

Registrarse

Entrar

e-ISSN: 1885-0286

[Actual](#)

[Números anteriores](#)

[Acerca de](#)

Buscar

[Inicio](#) / [Números anteriores](#) / [Núm. 4: SEPTIEMBRE \(2006\). La dirección escolar](#) /
Monográfico

El sistema de gestión de calidad y la dirección escolar

Araceli García Flores

Resumen

El artículo analiza el estilo directivo y el liderazgo que debe ejercer la dirección en un Instituto que tenga implantado un modelo de gestión de calidad. Partiendo de los supuestos básicos de estos modelos establece una serie de capacidades que los directivos deben poseer y ejercer para conseguir un propósito y una línea común de actuación en el centro.

Abstract

This article analyses the managing style and the leadership that a Head Teacher should perform in a High School within a/the (European) framework for Quality Management. Starting from the basic principles of these frameworks, the author sets a proposal for a series of abilities that educational managers must have and practise to achieve the aims and accomplish a fixed pattern of work in the school.

Artículo

La calidad en educación se ha relacionado con muchas cosas: el prestigio, los recursos, los resultados académicos, el valor añadido en formación, la mejora de procesos, el trabajo bien hecho, la adecuación a una norma de calidad, los conocimientos del docente, el liderazgo efectivo, los estándares de los alumnos, el nivel de logro de objetivos, la satisfacción de alumnos y familias, la autonomía de los centros, la participación social, el trabajo en equipo, todo tipo de evaluación: del sistema, de los procesos educativos, de los resultados...

Los centros andaluces de la Red de Calidad hemos definido calidad como la *mejora continua de la institución y de sus personas*, es decir, como **una mejora basada en las personas**, en su mejora personal, en su aportación proactiva y en su colaboración.

Esto requiere compartir el poder de decidir y de cambiar las cosas confiando en las personas y en su creatividad, utilizando las herramientas de la calidad y el trabajo en equipo. Es muy importante que esa colaboración tenga un enfoque a los receptores o clientes con el fin de mejorar nuestros servicios y procesos de trabajo. (la palabra cliente nos sirve para designar tanto a nuestro alumnado y sus familias -clientes externos- como al profesorado y personal de Administración y Servicios -clientes internos-)

El liderazgo en el proceso es esencial; la gestión del sistema corresponde a la dirección del centro, que debe facilitar los medios, promocionar y entrenar a las personas mediante un modelo instructivo de liderazgo y promoviendo un clima de colaboración.

Finalmente hace falta metodología; no basta con decir qué hay que hacer, es necesario disponer de modelos para la gestión de los procesos, para el trabajo en equipo, la evaluación, la planificación estratégica...

En todo caso lo importante no es discutir sino hacer y para hacer las cosas hay que ponerse de acuerdo, cabe pensar por tanto que la mejor definición de calidad es la que es compartida. Y algo que todo el mundo compartirá sin duda, es el concepto de mejora.

Los ingredientes del modelo de calidad.

La primera idea central es la mejora; calidad implica mejora, **mejora continua**; el objetivo de la calidad es analizar lo que hacemos y mejorar. La calidad debe entroncar con la trayectoria innovadora y las mejores prácticas del centro.

Se pueden mejorar las cosas simplemente con buena voluntad y reuniendo un grupo de trabajo. Pero estamos comprobando que es mejor hacerlo trabajando en **equipo**, con método y disciplina de equipo, y utilizando **herramientas** de la calidad. Una de las áreas de mejora más importantes en los centros reside aquí en la falta de eficacia de nuestras reuniones. Cuando los equipos habituales de trabajo y los equipos de mejora trabajan disciplinadamente con metodología de equipos se obtienen, invariablemente, mejores resultados.

Pero también hemos visto que los mayores avances se logran cuando los equipos se orientan a la mejora de los **procesos**, a la forma en que se hacen determinadas cosas. En realidad sólo podemos mejorar nuestra forma de hacer las cosas. Así pues, los equipos

funcionales del departamento, tutores, equipos docentes, equipos directivos o ETCP deberían orientarse a mejorar los procesos que desarrollan habitualmente.

Nos queda **estandarizar** los procesos. No basta con establecer cómo se hacen las cosas, los procesos, en nuestros centros ni tampoco basta con mejorarlas. Es muy importante que realmente se realicen conforme está establecido. Nuestro trabajo forma parte de un sistema que debemos ir definiendo y entrelazando. Desde el punto de vista de la calidad es fundamental reducir la variabilidad en los procesos. Lo que sucede a menudo en los centros es que las mejoras son muy dependientes de las personas y no tanto de un sistema formal y claro.

