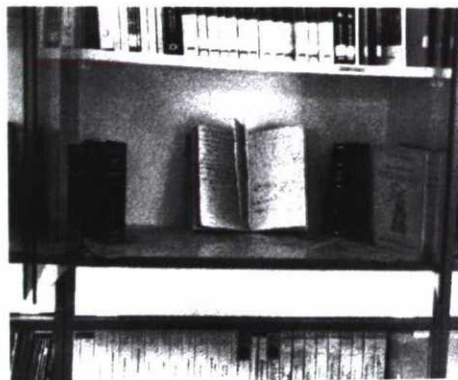
EL LIBRO MAS ANTIGUO DE CASA.

Como estaba programado en el Plan Anual de Mejora, dentro de las actuaciones de dinamización de la biblioteca, en la semana del 8 lunes a 12 viernes de Junio, se ha abierto en la Biblioteca del Centro una exposición sobre "EL LIBRO MAS ANTIGUO" en la que ha colaborado alumnos y profesores llegando al número de 60 los volúmenes que abarcan desde 1741, Manual Teórico de Física y Química de Editorial Donoso Santore, hasta los años de 1960 representan la evolución de encuadernación a través de estos siglos (de piel, cartón, tela, etc.)

Los alumnos han comprobado el cambio en la presentación de los contenidos en los libros expuestos, tanto en los textos como en grabados.

Los generos han sido variados: novela, religioso, enciclopedias, manuscritos, libros de texto.

Considerando muy positivo la participación e interés por esta actividad, se pretende volver a repetirla para adquirir más participación.



SAN LEONARDO



Carmelo Romero y los jugadores del Numancia en el Instituto de San Leonardo.

Maria Jimenez

Carmelo Romero comentó su libro del Numancia en el Instituto

Los jugadores numantinos Pacheta y Octavio acompañaron al autor y contestaron a las cuestiones planteadas por los estudiantes

Maria Jiménez San Leonardo. Los alumnos del Instituto San Leonardo disfrutaron enormemente gracias a la charla coloquio programada dentro de las actividades conmemorativas del Día del Libro. Los profesores comentaban asombrados y felicitaban a sus estudiantes por la atención prestada en las más de dos horas de exposición y debate, "os habéis bebido las palabras".

Carmelo Romero comentó su libro *Una copa para la historia, la hazaña del Numancia* acompañado de dos personajes muy queridos, los jugadores numantinos Pacheta y Octavio. El historiador repetía visita al centro educativo, ya que en la edición del

año pasado se organizó un debate en torno a su novela *Calladas rebeldías*. En esta ocasión, el autor quiso desvelar desde un principio el significado de una obra que "representa no sólo un deporte, sino también las realidades provinciales". La lucha de los débiles contra los fuertes ofrece asimismo una lección de vida: "por mucho que pensemos que una persona es muy poderosa, no debemos hincar la rodilla ante ella".

Carmelo Romero detalló las cuatro partes que conforman "un libro bello, no sólo por el texto, sino por la calidad de impresión, gráficos, ilustraciones y fotos".

Por último, adelantó que ya ha empezado a escribir una nueva

obra que narrará los últimos acontecimientos numantinos desde la gesta copera y que posiblemente se titule *Los años de gloria y magia del Numancia*.

Tras su intervención se abrió un turno de preguntas en el que Pacheta y Octavio hicieron gala de su carácter abierto y un buen sentido del humor. Los números para la permanencia, el caso Anelka, el frío en los entrenamientos o la razón por la que Pacheta siempre mete los goles de cabeza (según Octavio, "porque tiene pies de elefante") fueron, entre otras, las cuestiones lanzadas al aire por unos estudiantes que hicieron cola para recibir el ansiado autógrafa.



Recital Político - Musical



Homenaje al poeta Claudio Rodríguez

Una navidad de cuento para los más pequeños



Actuaciones entorno al «Día del Libro»



Exposición de comics en el I.E.S



Alumnos del instituto interpretan cuentos de Navidad para los alumnos de Educación Infantil en la biblioteca del I.E.S.



Intervención de una cuenta-cuentos



Recital de poesía griega



Asistencia a la representación de teatro clásico en Mérida

2.2 Estrategias generales de aproximación funcional a un Plan de Mejora.

Cierto grado de sensibilidad y nivel de compromiso por parte de los integrantes del equipo en general y del Equipo Directivo en particular, será necesario para llevar a cabo un Plan de Mejora en un centro, una vez vencidas las reticencias y encontrados los puntos de apoyo.

Tendremos que saber dar respuesta a interrogantes como ¿Quién es el responsable del Plan de Mejora?, ¿Con quién lo vamos a elaborar y desarrollar? ¿Quién constituye el equipo de mejora? ¿Con qué tipo de autorización contamos para su desarrollo? ¿Cómo implicar al personal? ¿Cómo hacer compatible el Plan con el desarrollo del servicio público? Y otros más que determinarán las estrategias para su puesta en marcha.

Igualmente tendremos que identificar posibles áreas de mejora y establecer criterios de priorización de las mismas. Tras la aplicación de los criterios del modelo de excelencia de la EFQM resultarán numerosas áreas susceptibles de mejora de las que se seleccionarán algunas mediante ciertos criterios como pueden ser:

- El impacto social previsible.
- La facilidad o dificultad de ser abordadas.
- El tiempo que previsiblemente se emplee en su desarrollo.
- El gasto económico.
- La puntuación obtenida en la valoración.
- La urgencia de la aplicación de la mejora.
- La trascendencia.

3. IMPLANTACIÓN

Ya hemos visto como desde la implantación con carácter experimental de los planes de mejora, los centros han ido identificando áreas de mejora, formulando objetivos, temporalizándolos, implicando en todo el proceso a la comunidad educativa y evaluando los logros de los objetivos especificados. Al mismo tiempo, en los planes se formulaban nuevas propuestas de mejora que serían objeto de otro plan.

Con la aplicación del Modelo Europeo de Gestión de Calidad a partir del curso 1998 / 99, se estructuran los planes de mejora en torno a la elaboración de un protocolo que contiene los siguientes apartados:

- Definición concreta del área (Título, apartado).
- Objetivos generales.
- Equipo de mejora.
- Actividades.
- Temporalización.
- Adscripción de responsables.
- Recursos materiales y humanos.
- Apoyos.
- Seguimiento interno.
- Evaluación: interna y externa.

EJEMPLO DE PROTOCOLO DE PLAN DE MEJORA. CURSO 2003/2001

PROTOCOLO DE PLAN DE MEJORA. CURSO 2003-04

ÍNDICE

1. Datos de identificación del Centro. Introducción	Pag. 2
2. Línea prioritaria	Pag. 2
3. Título del Plan	Pag. 2
4. Planeamiento y análisis	Pag. 2
4.1. Breve justificación de la necesidad del Plan ...	Pag. 2
4.2. Autoevaluación	Pag. 3
4.3. Identificación de Áreas de Mejora	Pag. 3
4.4. Selección de Áreas de Mejora	Pag. 3
5. Formalización y despliegue	Pag. 4
5.1. Objetivos de mejora	Pag. 4
5.2. Temporalización	Pag. 4
5.3. Equipo de Mejora	Pag. 4
5.4. Actividades que se llevarán a cabo	Pag. 4
5.5. Recursos internos: personales y materiales	Pag. 22
5.6. Asesoramiento y apoyo externo	Pag. 22
6. Seguimiento y Evaluación	Pag. 22
6.1. Criterios e indicadores de evaluación	Pag. 22
6.1.1. De objetivos (resultados)	Pag. 22
6.1.2. De proceso	Pag. 22
6.2. Temporalización del Seguimiento y Evaluación ...	Pag. 23
7. Tipo de Plan de Mejora	Pag. 23

ÁREA DE MEJORA: Mejorar los resultados escolares de todos los grupos de alumnos con la intervención de todos los sectores.

Ilustraciones del objetivo de mejora nº1: «Coordinar las actuaciones de los departamentos para mejorar la adquisición (destrezas y autonomía), asimilación (estrategias de estudio) y aplicación de los contenidos de las distintas áreas».

ÁREA DE MEJORA: POR UN CENTRO DE CALIDAD: MEJORAR LOS RESULTADOS ESCOLARES DE TODOS LOS GRUPOS DE ALUMNOS CON LA INTERVENCIÓN DE TODOS LOS SECTORES.
OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Coordinar las actuaciones de los departamentos para mejorar la adquisición (destrezas y autonomía), asimilación (estrategias de estudio) y aplicación de los contenidos de las distintas materias.

PROCEDIMIENTOS	ENFOQUE			DESPLIEGUE		
	FASES	ALUMNOS	EN COLABORACIÓN CON	PROFESORES		
C) Aplicación de los contenidos.						
19.-Planeamiento de debates sobre temas de actualidad.	Todo el curso	De 1º ESO a 2º Bach.	Dptos. Lengua, Filosofía y Música	Dpto. Geografía e Historia		
20.-Realización de comentarios de textos de carácter histórico y geográfico.	Todo el curso	De 1º ESO a 2º Bach.	Dpto. Lengua	Dpto. Geografía e Historia		
21.-Comentario y análisis de obras de arte de nuestro patrimonio histórico artístico.	Todo el curso	1º, 2º y 4º ESO, 1º y 2º Bach.	Dpto. Plástica	Dpto. Geografía e Historia		
22.-Comentario de gráficos y series estadísticas de geografía económica y economía.	Todo el curso	1º y 2º Bach. (geografía y economía)	Dpto. Matemáticas	Dpto. Geografía e Historia		
23.-Realización de mapas murales	Todo el curso	1º y 2º ESO	Dpto. Plástica	Dpto. Geografía e Historia		
24.-Realización y exposición de trabajos individuales sobre un tema, un lugar... relacionados con la naturaleza.	Todo el curso	1º y 2º ESO	Dpto. Plástica, Responsable Biblioteca	Dpto. Geografía e Historia		
25.-Selección de libros científicos.	Todo el curso	De 1º ESO a 2º Bach.	Dpto. Matemáticas	Dpto. Matemáticas		
26.-Realización de ejercicios de aplicación y ampliación y corrección de los mismos.	Todo el curso	2º Bach.		Dpto. Física y Química		
27.-Coordinación para utilizar una terminología gramatical lo más acorde y uniforme posible.	Todo el curso	De 1º ESO a 2º Bach.	Dptos. Inglés, Francés y Griego	Dpto. Lengua		
28.-Petición a los alumnos de los documentos, textos... de uso cotidiano y que respondan a las tipologías textuales estudiadas.	Todo el curso	De 1º ESO a 2º Bach.		Dpto. Lengua		
29.-Creación de textos que tengan como contenido experiencias personales y vivencias que sirvan como ejemplos para aplicar los conocimientos adquiridos.	Todo el curso	De 1º ESO a 2º Bach.		Dpto. Lengua		
30.-Recopilación de léxico de uso cotidiano, análisis de sus peculiaridades y corrección, en su caso, de vulgarismos, neologismos, préstamos...	Todo el curso	3º y 4º ESO y 1º y 2º Bach.		Dpto. Lengua		
31.-Exposición de los trabajos de los alumnos en el Centro.	Todo el curso	De 1º a 4º ESO		Dpto. Plástica		
32.-Lectura autónoma de distintos tipos de materiales, adecuándolos a diferentes intenciones (consulta, búsqueda de información, lectura detallada, placer, etc...)	Todo el curso	De 1º ESO a 2º Bach.		Dpto. C. Naturales		
33.-Programación de actuaciones para celebrar el XXV Aniversario de la Constitución Española.	Noviembre y Diciembre	De 1º ESO a 2º Bach.	Equipo Directivo	Dptos. Plástica, Geografía, Francés, Lengua, Filosofía y Griego		
38.-Conferencia titulada "La Tercera Revolución Industrial"	29-03-04	1º y 2º Bach.	A.I.E. de la Direcc. Prov. Soria	Equipo Directivo		

ÁREA DE MEJORA: Mejorar los resultados escolares de todos los grupos de alumnos con la intervención de todos los sectores.

Ilustraciones del objetivo de mejora nº1: «Coordinar las actuaciones de los departamentos para mejorar la adquisición (destrezas y autonomía), asimilación (estrategias de estudio) y aplicación de los contenidos de las distintas áreas».



Mural creado por los alumnos:
Celebración del XXV aniversario de la
Constitución Española



Los alumnos preparan materiales para la
representación gráfica del «dadaísmo»



Conferencia de D. Carmelo Romero:
«La Consitución Española. Veinticinco
años después»



Muestra de una de las creaciones
«dadaístas»

ÁREA DE MEJORA: Mejorar los resultados escolares de todos los grupos de alumnos con la intervención de todos los sectores.

Ilustraciones del objetivo de mejora nº1: Coordinar los departamentos didácticos para afianzar el proceso lector insistiendo en la expresión oral y escrita.



Colaboran:

A.P.A. del I.E.S. «San Leonardo»
C.F.I.E. de El Burgo de Osma
Grupo de Danzas de San Leonardo
Asociación de la Tercera Edad de San Leonardo

"DÍA DEL LIBRO".
ACTUACIONES EN HOMENAJE
AL ESCRITOR SORIANO:

AVELINO HERNÁNDEZ

Exposición titulada: "Itinerario vital y literario de Avelino Hernández".

Proyección de unas secuencias del vídeo "Tomemos la palabra", de Sorriavisión, sobre el escritor.

Romance del Avelino por Don José María Martínez Lasca.

Representación de una obrilla de teatro (El Aquilón) de Don Carmelo Romero, basada en una obra de Avelino.

Recital de prosa, poesía y música:

- Lectura por los alumnos de fragmentos de su obra, acompañados de música interpretada por alumnos.
- Lectura de poemas inéditos, acompañados al piano.

Interpretación de *El nuevo rey de Candano* (obra de Don Carmelo Romero) por el mismo autor.

"DÍA DEL LIBRO"

ACTUACIONES EN HOMENAJE
AL ESCRITOR SORIANO:

AVELINO HERNÁNDEZ



Jueves, 22 de abril de 2004, de 12 a 13'30 h.

I.E.S. «SAN LEONARDO»

- Interpretación musical de algunos fragmentos de "Deportes y diversiones", de Erik Satie, en honor a Avelino (textos en castellano y francés).
- Interpretación de cuatro danzas tradicionales (de palotes) por parte de alumnos del Centro, acompañados a la dulzaina por un alumno del Instituto.
- Lectura de una "Carta al cielo" por Doña Angelines Ceña, dedicada a Avelino.

Actuaciones a lo largo de mayo y junio:

- Intervención de los mayores de la Asociación de la Tercera Edad, para narrar vivencias de su infancia o adolescencia, como hizo Avelino Hernández en sus obras.
- Proyección de vídeos sobre la vida y obra de Avelino Hernández.
- Visita a Valdegeña con alumnos de primer ciclo de ESO, lectura de fragmentos de la obra de Avelino y colocación de una placa conmemorativa.
- Publicación de redacciones e ilustraciones sobre "Una vez había un pueblo".



Charla coloquio entre los alumnos del Instituto y la escritora M^a Carmen de la Bandera sobre su libro «Seguir los colores»



Literatura juvenil

María del Carmen de la Bandera embelesa a los alumnos del Instituto de San Leonardo de Yagüe en una conferencia sobre la literatura

La autora de *¿Qué sabéis de mi abuelo?* y *Sentir los colores* logra embelesar a los jóvenes del Instituto San Leonardo, de la localidad pinarega, quienes siguieron su conferencia con interés. Comenzar las clases con una ponencia sobre literatura para adolescentes es un lujo, y aun es mayor el disfrute si consiguen que, sentados y frescos ante el inicio de la jornada, dejemos de mirar al techo y quedemos embelesados con lo que nos trasmite la escritora María del Carmen de la Bandera, autora de textos literarios para el público juvenil. Profesora de historia, entre Andalucía y Madrid, la autora de *¿Qué sabéis de mi abuelo?* dice pensar en el lector cuando acomete uno de sus trabajos literarios. Sus armas son el lenguaje llano y directo, puesto al alcance del adolescente, a quien le gusta verse en los personajes que teje en sus libros, historias algunas de ellas ambientadas en el siglo XVI, cuando la expulsión de los judíos, y que siguen cautivando en la actualidad. De la Bandera estuvo ayer en el Instituto San Leonardo, y ante un aula repleta de estudiantes, habló de literatura juvenil. Visitó la biblioteca y otras dependencias del centro.



ÁREA DE MEJORA: **Mejorar los resultados escolares de todos los grupos de alumnos con la intervención de todos los sectores.**

Ilustraciones del objetivo de mejora nº1: «Coordinar los departamentos didácticos para afianzar el proceso lector insistiendo en la expresión oral y escrita».

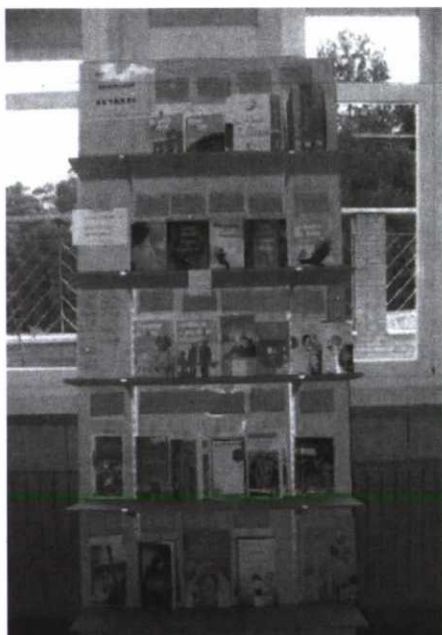
La Biblioteca del Instituto



Exposición en homenaje a Manuel Vázquez Montalbán



Rincón del Noticiero Literario



Tablero de novedades juveniles



Tablero de novedades para alumnos de 2º Ciclo ESO y Bachillerato



Representación del divertimento musical en castellano y francés de Erik Satie: «Deportes y diversiones» dedicado a Avelino Fernández



Murales confeccionados por los alumnos del Centro en homenaje al escritor soriano

ÁREA DE MEJORA: Mejorar los resultados escolares de todos los grupos de alumnos con la intervención de todos los sectores.