A veces se realizan cambios y mejoras que, al cabo de un tiempo, desaparecen, bien porque las personas que los sustentaron desaparecieron o bien porque se aplicaron parcialmente. La pendiente de la mejora hace que, en muchas ocasiones, los avances habidos no se sostienen y caen. Se hace necesario un sistema de gestión que, a modo de calza, permita sostener las mejoras actuales e incorporar las nuevas en el futuro. El sistema de gestión de los procesos, es decir, de nuestro trabajo, debería asegurarse. Es la función que nosotros otorgamos al sistema de la calidad basado en ISO 9.001.

Finalmente hay que considerar al **cliente** quien, de forma genérica, es el receptor o destinatario de aquello que hacemos, esto es importante. El cliente fundamental es el alumno, pues es el destinatario del servicio educativo, pero hay un cliente en cada trabajo que hacemos, el que recibe ese trabajo. Se obtienen mejores resultados en la mejora de procesos cuando se procura que estos añadan valor al cliente del proceso, al destinatario del trabajo. Muchas veces ese destinatario es un compañero de trabajo.

Mejorar continuamente lo que hacemos, es decir, nuestros procesos, organizando equipos de mejora disciplinados en la metodología y las herramientas de la calidad, con una orientación al destinatario o receptor, remite a la idea de hacer las cosas correctamente, tal como está previsto hacerlo. Sin embargo, también está el problema de hacer las cosas correctas.

Esto nos remite a nuestro **propósito** (o misión). Se trata de saber en qué dirección queremos avanzar, el instituto, el equipo de mejora, el departamento, yo como profesor/a. Finalmente, necesitamos un espejo o **modelo** donde contrastar ese avance, evaluar nuestro trabajo y evaluar la organización. El modelo de referencia que utilizamos para evaluar la gestión en nuestros centros es el modelo de excelencia de la EFQM.

Las metodologías.

Hemos mostrado los elementos principales que toma en consideración nuestro modelo de gestión de la calidad. Aunque hay muchos otros que pueden considerarse, representan ingredientes básicos en cualquier modelo de calidad. Sin embargo, lo difícil es dar con el método, con la forma de dar vida a todos los mensajes de la calidad en la escuela. El siguiente cuadro que refleja nuestro punto de vista sobre el modelo de calidad que hemos ido configurando y desarrollando.

De alguna forma el propósito o misión de la escuela, su planificación estratégica y anual representa el 'Plan' de la rueda de Deming. El 'Do' sería la práctica de la mejora, la colaboración y el trabajo a través de equipos que reciben encargos para mejorar aspectos de la organización y a través de los equipos de proceso que hacen y mejoran su trabajo habitual. El 'check' sería la autoevaluación y que en nuestro caso tiene como referencia el modelo de gestión de la EFQM. Finalmente el sistema de aseguramiento representa la actualización o estandarización de la mejora, el sistema de la calidad, el 'Act' del sistema.

Para cada uno de los cuatro elementos esenciales del modelo hemos procurado dar con una metodología que permita concretar una forma de hacer ese trabajo. Para la evaluación del sistema hemos configurado un modelo de autoevaluación adaptado a nuestra realidad; también hemos diseñado un sistema de gestión de la calidad en los centros basado en el aseguramiento según las normas ISO; hemos concretado una metodología para el trabajo en equipo y, finalmente, una metodología para la elaboración de la misión y la planificación estratégica.

Desde este punto de vista en cada plano de la organización, incluido el personal, debería formularse un propósito, organizar la colaboración de las personas (reuniones) dirigido a mejorar los procesos y alcanzar los objetivos de calidad, establecer la manera de evaluar y, por último, el modo de estabilizar y estandarizar los avances y mejoras en los procesos de trabajo.

Las personas.

Pero aún hay algo más decisivo y más difícil de conseguir, la contribución y la colaboración de las personas. Difícilmente mejorarán nuestros centros si no mejoran nuestras actitudes. Es importante que nos preguntemos por cuáles son las actitudes que nos ayudan a colaborar más y mejor. No se trata de "mandar hacer" ni de "hacer lo que me manden" sino de contribuir juntos a un cambio que nos dé satisfacción como grupo y como personas.

Las actitudes reactivas son uno de los mayores obstáculos en el desarrollo de un proceso de colaboración como es éste; superarlas nos remite, al final, a las actitudes personales, a la calidad de las personas.

Calidad personal significa considerar estas propuestas de la calidad también desde el terreno más personal; no nos referimos tanto a nuestra cualificación como profesionales que también es muy importante, como a nuestra propia orientación en la vida, a nuestro propio propósito, a los equilibrios personales y profesionales necesarios, a las actitudes positivas y la interdependencia necesarios para colaborar.

Debemos ponernos de acuerdo en los enfoques; cuando compartimos el enfoque podemos colaborar y avanzar más; nada nos impide considerar otros puntos de vista; podemos abordarlos adoptando distintos roles. Para esto utilizamos el paradigma del proceso de pensar (los seis sombreros de Edward de Bono)

Compartir algunos paradigmas nos ha resultado especialmente importante para avanzar en nuestro proceso. Afrontar los problemas buscando los culpables era y es habitual; abordarlos desde el punto de vista de las causas es más eficaz; si nos preguntamos ¿quién ha sido? en vez de ¿por qué ha ocurrido? sólo creamos más tensión y temor.

Si se trabaja sobre escenarios, empezando por el final, por definir como queremos ver la escuela en relación a un problema a un plazo determinado, podemos serenarnos y preguntarnos con realismo: ¿qué podemos hacer para alcanzar ese escenario?.

Para ser eficaces debemos preguntarnos si lo que nos proponemos hacer está realmente en nuestro círculo de influencia; si nos empeñamos en buscar soluciones que dependen de otros no ampliaremos sino que reduciremos ese círculo. Ocurre cuando queremos la reducción de ratios, presupuestos mayores, otras actitudes de las familias y otros alumnos y alumnas distintos de los que tenemos. Se trata de preguntarse qué podemos hacer nosotros, yo, ante una situación y no lo que deben hacer los demás. Haciendo bien lo que hoy podemos hacer ampliaremos ese círculo.

En el terreno de la colaboración entre las personas, el esquema *ganar todos* debería sustituir a toda la gama de ganar-perder, a lo que de reactivo, reproche, oposición y crítica tienen muchas veces nuestras actitudes en el aula y en los despachos directivos. Ganar todos implica buscar soluciones en las que no haya vencedores contra vencidos, mayorías contra minorías, en las que nadie pierda y todos ganen algo.

Habría que insistir en esto, en el fondo de un proceso de éxito, de cualquiera de ellos, están las actitudes de las personas. En el proceso de la calidad también.

Los equipos de mejora

Los equipos de mejora son una herramienta muy importante para el desarrollo de la gestión en nuestros centros. Ofrecen un marco idóneo para que el profesorado pueda cambiar y mejorar las cosas en el centro, para aprender los métodos de la calidad y experimentarlos, para practicar la gestión participativa. Así como las estructuras funcionales habituales del

centro son estables, los equipos se forman para realizar una mejora concreta y finalizan cuando se implanta ésta.

Hay que hacer de los equipos el marco de aprendizaje de la cultura y las técnicas de la calidad; la filosofía básica de los equipos es "aprender haciendo", "hacer las cosas colaborando", "confiar en las personas y en su buen juicio".

Con los equipos buscamos un cambio en nuestros hábitos, enfoques y forma de trabajar. Sin embargo, decimos siempre que los equipos de mejora entroncan con una tradición en nuestros centros; en todos ellos se desarrollan proyectos de mejora y habitualmente se hacen a través de grupos de trabajo. Entonces, ¿cuál es el cambio?. Buscamos que esos grupos de trabajo sean equipos, que trabajen con metodología, no sólo con buen juicio; buscamos que los equipos experimenten esta metodología, la aprendan y se habitúen a trabajar así, en equipo, colaborando y compartiendo su conocimiento.

Los equipos tienen una doble orientación, a la tarea y a las personas: esto significa que deben dar soluciones prácticas, deben hacer, trabajar, resolver; pero también deben ayudar a crecer a las personas que los integran, a estar satisfechas; deben ser buenas experiencias.

La doble orientación implica que hay que asegurar dos roles fundamentales en el equipo: el líder o responsable que se ocupa de la tarea; el facilitador que se ocupa de las personas y del clima.

Pero hay otro rol importante que no es parte del equipo. El hecho de que el equipo pueda cambiar o proponer cambios implica que alguien se lo ha dado, el promotor del equipo, quien lo promueve (en este caso la dirección) éste debe conocer el trabajo que está haciendo el equipo y debe ayudarle.