Ilustraciones del objetivo de mejora nº1: «Implicar a las familias y a los distintos colectivos, entidades e instituciones en la consecución de esta área de mejora»:



**ACTIVIDAD DE DINAMIZACIÓN SOCIO-EDUCATIVA:
“PRIMER ENCUENTRO CULTURAL DE ALUMNOS DE LA
ESO”**

Viernes, 30 de Abril de 2004

DIRIGIDO A:

Los alumnos de cuarto de ESO de los tres institutos de Enseñanza secundaria del ámbito del CFIE de El Burgo de Osma:

- IES "Santa Catalina", de El Burgo de Osma.
- IES "La Rambla", de San Esteban de Gormaz.
- IES "San Leonardo" de San Leonardo de Yagüe.

LUGAR DE CELEBRACIÓN: Centro Cultural "San Agustín" de El Burgo de Osma.

OBJETIVOS.

- Fomentar la convivencia y comunicación entre los alumnos de la ESO del ámbito CFIE
- Dar a conocer el acervo cultural y artístico de las distintas localidades de la comarca
- Propiciar el intercambio y la relación de los alumnos.
- Enseñar a los alumnos a valorar la riqueza patrimonial de su entorno próximo

PROGRAMA

Cada grupo de alumnos de los respectivos centros presentará a sus compañeros una pequeña manifestación de carácter cultural que se desarrolla en su centro, siendo los propios alumnos los protagonistas.

• **1ª PARTE: de 9.45 a 11.45**

- 1.- IES "SANTA CATALINA". Representación por el grupo Talía de la obra de Alejandro Casona titulada "Farsa y Justicia del Señor Corregidor"
- 2.- IES "SAN LEONARDO". Recital poético lúdico-musical basado en el autor Erik Satie titulado "JEU DE JUEGO"



Los alumnos atienden las explicaciones de un técnico sobre los pozos de petróleo en Ayoluengo (Burgos)



Recepción en el Ayuntamiento de San Leonardo a los alumnos del Instituto por parte del alcalde D. Jesús Elviro

A lo largo de los nueve años de existencia de estas experiencias de calidad en educación, los centros han ido observando las ventajas que estas actuaciones aportaban al tiempo que se superaban las dificultades surgidas.

3.1 Ventajas.

La reflexión en torno al hecho educativo en la que participa la Comunidad Educativa, quizás sea el primer logro de la implantación de un

Plan de Mejora. Esta reflexión conlleva la implicación de los distintos sectores en la consecución de los objetivos marcados.

Unas actuaciones bien estructuradas exigen una organización y una coordinación adecuadas que se verán favorecidas por la constitución de equipos que participan en el diseño y puesta en marcha de un mismo plan de trabajo. Estos equipos permiten desarrollar actividades interdisciplinarias de carácter globalizado e integrador. La coordinación de los esfuerzos y la adopción de criterios comunes impulsan la vida académica favoreciendo la cohesión entre los participantes de un plan.

La formación de profesorado en cursos de gestión de calidad propicia un mejor análisis del funcionamiento y organización de un centro con la difusión de los puntos fuertes y las áreas de mejora.

Las habilidades adquiridas permitirán una mejor utilización de variados instrumentos de evaluación, consiguiendo con ello una mayor objetividad en el análisis de resultados y un mayor avance en la aplicación de los conceptos "detección - diagnóstico" y actuación.

Dado que en las actuaciones que se programan participa toda la comunidad educativa, la vida del centro trasciende más allá de los muros escolares y se logra una proyección real y viva del centro hacia el exterior.

3.2 Dificultades.

Como ya hemos indicado más arriba toda acción novedosa entraña dificultades cuya solución también enriquece al colectivo.

La falta de formación específica dificulta la puesta en marcha de un Plan de Mejora al igual que la escasa concienciación de la necesidad del mismo en algunos centros. Las primeras estrategias conducen a vencer estos obstáculos al igual que a ofrecer herramientas que rentabilicen y dinamicen el trabajo emprendido.

El establecimiento de criterios para la selección de áreas de mejora extraídas de la memoria descriptiva y la consiguiente aceptación de esas áreas son pasos necesarios que se deberán solventar adecuadamente para no detener el proceso de mejora.

Asumir el proceso y los resultados de la autoevaluación y de la evaluación externa es una de las mayores dificultades con la que se encuentran los centros educativos. Por un lado cuesta determinar qué instrumentos de evaluación van a ser utilizados y cómo se van a aplicar; por otro lado surge la problemática del tratamiento de los datos obtenidos.

3.3 Recursos. Asesoramiento. Apoyos.

Cualquier actuación que queramos emprender precisa de una programación de recursos humanos, materiales y económicos. Puesto que un Plan bien diseñado requiere el compromiso de toda la Comunidad Educativa es necesario contar con el potencial humano, material y económico presente en esa comunidad.

El personal del Centro, docente y no docente, los alumnos, las familias, las instituciones, las entidades y asociaciones, constituirán los recursos humanos protagonistas del Plan.

El centro educativo, la AMPA, el CFIE y la Administración con recursos adicionales, aportarán los materiales y el dinero necesarios.

El asesoramiento y los apoyos están garantizados por las Comisiones Provinciales de Mejora, las Áreas de Inspección Educativa, las Áreas de Programas Educativos y los Centros de Formación e Innovación Educativa.

3.4 Ayudas desde la Administración.

La administración ofrece a los centros distintos tipos de ayuda como son:

- Ayuda técnica, mediante el asesoramiento en cualquiera de las fases del desarrollo del Plan de Mejora.
- Ayuda económica, en función de las características del Plan y de la calidad de su aplicación.
- Ayuda humana, por efecto de un mayor compromiso de los diferentes niveles de la administración con los centros dispuestos a mejorar de un modo ordenado y sistemático.

4. SEGUIMIENTO

Para asegurar la adecuada implantación y el desarrollo de un Plan de Mejora es preciso realizar su seguimiento. En esta tarea están especialmente comprometidos los Equipos de Mejora, las áreas de Inspección Educativa, los Centros de Formación e Innovación Educativa y las Comisiones Provinciales de Mejora.

Los equipos directivos de los centros, junto con los profesores interesados constituirán el equipo de mejora responsable del seguimiento puntual de las actuaciones programadas. Este seguimiento será periódico y vendrá determinado por la temporalización de las actividades previstas. Dentro del plan de trabajo se hará figurar el proceso de seguimiento y las personas que intervienen en el mismo.

AIE y CFIE realizan un seguimiento cuatrimestral del Plan de Mejora en reuniones con el Equipo de Mejora.

Un seguimiento más globalizado es competencia de la Comisión Provincial de mejora.

5. VALORACIÓN

Toda mejora necesita de la evaluación para una identificación precisa tanto de la situación de partida como de llegada.

Son menester instrumentos variados tanto para analizar esa situación de partida, como para evaluar los procesos y los resultados.

5.1 Evaluación

La aplicación del Modelo de Excelencia de la EFQM quizá sea el sistema actual idóneo para realizar la evaluación que diagnostica la situación de partida.

Los centros determinaran los instrumentos de evaluación y entre ellos seleccionarán los más adecuados a cada actividad.

Entre los posibles instrumentos de evaluación citamos: formularios, cuestionarios, elaboración de gráficas, análisis de datos y documentos, observación directa, calidad de las creaciones o producciones, grado de participación, grado de satisfacción,...

Los resultados se reflejarán en informes finales de evaluación.

5.2 Formas de reconocimiento.

Como toda actividad humana cuya realización requiere un esfuerzo, es importante habilitar formas de reconocimiento para los partícipes.

Consciente de esta necesidad, las Comisiones Provinciales de Mejora en las Direcciones Provinciales, en representación de la administración, otorgan reconocimientos personales a todos los integrantes de los equipos de los centros que han desarrollado satisfactoriamente su Plan de Mejora mediante certificados individuales de participación.

En el BOCYL se publica la relación de centros cuyos planes de mejora han sido evaluados positivamente.

La mayoría de los centros reciben una asignación suplementaria para apoyar la puesta en marcha del Plan de Mejora, si desarrollan alguna de las líneas prioritarias marcadas anualmente por la Consejería de Educación. Los centros galardonados con distinción especial por la calidad de su Plan de Mejora reciben una asignación mayor.

Se difunden los mejores planes y sus prácticas de buena gestión en publicaciones anuales por parte de la Consejería de Educación.

6. CONCLUSIÓN

Los Planes de Mejora tienen como finalidad alcanzar la Calidad Total en los Centros Educativos, mediante el compromiso de la Dirección del Centro y la implicación de la Comunidad Educativa.

La formación adecuada de las personas, su participación activa y el posterior reconocimiento de su labor son los pilares sobre los que se asienta el éxito de un Plan de Mejora.

Todo este proceso se verá favorecido si se establece una comunicación fluida y transparente.

BIBLIOGRAFÍA

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. *EXPERIENCIAS DE CALIDAD. Prácticas de Buena Gestión en Centros Educativos Públicos de Castilla y León*. Curso 1999 / 2000. Coordinación General de Educación. Valladolid, 2001.

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. *EXPERIENCIAS DE CALIDAD 2. Prácticas de Buena Gestión en Centros Educativos Públicos de Castilla y León*. Curso 2000 / 2001. Coordinación General de Educación. Valladolid, 2002.

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. *EXPERIENCIAS DE CALIDAD 3. Prácticas de Buena Gestión en Centros y Servicios escolares de Castilla y León*. Curso 2001 / 2002. Dirección General de Coordinación, Inspección y Programas Educativos. León, 2003.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. *Prácticas de Buena Gestión en Centros Educativos Públicos*. Servicio de Publicaciones. Madrid, 1998.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. *Prácticas de Buena Gestión en Centros Educativos Públicos (II)*. Secretaría General Técnica. Madrid, 1999.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA Y DEPORTE. *MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA. Adaptación a los centros educativos del modelo de la fundación europea para la gestión de calidad*. Secretaría General de Educación y Formación Profesional. Madrid, 2001.

AUTOEVALUACIÓN. INICIACIÓN, IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN CON EL MODELO DE EXCELENCIA DE LA EFQM

D. Ángel de Miguel Casas
Director Provincial de Educación
Soria

- 1. Introducción.**
- 2. Conceptos generales.**
- 3. Vínculos teóricos.**
- 4. El modelo de excelencia de la EFQM**

BIBLIOGRAFÍA

1.- INTRODUCCIÓN

La consideración de calidad, en general, hace referencia a un nivel objetivo de excelencia, a la vez que a un reconocimiento compartido de satisfacción por parte de los destinatarios del producto o servicio al que nos referimos (al que nos ocupe en cada momento y en cada contexto).

Si el producto o el servicio de referencia es la educación, la primera cuestión que surge, ante los teóricos y sobre todo entre los prácticos del mundo educativo, es si es posible conseguir un nivel (mínimo-medio) de calidad en la Educación.

Una de las objeciones más importantes que se alegan es la precariedad de los recursos humanos y materiales de que se dispone, que siempre suelen parecer insuficientes, junto con la inestabilidad del marco educativo sobre el que se actúa. Además suele aludirse a la dificultad (¿imposibilidad?) de apreciación o medida, al tratarse de procesos y resultados con las personas.

Dejemos para luego la dimensión de los recursos y centrémonos en la inestabilidad del marco educativo referencial; es decir, en la indefinición y los cambios constantes sobre el entorno, las necesidades, las demandas, los

objetivos, el rol de los agentes educativos, etc... En realidad habría que plantearse si esos cambios o indefiniciones son tantos, tan significativos y diversos (¿incomprensibles?)... o son la consecuencia lógica de un nuevo orden social, económico y filosófico, sujeto como todo a análisis e interpretación.

Lo verdaderamente importante es conocer "nuestra realidad", saber "donde queremos ir", "establecer el camino" y "caminar avanzando". Todo ello con sistemática y con trabajo coordinado.

2.- CONCEPTOS GENERALES

En este orden de cosas son fundamentales la sistematicidad en el planteamiento y la coordinación en el trabajo; porque ya no es posible una tarea improvisada, meramente intuitiva o mucho menos de carácter individualista ya que la educación en su desarrollo es una tarea de equipo y de planteamientos compartidos.

Ante los problemas profesionales cotidianos que se producen en cualquier centro de nuestro entorno, la consigna, a veces tan escuchada, de "sálvese el que pueda" ya no tiene porvenir porque la globalización de los procesos termina afectando a todos. Y ante las preguntas *¿Puedo arreglarme yo solo/a? ¿Serán suficientes mis propios recursos hasta que me jubile?...* las respuestas deben ser positivas e interactivas, frente a la tentación inhibitoria o de pasiva resignación.

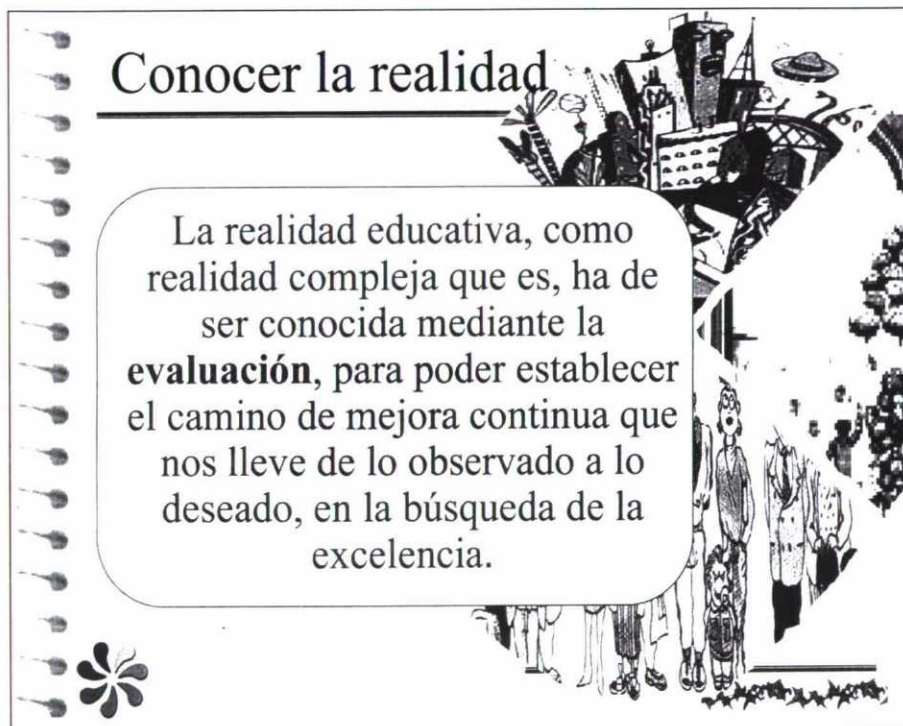
Y es que, si observamos nuestros claustros, encontramos normalmente excelentes profesores que hacen siempre excelentemente bien sus tareas. Suele haber un caos de actuaciones maravillosas que resuelven algunas situaciones de enseñanza-aprendizaje, sin que resuelvan nunca otras y sin que otros/as compañeros/as intervengan, ni se beneficien de esos hallazgos metodológicos.

Suele ser generalizado el compromiso personal y profesional de los docentes por adaptarse a las nuevas demandas y por realizar lo mejor posible sus tareas. La solución de este problema, a mi modo de ver, estaría en conseguir un conocimiento suficientemente eficaz de la realidad y en el establecimiento de estrategias de planificación, coordinación e innovación, centradas en esa realidad de referencia, encaminadas a resolver los problemas en busca de una mejora constante de sus actuaciones.

De modo que lo prioritario (la intención previa la acción) es "saber donde queremos ir". La coincidencia de propósitos generales, el acuerdo

sobre los objetivos, son básicos y fundamentales. De nada sirve caminar juntos si no llevamos el mismo destino. Y más frustrante todavía es: llegar donde no hubiésemos nunca querido ir o a donde los que conducimos no desean estar.

En la definición y el ajuste de ese itinerario juega también un papel básico el "conocimiento de la realidad".



Conocer la realidad

La realidad educativa, como realidad compleja que es, ha de ser conocida mediante la **evaluación**, para poder establecer el camino de mejora continua que nos lleve de lo observado a lo deseado, en la búsqueda de la excelencia.

Pero... ¿Puede mejorar una organización sin un diagnóstico previo?... ¿Y sin una propuesta de reorientación o de confirmación de sus planteamientos?.... Evidentemente, no.

Los tres apoyos más elementales de la mejora hacia la calidad son: evaluar, planificar e innovar.

- Evaluar: Es conocer, con la intención de mejorar.
- Planificar: Sistematizar las acciones encaminadas a la mejora.
- Innovar: Incorporar valores nuevos, o mejorar los existentes, en dirección de la mejora pretendida.

Como venimos viendo, el conocimiento de la propia realidad (su evaluación) es el principio de la acción hacia la mejora.

Pero es mucho más efectivo, por lo que de motivador tiene, la participación de los propios agentes, la AUTOEVALUACIÓN; ya que encontramos en la Autoevaluación las siguientes CONSIDERACIONES.

3.- VÍNCULOS TEÓRICOS

Autoevaluar es una actividad que, en función de determinados criterios o indicadores, trata de obtener una información de uno o varios procesos de los que se desarrollan en un centro o servicio educativo y realiza un tratamiento de la misma con la finalidad de conocer, entender y comprender esa realidad que se está evaluando y a partir de ahí tomar las decisiones oportunas para que esos procesos mejoren.