Finalmente se debe trabajar con método, con eficacia. El equipo es un lugar para colaborar en la búsqueda de soluciones, no es un lugar para discutir o pelear. Método significa utilizar herramientas participativas que confían en el conocimiento y buen juicio de las personas. Las herramientas ayudan a conformar la opinión del grupo, a compartir una visión, un propósito y unos valores. El código de conducta, la formulación del propósito, la evaluación de las reuniones, la fijación de encargos y la organización de reuniones (orden del día, informe-acta, control de tiempos...) son aspectos que forman parte del trabajo en equipo y que tienen una gran importancia en el desarrollo de los equipos.

Pero los equipos se forman para mejorar las cosas, calidad es mejorar continuamente, no para utilizar herramientas: Es preferible un equipo que mejora las cosas aún cuando no utilice "herramientas de la calidad" que otro que las conoce y cumplimenta muy bien pero no las mejora.

2.- LA GESTIÓN DE PROCESOS

Hemos diseñado un sistema de gestión de procesos que nos permite sistematizar, documentar, contrastar y validar todos los subprocesos del proceso clave que desarrollamos en los centros, el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El tener un sistema, es decir, un modo de gestión del trabajo, ordenado y documentado, con el que puedes trabajar, obliga a homogeneizar el trabajo de las personas, a estandarizar más la forma de hacer las cosas, a un orden más colectivo y, finalmente, a una mayor colaboración entre los profesores.

El producto en educación.

Para crear un sistema de la calidad en los centros, o simplemente para crear un sistema de gestión por procesos, el primer paso que recomendamos es definir en qué consiste el servicio educativo que ofrecemos y cuál es el proceso que permite ofrecer ese servicio.

Nuestros alumnos reciben cursos de formación: de bachillerato, de secundaria obligatoria, de formación profesional.

Es verdad que el curso será tanto mejor cuanto proporcione al alumno mayor y mejor formación, mayores capacidades y habilidades técnicas o sociales; éstas pueden representar el valor añadido de nuestro servicio educativo.

Pero a los alumnos les damos cursos. En los centros damos clases, es lo fundamental que hacemos.

Si nuestro producto son los cursos, deberíamos preguntarnos ¿Qué características definen los cursos?; ¿cómo concretamos las especificaciones de los cursos?.

Los cursos tienen un primer marco o nivel de definición en los DCB de la comunidad y un segundo, que los concreta más, a nivel de centro. La descripción general del curso, las Finalidades, los Objetivos, el Campo de optatividad, las Condiciones de acceso y promoción, el Plan para la evaluación, la Titulación a que da acceso, entre otras, especifican en qué consiste el curso. Pero todos coincidimos en que lo más importante en un curso son las Materias o asignaturas que incluye, las Horas de clase de cada materia y los Contenidos o Bloques temáticos que se imparten.

Nosotros debemos asegurar que el curso se imparte de acuerdo con sus especificaciones. Un curso estará impartido con calidad si las especificaciones de curso se cumplen realmente, es decir, si se imparten las asignaturas, horas de clase y contenidos previstos. Así, el sistema de calidad debe definir las especificaciones de curso y velar porque se cumplan.

El proceso de enseñanza-aprendizaje.

En realidad es un proceso de prestación de un servicio, el que permite la impartición de los cursos. Este proceso clave es el *proceso de enseñanza-aprendizaje*, el que permite al profesor impartir el curso y al alumno aprender.

¿Y en qué consiste ese proceso?, es decir, ¿cuáles son las actividades o pasos fundamentales que hay que dar para desarrollar un curso?. También aquí hay un acuerdo básico y fundamental entre el profesorado de los centros de todas nuestras redes:

- La **acogida**
- La **programación** de las asignaturas
- La impartición de las **clases** o **actividades de aula**.
- La **evaluación** del alumno y del propio proceso del aula.
- La **tutoría y orientación** del alumno.
- La **formación en centros de trabajo**.

Es la aplicación lógica del ciclo PDCA a nuestro mundo educativo. Ciertamente, hay otros procesos que son importantes en el instituto, pero todos ellos entran en la categoría de procesos de apoyo.

Es obvio que en las escuelas las cosas se hacen puesto que los cursos se imparten. Pero, en general, los procesos están poco o nada documentados, son muy dependientes de las personas y hay una gran variabilidad. Un sistema de calidad debe ayudar a definir el proceso de enseñanza-aprendizaje, expresándolo en diagramas de flujo sencillos y a facilitar los recursos que permitan a las personas realizar el trabajo tal y como está previsto.