- ¿Qué información necesitamos?
- ¿De dónde la obtenemos?
- ¿Cómo la recogemos?
- ¿Qué criterios, indicadores e instrumentos utilizaremos?
- ¿Cómo tratar esos datos recogidos para que verdaderamente nos aporten información?
- ¿Cuál es la información más relevante?
- ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Qué camino hay que seguir?
- ¿Cuales son las decisiones a tomar?

La práctica científica de la EVALUACIÓN consiste en obtener evidencias (información objetiva de índole cuantitativa y cualitativa) de modo sistemático en orden a informar algún tipo de decisión.

La AUTOEVALUACIÓN es un proceso interno consistente en una reflexión, participativa y en profundidad, sobre la realidad de la institución en relación a la calidad.

- La AUTOEVALUACIÓN precisa:
- Considerable motivación interna.
 - Proceso adecuadamente planeado y dirigido.

Preguntas para el análisis

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

¿Qué información necesitamos?
¿De dónde la obtenemos?
¿Cómo la recogemos?
...

¿Qué se hace?
¿Qué pasaría si no se hiciese?
¿Qué debería hacerse?
...

¿Quién lo hace?
¿Qué otra persona podría hacerlo?
...

¿Cuándo se hace?
¿Cuándo debería hacerse?
...

¿Dónde se hace?
¿Por qué se hace allí?
...

¿Cómo se hace?
¿Por qué se hace de ese modo?
...

¿Grado de Satisfacción del usuario y del personal?
¿Se cumplen las Expectativas del usuario y del personal?

13

Autoevaluación y Acción

RESULTADOS DE LA
AUTOEVALUACIÓN

✓ Puntos Fuertes
✓ Áreas de Mejora

PLAN DE ACTUACIÓN
ESTRATÉGICA

- ✓ Líneas de acción
- ✓ Asignación de recursos
- ✓ Medidas de seguimiento y control de progreso de las acciones
- ✓ Evaluación de resultados

Dirigir nuestra
organización hacia
la Excelencia

OBJETIVO

17



Como hemos visto en los gráficos anteriores, el objetivo final de la autoevaluación no es solamente detectar qué "va bien" y qué "es posible mejorar", sino priorizar esas áreas de mejora y establecer un plan de mejora, que es un plan de acción para dirigir nuestra organización, nuestro centro educativo, hacia la excelencia.

Criterios para priorizar las áreas de mejora

- GRAVEDAD.
- RENTABILIDAD.
- RAPIDEZ.
- VIABILIDAD.
- CONSENSO.

	CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN			
	URGENCIA	TRANSCENDENCIA	VIABILIDAD	TOTAL
1. Líneas estratégicas. Establecimiento claro de los fines (misión), los objetivos (visiones) y los valores del Centro para que puedan ser la guía de la planificación y la estrategia.				
2. Alinear acciones y Misiones de liderazgo. Comunicación interna, participación y reconocimiento.				
3. Identificación y definición de las personas clave.				
4. Sistemática en la comunicación y en la gestión de la información.				
5. Evaluación e indicadores.				
6. Interculturalidad. Tratamiento positivo e integración.				
7. Mejora de procesos operativos.				
8. Implacación, compromiso, coordinación y trabajo en equipo. Ambiente de trabajo, aprecio al máximo del conocimiento y capacidades de la personal del Centro.				
9. Revisión de la gestión de recursos. Programas, criterios, inventarios, evaluación de la eficacia (recursos ↔ objetivos).				
10. Mejora de los servicios complementarios.				
TOTAL				

18

En este punto debemos dotarnos de un modelo definido de autoevaluación, frente a la utilización de otras formas no contrastadas y sin garantías de estabilidad: Un modelo de Autoevaluación experimentado, epistemológicamente fundamentado, completamente explicitado y con indicadores referenciados que hagan posible su medida estable en el paso del tiempo o en el cambio de contexto.

4.- EL MODELO DE EXCELENCIA DE LA EFQM

¿Por qué un modelo de referencia? Para:

- Evitar la tarea de crear, previamente, indicadores.
- Disponer de un marco conceptual completo.
- Poder compararse (autoevaluación) contra unos criterios objetivos y estándares iguales para todos.
- Organizar coherentemente las actividades de mejora.
- Poder medir contra los mismos criterios a lo largo del tiempo.

En la década de los 80, las empresas más avanzadas comprendieron que la única posibilidad de supervivencia consistía en ofrecer, a sus clientes, productos y servicios de mayor calidad. Estas empresas iniciaron la GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL, implantando programas destinados a mejorar no sólo los productos y servicios ofrecidos a sus clientes, sino también su gestión.

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM, European Foundation for Quality Management), creada en 1988, editó el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, en contraposición a los modelos japoneses y estadounidenses. Ha experimentado mejoras y modificaciones pasando a denominarse últimamente Modelo Europeo de Excelencia. Al mundo educativo tuvo una primera adaptación por parte del Ministerio de Educación y Cultura a lo largo del curso 1997/98 elaborando materiales y posteriormente se editó el libro: MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE: *"Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los Centros Educativos del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad"*. Secretaría General Técnica, Subdirección General de Información y Publicaciones. Madrid, 2001.

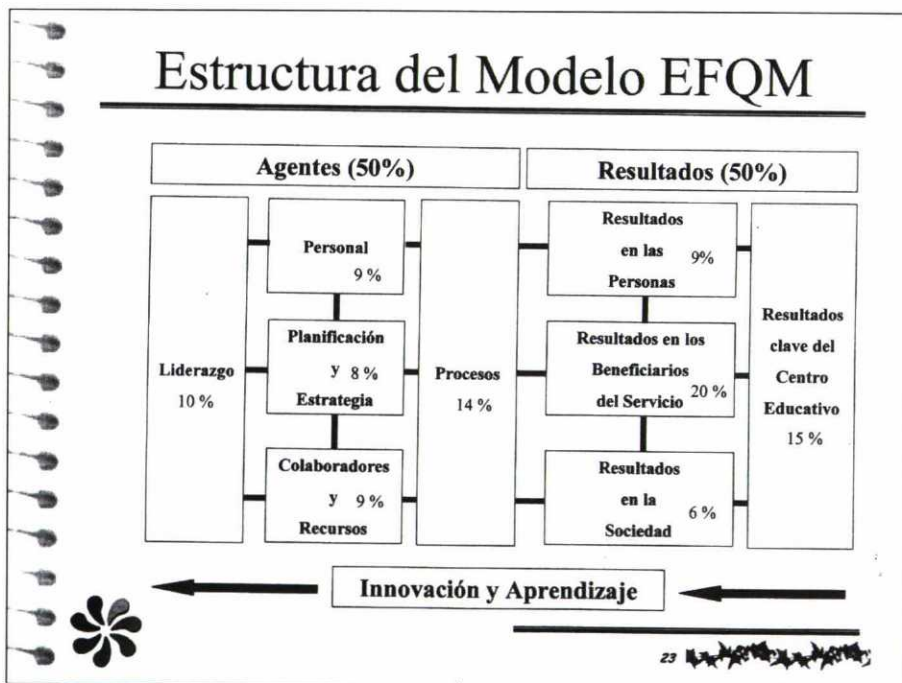
El Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM se basa en el siguiente principio:

"La satisfacción de los clientes y usuarios, de su personal, y un impacto positivo en la sociedad se consigue mediante un liderazgo que impulse per-

manentemente la planificación y estrategia, la gestión de personal, recursos y procesos hacia la consecución de la mejora continua de resultados".

Y presenta las siguientes características:

- La importancia de las personas
- La orientación al usuario
- El reconocimiento
- El gusto por el trabajo bien hecho
- Trabajar con hechos y datos
- Ética (Responsabilidad social)
- Orientación a los resultados
- Desarrollo de colaboraciones
- Aprendizaje, innovación y mejora continua



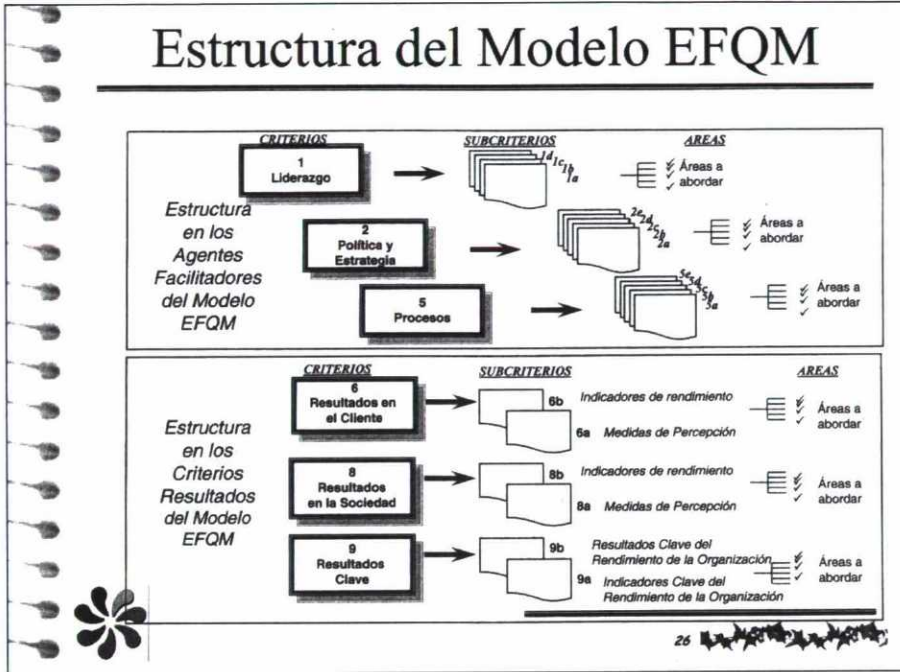
El Modelo remite a la idea de una organización eficaz, operativa, evaluable y capaz de responder a su misión.

Su estructura se establece en 5 criterios agentes y 4 criterios resultados. Estos criterios se dividen en subcriterios y éstos a su vez en áreas.

CRITERIOS: Factores críticos en el funcionamiento del Centro Escolar.

SUBCRITERIOS: Subdivisiones en que se ordenan los criterios.

ÁREAS: Propuestas orientativas del enfoque de los subcriterios.



Los criterios agentes reflejan cómo la Organización enfoca cada uno de los subcriterios (a través de las áreas). En definitiva, lo que hace la Organización es comparar su gestión y funcionamiento con la pregunta que aparece reflejada en cada subcriterio. Se examina no solamente si cumple o no lo que representa cada área, sino también el grado de aplicación alcanzado en la Organización. Al realizar la autoevaluación de los criterios agentes con el sistema REDER se tienen en cuenta los elementos: enfoque, despliegue, evaluación y revisión.

Estructura del Modelo EFQM

- Criterios Agentes: ¿Qué hemos hecho para obtener los resultados?
 - Enfoque: ¿Cómo lo hago?
 - Despliegue: ¿Cuántos lo conocen y lo aplican?
 - Evaluación y revisión.

Estructura del Modelo EFQM

- Criterios Resultados: ¿Qué hemos obtenido?
 - Magnitud: ¿Qué resultados he obtenido?
 - Alcance: ¿Qué importancia tienen los resultados obtenidos?

Los criterios resultados sirven para conocer qué ha obtenido o está alcanzando la Organización. También, al principio, qué desea obtener. Mediante el examen de los resultados, se debe conocer qué resultados se han conseguido (magnitud) y qué importancia tienen (alcance). En su valoración se tendrá en cuenta las tendencias, su conexión con el enfoque y el ámbito de aplicación. Son el punto de partida para la elaboración de cualquier estrategia.

CRITERIO 1: LIDERAZGO.

Definición:

Se entiende por liderazgo el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando al centro educativo hacia la mejora continua.

El criterio ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo desarrollan y facilitan la consecución de los fines y objetivos, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito e implantan todo ello en el centro, mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión hacia la mejora continua se desarrolle e implante en el centro.

CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA.

Definición:

Por planificación y estrategia se entiende el conjunto de fines, objetivos y valores del centro educativo, así como la forma en la que éstos se formulan e integran en los proyectos institucionales.

El presente criterio ha de reflejar cómo en la planificación y la estrategia del centro educativo se asume el concepto de mejora continua y cómo sus principios se utilizan en la formulación, revisión y mejora de las mismas.

Los fines expresan la razón de ser del centro educativo, lo que justifica su existencia continuada.

Los objetivos manifiestan la imagen deseada y alcanzable del centro en un futuro inmediato.

Se entiende por valores las ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del centro educativo e influyen en sus relaciones.

CRITERIO 3: PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO.

Definición:

Este criterio se refiere a cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el centro educativo la organización, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en aspectos individuales como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Se considera personal del centro educativo a cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en él.

La autoevaluación deberá mostrar cómo se actúa para mejorar las condiciones del personal y el modo en que éste se implica y participa en actividades para la mejora continua del centro.

CRITERIO 4: COLABORADORES Y RECURSOS.

Definición:

Este criterio se refiere al modo en que el centro educativo gestiona eficazmente los recursos disponibles y las colaboraciones externas para realizar sus actividades, en función de la planificación y estrategia establecidas en el centro.

Por recursos se entiende el conjunto de medios económicos, instalaciones, equipamientos, recursos didácticos, la información y las nuevas tecnologías, utilizados por el centro en el proceso educativo. La autoevaluación deberá mostrar cómo el centro distribuye eficazmente los recursos disponibles, cómo actúa para mejorar la gestión y el modo en que cada uno de ellos contribuye a la mejora continua del servicio educativo.

Son colaboradores externos, entre otros, la Inspección de Educación, las Unidades de Programas Educativos, los Centros de Profesores y Recursos, los Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica, las Asociaciones de Padres de Alumnos, los Ayuntamientos, las Empresas, etc.

CRITERIO 5: PROCESOS.

Definición:

Se entiende por proceso el conjunto de actividades que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo.

Este criterio alude a cómo se gestionan y evalúan los procesos y a cómo se revisan, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro educativo, en consonancia con la planificación y la estrategia del centro y para satisfacer plenamente a sus usuarios y colaboradores.

En un centro educativo hay una serie de procesos clave que necesitan ser diseñados y requieren una atención singular. Son los referentes a las siguientes áreas:

- Organización del centro (horarios, adscripción del personal, agrupamiento de alumnos, gestión del comedor y transporte...).
- Clima escolar (convivencia, inserción de los nuevos alumnos, control de asistencia y entradas y salidas del centro...).
- Enseñanza y aprendizaje (aplicación del proyecto curricular, cumplimiento de las programaciones, tasas de promoción del alumnado...).
- Evaluación del alumnado (carácter continuo de la evaluación, ejecución de las decisiones de la junta de evaluación...).
- Orientación y tutoría (aplicación de los objetivos de tutoría en los distintos cursos, con los padres, en los equipos de profesores...).

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO.

Definición:

Este criterio se refiere a la eficacia en la prestación del servicio en relación a los logros con los usuarios del servicio educativo.

El usuario del servicio educativo es todo aquel que se beneficia directamente de las actividades del centro. Son usuarios directos el alumno y su familia.

Por logros en relación con los usuarios se entiende la percepción del cumplimiento por parte del centro, de sus fines, objetivos y valores, así como las mediciones internas que muestran los resultados del centro.

Por servicio educativo se entiende la formación que recibe el alumno, concretamente los conocimientos y las habilidades que le sirven para su desarrollo personal, así como los servicios complementarios que resulten necesarios.

CRITERIO 7: RESULTADOS EN EL PERSONAL.

Definición:

Este criterio se refiere a los logros que están alcanzando el centro en relación con el personal que lo integra.

CRITERIO 8: RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO EDUCATIVO.

Definición:

Por resultados en el entorno se entienden los logros y la eficacia del centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular.

Este criterio medirá el impacto del centro educativo en otras instituciones y personas distintas a los usuarios directos y al personal del centro.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL CENTRO EDUCATIVO.

Definición:

Por resultados clave del centro educativo se entiende lo que consigue el centro respecto a los objetivos previstos en la planificación y estrategia, concretados en los procesos más significativos, utilizando para ello los medios de que dispone.

Los resultados del centro educativo constituyen en primer término pruebas de la eficiencia y la efectividad en la formación del alumno. En su valoración se tendrán en cuenta las circunstancias particulares que concurren en cada centro.

Son, por tanto, resultados del centro educativo cualquier logro en el terreno de la educación, de la gestión o de la acción social, a corto, medio y largo plazo, que contribuya al éxito del mismo.

Implantación del Modelo EFQM. Fases:

Formación y entrenamiento en el modelo de Excelencia de la EFQM adaptado a los Centros Educativos. -> Primer trimestre. *Divulgación del Proceso entre la Comunidad Educativa.*

Autoevaluación del Centro. -> Segundo trimestre.

Elaboración del Plan de Mejora.-> Tercer trimestre.

1ª Fase. Formación.

Propuesta de trabajo.

SESIÓN	CONTENIDOS	FECHA
1	Introducción al Modelo	
2	Criterio 1. Liderazgo	
3	Criterio 2. Planificación y Estrategia	
4	Criterios 3. Personal. Y 4. Colaboradores y recursos	
5	Criterio 5. Procesos	
6	Criterio 6. Resultados en los usuarios	
7	Criterios 7. Resultados en el personal. Y 8. Resultados en la sociedad	
8	Criterio 9. Resultados clave del Centro Ed.	
9	Evaluación de la fase de formación y preparación de la 2ª fase: Autoevaluación	



50

2ª Fase. Autoevaluación

1. Primer diagnóstico

Cuestionario a todo el Equipo de Mejora. Validación.