En resumen, el sistema de calidad o de gestión de los procesos, debería, en primer lugar establecer con claridad las características de los cursos y de todos los subprocesos de enseñanza-aprendizaje. Pero además, debería establecer qué significa calidad en la ejecución de los procesos y en la impartición de los cursos, es decir, cuándo diremos que un curso se ha impartido con la calidad prevista y cuándo diremos que el proceso de enseñanza-aprendizaje se ha desarrollado conforme a la calidad prevista.

La calidad de los procesos.

La forma en que podemos determinar el "nivel" de calidad que queremos lograr en el proceso de enseñanza-aprendizaje es, precisamente, preguntándonos por ella. ¿Qué significa para nosotros dar un curso con calidad?. ¿Qué significa hacer programaciones de calidad?. ¿Cuándo consideraremos que la impartición de clases ha sido de calidad?.

Las respuestas a estas preguntas representan las características de calidad. Una vez establecidas, el segundo paso es preguntarse: ¿cómo medir cada una de esas características de calidad?, concretando los indicadores de medición para las características. Finalmente, la calidad se concreta estableciendo el objetivo o criterio de aceptación para ese indicador. Si

ese objetivo se logra estaremos dentro del nivel de calidad que nos hemos propuesto. A partir de ahí, se trata de ponerse objetivos más ambiciosos para alcanzar.

Las características de calidad constituyen el núcleo o clave de la especificación del curso y del proceso. Se trata de que el desarrollo de los cursos se realice "conforme" a las características de calidad señaladas por cada centro.

Y ¿qué es calidad para nosotros en la impartición de cursos y en los subprocesos de enseñanza-aprendizaje, en programación, en las actividades de aula, en la evaluación...?.

Lo más importante, en este punto, no es tanto tener grandes objetivos que alcanzar, como tener un sistema, un sistema de la calidad, que permita gestionarlos y mejorarlos continuamente. No tiene más calidad quien más altos tiene sus objetivos ni el que mejores resultados tiene en uno u otro indicador sino quien dispone de un sistema de gestión que los mida, analice y mejore sistemáticamente.

El cuadro de características ayuda a la reflexión sobre la calidad de los procesos. Una vez elaborado el diagrama de flujo del proceso, concebido como una secuenciación de las principales actividades que incluye, se va respondiendo a las preguntas:

- ¿Cuáles son las **actividades claves** que determinan la calidad del proceso en su conjunto?.
- ¿Qué **característica** señalaría que el proceso está hecho con calidad?.
- ¿Qué **indicador** nos permitiría medirla?.
- ¿Qué **objetivo** nos proponemos alcanzar en esos indicadores?.
- ¿Quiénes son los **responsables** de ese trabajo, los dueños del proceso?.
- ¿Qué **recursos** pondremos en manos de esas personas?.

El cuadro de características es muy útil porque la palabra calidad se concreta. Calidad es cumplir con el criterio que nosotros mismos establecemos. El sistema de la calidad tiene que dejar claro lo que hay que hacer, cómo hay que hacerlo, quién debe hacerlo y cuándo debe hacerse. Además, la evaluación sirve para ver si alcanzamos o no la calidad prevista; el criterio de aceptación será el objetivo a lograr, el límite a partir del cual el proceso no es conforme. Cuando esto suceda habremos de analizar las causas y tomar acciones de mejora.

El sistema de gestión.

El sistema de la calidad sería poco útil si no estableciera una forma de gestionar los procesos. Una de sus virtudes es que permite hacerlo. Para ello, la primera tarea es realizar la medición o control del proceso.

En diversos momentos del proceso, habitualmente cada trimestre, hay que realizar una inspección para ver si las cosas marchan según lo previsto. Por esta razón, las

especificaciones van acompañadas de un plan de medición o control; formulamos este plan con la ayuda de un cuadro.

El cuadro se cumplimenta preguntándose:

- **¿Cómo y cuándo** mediremos los objetivos de calidad que nos hemos propuesto?.
- ¿Qué **método** y qué **instrumento** utilizaremos en la recogida de datos?.
- ¿Quién se **responsabilizará** de la toma de datos?.

La evaluación, inspección o control, -como quiera llamarse- sólo aporta la información. Lo importante de la medición es que la información se utilice luego para mejorar.

El ciclo de mejora.

La rueda de la mejora de Deming, incluye las siguientes cuatro fases:

- PLAN (P) Planificar
- DO (D) Realizar
- CHECK (C) Verificar
- ACT (A) Actualizar

Existe una relación entre estas fases y la forma en que se trabaja a partir del surgimiento de las no conformidades.

La No Conformidad.

Una de las primeras labores del profesorado es realizar la programación de las materias o módulos que deban impartir. Es conveniente que este trabajo sea realizado en equipo. Como consecuencia de este trabajo de programación está planificando lo que el profesor realizará durante el año en clase.

A lo largo del curso impartirá las actividades incluidas en esa programación; trimestralmente comprobará o inspeccionará si se han impartido los bloques temáticos, unidades didácticas o actividades previstos o si, por el contrario, no se han logrado impartir. De ser así el profesor abrirá una No Conformidad porque no ha alcanzado los objetivos previstos.

Además de la impartición de contenidos prevista, en el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje puede haber otros aspectos que pueden originar no conformidades, entre otras y principalmente: no cumplir con lo programado, no impartir el número de clases mínimas previstas, no llegar al porcentaje de aprobados establecido.

Pero también existe otro tipo de No Conformidades que, aunque no intervienen directamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, influyen en él porque forman parte del sistema, por ejemplo: las No Conformidades en el proceso de matriculación, en la oferta educativa, en el mantenimiento preventivo, en las compras etc.

¿Quién detecta una No Conformidad?

Puesto que se parte de un sistema basado en el autocontrol cualquier miembro del profesorado, Jefatura de Departamento, Jefatura de Estudios Dirección, Secretaría, Responsable de Calidad, etc., puede detectar una No Conformidad. En el momento en que ésta sea evidente lo que procede es abrir el correspondiente informe iniciando, de este modo, el proceso de mejora a través de la gestión de acciones correctoras.

La finalidad de las Acciones Correctoras es corregir las No Conformidades detectadas. El primer paso es analizar las causas que las han motivado. Luego hay que proponer las acciones oportunas que erradiquen las causas que originaron la no-conformidad, asignar responsables para la ejecución de las acciones dentro de un plazo establecido, realizar el seguimiento de las acciones emprendidas y, una vez cumplidos estos plazos, verificar la eficacia de las acciones correctoras propuestas. Finalmente hay que incorporar, si procede, dichas acciones al sistema. Cerrando así el ciclo de mejora

3. EL PAPEL DE LA DIRECCION EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Los principios básicos de la calidad total son que el proyecto sea liderado por la dirección; implique a todas las personas; se base en la satisfacción del cliente; aprenda de las mejores prácticas y busque la mejora continua.

El papel de la dirección cambia sustancialmente en un centro que trabaja con un sistema de calidad ya que la cultura de la calidad es una nueva manera de gestionar el centro puesto que se introducen una serie de conceptos que en muchas ocasiones cambian la forma de como hacemos o vemos las cosas, las planificamos, las ponemos en marcha o las evaluamos.

Expresiones como misión, visión, aseguramiento, planificación de procesos o estandarización de procedimientos, entre otras, hacen que vayamos introduciéndonos en una nueva cultura, en una nueva forma de hacer y en muchos casos en una nueva forma de ser.

La cultura de la calidad o de la mejora da por supuesto que existe un deseo de alcanzar con éxito un proyecto. Que estamos dispuestos a reconocer que las cosas que hacemos se pueden mejorar y que estamos dispuestos a emprender esa mejora. Por supuesto que no todos/as tenemos las mismas actitudes con respecto a la calidad: hay actitudes de resistencia abierta (me va bien como estoy, no voy a entrar en esto) de resistencia oculta (obstaculizando el proceso en lo posible sin oponerse frontalmente), de indiferencia (esta moda pasará como las demás), de simple aceptación, de apoyo, de promoción y de compromiso. Serán las personas más comprometidas en las que la dirección se apoye para iniciar el proceso con sinergia.

Hemos pretendido ligar calidad personal con calidad institucional, ya que no podemos pretender que cambien nuestros centros si no cambiamos nosotros. Si no mejoramos en la manera de hacer nuestro trabajo el centro tampoco lo hará. Si la gestión del centro mejora también se facilita la mejora de las personas. Así concebimos la gestión más como facilitadora del trabajo de las personas, ayudándolas a hacer su trabajo, otorgándole confianza y poder para cambiar las cosas. La función del equipo directivo es ayudar a que el instituto vaya en la dirección que señala un propósito y visión compartidos. Se comparten los objetivos y se trabaja en equipo para resolver los problemas y mejorar nuestro centro.

El libro "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva" de Covey nos ayudó a darnos cuenta que el cambio en el centro tiene que ver con nuestra forma de dirigir el centro, de actuar. Estos hábitos que a continuación enumeraremos nos han ayudado en la labor de dirección y también han ayudado a los profesores/as que forman parte de los equipos de mejora.