2. Planificación Reflexiva de la recogida de información tomando como referencia los indicadores del Modelo EFQM

Datos a recoger

Documentos a consultar

Personas a preguntar

Cuestionarios a utilizar

3. Recogida de Información

De las personas (aplicación de cuestionarios)

De los documentos

4. Elaboración de la Autoevaluación

(Tratamiento de la información)

3 Grupos elaboran tres criterios cada uno

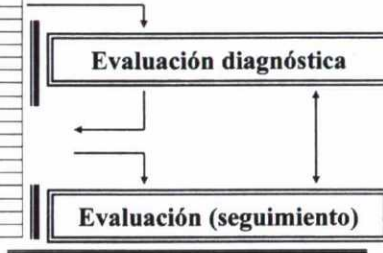
Puesta en común y consenso de todo el Equipo



3ª Fase. Plan de mejora

PLAN DE MEJORA

1. Datos de identificación del Centro		
Código de Centro	Nombre	Público/Concertado
Dirección		
Título	Dirección de correo electrónico	
2. Línea prioritaria (apartado 4.3)		
¿Desarrolla alguna línea prioritaria?		
Modalidad según apartado 4.5.		
¿Precisa financiación? En caso afirmativo, si desarrolla más de una línea prioritaria, determine una por la que desea ver financiada (apartado 4.5.)		
3. Título del Plan		
4. Plazo de inicio y análisis:		
4.1 Breve justificación de la Necesidad del Plan		
4.2 Actualización		
4.3 Identificación de Áreas de Mejora		
4.4 Selección de Áreas de Mejora		
5. Financiación y despliegue:		
5.1 Objetivos de Mejora		
5.2 Temporalización		
5.3 Equipo de Mejora		
5.4 Actividades que se llevarán a cabo		
5.5 Recursos: internos, personales y materiales		
5.6 Apoyo externo		
6. Seguimiento y evaluación:		
6.1 Criterios e indicadores de Evaluación		
6.1.1 De objetivos (Resultados)	6.1.2 De proceso	
6.2 Temporalización del Seguimiento y Evaluación.		



BIBLIOGRAFÍA

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN: *Iniciación a la Calidad en los Servicios Públicos*. Dirección General de Calidad de los Servicios. Valladolid, 2002.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE: *Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los Centros Educativos del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad*. Secretaría General Técnica, Subdirección General de Información y Publicaciones. Madrid, 2001.

PÉREZ JUSTE, R. Y OTROS: *Hacia una Educación de Calidad, Gestión, instrumentos y evaluación*. Narcea S.A. Ediciones. Madrid, 2001.

LOS PROCESOS Y LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EDUCACIÓN. HERRAMIENTAS DE MEJORA DE LOS PROCESOS

Juan Carlos Pérez Pérez
Profesor de Educación Física de Secundaria
Inspector Accidental de Educación

1.- Introducción

2.- Procesos en Educación.

3.- Gestión por procesos.

4.- Ciclo de mejora continua y herramientas.

5.- Riesgos y críticas en la gestión por procesos.

BIBLIOGRAFÍA.

1.- INTRODUCCIÓN

Se parte de la definición de los términos proceso, educación y calidad, relacionándolos entre sí, llegando a plantear un Mapa General de Procesos en un Centro Educativo. A continuación, partiendo de la concepción teórica de la gestión por procesos se llega a una propuesta de aplicación de la misma en educación que se enmarca en un ciclo de mejora continua. Se aportan algunas herramientas tanto de mejora de procesos como de gestión y calidad. Y por último se realiza una reflexión sobre los posibles riesgos y una aproximación a las críticas de este modelo.

2.- PROCESOS EN EDUCACIÓN.

Tres conceptos van a ser claves en el desarrollo de este capítulo: Proceso, Educación y Calidad, por lo que parece oportuno que se realice un primer acercamiento a los mismos, para ponernos de acuerdo en su significado básico – hablando el mismo lenguaje – aunque después cada uno les aporte sus matices personales.

En cuanto al concepto educación podríamos llegar a tres puntos de acuerdo:

- Es un desarrollo integral de todas las capacidades del alumno. Afectivas, sensoriales, motrices, cognitivas, relacionales y operativas.
- Supone un aprendizaje a lo largo de toda la vida y para todos.
- Pretende formar personas autónomas, capaces de darse un proyecto personal de vida valioso y de llevarlo libremente a la práctica.

En cuanto al concepto de calidad, ha tenido varios enfoques a lo largo de la historia, pero podríamos convenir en el enfoque integrador que propone Ramón Pérez Juste (2001)¹:

La calidad, como realidad compleja, debe ser entendida como la armonización integradora de los diferentes elementos componentes: eficacia en el logro de un servicio, bien u objeto excelente, mediante procesos eficientes, satisfactorios tanto para sus destinatarios, directos e indirectos, como para el personal de la organización encargada de lograrlo.

Y es en este punto donde comprobamos cómo los procesos pueden ligar los conceptos de educación y calidad.

Esta eficacia en el logro del servicio educativo que prestamos ha de conseguirse mediante procesos eficientes que sean satisfactorios tanto para los beneficiarios de la educación, como para las personas que los realizan.

En un Centro Educativo se realizan infinidad de tareas y actividades, todos los días y a todas las horas. Tareas y actividades de diversa índole y condición que se van sucediendo una tras otra con urgencia y celeridad, dejando poco margen a la reflexión y a la planificación. Si conseguimos ver que esas tareas y actividades están relacionadas entre sí, con una cierta secuencia temporal y organizadas, comenzamos a entender el concepto de proceso:

En el ámbito del sector público entendemos por proceso a la secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas entre sí, que transforman unas entradas (inputs) en unos resultados (outputs), para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario y que crean valor intrínseco para éstos.

Por tanto, los procesos son secuencias de actividades que se organizan de una forma lógica en las que intervienen personas y se utilizan recursos,

¹ PÉREZ JUSTE, R. Y OTROS: *Hacia una Educación de Calidad, Gestión, instrumentos y evaluación*. Narcea S.A. Ediciones. Madrid, 2001. Página 24.

materiales y equipamientos para producir unos resultados deseados y planificados acordes con las necesidades y expectativas de los destinatarios.

Los procesos por tanto están orientados a:

- Crear valor. Es decir, que los resultados (outputs) hayan mejorado a los inputs a través de las actividades que sucesivamente se han ido realizando.
- Obtener resultados. Tienen un fin al que llegar y unos objetivos que conseguir.
- Satisfacer las necesidades y expectativas del ciudadano usuario del servicio.
- Dar respuesta a las funciones asignadas a la organización encargada de prestar dicho servicio.

Según la anterior definición, todo proceso se va a caracterizar por estar constituido por los siguientes elementos:

- Entradas o "inputs": Todo aquello, sea información, documentos o materiales procedentes de los proveedores, que va utilizándose en el proceso y que es conveniente que respondan a unos estándares o criterios de aceptación previamente definidos.
- Medios y recursos. Necesarios para el buen desarrollo de las tareas y actividades del proceso, pero que no se transforman durante el mismo.
- Salidas o "outputs": Que son los servicios o los productos generados por el proceso en respuesta a las demandas de los ciudadanos beneficiarios de los mismos y que deben satisfacer sus expectativas con unos estándares de calidad.
- Sistema de control evaluación o seguimiento: Basado en unos indicadores que midan tanto el funcionamiento del proceso como el nivel de los resultados alcanzados, la satisfacción del usuario y la satisfacción de las personas que han llevado a cabo y han sido responsables del proceso.
- Límites claros y conocidos de inicio y final: Comenzando por la identificación de las necesidades y expectativas del ciudadano (cliente) y terminando con la satisfacción efectiva de las mismas.
- Aportación de valor añadido. Conseguido a través de la transformación de las entradas, mediante las actividades del proceso, en las salidas o resultados que son valiosos para satisfacer las demandas, necesidades y expectativas.

Como ejemplo de proceso en el mundo educativo, podríamos ver el de la Elaboración del Plan Provincial de Formación del Profesorado (en adelante PPF). En él hay una serie de personas que elaboran un documento que contiene todas las actividades formativas que se van a ofertar al profesorado de la provincia para el próximo curso. Hay un responsable último de la elaboración de este Plan, que es el Presidente de la Comisión Provincial de Formación. Se parte del Plan Regional de Formación y de las Instrucciones de la Dirección General de Formación del Profesorado e Innovación Educativa. La Comisión Provincial de Formación diseña una estrategia de elaboración del PPF y encarga a una subcomisión técnica, creada dentro de la propia comisión, la elaboración del mismo. La Subcomisión Técnica planifica primero la detección de necesidades de formación y elabora un documento de detección de necesidades que cumplimentan los Asesores del Área de Programas, los Inspectores del Área de Inspección, los Sindicatos y todos los profesores de los Centros y Servicios Educativos. De esta detección de necesidades en los Centros y Servicios se ocupan los Asesores de los Centros de Formación del Profesorado e Innovación Educativa (CFIE). Una vez realizado el Diagnóstico de Necesidades de formación y recogidas éstas en un informe, la Subcomisión Técnica formula los objetivos y líneas prioritarias del Plan Provincial de Formación, se revisan los acuerdos provinciales y se convocan los Proyectos de Formación en Centros, los Seminarios y los Grupos de Trabajo. Con todas las propuestas de Actividades de Formación, debidamente informadas por los CFIE, que realizan los diferentes sectores, la Subcomisión Técnica presupuesta y planifica dichas Actividades, presentando un borrador del PPF a la Comisión Provincial de Formación. Si ésta lo aprueba, y también es aprobado por la Dirección General de Formación del Profesorado, el PPF, es difundido al profesorado en los Centros y Servicios Educativos a través de los asesores de los CFIE, de un documento y de otras actividades de difusión. Punto en el cual acaba este proceso.

Como se puede apreciar en este ejemplo, se pueden identificar una serie de elementos componentes de un proceso: el nombre del proceso, objetivo y alcance, propietarios o responsables del mismo, actividades dentro del proceso y tareas dentro de estas actividades, normativa aplicable, colaboradores y proveedores, destinatarios y clientes tanto internos como externos, documentación que entra, documentación generada, resultados...Y también es muy importante establecer unos indicadores de seguimiento y evaluación del mismo y unos puntos de control de su gestión.

Pero conviene no olvidar que el servicio educativo tiene unas particularidades y especificidades que es conveniente tener en cuenta, una de ellas es su complejidad.

Según la Adaptación a los Centros Educativos del Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, que publicó el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2001²) página 37:

Se entiende por proceso el conjunto de actividades que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo.

Este criterio alude a cómo se gestionan y evalúan los procesos y a cómo se revisan, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro educativo, en consonancia con la planificación y la estrategia del centro y para satisfacer plenamente a sus usuarios y colaboradores.

En un centro educativo hay una serie de procesos clave que necesitan ser diseñados y requieren una atención singular.

Pues bien a esta tarea es a la que nos vamos a poner manos a la obra y realizamos ahora una propuesta de Mapa General de Procesos de un Centro Educativo. Como toda propuesta, es una sugerencia, un constructo teórico basado en las reflexiones y el conocimiento de la realidad educativa, pero que no puede ni pretende sustituir a la misma. Así pues, cada centro u organización educativa que quiera realizar su propio Mapa General de Procesos, deberá conocer primero su propia realidad y diseñar sobre la misma, como aquel concejal de pueblo que quería realizar un parque en una de las plazas y se pasó unos días comprobando quién pasaba por allí, dónde iban, que hacían, que caminos tomaban... "para que después no hubiera que pasar por encima de los parterres".

² MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE: *Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los Centros Educativos del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad*. Secretaría General Técnica, Subdirección General de Información y Publicaciones. Madrid, 2001.

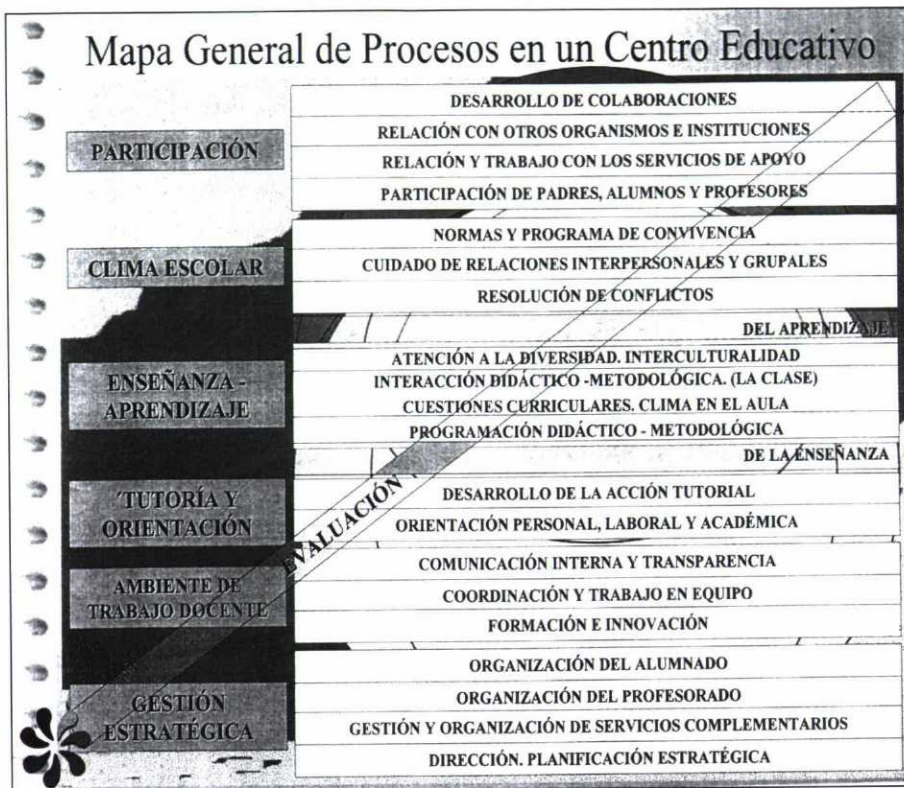


Figura 1: Mapa General de Procesos en un Centro Educativo.

En este Mapa, podemos ver claramente cómo hay unos procesos que son claves o primarios ya que inciden directamente en el servicio que el ciudadano demanda de la organización, entre ellos destacan el proceso de Enseñanza-Aprendizaje, el de Tutoría y Orientación y el de Evaluación. Por otra parte hay unos procesos de apoyo o secundarios cuyo objeto es facilitar el desarrollo de los procesos clave, en este caso podríamos comentar los procesos de Organización (dentro del de Gestión Estratégica) y Participación. Pero la organización debe identificar y cuidar también los procesos críticos, es decir, aquellos que inciden de forma directa en los resultados que se alcanzan, y en este sentido podríamos considerar críticos en un centro educativo los procesos de ambiente de trabajo docente y el de clima escolar. El proceso de Evaluación, atraviesa todos los demás procesos porque, como ya hemos comentado antes, el seguimiento y evaluación de los mismos es cosustancial a la gestión por procesos; pero, por otra parte, se ha querido independizarlo por la importancia que tiene la evaluación del aprendizaje y la del proceso de enseñanza en la práctica de la función docente. Entendiendo siempre por evaluar el recoger información, analizarla, valorarla y comunicarla, para tomar las decisiones oportunas para seguir mejorando.

3.- GESTIÓN POR PROCESOS.

La gestión por procesos está basada en aplicar sistemas de gestión de la calidad a la gestión de las actividades que integran los mismos buscando su eficacia y eficiencia, identificando los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora en base a información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismos.

Eficacia: Maximización de lo logrado como consecuencia de la realización de una determinada actuación con respecto a lo que se tenía planificado. Tiene que ver con la consecución de resultados según objetivos.

Eficiencia: Maximización de los resultados alcanzados con relación a los recursos y las acciones invertidos en su consecución. Tiene que ver con los recursos y el proceso utilizados para la consecución de resultados.

Los Indicadores tienen un papel fundamental en la medición de la eficacia y eficiencia. Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos.

En la identificación de los indicadores habrán de considerarse los siguientes aspectos:

- Importante o referido a un elemento significativo.
- Específico de aquello a lo que se refiere.
- Numéricamente medible.
- Consistente en el tiempo y por tanto comparable consigo mismo en distintos momentos del tiempo.
- Fácil de obtener.
- Fácil de comprender y de sacar conclusiones.
- Objetivo.
- Fiable y que refleja la realidad sin distorsiones.
- Que permita la comparación con otras unidades u organizaciones similares.
- Ofrezca una relación coste/utilidad en la toma de decisiones razonable.
- Que el conjunto de indicadores totales sea un número adecuado.

Ahora bien, la gestión puede tener varios propósitos o más bien, casi siempre, una combinación de los mismos. Se puede gestionar para mejorar (déficit, ineficiencia, necesidad, algo que puede ser mejor), para fortalecer

(eficiente, se hace bien y debe mantenerse, ampliar, etc.) y para desarrollar (no existe y es necesario, algo nuevo, nuevas estrategias).

En la gestión por procesos es muy importante el tema del liderazgo (cada cual en su ámbito de responsabilidad y decisión) y la dirección, en este sentido podemos definir 'dirigir' como la acción de facilitar, animar, influir, motivar y orientar el desempeño y las conductas organizacionales de las personas en el logro de los objetivos y asumiendo la responsabilidad de la calidad de los resultados.

El libro *Trabajando con los procesos: Guía para la gestión por procesos* editado por la Junta de Castilla y León en su colección Modernización de la Administración (2004)³ en su página 42 establece:

El diseño e implantación de un Sistema de Gestión por Procesos en cualquier organización, requiere la utilización de una metodología de trabajo contrastada, sistemática y estructurada en las siguientes etapas básicas:

Concienciación de la Dirección.

Constitución de grupos de trabajo.

Obtención de toda la información preliminar disponible.

Análisis de los datos disponibles.

Identificación de los procesos de la organización.

Establecimiento de la finalidad específica de cada proceso.

Descomposición de los procesos en subprocesos, actividades y tareas.

Definición de los factores claves para cada proceso.

Establecimiento de los objetivos de seguimiento y control.

Medición y evaluación: indicadores.

Mejora continua de los procesos.

Realizando una adaptación al mundo educativo se presenta una posible propuesta para la gestión de procesos, que parte del Proyecto Educativo y de los Valores que el Centro tenga establecidos.

³ JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN: *Trabajando con los procesos: Guía para la gestión por procesos*. Dirección General de Atención al Ciudadano y Modernización Administrativa. Valladolid, 2004.

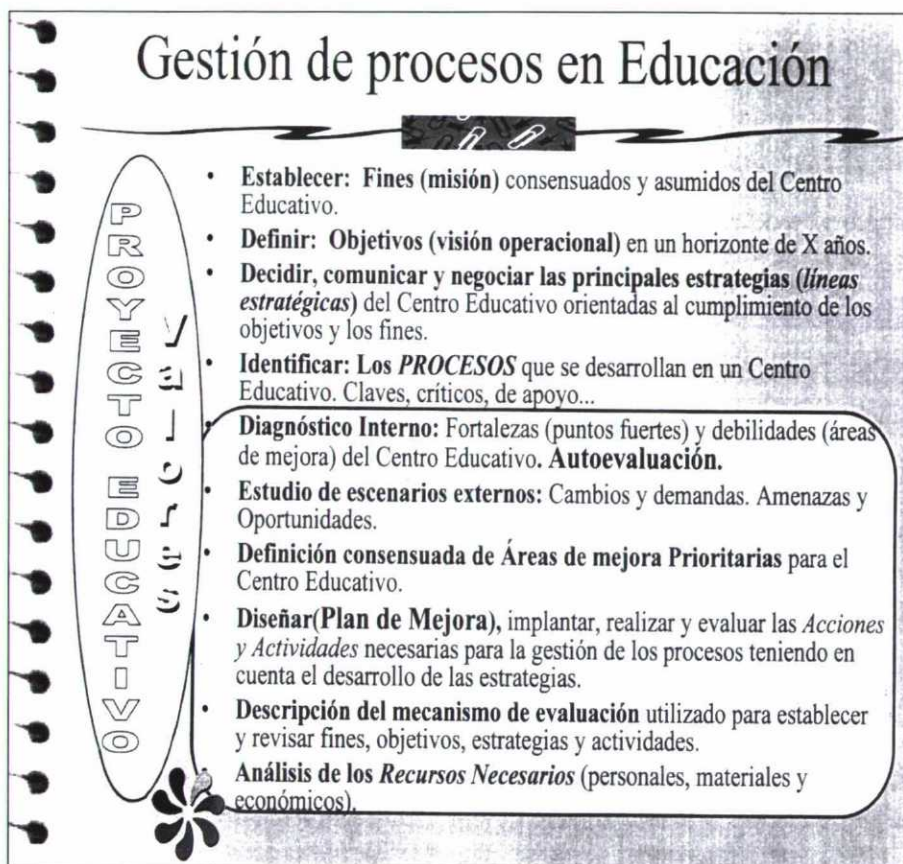


Figura 2: Gestión de Procesos en Educación.

En esta propuesta presentada lo más importante es saber dónde queremos ir, para que no nos suceda lo que le sucedió a Alicia en el libro de CARROLL, Lewis: *Alicia en el país de las Maravillas*.

Alicia le preguntó al gato:

- *Por favor ¿me podrías decir por dónde tengo que ir?*
- *Eso depende de adónde quieres ir, le respondió el gato.*
- *No me importa adónde, dijo Alicia.*
- *Entonces da igual el camino que escojas, aclaró el gato.*

Una vez que sabemos cuál es nuestra misión, cuáles son nuestros fines, y que necesariamente estarán en consonancia con nuestra definición de educación expresada al principio del capítulo, podremos pasar a hacernos una visión, unas expectativas de la organización en un determinado periodo de tiempo, es decir, dónde quiere estar la organización en un plazo de tiempo establecido, que se puede concretar en objetivos. Y después la realidad edu-

Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares

cativa, como realidad compleja que es, ha de ser conocida mediante la evaluación, para poder establecer el camino de mejora continua que nos lleve de lo observado a lo deseado, en la búsqueda de la excelencia.

Una posible visión de un Centro Educativo expresada en objetivos operacionales podría ser la de un Centro Educativo sin problemas, cohesionado, en el que gusta trabajar, activo, que consigue buenos resultados, dotado, valorado y reconocido.

Sin problemas, buen clima de convivencia entre alumnos, padres y profesores:

- Trabajar los valores, las actitudes y el dominio de la voluntad desde todas las áreas y en todas las actividades conjuntas.
- Aplicar una línea de actuación común y coherente de todos los profesores en el mantenimiento del buen clima de convivencia.
- Establecer procedimientos amplios, democráticos, sistemáticos y activos que regulen la participación de los padres y alumnos.

Cohesionado, en el que gusta trabajar:

- Mantener una comunicación interna fluida y eficaz.
- Conseguir un grado de participación e implicación con el Proyecto de Centro de al menos un 70% del personal del mismo
- Trabajar en equipos, dentro de una organización del trabajo motivadora, estructurada y eficiente que optimiza los recursos humanos.
- Establecer actividades, espacios y tiempos comunes que fomenten la confianza, la solidaridad mutua, la formación y el reconocimiento entre las personas que trabajan en el Centro.

Activo:

- Desarrollar innovaciones metodológicas, dentro de un paradigma de investigación-acción o de investigación evaluativa, al menos por un 40% del profesorado.
- Responder a las nuevas necesidades y demandas, concretamente en lo referido a Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, ciudadanía europea, idiomas y servicios complementarios.
- Ser miembro integrado, implicado y activo en la Comunidad en que está.

Que consigue buenos resultados:

- Cubrir en un porcentaje muy alto (>80%) las necesidades educativas personales de cada alumno (en su desarrollo individual y colectivo).
 - Integrar las distintas culturas de los alumnos del Centro.
-

- Consensuar los resultados clave e indicadores (EFQM) y conseguirlos al menos en un grado satisfactorio (>60%).

Dotado:

- Obtener los recursos humanos, de instalaciones y equipamientos, económicos, tecnológicos y de información y conocimiento necesarios para este Proyecto.
- Desarrollar las colaboraciones externas necesarias, con planteamientos creativos e innovadores y estableciendo relaciones positivas de cooperación.

Valorado y reconocido:

- Consolidar una imagen positiva del Centro, evaluándola tanto con medidas de percepción como con indicadores de rendimiento (EFQM).
- Conseguir el arraigo de los usuarios en el Centro (criterio EFQM).
- Obtener reconocimientos explícitos de la administración, los beneficiarios y la comunidad.

Establecida la situación inicial mediante el diagnóstico interno (autoevaluación, puntos fuertes y áreas de mejora) y la descripción situacional externa (oportunidades y amenazas), y establecida también la situación final mediante la misión y la visión (fines y objetivos), es el momento de decidir la planificación, comunicar y negociar las principales líneas estratégicas que marcarán el camino a recorrer desde esta situación inicial a la situación que podría ser de aquí a "X" años si realizamos los Programas, Planes y Acciones adecuadas y oportunas.

4.- CICLO DE MEJORA CONTINUA Y HERRAMIENTAS.

La mejora continua es un pilar de la filosofía de la gestión de calidad y del Modelo de Excelencia de la EFQM, que propone un esquema lógico al que denomina REDER (RADAR en inglés) para explicar el ciclo de la mejora. En este esquema se parte de los *Resultados*, tanto los que está alcanzando la organización como los que pretende conseguir como consecuencia de la planificación estratégica. Para la obtención de estos resultados la organización deberá realizar un *Enfoque* o planteamiento del liderazgo, de la planificación y estrategia, del personal, de los colaboradores y recursos y de los procesos, sólidamente fundamentado e integrado. Dicho enfoque debe tener un *Despliegue* o desarrollo sistemático de actuaciones que aseguren una implantación completa. Y por último, la organización deberá *Evaluar* (a través de indicadores de proceso y de resultado) la efectividad del enfoque y desplie-

que realizados y *Revisar* los mismos en base a los resultados de la evaluación para incorporar las mejoras precisas.

Este Ciclo que se repite, no es una circunferencia dando vueltas concéntricas, sino una espiral que avanza tanto hacia delante como hacia arriba.

El Esquema lógico REDER tiene correspondencia con el ciclo de mejora continua que en Japón se denomina Ciclo de Deming (por su creador) o ciclo PDCA: *Plan, Do, Check, Act* en inglés. Planificar, Hacer, Verificar y Actuar en castellano.

Alguna de las posibles actividades y herramientas que se podrían utilizar en esa mejora continua de los procesos pueden ser:

Eliminación de la burocracia

Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.

Eliminación de la duplicación

Suprimir actividades idénticas que se realizan en momentos diferentes del proceso, sin ser necesario.

Evaluación del valor agregado

Estimar cada actividad del proceso de la organización, para estudiar su contribución a la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios de la organización, minimizando aquellas que no aportan valor agregado.

Simplificación

Reducir la complejidad del proceso.

Reducción del tiempo de ciclo del proceso

Determinar las formas de reducir el tiempo de ciclo del proceso para satisfacer o exceder las expectativas del usuario, minimizando al mismo tiempo los costes que suponen la dedicación de recursos durante un mayor tiempo.

Prueba de errores

Dificultar la realización incorrecta de la actividad, esto es, prevenir los posibles errores.

Eficiencia en la utilización de los recursos y equipos materiales y humanos

Hacer uso efectivo de los recursos económicos, materiales, instalaciones... y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.

Lenguaje simple

Reducir la complejidad de la manera de redactar documentos y transmitir órdenes o instrucciones; hacer que todas las personas que utilizarán los documentos puedan comprenderlos fácilmente.

Estandarización.

Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todo el personal involucrado lleve a cabo esa actividad, del mismo modo, todas las veces.

Alianzas con colaboradores y proveedores

El resultado del proceso depende, en gran parte, de la calidad de las entradas (información, documentación, etc.) que recibe el procedimiento. Se han de definir el contenido, formato y momento más idóneos de las entradas al proceso.

Mejora mediante cambio del proceso

Esta herramienta se utiliza cuando las anteriores no son suficientes para obtener el resultado necesario. Se trata de buscar cambios significativos en el proceso, ideando nuevos flujos de información, secuencias de tareas, etc., para la obtención de los resultados esperados.

Automatización y/o informatización del proceso

Aplicar herramientas informáticas, aplicaciones, bases de datos, a las actividades y tareas que forman parte del proceso, evitando en lo posible el desarrollo manual de las mismas, la solicitud de consultas de información, así como la generación de documentación innecesaria.

Por otra parte y también dentro del concepto de herramientas para la gestión de calidad, hemos recogido en el siguiente esquema alguna de las más utilizadas y de las más fáciles de utilizar, y se han clasificado con un criterio subjetivo en herramientas que sirven para organizar o para decidir sobre ideas, datos y procesos.

Herramientas de gestión de calidad

HERRAMIENTAS TRATAMIENTO DE "IDEAS"	DE ORGANIZACIÓN	TORMENTA DE IDEAS	Proporciona, ideas sobre un tema, con participación y creatividad, para identificar diferentes posibilidades.
		DIAGRAMA DE FLUJO	Esquematiza actividades secuenciales de un proceso para un mejor conocimiento del mismo
		DIAGRAMA CAUSA-EFECTO	Permite organizar ideas mediante su relación causal, para facilitar su posterior tratamiento
	DE DECISIÓN	J. DE OPINIÓN. SELECCIÓN	Permite priorizar en base a criterios cualitativos
		MATRIZ DE DECISIÓN	Permite relacionar ideas y cuantificarlas siguiendo uno o varios criterios, para facilitar la toma de decisiones
	HERRAMIENTAS TRATAMIENTO DE "DATOS"	DE ORGANIZACIÓN	HOJA DE DATOS
REPRESENT. GRÁFICAS			Permite la organización de datos para el análisis de variabilidades de un proceso o un suceso
ESTRATIFICAC.			Permite la ordenación de datos en grupos homogéneos respecto a una variable
DE DECISIÓN		DIAGRAMA DE PARETO	Permite la priorización en base a criterios cuantitativos
		DIAGRAMA DE DISPERSIÓN	Permite la detección de correlaciones entre dos variables
HERRAMIENTAS TRATAMIENTO DE "PROCESOS"		DE ORGANIZACIÓN	MAPA DE PROCESO
	DE DECISIÓN	PLAN DE ACCIÓN	Permite planificar las acciones a realizar, las personas encargadas, los recursos a utilizar, la temporalización, el seguimiento...

Figura 3. Herramientas de gestión de calidad.

Por último y para terminar el capítulo, ante el consenso que suele haber sobre las virtudes del modelo de gestión por procesos y estando de acuerdo con el mismo, vamos a realizar sin embargo una reflexión sobre los posibles riesgos y una aproximación a las críticas de este modelo.

5.- RIESGOS Y CRÍTICAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS.

Exageración de las ventajas e inflación de expectativas.

Como dice el profesor Javier Gómez González en su ponencia⁴:

⁴ GÓMEZ GONZÁLEZ, Javier: *Alcance y límites en la gestión por procesos*. Ponencia del curso *Gestión por procesos en el ámbito educativo*. Fundación Universidad de Verano de Castilla y León. Segovia 26 y 27 de mayo de 2004.

En todo proceso de renovación organizativa se enfrentan dos contextos diferentes: la exigencia de lograr adhesión y eliminar resistencias, y la lógica de la prudencia que intenta evitar las expectativas exageradas para reducir la frustración posterior. Cuando no se logra un equilibrio razonable entre ambas, el fracaso está asegurado.

El intentar convencer de las ventajas del modelo para que sea aplicado, explicando su potencia y sus efectos positivos no nos puede llevar a crear falsas expectativas de "panacea". Es necesario ser realistas y no producir frustraciones que imposibiliten trabajos posteriores y creen actitudes negativas al cambio.

Priorizar los medios sobre los fines.

No debemos perder nunca de vista que lo importante y el fin último del servicio educativo es la educación de los alumnos, para ser exactos, de sus alumnos, en su centro, en un tiempo y lugar concretos. El objetivo no debe ser diseñar los mejores procesos, sino mejorar el servicio al ciudadano, empleando para ellos los mejores instrumentos y técnicas de gestión. Y como en golf, para cada golpe su palo.

Teorizar ignorando la realidad.

Diseñar, inventar y dibujar procesos puede ser un entretenimiento teórico intelectual, pero hay que conocer la realidad que se va a gestionar y dar participación a los actores de la misma en la planificación y gestión de los procesos, mediante la negociación y el consenso, si queremos que la organización funcione y cumpla sus fines dando los servicios encomendados.

Pretensión de exhaustividad.

Un Mapa de Procesos es una representación, un constructo teórico sobre la realidad que la interpreta y nos es útil para entenderla y gestionarla, pero no es la realidad misma y no puede abarcarla en su totalidad llena de matices. No todo es controlable, la adaptación y la flexibilidad son elementos imprescindibles. Cuando el constructo es tan grande que empieza a ser tan difícil de entender como la propia realidad, deja de ser útil y es un esfuerzo baldío.

Tendencia excesivamente rupturista y discontinuidad.

Lo realizado anteriormente y hasta ahora es válido, no hay que cambiarlo todo, hay que partir de lo que hay. No se debe saltar de ola en ola

siguiendo las modas que llevan en la cresta. Frente a las discontinuidades hay que reivindicar la permanencia, la mejora constante y continua y como dice el profesor Javier Gómez González: *no reinventar de manera frívola realidades ya inventadas*.

Cambiar la forma sin cambiar el fondo de estructura de poder.

No se puede hacer demagogia, cuando lo que se busca es un cambio en lo básico no se debe vender un cambio sólo en la forma si no se ha cambiado también el fondo. Si se pide implicación y participación, es necesario ofrecer comunicación y transparencia. Si se exigen responsabilidades es necesario que se haya participado en la toma de decisiones.

Fracaso en términos de eficacia.

La realidad educativa es muy compleja y es posible que los resultados en términos de eficacia no lleguen o no sean identificados de una manera objetiva y contrastable por todos. Ello puede producir también frustración y abandono. Un ajuste realista de opciones y expectativas lo podría evitar. En todo caso, en la gestión por procesos se busca una reducción de las fricciones entre usuario y administración, construyendo una organización orientada al usuario-cliente, a colmar sus necesidades y expectativas con respecto al servicio educativo que prestamos. Y como hemos dicho al principio, esos logros en el servicio educativo han de conseguirse mediante procesos eficientes **que sean satisfactorios tanto para los beneficiarios de la educación como para las personas que los realizan.**

BIBLIOGRAFÍA

GÓMEZ GONZÁLEZ, Javier: *Alcance y límites en la gestión por procesos*. Ponencia del curso *Gestión por procesos en el ámbito educativo*. Fundación Universidad de Verano de Castilla y León. Segovia, 26 y 27 de mayo de 2004.

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN: *Iniciación a la Calidad en los Servicios Públicos*. Dirección General de Calidad de los Servicios. Valladolid, 2002.

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN: *Trabajando con los procesos: Guía para la gestión por procesos*. Dirección General de Atención al Ciudadano y Modernización Administrativa. Valladolid 2004.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE: *Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los Centros Educativos del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad*. Secretaría General Técnica, Subdirección General de Información y Publicaciones. Madrid, 2001.

PÉREZ JUSTE, R. Y OTROS: *Hacia una Educación de Calidad, Gestión, instrumentos y evaluación*. Narcea S.A. Ediciones. Madrid, 2001.