Lo primero sería tener una actitud proactiva, constructiva y positiva ante las cosas; no dejar que nuestra actuación esté guiada por nuestras reacciones ante las actitudes de los demás sino por nuestro propio proyecto; no utilizar los errores, los desaciertos de los demás como arma arrojadiza sino como oportunidades de mejora.

El concepto de círculo de influencia nos ayudó a ver la gestión de otra manera, pues nos movíamos muchas veces fuera de él, en el círculo de nuestras preocupaciones, responsabilizando de la solución de nuestros problemas a otros. Trabajar sobre el círculo de influencia es importante porque se opta por hacer aquello que realmente está en tus manos hacer. Así se gana en eficacia.

También es importante no ver la gestión del centro como "solución de problemas", sino ver los problemas como oportunidades de mejora. Concebir la gestión como la oportunidad de mejorar y no de "solucionar" problemas es algo útil. Aún es más útil ver el centro como un conjunto de cosas que hacemos. Centrarnos en mejorar lo que hacemos. La mejor oportunidad de mejorar está en los procesos de trabajo.

La tendencia natural ante el problema es buscar culpables y evitar que nos culpen. Hay que buscar las causas ya que estas conducen a la mejora. El diagrama de causa-efecto es la herramienta ideal para analizar y minimizar los problemas. Preguntarte por las causas. Abordar las causas imaginando acciones o proyectos que puedan minimizar los problemas en el futuro. Empezar por el final, imaginar en qué escenario realista me gustaría estar a un plazo determinado...

Buscar en la gestión el equilibrio entre personas y tarea. La efectividad en la organización requiere equilibrar la atención a la tarea y la atención a la actuación y el conocimiento de las personas. En el extremo de la despreocupación por el resultado está el modelo de

gestión "Laissez faire". En el extremo de la atención a los resultados por encima de todo está la pérdida de la capacidad de hacer.

Es importante que los responsables de la gestión apaguen fuegos pero también, y sobre todo, que dediquemos nuestro tiempo a pensar y actuar en términos de solución, más preventivos. Covey explica esto muy bien con la imagen de los cuatro cuadrantes: el uno, las cosas urgentes e importantes, y el tres lo urgente no importante, constituyen el día a día, el cuadrante dos es el de las cosas realmente importantes que no suelen ser urgentes y el cuatro representa aquello que no es ni importante ni urgente.

Efectivamente vivimos agobiados por la urgencia de las cosas, sean o no importantes, estresados y tensos sin tiempo para hacer lo realmente importante para el futuro, las actividades del cuadrante II y tentados de compensar el agobio asistiendo a todo tipo de actos de cuadrante IV, el de la ineficacia. Es esencial tomar tiempo para el cuadrante dos si queremos escapar de un modelo reactivo de gestión.

Pensar en ganar/ganar. También fue importante crear un clima tranquilo y sosegado en la escuela y también cambiar nuestros paradigmas ya que la calidad requiere de la colaboración entre las personas pero ésta depende de la actitud de las personas y de su disposición personal, particularmente de quienes tienen responsabilidades de liderazgo. ¿Podíamos liderar un proceso de calidad en la escuela con métodos reactivos de gestión, mediante el temor?

Este cambio de filosofía hacia actitudes de escucha, de colaboración y de búsqueda de soluciones en las que todos ganen implica renunciar a las alternativas gano-pierdes y al vencer o ser vencido, nos exige una manera más respetuosa y más participativa de trabajar.

Buscar comprender primero y después ser comprendido.- Uno tiene que hacer lo que dice; empezar a actuar sin forzar a los demás a que hagan lo que nosotros queremos; esto implicaba una manera distinta de ver las cosas, un cambio de paradigma en la forma de ver la organización.

Sinergizar es el logro de cultivar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro del trabajo en equipo y la innovación es el resultado de este hábito.

Afilan la sierra es usar la capacidad que tenemos para renovarnos. Es lo que nos permite establecer un balance entre todas las dimensiones de nuestro ser a fin de ser efectivos en los diferentes roles que desempeñamos.

Concluyendo el sistema de gestión de calidad hace que todos los integrantes de la comunidad escolar se sientan partícipes en la gestión del centro. Ya que es un modelo de comportamiento para todo el instituto. Es conocido y usado por todos y nos permite:

- Organizar de modo práctico y simple toda la organización del instituto.
- Definir lo que se hace, quién, cómo, cuándo y porqué según unas reglas simples, pero documentadas para todos los niveles...