LIDERAZGO, MOTIVACIÓN Y CAMBIO EN LA ESCUELA

Fernando González Ferreras
Concejal delegado de Organización y Calidad de los Servicios
del Excmo. Ayuntamiento de Soria

- 1.- Introducción
 - 2.- Procesos en Educación.
 - 3.- Gestión por procesos.
 - 4.- Ciclo de mejora continua y herramientas.
 - 5.- Riesgos y críticas en la gestión por procesos.
- BIBLIOGRAFÍA.**

1.- INTRODUCCIÓN

Todo proceso de calidad total se basa en dos pilares fundamentales: el compromiso de la dirección y la implicación de las personas, que se puede lograr en base a la formación, la participación y el reconocimiento dentro de un clima de transparencia y de comunicación interna, tal como se define en el cuadro adjunto.



2.- LIDERAZGO

El liderazgo, el compromiso de la dirección, es el elemento fundamental que permite los cambios en las organizaciones, puesto que el liderazgo es el que va a influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos necesarios o útiles para el bien común.

Tres son los elementos del liderazgo: **arte**, es decir, una destreza aprendida, **influencia**, influir sobre las personas, motivar a las personas y **servir**, es decir, identificar las necesidades de la gente para poderlas satisfacer. El liderazgo es el arte de lograr más de lo que la lógica, la costumbre, la rutina o nuestros propios miedos nos dicen que es posible. El liderazgo es el que permite mejorar la vida de las personas y el sistema bajo el cual se desempeñen; el liderazgo es el que conoce el camino, el que sigue el camino y el que muestra el camino y quien es capaz de transformar el sueño en realidad a través de la participación de la tarea de los colaboradores. El liderazgo es siempre un valor y siempre aparece asociado a las personas que intentan cambiar el presente e inventar el futuro. Nuevas misiones, nuevas posibilidades y nuevos retos.

Muchos son los tipos de liderazgo, desde el extremo coercitivo, el que exige obediencia inmediata cuyo lema "haz lo que yo te diga como yo te diga y cuando yo te diga" cuyo impacto en una organización es siempre negativo, al extremo de liderazgo capacitador y participativo, que tienen efectos positivos pues tratan de desarrollar las capacidades de las personas e influyen en que el trabajo se oriente hacia el bien común.

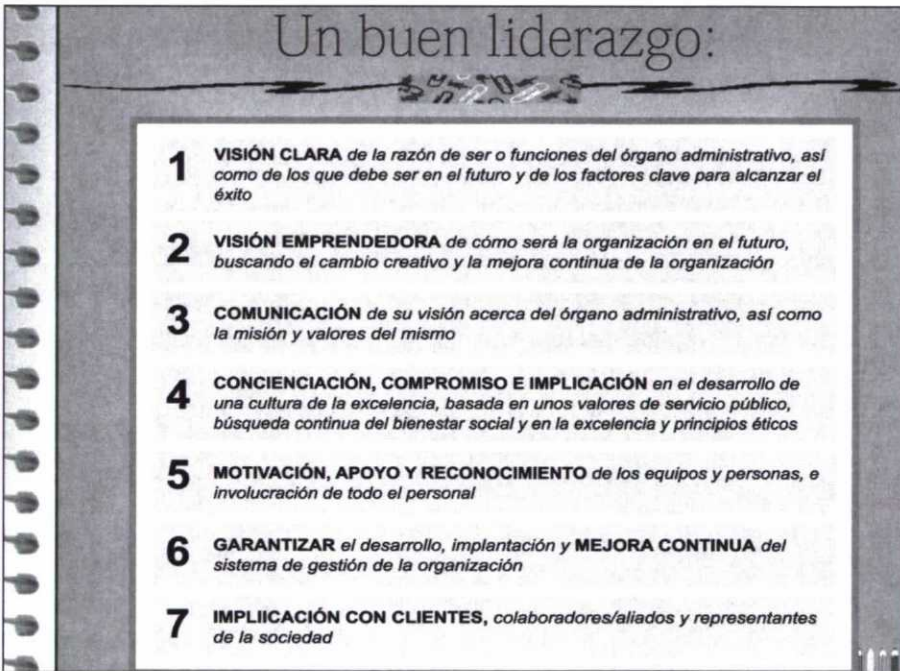
Entre estos dos estilos extremos hay todas las variantes que se quieran pensar. La verdad es que no existe un estilo puro de liderazgo y todo el mundo desarrolla una mezcla de ellos aunque de una forma preponderante actúe en un sentido determinado. Los buenos líderes deben trabajar como un profesional del golf que elige cuidadosamente el palo según el hoyo, al igual que un ciclista cambia de plato y piñones según la dificultad de la carretera. En cada circunstancia se debe optar por el método más acertado.

Cuanto más estilos practique el líder, mejor, y lo ideal es ir adaptando el estilo a cada una de las circunstancias. Es evidente que hay que dominar los de impacto positivo pero es más importante aún crear equipos de trabajo con personas que dominen los estilos que a uno le faltan.

Es obvio, también, que un buen liderazgo debe tener una visión clara (saber claramente hacia donde hay que ir), capacidad de comunicación (para que la organización sea capaz de asimilar esa misión) y, desde luego, com-

promiso e implicación en las tareas necesarias para alcanzar esa misión, además de capacidad motivadora (apoyo y reconocimiento constante a las personas que con él trabajan).

La función del liderazgo es mejorar las condiciones de servicio y apoyar al personal al que presta ese servicio; básicamente hay que dar autonomía a las personas dentro de la definición global del marco estratégico, y darles el mayor campo de acción posible para que se sientan motivados y realizados en su trabajo; por esa razón, las organizaciones de calidad requieren muy poca dirección y mucho liderazgo porque liderar no es más que motivar a las personas. Las características de un buen liderazgo están explicitadas en el cuadro siguiente.

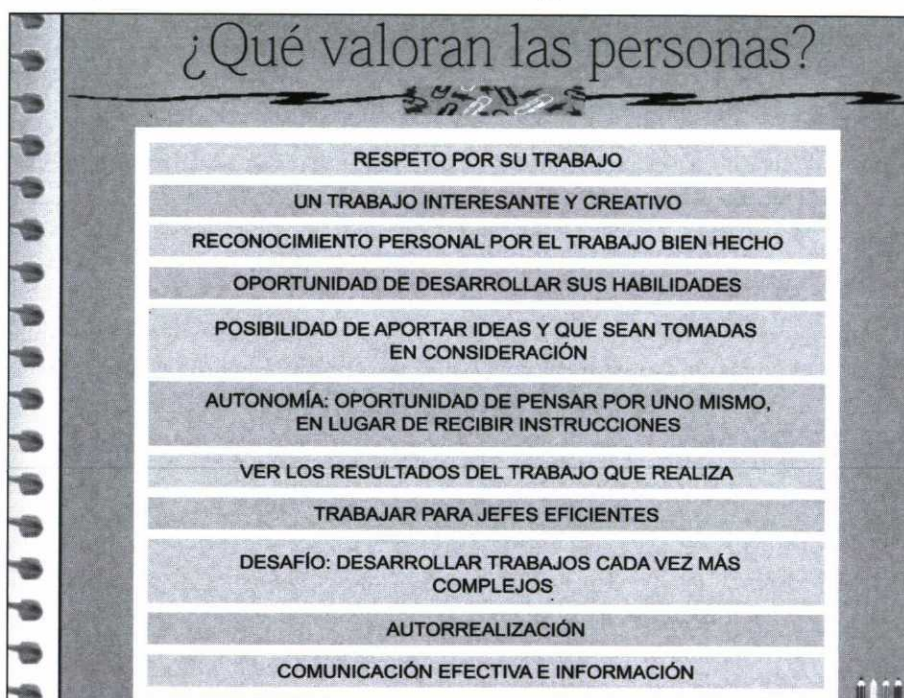


3.- MOTIVACIÓN

Las personas se sienten motivadas de muchas formas y no todas de igual manera. Lo que motiva a uno no es lo que motiva a otro. La motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta; la motivación es lo que me dice que debo hacer algo porque para mí es importante hacer ese algo.

Las personas quieren sentirse motivadas, que se respete su trabajo, que su trabajo sea interesante y creativo, que tengan un reconocimiento personal,

que tengan una oportunidad de desarrollo, tener la oportunidad de trabajar para jefes competentes, aportar ideas, alguna autonomía de trabajo y ver los resultados de su trabajo. A todo el mundo le gusta, sobre todo, que haya mucha información y mucha comunicación. Un aspecto fundamental de la motivación es el reconocimiento (tan escaso en la administración pública y en la escuela), que debe de ser frecuente (no hay que esperar a que suceda algo muy relevante), rápido (porque si se demora pierde valor), creativo (algo que uno recuerde con especial agrado) y generoso (no todo el mundo se siente a gusto reconociendo los méritos de los demás). El reconocimiento debe de ser hecho por cualquier miembro del equipo de dirección y debe crearse una cultura del reconocimiento, evitando que sea algo esporádico. Lo que valoran las personas está señalado en el cuadro siguiente.



Lo que si parece claro es que para influir en los demás se requiere inteligencia y sensibilidad. La inteligencia permite conocer los requerimientos del trabajo y la sensibilidad permite conocer los requerimientos de las personas. Si se emplea sólo inteligencia, la dirección será fría, calculadora y muy robotizada; si sólo se utiliza sensibilidad, tendremos una dirección paternalista y en cualquiera de las dos, tanto en la dirección robotizada como en la paternalista, se produce una merma de confianza.

La confianza es la base de una buena relación con los demás; exige que uno se involucre, que uno sea capaz de interpretar el comportamiento de los

demás y que desde luego sea capaz de dar cada vez más confianza. La confianza exige mucha comunicación y la comunicación es un proceso fundamental porque no podemos dejar de comunicarnos y porque la comunicación verbal es específica de la especie humana.

Los mensajes deberían ser siempre relevantes (apropiados a las condiciones del auditorio), sencillos (en los términos más fáciles posibles), estructurados y organizados, y deberían utilizar énfasis en lo que hay que subrayar y, sobre todo, deberían ser siempre exactos (sin errores), precisos, oportunos (en el momento preciso), íntegros (completos) y significativos (interesantes para la persona que lo recibe).

Se confunden habitualmente los datos con información y conocimiento. Los datos pueden ser textos, cifras, imágenes, etc., cualquier elemento que le permita a uno conocer algo, pero para que eso se convierta en información, esos datos deben ser organizados y procesados en estructuras que tengan algún significado y cuando esa información permite tomar decisiones es cuando podemos hablar de conocimiento. El conocimiento es lo que permite tomar decisiones.

La comunicación tiene muchas barreras. Todos conocemos las dificultades que hay de entenderse con otras personas, pero hay elementos que permiten superar esas barreras, desde escuchar activamente (poniendo interés), retroalimentar, (hacer signos de aceptación a lo que la otra persona nos habla), ser capaz de desarrollar empatía (ponernos en el lugar del otro), hasta el silencio que, manejado con extremada precaución, "obliga" a otras personas a comunicarse, pero sin que suponga la barrera de que la otra persona puede pensar que uno no atiende a lo que le está diciendo.

En el siglo XXI ha ocurrido un fenómeno curioso: siempre se ha dicho que la información es poder, puesto que quien tenía el poder, tenía y manejaba la información y el conocimiento. Ahora, quien tiene la información y el conocimiento es justamente el que detenta el poder. Lo que no ha cambiado es que **la información es poder**.

Como la información es poder y el liderazgo trata de conseguir la motivación de la persona, es evidente que comunicar información (dar poder) es un elemento clave para mejorar la satisfacción de las personas. Por eso una de las misiones clave del liderazgo debe ser la creación de equipos de trabajo.

4.- CAMBIO PARA LA MEJORA

Un equipo de trabajo es un grupo de personas que tienen un objetivo común, que trabajan coordinadamente con la participación de todos los

miembros bajo la dirección de un líder, para la consecución de intereses colectivos. Las ventajas del trabajo en equipo son evidentes, desde la mejora individual, trabajo más creativo, decisiones más fundamentadas, capacidad de abordar tareas más complejas, hasta el mayor enriquecimiento personal. También puede haber problemas, como que el trabajo pueda hacerse más lento o que algunas personas pueden desertar de su responsabilidad. Algunas personas pueden generar tensiones, pero lo que es evidente es que el trabajo en equipo permite alcanzar mayores logros. En el trabajo en equipo existe una gran cohesión entre las personas del grupo, lo que quiere decir que tiene que haber una gran comunicación y mucha confianza entre todos ellos.

Si existe esa comunicación y confianza, el liderazgo puede producir la motivación suficiente para inducir a la organización al cambio, que consiste en pasar de un estado a otro, es decir, generar una nueva situación (observable y permanente) en base a situaciones anteriores. El cambio tiene que ser percibido como bueno por las personas que actúan en el cambio.

Toda organización tiene un ciclo de vida que pasa desde el despliegue hasta su máximo esplendor; posteriormente comienza el declive, la burocratización y la decadencia, salvo que en el momento de mayor esplendor pueda abordarse un cambio que permita alcanzar una nueva realidad más satisfactoria; por ello, todo cambio debe ser útil, el líder debe tener la empatía suficiente para motivar a las personas, el cambio debe ser entendido y valorado como bueno por los afectados, deben participar lo más posible en el cambio, hay que buscar el mejor momento para introducir el cambio y hay que introducirlos, cuando sea posible, de forma gradual.

Si no cambiamos, incluso cuando estemos en las mejores condiciones, se acabará deteriorando la organización y el futuro no será el que todos esperamos y, como la mejor manera de predecir el futuro es creándolo, estamos obligados a ir haciendo las gestiones necesarias para alcanzar nuevas realidades, porque uno cree que las cosas están bien hechas hasta que alguien le enseña que se pueden hacer de una forma mejor y, mediante la participación, se pueden aminorar las resistencias al cambio.

Cuando la situación no es la idónea, uno puede empezar a quejarse o puede empezar a actuar de forma preventiva, planificando y actuando, porque nunca podemos dirigir el viento pero sí podemos orientar las velas para poder avanzar y porque hemos de ser conscientes que el precio que se paga por ser quien se está siendo es no ser quien uno podría llegar a ser.

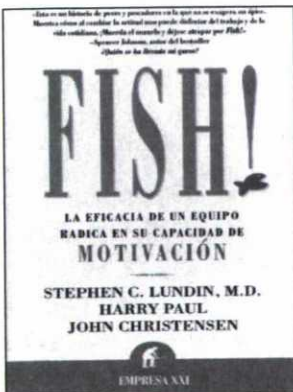
Es evidente que si la calidad es un objetivo renunciabile de todo centro educativo, debemos introducir los cambios necesarios para introducir a la

escuela en el camino de la calidad. Es frecuente oír hablar de dificultades, falta de motivación, compartimentos estanco, falta de autoridad moral e ideas nuevas, incapacidad para colaborar, pero en toda situación complicada, el primer paso es no buscar culpables y buscar remedios. La realidad se puede ver de varias formas y siempre se puede pensar de forma proactiva, empezar por uno mismo a mejorar, aprendiendo a actuar y colaborar.

Siempre se puede mejorar y uno no puede dejar de hacer lo que sí puede hacer por culpa de lo que no puede hacer y pensar en hacer las cosas cada día un poco mejor, en crear un sistema de mejora para que mejoren nuestros procesos, con la participación de todos y en beneficio de todos. Y nunca ser pesimista (que ve una amenaza en cada oportunidad) ni siquiera optimista (que ve una oportunidad en cada amenaza); hay que ser realista, porque el optimista espera que cambie el tiempo, el pesimista se enfada porque no cambia, pero el realista ajusta las velas y sigue navegando, y sigue navegando sin temer la asunción de riesgos, porque asumiendo riesgos es como se aprende a ser valiente, sin miedo al fracaso, porque el fracaso es una oportunidad de empezar de nuevo pero con más inteligencia.

Cambiar constantemente y comenzar de nuevo para conseguir la calidad que nunca es un accidente, que siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia, porque siempre donde hay una empresa de éxito alguien tomó una decisión valiente y porque siempre es mejor actuar. Los pequeños actos que se ejecutan son mejores que las grandes ideas que solamente se piensan.

Aunque no podamos elegir cómo hacer nuestro trabajo, siempre podemos elegir la actitud de cómo hacer el trabajo. Siempre el que quiere hacer algo encuentra los medios y cuando no quiere hacer algo siempre encuentra excusas. Y siempre que se empieza a hacer lo posible, se acaba haciendo lo necesario. Y siempre se puede, como mínimo, hacer cada día una pequeña cosa un poco mejor.



BIBLIOGRAFÍA

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN: *Iniciación a la Calidad en los Servicios Públicos*. Dirección General de Calidad de los Servicios. Valladolid, 2002.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE: *Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los Centros Educativos del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad*. Secretaría General Técnica, Subdirección General de Información y Publicaciones. Madrid, 2001.

MATERIAL COMPLEMENTARIO

RELACIONES Y COMUNICACIÓN EN LOS CENTROS ESCOLARES. TRABAJO EN EQUIPO. HERRAMIENTAS DE CALIDAD

Amancio García Calvo
Jefe de Área de Programas
Dirección Provincial de Educación
Soria

- 1.- Introducción
- 2.- Ventajas de los equipos
- 3.- Dirigir la reunión del equipo
- 4.- Estilo de gestión y creatividad
- 5.- Factores que pueden hacer que un equipo fracase
- 6.- La comunicación
- 7.- El modelo básico de comunicación
- 8.- Obstáculos a la comunicación

1.- INTRODUCCIÓN

En un centro escolar se establece una compleja red de relaciones como consecuencia de la dinámica interna del centro y de relaciones del centro con el entorno. Como consecuencia de ello surgen procesos de comunicación, conflictos, participación, clima escolar, etc.

La complejidad de estos procesos hace que estén más allá de la capacidad de cualquier persona para resolverlos individualmente. Una forma de acometerlos es mediante la formación de equipos.

Un equipo es un grupo de personas con experiencia, que se reúnen para llevar a cabo una actividad determinada. Precisa de objetivos propios, una mínima estructura organizativa y operativa, y la necesaria cohesión entre sus miembros.

2.- VENTAJAS DE LOS EQUIPOS

La utilización de equipos para resolver problemas tiene algunas ventajas. La experiencia en la técnica de resolución de problemas mediante el trabajo en equipo dice que:

- Los equipos pueden ofrecer más talento, experiencia, conocimiento y capacidad con relación a la situación del problema.
- El trabajo en equipo puede ser más satisfactorio y levantar más la moral de las personas que el trabajo en solitario.
- Es más probable que se ejecuten las recomendaciones de un equipo, que aquellas que pueda hacer un individuo. Las personas tienen una mayor predisposición a respaldar un trabajo que ayudaron a desarrollar.
- Los equipos pueden abordar una variedad de problemas que están más allá de la competencia técnica de cualquier persona que los trata individualmente.
- Los equipos pueden tratar problemas que van más allá de los distintos grupos.

Los equipos pueden mejorar sensiblemente el proceso de resolución de problemas. Si están dirigidos adecuadamente, pueden producir resultados con rapidez, eficacia y eficiencia.

3.- DIRIGIR LA REUNIÓN DEL EQUIPO

El equipo cuando se reúna para analizar un problema será más efectivo si antes de la reunión se presta atención a una serie de factores que podríamos llamar preventivos.

Dichos factores son preventivos porque su presencia no garantiza que la reunión tenga éxito, pero su ausencia podría hacerla fracasar. La persona responsable de coordinar o dirigir el equipo ha de prestar atención a los siguientes detalles:

- Selección de los participantes

Cuando se seleccionan las personas para la reunión, el coordinador del equipo debe escoger solamente a aquellas que posean un conocimiento y experiencia adecuados para resolver el problema. Es aconsejable que el número de participantes no sea ni demasiado pequeño ni muy grande; un criterio adecuado podría ser que estuviera comprendido entre cinco y nueve per-

sonas. Así será lo suficientemente pequeño para poder dirigirlo, pero lo suficientemente grande como para que exista un buen intercambio de ideas.

- Preparación del orden del día

Antes de la reunión se deberá preparar y distribuir a los miembros del equipo un orden del día. Éste deberá incluir información sobre la hora y el lugar de reunión, los trabajos preparatorios (las tareas específicas que deberán realizar los integrantes del equipo), y una lista de las personas que participarán. También se reunirá y distribuirá material de apoyo.

- Presentación de los objetivos

Al comenzar la reunión, el coordinador del equipo deberá presentar el objetivo de la misma, lo más explícitamente posible. Esto ayudará a los integrantes del equipo a concentrar sus esfuerzos en la solución y eliminación del problema. Es muy importante que el coordinador vuelva a señalar el objetivo, cada vez que parezca que el equipo se desvía de tema.

- Procedimientos de análisis

Al principio de la reunión, el coordinador podrá hacer un análisis de la técnica para la eliminación del problema. Esto ayudará a los integrantes del equipo a orientarse respecto a los procedimientos que irán adoptando. También se recomienda hacer un análisis del papel del equipo en el Proceso de Mejora de la Calidad y de su capacidad operativa. Se elegirá un secretario para que redacte las actas de la reunión y las reparta entre los integrantes del equipo.

- Asignación de tareas

Las reuniones del equipo no resuelven ningún problema pero generan estrategias para su solución. A veces resulta necesario asignar responsabilidades a los integrantes del equipo para que ejecuten ciertos aspectos de la estrategia.

Debe quedar claro quién es responsable de hacer qué cosas, y el tiempo previsto para su realización. Todo esto hay que resolverlo mientras el equipo se encuentra reunido.

Estos factores preventivos no son importantes en sí mismos, pero, como parte de la técnica de equipo para resolver problemas, pueden hacer que una reunión sea un éxito o un fracaso y, por lo tanto, merecen la atención del coordinador del equipo.

4.- ESTILO DE GESTIÓN Y CREATIVIDAD

Además de atender a los anteriores factores preventivos, el coordinador del equipo será responsable de conducir la parte de la reunión que trate de la resolución del problema. Para ello procurará explotar los recursos creativos del equipo con vistas a una posible solución.

Motivar la creatividad no es una cuestión fácil, así que el estilo de trabajo del coordinador del equipo tendrá mucha importancia en el grado de creatividad de los integrantes. La mejor forma de trabajo para ayudar a que los equipos resuelvan problemas exige que el coordinador del equipo permita que los integrantes participen con la mayor libertad posible. El coordinador debe funcionar como un elemento que facilita que los miembros del equipo intercambien ideas y comprueben su comprensión. Debe estar siempre listo para inyectar energías al equipo cada vez que parezca que éste tiene dificultades.

Además de inyectar energía adicional al equipo, puede aumentar la creatividad de varias maneras:

- Alentando la espontaneidad

En las primeras etapas de una reunión no se deben censurar o criticar las ideas o posibles soluciones. El coordinador debe favorecer un libre intercambio de ideas. La clasificación de las ideas según la comprobación de los criterios tendrá lugar más adelante.

La mejor forma de alentar la espontaneidad es anotar las ideas a medida que el equipo las genera. Esto se puede hacer escribiéndolas en un tablero. Así, todos los integrantes pueden ver aparecer sus ideas, y a medida que van apareciendo, se expresan y se anotan; pueden surgir nuevas ideas a partir de las ya existentes.

- Superando los obstáculos perceptivos

Un obstáculo perceptivo es un conocimiento preconcebido que impide a la gente encontrar oportunidades o solucionar problemas. La imposibilidad de alejarse de este hábito mental puede ser un obstáculo para encontrar soluciones innovadoras a los problemas.

Por ejemplo, durante mucho tiempo, la gente que esperaba en los bancos elegía una cola frente a una ventanilla y aguardaba allí hasta que le llegaba su turno. El problema consistía en que siempre había una cola que avan-

zaba más despacio que otras. Sólo unos años después se comenzó a aplicar algunos principios de la Teoría de las Colas. Ahora, los clientes de un banco hacen una sola cola y van avanzando hacia la primera ventanilla que queda libre. El resultado es que se atiende a los clientes con mayor rapidez que antes. Pero antes de que esto sucediera, los directivos del banco tuvieron que cambiar algunos modelos perceptivos de cómo llevar su negocio. De la misma forma, el coordinador del equipo debe ayudar a los participantes a reconocer y superar sus obstáculos perceptivos.

- Quitando importancia a las diferencias de categoría

Durante una reunión para resolver un problema, se espera que todos contribuyan, el coordinador del equipo debe conseguir que cada uno de los participantes comprenda que la contribución de todos es importante.

- Dejando tiempo al descanso

En una discusión acalorada, mucha gente no puede pensar con claridad. Permitiendo a los participantes tomarse un minuto de descanso para pensar, el coordinador puede ayudar a actuar al máximo de su capacidad mental.

En resumen, la creatividad es importante para la eliminación de problemas. El estilo de trabajo del coordinador del equipo afectará en gran medida a la creatividad del equipo.

5.- FACTORES QUE PUEDEN HACER QUE UN EQUIPO FRACASE

Un equipo puede fracasar por las siguientes razones:

- El problema del orden del día

Este caso se da cuando el coordinador del equipo u otros integrantes del mismo están más preocupados por sus objetivos personales que por los objetivos del equipo. Tienen un orden del día personal que esconden al resto del equipo y tratan de manipular el proceso para alcanzar sus objetivos. El resultado es que el equipo se puede ir desintegrando, en razón de los intereses personales.

Para evitar esta situación, el coordinador del equipo debe fomentar una atmósfera de honestidad y confianza dentro del grupo. Debe guiar al equipo por medio del ejemplo, y convencerá a sus miembros de que la contribución de cada uno influirá en el proceso.

- La tendencia de algunas personas a evitar responsabilidades en el trabajo en equipo

Es fácil esconderse dentro de un grupo. Algunos integrantes del equipo pueden dejar de asumir su parte de responsabilidad, si el coordinador lo permite. Su actitud será que "algún otro podrá hacerlo". Con lo cual, otros miembros del equipo deben trabajar mucho más para que las cosas se hagan.

La mejor forma de evitar esto es tener la seguridad de que todos los integrantes tienen obligaciones propias y específicas. Es menos probable que las personas eviten sus obligaciones si tienen la certeza de que se les hará responsables de sus acciones.

- El problema de la precipitación

A veces, el equipo está tan ansioso por resolver un problema, que no lo analiza de forma adecuada. Esta técnica del "parche rápido" puede causar más problemas de los que resuelve.

La mejor forma de evitar la precipitación es analizar con profundidad cada problema antes de tratar de resolverlo.

- La falta de liderazgo en el equipo

El coordinador de un equipo debe concentrarse en dos aspectos del trabajo en equipo. Por un lado, debe asegurarse de que el equipo está trabajando sobre el problema; por otro lado, también debe prestar atención a las necesidades emocionales de los integrantes del equipo. Un buen líder se asegurará de que todos los integrantes del mismo tengan la oportunidad de participar y que sean tratados imparcialmente por los demás integrantes. Si el coordinador del equipo es débil en cualquiera de estas dos áreas -preocupación por el trabajo y preocupación por el personal- disminuirá la efectividad del equipo para resolver problemas. Sería posible que un equipo tuviera dos líderes: uno manifestaría preocupación por el trabajo, y el otro por la gente.

Ambos tipos de preocupación tienen que estar presentes para lograr una dirección eficaz del equipo.

El retorno regular de información al coordinador del equipo ayudará a asegurar que no se está haciendo hincapié en un tipo de preocupación en detrimento de otro.

En el análisis final, existen algunos factores que pueden hacer que un equipo fracase. Pero si se controlan esos factores, la técnica de trabajo en equipo resulta el mejor método individual para eliminar problemas complejos.

En resumen, el trabajo en equipo suele proporcionar los mejores medios para resolver problemas y eliminarlos. El valor reside en capitalizar las capacidades y la experiencia de las personas que trabajan estrechamente en una tarea en particular. Ellos son los expertos y, con cierta orientación, son ellos los que pueden resolver los problemas.

6.- LA COMUNICACIÓN

En el sentido que se utiliza este vocablo no se refiere aquí a los dispositivos utilizados para enviar y recibir información. No se trata ni de teléfonos, ni de periódicos ni de sistemas informativos de la dirección. El término comunicación, tal como aquí se usa, significa el envío de un mensaje a las personas, que este mensaje sea realmente comprendido y, finalmente, que se actúe en función de este mensaje.

La comunicación es importante por diversas razones, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Compartir ideas

La comunicación permite que las personas intercambien sus ideas. Cuando éstas fluyen libremente se superan más fácilmente las diferencias y disminuyen las que pueda haber entre la dirección y el resto de las personas del centro escolar.

- Expresar objetivos

La comunicación es importante porque los miembros del centro tienen que conocer los objetivos, ya que son ellos los que han de colaborar para alcanzarlos. A falta de una adecuada información sobre los requisitos, las personas harán las cosas del modo como cada uno de ellos considera necesario y aceptable. La comunicación permitirá dar a las personas la información adecuada.

- Aceptar cambios

La comunicación facilita que todos los miembros de la comunidad educativa puedan aceptar los cambios. Se suele considerar el cambio como

algo peligroso. Significa en cierto modo que los "viejos métodos" ya no son aceptables. La comunicación aliviará los dolores que toda transición implica, y esto debido a la mejor comprensión de los hechos. Si no se llega a comprender el cambio, lo más seguro es que éste se traduzca en un fracaso.

- Obligar a pensar

La comunicación es también importante por el hecho de que obliga al responsable de una actuación en el centro educativo a reflexionar profundamente sobre una determinada situación. Numerosas personas se ven obligadas a analizar un plan y esto hace que los criterios erróneos puedan localizarse. Más vale encontrar estos errores durante el proceso de comunicación que no llevar a cabo una planificación lastrada por un fallo importante.

El equipo directivo es el que debe iniciar el proceso de comunicación, ya que es quien está mejor situado para conectar las necesidades de la administración con las de los profesores, padres y alumnos.

7.- EL MODELO BÁSICO DE COMUNICACIÓN

Para hacer más comprensible el proceso de comunicación, vamos a centrar nuestra atención en un Modelo Básico de Comunicación, que es un sencillo sistema interactivo entre dos personas. De acuerdo con este esquema, en las comunicaciones interpersonales pueden distinguirse cuatro fases:

- 1ª fase: Codificación
- 2ª fase: Transmisión
- 3ª fase: Decodificación
- 4ª fase: Retorno

Veamos con mayor detalle cada una de estas fases.

1ª fase: Codificación

En esta fase inicial, la idea que se quiere transmitir y, antes de que pueda expresarse al destinatario, habrá que convertirla en **palabras**. La traducción de ideas en palabras es lo que se denomina codificación.

La codificación no es un proceso sencillo. Todos hemos experimentado alguna vez la frustración que representa el saber lo que queremos decir (la idea) y no saber cómo expresarlo (palabras). Este fenómeno consiste en nuestra incapacidad de encontrar las palabras adecuadas para expresar nuestras ideas.

Esta incapacidad para encontrar las palabras adecuadas suele presentarse cuando no se tiene tiempo suficiente para aclarar las ideas antes de hablar. Para evitar este inconveniente, lo mejor es tomarse el tiempo necesario para reflexionar sobre la idea. Existen una serie de reglas o principios para aumentar la exactitud y claridad de los mensajes que las personas usan para comunicarse. Estas son las siguientes:

- **Relevancia:** Crear el mensaje apropiado a las condiciones del auditorio.
- **Sencillez:** Reducir las ideas a los términos más simples posibles.
- **Definición:** Definir antes de desarrollar, explicar antes de ampliar.
- **Estructura:** Se trata de organizar un mensaje en una serie de etapas sucesivas, de establecer un proceso, según el cual se completa una etapa del mensaje antes de que la próxima sea introducida.
- **Repetición:** Reiterar los conceptos clave del mensaje.
- **Comparación y contraste:** Comparar ideas antiguas con nuevas; asociar lo desconocido con lo conocido.
- **Énfasis:** Consiste en enfocar o subrayar los aspectos esenciales de la comunicación.

2ª fase: Transmisión

Una vez que se han codificado las ideas en palabras claras y específicas, han de transmitirse al interlocutor.

Transmisión significa que las palabras se envían a través de un determinado canal de comunicación. Ejemplos de estos canales pueden ser los discursos, las charlas, las notas de servicio distribuidas por todo el centro o los avisos en los tabloneros de anuncios. Las palabras pueden enviarse, como es bien sabido, por conducto oral o escrito. La transmisión oral es preferible cuando se quiere aparecer de modo sencillo y, al mismo tiempo, se quiere dar una oportunidad de hacer preguntas a propósito del mensaje. La transmisión oral es sumamente eficaz, ya que permite al comunicador variar el énfasis según las necesidades de las personas. El mayor inconveniente del mensaje oral es la posibilidad de interferencias a causa de diversas perturbaciones.

La transmisión escrita es buena cuando se desea que el mensaje quede registrado de modo permanente. Los destinatarios pueden acudir a este mensaje (a condición de que esté bien escrito) cada vez que sea necesario, lo que evita tener que aclarar el mensaje con frecuencia. Un mensaje escrito destinado a toda la comunidad educativa, por ejemplo, permite al director del centro comunicarse con muchas personas en muy poco tiempo. El principal inconveniente de este método es que las personas destinatarias del

mensaje apenas tienen la posibilidad de comunicar con el emisor del mensaje, por lo que dicho mensaje no puede alterarse en función de las necesidades de los receptores. A cambio de esto, la interferencia en el mensaje escrito es pequeña.

Existen diversos factores que pueden producir interferencias en el mensaje. Resulta difícil hablar con alguien si hay perturbaciones en el medio. De la misma manera, cuando se transmite un mensaje y hay perturbaciones en el medio, lo más probable es que ese mensaje sea mal interpretado en la recepción.

Como perturbaciones que pueden afectar al mensaje oral habría que señalar la escasa facilidad de palabra, los gestos que distraen la atención, la pronunciación defectuosa o la construcción deficiente. En el lenguaje escrito los elementos perturbadores pueden ser los errores ortográficos y gramaticales, la deficiente construcción de la frase, el exceso de palabras o la desorganización. Todos estos factores pueden apartar al destinatario de la auténtica intención del mensaje.

3ª fase: Decodificación

En esta fase, se ha recibido ya el mensaje. Ahora se trata de analizar las palabras del mensaje para tratar de obtener la idea que surgió en la persona que lo emitió. El receptor puede actuar ahora en función de lo que dice ese mensaje.

Ocurre con frecuencia que el receptor decodifica el mensaje y lo interpreta de un modo muy diferente a la idea original del emisor. Esto puede deberse a una interpretación errónea de las palabras usadas. Las palabras tienen un significado, pero palabras idénticas tienen a veces diversos significados a las palabras en función de su inteligencia, características personales o anteriores experiencias con un determinado emisor. Los riesgos de mala interpretación se reducen si el emisor se decide a codificar sus mensajes de modo claro y específico.

4ª fase: Retorno

El proceso de comunicación se completa con la Fase de Retorno. El retorno consiste en la comprobación de que el mensaje del emisor ha sido bien comprendido. Existen dos clases de retorno:

- Pasivo - Este retorno se presenta en forma de preguntas, nuevos planteamientos o sugerencias.

- Activo - Este retorno se produce cuando el receptor actúa según las órdenes que ha recibido del emisor.

Basándose en la ejecución, el emisor sabrá si el mensaje se recibió correctamente.

El bucle de retorno permite al emisor elaborar el mensaje en función de las entradas procedentes del receptor. El emisor está entonces en condiciones de ajustar el mensaje con toda propiedad.

Este proceso hace posible que emisor y receptor compartan la información de modo muy eficaz. Al mismo tiempo se facilita la emisión de mensajes más eficaces, mientras que el receptor se halla en la mejor disposición para interpretar el mensaje adecuadamente. El resultado de todo esto será una mejora en sus respectivos cometidos.

8.- OBSTÁCULOS A LA COMUNICACIÓN

No siempre resulta fácil la comunicación entre personas. Con frecuencia se interponen obstáculos que interfieren esa comunicación y el compromiso de realizar un trabajo sin defectos. He aquí algunos de ellos:

- Perturbaciones en el canal de comunicación

Estas perturbaciones son interferencias en la transmisión de un mensaje. Entre ellas se encuentran la dificultad para expresarse en público, o una carta o memorándum mal escrito. La perturbación puede obedecer también a una deficiente capacidad de escucha o a una expresión corporal que contradice el sentido de las palabras. La apariencia exterior del comunicador, su entusiasmo, su presentación y sus movimientos constituyen asimismo elementos capaces de deformar el mensaje.

- Personalidad

Las personas, con demasiada frecuencia, se interesan más por las reacciones de los demás que por la manera cómo transmiten el mensaje para que sea comprendido. En el momento en que las emociones invaden nuestras comunicaciones, dejamos de ser buenos emisores o receptores de comunicación.

- Vivencias variadas

Como resultados de las diversas vivencias y papeles que las personas han desempeñado en la vida, el significado de las palabras puede ser diferente según las personas. Salvo que las gentes den a las palabras el mismo significado, el pensamiento de una persona no puede transmitirse a otra de modo adecuado y exacto. Se suele recomendar a los oradores principiantes que traten de compenetrarse con su público, para que de este modo adapten las palabras y expresen las ideas de suerte que los asistentes a la conferencia puedan comprender.

- Obstinación

Hay veces en que una persona se obstina tanto en ciertos aspectos de un problema, que queda cegada en cierto modo para considerar otros puntos de vista. Este enfoque unidimensional de la vida es el que impide a ciertas personas escuchar a los demás. En casos como éste, el emisor deberá esforzarse en "vestir" el mensaje con términos que puedan captar la atención del receptor obcecado. Y este último deberá esforzarse a su vez en abrir su mente a las otras posibilidades.

- Extensión del mensaje

Cuanto más largo sea el mensaje, más difícil será que el receptor logre mantener su atención. El mensaje largo suele ser menos eficaz que el corto.

La responsabilidad de una buena comunicación recae tanto sobre el emisor como sobre el receptor. En la práctica, no obstante, corresponde al emisor el trabajo de allanar los obstáculos que se oponen a la comunicación.

**EDICIONES DEL
INSTITUTO SUPERIOR DE
FORMACIÓN DEL
PROFESORADO**

**Subdirección General de Información
y Publicaciones del Ministerio
de Educación y Ciencia**

EDICIONES DEL INSTITUTO SUPERIOR DE FORMACIÓN DEL PROFESORADO

Subdirección General de Información y Publicaciones
del Ministerio de Educación y Ciencia

El Instituto Superior de Formación del Profesorado tiene como objetivo impulsar, incentivar, financiar, apoyar y promover acciones formativas realizadas por las instituciones, Universidades y entidades sin ánimo de lucro, de interés para los docentes de todo el Estado Español que ejercen sus funciones en las distintas Comunidades y Ciudades Autónomas. Pero, tan importante como ello, es difundir, extender y dar a conocer, en el mayor número de foros posible, y al mayor número de profesores, el desarrollo de estas acciones. Para cumplir este objetivo, el I.S.F.P. pondrá a disposición del profesorado español, con destino a las bibliotecas de Centros y Departamentos, **dos colecciones**, divididas cada una en cuatro series.

Con estas colecciones, como acabamos de señalar, se pretende difundir los contenidos de los cursos, congresos, investigaciones y actividades que se impulsan desde el Instituto Superior de Formación del Profesorado, con el fin de que su penetración difusora en el mundo educativo llegue al máximo posible, estableciéndose así una fructífera intercomunicación dentro de todo el territorio del Estado.

La primera de nuestras colecciones se denomina **Aulas de Verano**, y pretende que todo el profesorado pueda acceder al conocimiento de las ponencias que se desarrollan durante los veranos en la *Universidad Internacional Menéndez Pelayo de Santander*, en los cursos de la *Universidad Complutense en El Escorial*, en los de la *Universidad Nacional de Educación a Distancia en Ávila* y en los de la *Fundación Universidad de Verano de Castilla y León en Segovia*. En general, esta colección pretende dar a conocer todas aquellas actividades que desarrollamos durante el período estival.

Se divide en cuatro series, dedicadas las tres primeras a la Educación Secundaria (la tercera a F.P.), y la cuarta a Infantil y Primaria.

Colección **Aulas de Verano**, que se identifica con el
color "bermellón Salamanca"

- | | |
|-----------------------|----------------|
| • Serie "Ciencias" | Color verde |
| • Serie "Humanidades" | Color azul |
| • Serie "Técnicas" | Color naranja |
| • Serie "Principios" | Color amarillo |

La segunda colección se denomina **Conocimiento Educativo**. Con ella pretendemos difundir las investigaciones realizadas por el profesorado o grupos de profesores, el contenido de aquellos cursos de verano de carácter más general y dar a conocer aquellas acciones educativas que desarrolla el Instituto Superior de Formación del Profesorado durante del año académico.

La primera serie está dedicada fundamentalmente a investigación didáctica y, en particular, a las didácticas específicas de cada disciplina; la segunda serie se dirige al análisis de la situación educativa y estudios generales, siendo esta serie el lugar donde se darán a conocer nuestros Congresos EN_CLAVE DE CALID@D; la tercera serie, "Aula Permanente", da a conocer los distintos cursos que realizamos durante el período docente, y el contenido de los cursos de verano de carácter general, y la cuarta serie, como su nombre indica, se dedica a estudios, siempre desde la perspectiva de la educación, sobre nuestro Patrimonio.

Colección **Conocimiento Educativo**, que se identifica con el
color "amarillo oficial"

- | | |
|---------------------------|---------------|
| • Serie "Didáctica" | Color azul |
| • Serie "Situación" | Color verde |
| • Serie "Aula Permanente" | Color rojo |
| • Serie "Patrimonio" | Color violeta |

Estas colecciones, como hemos señalado, tienen un carácter de difusión y extensión educativa, que prestará un servicio a la intercomunicación, como hemos dicho también, entre los docentes que desarrollan sus tareas en las distintas Comunidades y Ciudades Autónomas de nuestro Estado. Pero, también, se pretende con ellas establecer un vehículo del máximo rigor científico y académico en el que encuentren su lugar el trabajo, el estudio, la reflexión y la investigación de todo el profesorado español, de todos los niveles, sobre la problemática educativa

Esta segunda función es singularmente importante, porque incentiva en los docentes el imprescindible objetivo investigador sobre la propia función, lo que constituye la única vía científica y, por tanto, con garantías de eficacia, para el más positivo desarrollo de la formación personal y los aprendizajes de calidad en los niños y los jóvenes españoles.

Índices de calidad de las publicaciones:

Los programas de publicación son aprobados por una comisión compuesta por el Director del Instituto Superior de Formación del Profesorado, la Directora de Programas y la Directora de Publicaciones del Instituto Superior de Formación del Profesorado y los Directores (o persona en quien deleguen) del Servicio de Publicaciones del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y del INCE.

NORMAS DE EDICIÓN DEL INSTITUTO SUPERIOR DE FORMACIÓN DEL PROFESORADO:

- Los artículos han de ser inéditos.
- Se entregarán en papel y se añadirá una copia en disquete o CD con formato word.
- Los autores deben dar los datos personales siguientes: referencia profesional, dirección y teléfono personal y del trabajo y correo electrónico.
- Hay que huir de textos corridos y utilizar con la frecuencia adecuada, epígrafes y subepígrafes.
- Debe haber, al principio de cada artículo, un recuadro con un índice de los temas que trata el mismo, y que debe coincidir con los epígrafes y subepígrafes del apartado anterior.
- Cuando se reproduzcan textos de autores, se entrecomillarán y se pondrán en cursiva.
- Al citar un libro, siempre debe aparecer la página de la que se toma la cita, excepto si se trata de un comentario general.
- Se deben adjuntar fotografías, esquemas, trabajos de alumnos,... que ilustren o expliquen el contenido del texto.
- Al final de cada artículo, se adjuntará la lista de la bibliografía utilizada.
- La bibliografía debe ser citada de la siguiente manera: apellidos/s (con mayúsculas), coma; nombre según aparezca en el libro(en letra corriente), punto; título del libro en cursiva, punto; editorial, punto; ciudad de edición, coma y fecha de publicación, punto.

CENTRAL DE EDICIONES DEL INSTITUTO SUPERIOR DE FORMACIÓN DEL PROFESORADO

- **Dirección y coordinación (I.S.F.P.):**
Paseo del Prado 28, 6ª planta. 28014. Madrid. Teléfono: 91.506.57.17.
- **Suscripciones y distribución:**
Instituto de Técnicas Educativas. C/ Alalpardo s/n. 28806. Alcalá de Henares.
Teléfono: 91.889.18.54.
- **Puntos de venta:**
 - Ministerio de Educación y Ciencia. C/ Alcalá, 36. Madrid.
 - Subdirección General de Información y Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia. C/ Juan del Rosal s/n. Madrid.

TÍTULOS EDITADOS

	<u>COLECCIÓN</u>	<u>SERIE</u>
<i>La Educación Artística, clave para el desarrollo de la creatividad</i>	AULAS DE VERANO	Principios
<i>La experimentación en la enseñanza de las Ciencias</i>	AULAS DE VERANO	Principios
<i>Metodología en la enseñanza del Inglés</i>	AULAS DE VERANO	Principios
<i>Destrezas comunicativas en la Lengua Española</i>	AULAS DE VERANO	Principios
<i>Dificultades del aprendizaje de las Matemáticas</i>	AULAS DE VERANO	Principios
<i>La Geografía y la Historia, elementos del Medio</i>	AULAS DE VERANO	Principios
<i>La enseñanza de las Matemáticas a debate: referentes europeos</i>	AULAS DE VERANO	Ciencias
<i>El lenguaje de las Matemáticas en sus aplicaciones</i>	AULAS DE VERANO	Ciencias
<i>La iconografía en la enseñanza de la Historia del Arte</i>	AULAS DE VERANO	Humanidades
<i>Grandes avances de la Ciencia y la Tecnología</i>	AULAS DE VERANO	Técnicas
EN_CLAVE DE CALID@D: <i>la Dirección Escola</i>	CONOCIMIENTO EDUCATIVO	Situación
<i>Didáctica de la poesía en la Educación Secundaria</i>	CONOCIMIENTO EDUCATIVO	Didáctica
<i>La seducción de la lectura en Edades tempranas</i>	AULAS DE VERANO	Principios
<i>Aplicaciones de las nuevas tecnologías en el aprendizaje de la Lengua Castellana</i>	AULAS DE VERANO	Principios

<i>Lenguas para abrir camino.....</i>	AULAS DE VERANO	Principios
<i>La dimensión artística y social de la ciudad.....</i>	AULAS DE VERANO	Humanidades
<i>La Lengua, vehículo cultural multidisciplinar</i>	AULAS DE VERANO	Humanidades
<i>Lenguas extranjeras: hacia un nuevo marco de referencia en su aprendizaje</i>	AULAS DE VERANO	Humanidades
<i>Globalización, crisis ambiental y educación</i>	AULAS DE VERANO	Ciencias
<i>Los fundamentos teórico-didácticos de la Educación Física.....</i>	CONOCIMIENTO EDUCATIVO	Didáctica
<i>Los lenguajes de la expresión</i>	AULAS DE VERANO	Principios
<i>La comunicación literaria en las primeras edades</i>	AULAS DE VERANO	Principios
<i>La Física y la Química: del descubrimiento a la intervención</i>	AULAS DE VERANO	Ciencias
<i>La estadística y la probabilidad en el Bachillerato.....</i>	CONOCIMIENTO EDUCATIVO	Didáctica
<i>La estadística y la probabilidad en la Educación Secundaria Obligatoria</i>	CONOCIMIENTO EDUCATIVO	Didáctica
<i>Nuevas profesiones para el servicio a la sociedad</i>	AULAS DE VERANO	Técnicas
<i>El número, agente integrador del conocimiento.</i>	AULAS DE VERANO	Ciencias
<i>Los lenguajes de las Ciencias.....</i>	AULAS DE VERANO	Principios
<i>El entorno de Segovia en la historia de la dinastía de Borbón</i>	AULAS DE VERANO	Humanidades
<i>Aprendizaje de las lenguas extranjeras en el marco europeo..</i>	AULAS DE VERANO	Humanidades

<i>Contextos educativos y acción tutorial</i>	CONOCIMIENTO EDUCATIVO	Aula Permanente
<i>De la aritmética al análisis: historia y desarrollo recientes en matemáticas</i>	AULAS DE VERANO	Ciencias
<i>El impacto social de la cultura científica y técnica</i>	AULAS DE VERANO	Humanidades
<i>Investigaciones sobre el inicio de la lectoescritura en edades tempranas</i>	CONOCIMIENTO EDUCATIVO	Situación
<i>Lenguas extranjeras: hacia un nuevo marco de referencia en su aprendizaje</i>	AULAS DE VERANO	Técnicas
<i>Servicios socioculturales: la cultura del ocio</i>	AULAS DE VERANO	Técnicas
<i>Habilidades comunicativas en las lenguas extranjeras</i>	AULAS DE VERANO	Humanidades
<i>Didáctica de la Filosofía</i>	AULAS DE VERANO	Humanidades
<i>Nuevas formas de aprendizaje en las lenguas extranjeras</i>	AULAS DE VERANO	Humanidades
<i>Filosofía y economía de nuestro tiempo: orden económico y cambio social</i>	AULAS DE VERANO	Humanidades
<i>Las artes plásticas como fundamento de la educación artística</i>	AULAS DE VERANO	Humanidades
<i>Los sistemas terrestres y sus implicaciones medioambientales.</i>	AULAS DE VERANO	Ciencias
<i>Metodología y aplicaciones de las matemáticas en la ESO</i>	AULAS DE VERANO	Ciencias
<i>Últimas investigaciones en Biología: células madre y células embrionarias</i>	AULAS DE VERANO	Ciencias
<i>La transformación industrial en la producción agropecuaria</i>	AULAS DE VERANO	Técnicas

<i>Perspectivas para las ciencias en la Educación Primaria.....</i>	AULAS DE VERANO	Principios
<i>Leer y escribir desde la Educación Infantil y Primaria.....</i>	AULAS DE VERANO	Principios
<i>Números, formas y volúmenes en el entorno del niño</i>	AULAS DE VERANO	Principios
<i>EN_CLAVE DE CALID@D: hacia el éxito escolar</i>	CONOCIMIENTO EDUCATIVO	Situación
<i>Orientaciones para el desarrollo del currículo integrado hispano-británico en Educación Infantil</i>	CONOCIMIENTO EDUCATIVO	Didáctica
<i>Orientaciones para el desarrollo del currículo integrado hispano-británico en Educación Primaria....</i>	CONOCIMIENTO EDUCATIVO	Didáctica
<i>Imagen y personalización de los centros educativos</i>	CONOCIMIENTO EDUCATIVO	Aula Permanente
<i>Nuevos núcleos dinamizadores de los centros de Educación Secundaria: los departamentos didácticos</i>	CONOCIMIENTO EDUCATIVO	Aula Permanente
<i>Diagnóstico y educación de los alumnos con necesidades educativas específicas: alumnos intelectualmente superdotados</i>	CONOCIMIENTO EDUCATIVO	Aula Permanente

Este volumen tiene su origen en el CURSO DE FORMACIÓN DEL PROFESORADO: "Gestión de Calidad en la Organización y Dirección de Centros Escolares", que se celebró en la Fundación Universidad de Verano de Castilla-León en Segovia, en el verano de 2004.



La primera de nuestras colecciones se denomina **Aulas de Verano**, y pretende que todo el profesorado pueda acceder al conocimiento de las ponencias que se desarrollan durante los veranos en la *Universidad Internacional Menéndez Pelayo de Santander*, en los cursos de la *Universidad Complutense en El Escorial*, en los de la *Universidad Nacional de Educación a Distancia en Ávila* y en los de la *Fundación Universidad de Verano de Castilla y León en Segovia*.

Colección **Aulas de Verano**, que se identifica con el color "bermellón Salamanca"

- | | |
|-----------------------|----------------|
| • Serie "Ciencias" | Color verde |
| • Serie "Humanidades" | Color azul |
| • Serie "Técnicas" | Color naranja |
| • Serie "Principios" | Color amarillo |

La segunda colección se denomina **Conocimiento Educativo**. Con ella pretendemos difundir las investigaciones realizadas por el profesorado o grupos de profesores, el contenido de aquellos cursos de verano de carácter más general y dar a conocer aquellas acciones educativas que desarrolla el Instituto Superior de Formación del Profesorado durante el año académico.

Colección **Conocimiento Educativo**, que se identifica con el color "amarillo oficial"

- | | |
|---------------------------|---------------|
| • Serie "Didáctica" | Color azul |
| • Serie "Situación" | Color verde |
| • Serie "Aula Permanente" | Color rojo |
| • Serie "Patrimonio" | Color violeta |

Estas colecciones tienen un carácter de difusión y extensión educativa, al servicio de la intercomunicación entre los docentes que desarrollan sus tareas en las distintas Comunidades y Ciudades Autónomas de nuestro Estado.