Para ello partimos de la frase de E. Deming "calidad en educación es posible", aplicando los métodos y principios de calidad a nuestro contexto educativo y viendo la escuela como procesos como hemos expuesto en la primera parte de ese trabajo. Esta, creo que ha sido la principal aportación, cuando algo falla no buscamos al culpable sino que analizamos el proceso, ya que solo podemos mejorar aquello que hacemos. Trabajando en nuestro círculo de influencia disminuirémos nuestro círculo de preocupaciones. También nos ha ayudado mucho ver las dificultades, los problemas como oportunidades de mejora. Hoy conocemos nuestros puntos fuertes, -nuestras fortalezas- y nuestras debilidades, -cosas a mejorar-.

En nuestros centros existe un Manual de Calidad y de Procedimientos, el profesorado y personal de Administración y Servicios ha recibido formación en calidad, conoce y comparte la Misión del centro y los procedimientos que le afectan: Enseñanza -aprendizaje y Homogenización y calibración fundamentalmente. Está familiarizado con las herramientas de mejora y con la metodología del trabajo en equipo. Y sobre todo hemos aprendido a no movernos por impresiones sino por datos objetivos que obtenemos a través de la Revisión del Sistema, de las No Conformidades, de las Sugerencias, Quejas y Reclamaciones y las Encuestas a todos los sectores que componen la Comunidad Escolar, estas son las entradas más habituales para marcarnos los objetivos de calidad anuales. La labor de la dirección durante este tiempo ha sido de impulsar, coordinar y apoyar todos los proyectos e iniciativas que han ido surgiendo en el seno del claustro.

¿Qué hemos conseguido?

- Cambio de imagen en el centro y valoración del profesorado. Entendemos que para los equipos directivos éste debe ser un objetivo prioritario para que los miembros de la comunidad educativa: alumnos, padres, PAS reconozcan y se sientan satisfechos de la labor del profesorado. La demanda de plazas en nuestro centro y la satisfacción de los encuestados nos ponen de manifiesto el buen trabajo realizado por un claustro estable y cohesionado. Entendemos que uno de los problemas de la Enseñanza Pública es precisamente esa poca valoración y reconocimiento social y la escasa motivación del profesorado. Nosotros lo hemos hecho trabajando en nuestro círculo de influencias, centrándonos en aquellas áreas de mejora que podemos acometer desde nuestro propio centro.
- Un buen equipo directivo. Eficacia y eficiencia.
- Reparto de tareas
- Delegar responsabilidades y respetar el trabajo que se ha delegado
- Buscar acuerdos, consensos en las grandes decisiones, hacer partícipes de la misma a los distintos órganos de decisión. Trabajar con el gana-ganas.
- Hacer que todas las voces tengan cabida en la vida del centro. Buscar la sinergia, valores compartidos, centrarnos siempre en las personas proactivas
- Ver los problemas como oportunidades de mejora, no buscar culpables.
- Reconocer el trabajo bien hecho, que los compañeros/as se sientan reconocidos, esto es muy importante

- Practicar la escucha activa.
- Transparencia en la gestión.
- Un sistema de autoevaluación y de evaluación interna , el análisis de nuestro proceso de enseñanza-aprendizaje, de todos los procesos que se realizan en el centro para detectar nuestras debilidades y fortalezas para buscar las áreas de mejora. Y procurar hacer cada vez mejor las cosas.
- Los padres y alumnos saben que sus opiniones van a ser tenidas en cuenta, a través de las encuestas y del buzón de sugerencias, quejas y reclamaciones.
- También conocen las programaciones a impartir y el sistema de evaluación y calificación de las materias.
- Implicar a los padres, impulsando la escuela de padres
- Hacer partícipes a los alumnos a través de la Junta de delegados y la asociación de alumnos.
- Estar dispuestos a aprender de las mejores prácticas.
- Trabajo en red de todos los centros de calidad, compartiendo un modelo de trabajo y aprendiendo de las mejores prácticas.

Araceli García Flores - IES Felipe Solis, de Cabra (Córdoba)

Cómo citar

García Flores, A. (2006). El sistema de gestión de calidad y la dirección escolar. *Avances en Supervisión Educativa*, (4). Recuperado a partir de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/241>

Formatos de citación ▼

Número

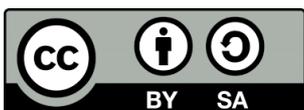
[Núm. 4: SEPTIEMBRE \(2006\). La dirección escolar](#)

Sección

Monográfico

Publicado

2006-09-01



Reconocimiento-CompartirIgual CC BY-SA

Aquellos autores/as que tengan publicaciones con esta revista, aceptan los términos siguientes: