

EDUCACIÓ I QUALITAT, UNA BONA PARELLA

Diego TRIGUEROS I Díez
Director de l'IES Sixto Marco

La qualitat del sistema educatiu: tots en tenim una opinió. L'alumnat, que la pateix o gaudeix, les mares i pares, que amb molta freqüència manifestem tenir idees que la millorarien sensiblement i, naturalment, el professorat, a cavall entre una implicació professional més o menys entusiasmada («qui millor situat i preparat que jo per a millorar el sistema?») i un derrotisme molt de moda («tot està fatal i no puc fer res per a millorar la situació»). N'hi ha tantes, d'opinions sobre la qualitat de l'educació, que, fins i tot, els responsables polítics en tenen una, com ara el Ministeri (heu observat el seu creixent protagonisme des que s'ha quedat sense competències?; és, si més no, una paradoxa digna d'estudi), o la Conselleria (el protagonisme d'aquesta, és clar, inversament proporcional al de Madrid). Encara que, una cosa és dir que tenen una opinió i una altra molt diferent conèixer-la. Si em preguntaren sobre els plans que les autoritats tenen en cartera per a millorar la qualitat de l'ensenyament no sabria què contestar, tot i que és una paraula (qualitat) que sempre porten penjant del llavis o guaitant pel bigot. No parlaré d'eixes coses, sinó d'allò que, en un institut o col·legi públic, podem fer els professors i professores per millorar la qualitat del servei que donem a la ciutadania (els nostres clients, encara que aquesta paraula resulte molesta o inconvenient a alguns). De vegades podem fer coses malgrat aqueix conjunt d'entrebancs que eufemísticament anomenem "normativa vigent", l'escassetat de recursos o, fins i tot, les poques ganes que tinguem com a col·lectiu.

Però, què és *qualitat de l'ensenyament*? Com podem mesurar la qualitat en educació? Espere no escandalitzar massa si us propose que



penseu en els requeriments que demanaríeu a qualsevol producte comercial d'aquells que consumim a casa cada dia per qualificar-los com de bona qualitat. Vol dir això que estic comparant el fet educatiu (aqueix referent magnífic del més magnífic humanisme que fórem capaços d'imaginar) amb l'ordinador que utilitze ara mateix o la pel·lícula que veuré demà, per no parlar de la coca-cola que has begut avui o el cotxe amb que vas cada dia a treballar? Doncs sí, no crec que s'haja de mesurar de manera substancialment distinta la qualitat d'un cotxe fet a una factoria i la d'un curs impartit a un institut de secundària.

Tinc un amic que diu formar part d'aqueix exigu 1% d'usuaris d'automòbil als quals els ha tocat el *cotxe dolent*, aqueix que, essent d'una marca reconeguda i de contrastada fiabilitat no para de donar problemes. Significa això que la qualitat del cotxe o de la marca és dolenta? Sincerament, si de cada 100 usuaris un considera una errada el fet d'haver comprat aqueix cotxe, tot i desconeixent els criteris que utilitze la indústria de l'automòbil, la meua opinió és que la cosa pinta francament bé per al fabricant. Encara que, mira si pots convèncer el meu amic que compre la mateixa marca en haver de canviar de cotxe!

Com ha arribat l'empresa fabricant de cotxes a la conclusió que només l'u per cent dels clients no comprarà, en cap cas, de nou, un cotxe seu? Podem tenir aquesta informació sense preguntar als clients? O, dit d'una altra manera, ¿estaria disposat el meu amic a admetre com a vàlida una estadística com la citada abans, si mai li preguntaren el grau de satisfacció que tenia respecte del cotxe que havia comprat o el servei de manteniment rebut? Les respostes són massa evidents i, en realitat, sols tinc l'aspiració que no siguen tramboses.

En definitiva, el que vull dir és que si el fabricant d'un cotxe, considera que ha de preguntar l'usuari sobre el grau de satisfacció del producte, amb més motius, com a professional de l'ensenyament, m'interessarà l'opinió dels clients (pares, alumnes, etc.) sobre el servei que reben del centre on treballa. En aqueix sentit, el que resulta evident és que si compres un cotxe és molt probable que rebes enquestes diverses on pots donar la teua opinió sobre molts aspectes del producte i servei rebuts; a més, al taller tindràs fulls de reclamacions (és obligatori tenir-les a disposició) per manifestar la teua disconformitat. També és evident que després de 10 anys treballant en un centre educatiu, o portant-hi els teus fills, és més que probable que mai no t'hagen preguntat, la teua opinió sobre el servei educatiu rebut o donat.

Com és que els venedors de cotxes pregunten els clients i els centres educatius no? Deu ser que els cotxes són més importants que els xiquets? No crec. Deu ser que l'esquema de valors de la societat està a l'inrevés? Home, un poc sí. Deu ser que els venedors de cotxes *necessiten conèixer* el grau de satisfacció dels seus clients per a fer projeccions de futur?

Més clar que l'aigua. Deu ser que un centre educatiu, públic, de primària o secundària, no valora l'opinió dels seus clients? Dona, si ho fa dissimula molt bé, ja que no fa res per a conèixer-la.

Aquesta és una d'aquelles contradiccions que, vivint-la cada dia, no semblen (els docents) estar disposats a fer massa per resoldre. Quina professora o professor diria que no li interessa l'opinió dels pares o alumnes sobre el servei que reben del centre? Seria com reconèixer-se d'una perfecció impossible de millorar; o considerar que aqueixa opinió no és digna de tenir-se en compte ja que els pares no són tècnics en educació i els fills no saben el que volen. Potser algú diga que no és el mateix: qualsevol pot opinar, fonamentadament, sobre si un cotxe va bé o no o si una factura és massa cara, però l'educació, aqueix ja és un tema més delicat.



Repassem els temes apuntats:

- Hi ha professorat que prefereix no preguntar als usuaris del centre? Sí, encara que, en alguns centres, són minoria. Si teniu dubtes sobre aquest tema, podeu resoldre'ls d'una manera molt senzilla: proposeu al claustre de fer una enquesta a les famílies i compteu els vots favorables i contraris. Si sou pares, mares o alumnes, feu el mateix al consell escolar.
- Hi ha professorat que creu fer les coses de forma immillorable? Això pareix, encara que cada vegada en són menys.
- Hi ha professorat que creu que pares i alumnes no estan preparats per a ser preguntats? Sí, encara que jo crec que són ells els qui no estan preparats per a rebre les respostes. Un parell de coses més sobre aquest tema: no hi ha perill que els pares no sàpiguen contestar, perquè se'ls preguntarà únicament el que saben: l'opinió que tenen del centre; i, a més, ningú més que ells i elles coneixen les respostes a les preguntes que els hi farem. Quant als alumnes, val el mateix raonament: qui pot contestar a la pregunta «consideres just el sistema de qualificació?» Dit d'una altra manera, si vull avaluar la justícia del meu sistema de qualificació, quin sentit tindria preguntar-ho a qui no se li ha aplicat mai? Sols l'alumnat pot informar-nos de coses com aquesta. Potser no ens agrada la resposta, però, de segur, està fonamentada.
- Per què jo, que no sabria distingir un diferencial d'una bomba d'injecció, trobe normal reclamar per una factura del taller i considere extraordinari manifestar una disconformitat amb l'educació del meu fill? Personalment, com a pare i usuari d'un cotxe, preferiria (si haguera de triar) poder reclamar sobre l'educació dels meus fills abans que sobre les factures del cotxe i no trobe la manera d'explicar-ho sense caure en la reiteració.



Aleshores, ¿qualitat és fer enquestes i posar en marxa sistemes de reclamació o manifestació de les discrepàncies? No sols això, però també això i, com que és preferible que parles del que conec, parles de coses (enquestes i fulls de suggeriments i queixes) que ja hem posat en marxa a l'IES Sixto Marco i estan donant bon resultat. Més endavant en parlarem també d'altres.

Entrant ja en matèria, i deixant els cotxes al garatge, intentaré apuntar algunes idees que tenen, bàsicament els següents objectius:

- Animar les companyes i companys docents a utilitzar les eines que ofereixen els sistemes de gestió de la qualitat.
- Trencar amb alguns prejudicis sobre el tema.
- Contar algunes "cosetes" que hem fet a l'IES Sixto Marco en aqueix sentit.

QUÈ ÉS QUALITAT?

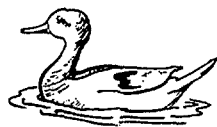
«Qualitat és fer millor les coses» deia recentment José Mari Elola, director de l'institut Tolosaldea de Tolosa, en Guipúscoa, que porta uns anys treballant els temes de la qualitat en educació i aplicant la gestió de la qualitat al centre on treballa. Quina ximpleria!, deuen dir alguns. El que jo faré serà enrotllar-me una miqueta al meu aire. La raó és evident, si entre en consideracions teòriques sobre el tema, és més que probable que no anime ningú a utilitzar les eines de la qualitat, amb la qual cosa perdria de vista l'objectiu fonamental d'aquest treball.

Una altra idea simple (com quasi totes les de la cultura de la qualitat, com quasi totes les idees útils) m'ha quedat, per ara, del contacte amb les teories sobre la qualitat: *La qualitat és una actitud, una manera de veure les coses* que, si t'ho creus, canviarà el color del cristall amb que ho mires tot. La idea, simple de nou, que tot és millorable, resultaria pueril si no fora perquè el que aquí estem dient és que *és possible millorar-ho tot*. Naturalment no estem parlant de canviar el món, ni de predicar messiànicament, sinó d'actuar realment sobre aquelles coses que ens envolten per millorar-ne el funcionament i les prestacions i resultats que poden donar.

EL CERCLE D'INFLUÈNCIA

En aqueix sentit, la primera qüestió que caldria considerar és que hem de procurar actuar sobre aquells àmbits en els quals les possibilitats d'obtenir resultats són reals. Amb molta freqüència els profes opinem que no podem canviar les coses (millorar-les) des del nostre àmbit d'actuació. Això potser cert si el que pretenem és canviar coses sobre les quals la nostra incidència és mínima o, fins i tot, nul·la. Alguns exemples: fer propostes de canvi, des d'un claustre, de l'estructura del sistema

educatiu, o de les hores setmanals per a matemàtiques o música, pot ser molt interessant, però reconeixereu que podem obtenir resultats més significatius si tractem d'organitzar millor les guàrdies, el pressupost del centre, la biblioteca, la formació en centres de treball, etc.



¿Significa això que nosaltres, insignes llicenciats, capaços de dissenyar el millor dels sistemes educatius, hem de reduir la nostra activitat professional a qüestions tan prosaiques com les anomenades abans a títol d'exemple? No, significa que podem triar entre passar la vida elucubrant sobre la metafísica del sistema, sense que els nostres plantejaments s'apliquen mai (excepte si ens dediquem a la política), o treballar en allò que pot donar més profit i que millor coneixem. A més (de nou una idea simple): és el nostre treball. Vull dir, a banda el fet que organitzar guàrdies o biblioteques és el nostre àmbit de competència, és també allò que dóna contingut a la nostra tasca professional. Si teniu cap dubte sobre la quantitat de coses en les quals podem incidir, feu una prova: poseu un tauler d'anuncis a la sala del professorat on la gent puga col·locar temes que podrien millorar-se del funcionament general del centre. Nosaltres ho férem al Sixto Marco i l'experiència fou extraordinària. Des de qui demanava un aparcament fins qui feia propostes d'aqueixes que abans jo qualificava de metafísiques. I, naturalment, la majoria foren sobre temes que després hem treballat i han produït millores en el funcionament de l'institut.

DEL GUANYAR O PERDRE AL PARTICIPAR

Elaborar una proposta i portar-la a l'òrgan competent per ser aprovada és una forma molt comuna d'actuació en els centres docents públics. Una vegada la proposta arriba, es tracta de ratificar-la o no, per la qual cosa és important disposar del recolzament d'un nombre suficient de membres de l'òrgan col·legiat reunit a l'efecte. La tasca de reunir vots pot recordar aquelles pel·lícules americanes en què els ajudants dels congressistes busquen els vots necessaris per a traure endavant els projectes que presenten. La veritat és que la similitud entre l'activitat política i la vida acadèmica té un component "eròtic" indubtable, però, què tal si ens dediquem a treballar? Si, en compte de tractar de convèncer a tots que el que nosaltres plantegem és el millor, intentem escoltar els altres; si deixem, a poc a poc, de discutir sobre propostes i passem, progressivament, a enunciar problemes i, una vegada decidit el problema que volem tractar, elaborem la proposta de solució entre totes i tots.

Aquest és un dels *canvis de paradigma* proposats per la cultura de la qualitat. Es tracta de no discutir les idees dels altres, sinó de tractar d'integrar-les en la proposta de solució. Són tècniques de funcionament de grup molt antigues però que encara ens resistim a utilitzar. Us anime a fer-ho, trobareu sorpreses molt agradables; naturalment, la més grata



de totes quan aquell company o companya de qui seria difícil esperar res en la cultura del *guanyar o perdre* fa aportacions que són valorades pel col·lectiu i integrades a la cultura de centre. Per cert, quina és la cultura del vostre centre? Segur que hi teniu una resposta i aqueixa resposta us traçarà un camí per a millorar el funcionament de cada dia. Sols una recomanació: no permeteu que la rutina us guanye la partida.

PODEM APLICAR SISTEMES DE GESTIÓ DE LA QUALITAT ALS CENTRES EDUCATIUS?

Després del que ja he dit, la resposta no pot ser negativa. Quan es parla de qualitat sol pensar-se en la indústria (recordeu les referències al començament d'aquest treball) i, més concretament, aplicada al producte final (control de qualitat). La pregunta hauria de ser: és bo el producte obtingut? Tot seguint aquesta línia ens farem algunes preguntes:

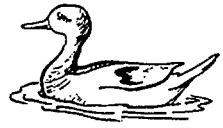
1. Quin és el nostre producte? Què produïm en un centre educatiu?
2. Mesurem la qualitat estudiant sols el producte, allò que anomenarem *resultats*?
3. Quin paper té el control en aquest procés?

Abans de continuar llegint perquè conegues la meua resposta pensa en la teua i contesta a la pregunta «què produïm en un centre educatiu?» Has dit cultura? Potser formació? Educació? Convivència? Saber? Alumnes? Ciutadans?... Què tal classes, o cursos? De nou una idea senzilla, pràctica, objectivable, útil.

Si la nostra *producció*, els nostres productes, són les classes que fem o els cursos que donem, ja tenim clar quin ha de ser l'objecte últim dels processos de millora que posarem en marxa. Treballarem amb les eines de la qualitat per aconseguir millorar les nostres classes i, naturalment, unes millores tindran una incidència més directa o major en aqueixes classes o cursos que altres; i és aquí on hem de començar a decidir i implicar-nos: buscant aquells temes que suposen millores significatives i, a més, siguen valorats positivament pel professorat (és indubtable que ha de ser l'agent fonamental de les millores).

La segona pregunta feia referència a què estudiem per a mesurar la qualitat. Ningú parla ja avui, en la cultura de la qualitat, de manera exclusiva, de qualitat de producte. Pel contrari s'entén que una organització que treballa en qualitat ha d'aspirar a una sèrie d'objectius que traspassen el concepte de satisfacció (tradicional) del client (tradicional). En aqueix sentit es parla, per exemple de *clients interns*. Per a un professor, el client més natural és l'alumne, ell rep el producte del que parlàvem abans, la classe, el curs. Qui és el seu client intern? El company o companya que rebrà l'alumne el curs vinent o la propera hora o demà; i, potser, el reba millor o pitjor preparat, més o menys predisposat al treball en funció

de com ha anat la seua classe o la disparitat (o no) dels criteris utilitzats pels diferents professors, etc.



Per contestar la tercera pregunta parlarem de control. Entrar en qualitat significa control? Potser sí. Potser un poc. Pot ser sols això, control. Decidim-ho. Què preferim? En general la paraula control és una de les bèsties negres del professorat de l'ensenyament públic. Encara que alguns en podeu trobar, no seran molts aquells que desitgen ser controlats. Per això, i tenint en compte que una de les idees bàsiques en qualitat és tenir clar on estem per saber on podem arribar i què podem fer, jo us propose controlar únicament allò que decidim controlar (quin fàstic de ximpleria, no?), és a dir, no proposem controls que resulten antipàtics per a la gent i sí aquells en els quals els companys troben avantatges. Però es poden trobar avantatges en el control? Cap o molt pocs si controlem la puntualitat del professorat (ho férem al Sixto Marco i no agradà gens); tanmateix si el control s'utilitza per a ressaltar allò que fem bé amb la col·laboració de tots, esdevé no ja convenient sinó desitjat, perquè el control significa tenir dades i si aquestes estan referides als progressos que aconseguim entre tots, conèixer-los resultarà estimulant per a les persones implicades i l'estímul genera millora i les millores generen estímul (quina deliciosa espiral si podem fer-la girar!). Açò ha passat al Sixto amb el procediment de substitucions (de què després parlaré), els companys, en veure els avantatges que produeix, prefereixen que quede constància (control) de les substitucions i que no passen desapercebudes.

COM MASUREM LA QUALITAT DEL CENTRE?

Amb dades. Al començament d'aquest treball déiem que la majoria de les persones implicades en el món de l'educació tenien una opinió sobre la qualitat del sistema i del centre on són professors, pares o alumnes. Aquesta opinió té una validesa indubtable si sabem considerar-la en la justa dimensió. Recordeu el que déiem abans: hem de preguntar a cada membre de la comunitat escolar allò que sap. No preguntem a un pare sobre el mètode més convenient per ensenyar son fill, encara que si hem de preguntar-li sobre l'efecte que el mètode utilitzat ha tingut en el seu fill. En definitiva, repartim-nos la feina: nosaltres, el professorat, hem de posar en marxa mètodes de treball, però l'avaluació haurem de compartir-la, si més no, amb pares i alumnes.

Per què diem que, per a avaluar el sistema (o el centre), hem d'utilitzar dades? Què utilitzem, doncs? És el moment de proposar un altre canvi de paradigma: *de les impressions a les dades objectives*. Tots tenim impressions (vivim en la civilització de la informació), fins i tot de temes que desconeixem o sobre els quals tenim poques dades. Som capaços d'opinar sobre l'alineació més convenient per a un determinat equip de futbol i també de la bondat de la política exterior d'Indonèsia, però,

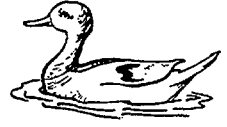


indubtablement, la majoria de nosaltres tenim poques dades que fonamenten una opinió sobre l'hipotètic rendiment de Figo o Rivaldo el proper diumenge i, és clar, no hem trepitjat Indonèsia més que en somnis.

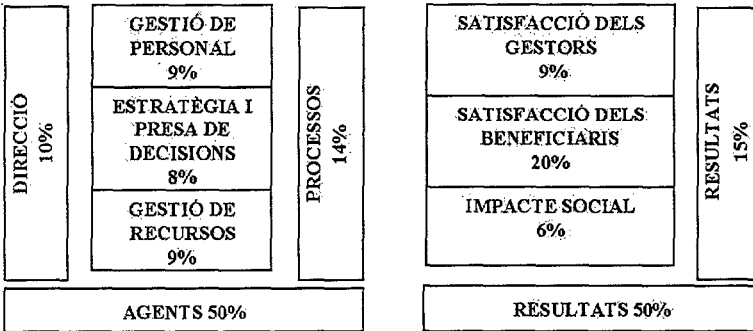
Centrant-nos en l'educació, veiem un exemple. Poques persones discutirien avui el fet que el *nivell* de l'alumnat de secundària ha baixat com a conseqüència de la generalització de la LOGSE. Com sol dir-se a Elx, *està demostrat*. Sense entrar a discutir això del *nivell*, jo diria que la quantitat d'estadístiques que tenim al nostre abast, amb una gran difusió als mitjans de comunicació, deixarien poc espai a la dissidència respecte de les conclusions pessimistes sobre l'estat actual del reiterat *nivell*. Tot sembla indicar que, efectivament, és baix i ha baixat els darrers anys. A més, ho ha fet com a conseqüència de la generalització de la LOGSE, ja que la coincidència temporal és absoluta. Ara bé, qui ha vist en aquestes estadístiques comparar els resultats acadèmics de la població escolar actual fins els 16 anys (tota la població d'eixa edat, puix que l'escolarització és obligatòria) amb tota la població de fa uns anys (escolaritzada o no, ja que aleshores no era obligatòria)? Les comparacions es fan, pel contrari, entre la població escolaritzada de, per exemple l'any 87, i la població escolaritzada l'any 99. Si en les dades de l'any 87 no estan incloses aquelles persones que deixaren el sistema educatiu en acabar l'escolarització obligatòria en aquells moments (14 anys), com podem comparar? Dit d'una altra manera, en les dades actuals tenim a tota una sèrie d'alumnes que, en el sistema anterior, ja haurien abandonat els estudis; per la qual cosa per a homogeneïtzar les dades o incloem el total de la població fins els 16 anys en les dades del 87 o excloem de les actuals un percentatge semblant d'alumnes al que abandonaven el sistema l'any 87.

En realitat no estic entrant en la qüestió del fracàs escolar, tan sols intente evidenciar que les dades poden manipular-se, totes, sempre que interesse. Ara, si resulta que no en tenim (dades), els diagnòstics sobre la situació entren plenament en el camp de l'especulació.

De mètodes per a avaluar la qualitat d'una organització (i un centre escolar és, també, una organització), podem utilitzar-ne molts. Com que la meua erudició al respecte resulta extraordinàriament limitada, en proposaré un, molt utilitzat i que és, amb molta freqüència, referent obligat quan es parla del tema. En principi no sóc partidari de fer avaluacions globals per a començar a treballar en temes de qualitat. Pel contrari crec més convenient que l'avaluació global esdevinga una necessitat o siga el fruit d'un desig compartit pel col·lectiu que treballa al centre, després d'una etapa on s'aborden diversos plans de millora per a fer rodar les eines i acostumar les ments a la nova situació. No obstant això, convé parlar de mètode. El fer-ho ens permetrà entrar en una terminologia i en una dinàmica diferent, en considerar variables que, potser, no pensàvem tenir en compte.



El model d'avaluació és el conegut com EFQM (sigles de la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat) i en qualsevol curset sobre el tema o manual en trobarem referències. Un esquema representatiu podia ser el següent:



El que defineix el quadre anterior és, simplement, una valoració de la importància relativa de cadascun dels factors representats a l'hora d'avaluar el funcionament d'una organització. És a dir, els resultats acadèmics compten un 15% i la direcció del centre un 10% segons els criteris del model EFQM, a l'hora de definir la qualitat d'un centre escolar. Com és lògic l'única pretensió que tinc és tractar de sembrar el dubte i suscitar la reflexió. Normalment si els alumnes de BAT trauen bones notes en les Proves d'Accés a la Universitat, considerem que el centre on han estudiat és de qualitat (no ens parem a pensar si eixos alumnes són d'una extracció social elevada i la influència que açò pot tenir; de la mateixa manera que no estudiem el grau de satisfacció dels beneficiaris que, com pot veure's a l'esquema es valora amb un 20%). Torne a dir que no considere bo començar per aquí (sols pot fer-se amb un recolzament institucional que no existeix ara mateix), però és interessant considerar la importància que el model dona a la direcció, processos o beneficiaris (inclou al propi personal que hi treballa al centre) i com aqueixa última columna que són els resultats acadèmics (única consideració que es té en compte moltes vegades per a definir la qualitat del sistema) compta però no tant.

Mentre no estiguem en condicions d'aplicar mètodes tan complets d'avaluació podem fer intents: preguntar als pares, als alumnes, als professors, a la direcció, al personal no docent... Si tractem d'introduir millores parcials amb la participació del màxim de persones i mirem les coses amb uns altres ulls que amb aquells de la tradició o la rutina, els bons resultats, els canvis no tardaran a arribar. Ara, si esperem, en un parell d'anys, capgirar el món, anem malament! Els processos de millora són lents i d'això n'hem de ser conscients per a no desanimar-nos.



COM FEM PER A MILLORAR LA QUALITAT QUE OFERIM?

En qualsevol curset et diran què has de fer per a millorar. El que ja és més difícil és que algú et diga com fer-ho. Encara que una de les premisses bàsiques (ja ho hem dit abans) de la cultura de la qualitat és partir de la realitat que tens per començar a actuar-hi, els referents teòrics, amb molta freqüència, estan pensats per a organitzacions que poc o res tenen a veure amb un centre educatiu públic de primària o de secundària. En altres organitzacions no cal que el personal tinga un particular convenciment sobre la validesa i interès que les teories de la qualitat poden tenir. Els plans de millora poden venir de la direcció (o de fora del centre) i posar-se en marxa, amb la *col·laboració obligada* de tots. Aquells que treballem en un centre públic sabem que aquí no podem plantejar-ho d'eixa manera. En un centre públic no queda altre camí que la incorporació voluntària, tractar, a poc a poc, que la quantitat de companys i companyes que col·laboren en el procés siga major.

Això que, en principi, podem considerar un handicap respecte de l'obtenció de resultats, curiosament entronca d'una manera profundíssima amb la filosofia de la qualitat i la millora contínua. Si som un grup de persones disposades a treballar, posem-nos. De segur que traurem coses endavant i, per altra banda, potser no ens interesse la col·laboració de qui no vol implicar-se realment. Vull dir amb això que no cal esperar a ser tres, ni deu, ni vint, per començar. Si en som molts, podrem triar certes coses sobre les quals actuar, si en som pocs triem-ne unes altres i... esperem; és possible que arribe més gent al procés en veure'l rodar (aquestes coses passen, de veres que les he vistes passar).

Pensem en la relació següent:

**SI FEM EL QUE
SEMPRE HEM FET...**



**TINDREM ELS MATEIXOS
RESULTATS**

Una altra vegada la ximpleria com a punt de partida de la reflexió.

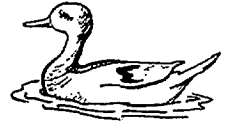
Llegit d'una altra manera seria:

**SI VOLEM MILLORAR
ELS RESULTATS**



**HAUREM DE FER COSES
DIFERENTS**

Qui vol millorar? Tots, no trobareu ningú que no vulga fer millor el seu treball ni tenir millors resultats (més ordre, millor rendiment acadèmic, més coordinació entre companys, millors recursos...). Sobre això no pot haver-hi dubtes. El que ja no està tan clar és que estiguem en disposició de fer alguna cosa diferent d'allò que "hem fet tota la vida" per aconseguir-ho. La nostra professió no es caracteritza per ser un exemple de dinamisme professional (espere no ofendre ningú), encara que, al meu parer, hi ha motius diversos i abundants per a aqueix immobilisme: escassa possibilitat



de promoció, excessiva seguretat laboral, poc reconeixement social, etc. En qualsevol cas, el que sembla indiscutible és que manifestem, en general, una gran resistència als canvis. Tanmateix, esperem que les coses milloren (o lamentem que empitjoren). Reconeixem (tenim una ment acostumada a analitzar científicament la realitat i estem al dia) que els canvis produïts en els anys 80 i 90 són molt importants: la tecnologia ha envaït la vida quotidiana, els valors imperants als 70 han estat capgirats (en alguns àmbits absolutament), les famílies són diferents, ... i tantes coses més! Amb tot i això, no són pocs aquells que, es resisteixen a posar en pràctica els canvis que aqueixa nova societat demana. Fins i tot tenim un sector militant de l'enyorança d'un temps en què la paraula del professor anava a missa. D'altra banda en són molts aquells que pensen que és inajornable un canvi d'actitud en el professorat i que necessiten treballar d'una altra manera, amb unes altres expectatives, mirant una miqueta més enllà d'un dia a dia que resulta, si més no, escassament estimulant. Aquests seran els motors d'un canvi que tindrà una major empenta en la mesura que siguem capaços d'incorporar els partidaris del *virgencita que me quede como estoy!*

El problema en aquest sentit és doble: què fem i com podem aconseguir un nombre creixent de companys i companyes de viatge.

LES ABELLES, LES MOSQUES I LA LLIBERTAT

Una nova situació requereix solucions noves. Un avanç pot ser el resultat de la casualitat o del treball, i sols en el segon cas podem adjudicar-nos el mèrit i, sobretot, en podrem tenir el control, és a dir, la possibilitat de conduir el procés pel camí desitjat, en definitiva: conduir i no deixar-nos arrossegar per la inèrcia.

Però, de vegades, la situació és tal que les accions previstes per a resoldre-la resulten insuficients. Sol passar quan hi ha condicionants nous (parlàvem fa un moment de temps canviants). En aqueixos casos, experimentem. Potser no done resultat, potser sí, però, en qualsevol cas, ho haurem intentat. No valen consideracions del tipus: *són persones!* Ja ho sabem tots que són persones i ningú no està proposant bestieses; parlar d'actituds, de tenir empenta, de no aturar-se, de caminar, de tirar-se a la piscina, d'intentar-ho... sempre.

Per a il·lustrar aquesta idea una historieta. L'he coneguda a través d'un llibre sobre qualitat en educació i es relata com a un experiment real. Col·loquem abelles i mosques en una ampolla i tombem-la horitzontalment amb la base orientada a una finestra. Les abelles, associant la llum a la possibilitat d'escapar, s'empenyen en una autèntica missió impossible, mentre que les mosques, revolant com a boges, troben la sortida i la llibertat. Les abelles *tenen raó* sempre que es donen les condicions habituals, però si aquestes canvien... o fan una altra cosa o no eixiran mai de l'ampolla.



LA TEORIA DE LA TACA D'OLI

Com podem aconseguir que el nombre de companys y companyes implicats en temes de qualitat siga cada vegada major? Com fer que la taca d'oli s'estenga?

El *compromís d'un grup inicial* és fonamental per a començar. Hem de partir de la base que la cultura de la millora no és nova en cap centre. En alguns, potser la influència de l'immobilisme siga major que en altres, però en tots fem coses cada dia per a tractar de millorar. El paper d'aqueix grup inicial ha de ser dinamitzar la vida del centre en el sentit de proposar i canalitzar propostes. La *tenacitat* esdevé imprescindible per a les persones que vulguen liderar un procés com aquest. Les dificultats seran moltes (en el millor dels casos) i en més d'una ocasió es tindrà la temptació d'abandonar, per això és recomanable entrar primer en *qüestions que no resulten difícils d'assumir pels companys* (les millores de funcionament de les guàrdies són molt valorades per la majoria) o que tinguem una *projecció restringida* (aplicar a un grup concret d'alumnes on coincidezca un equip educatiu particularment motivat).

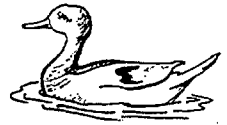
En aqueixa mateixa línia, és important *no pressionar ningú* perquè hi participe. Aquelles persones que tenen una visió negativa del projecte, o molt crítica, poden comprometre molt seriosament el resultat de l'experiència. De tota manera, cal *rebre de bon grat a qualsevol persona que voluntàriament manifeste la intenció de participar*, encara que tinguem el prejudici que les seues aportacions no faran avançar el treball. *El prejudici ha de desterrar-se*; aquelles persones que no estiguen interessades i guaiten no duraran molt i, d'altra banda, potser es queden i es comprometen (la taca d'oli comença a funcionar).

Replegar iniciatives de tots i no negar-ne cap. Una de les primeres coses que hem d'aprendre és a no escoltar els altres per tal de buscar i trobar les incoherències o problemes dels plantejaments que fan (moltes vegades fem açò, fins i tot abans que acaben de fer-los) i tractar de rebre les propostes dels companys com a un element a integrar en un projecte comú. És clar que haurem de prendre decisions i rebutjar idees, però en una segona fase. *Si estem estudiant diferents propostes, no considerem les alternatives d'entrada* poden integrar-se (o no, però considerem la possibilitat) o poden portar-se endavant a l'hora (o no, però considerem la possibilitat). Recordeu: del guanyar i perdre al participar.

Una bona forma de començar pot ser *formar un grup de qualitat i millora*, reunir els companys i companyes que més motivats estiguen pel tema i tractar d'establir un mínim *programa de treball*: actes de les reunions, temes a tractar, temporalització, estratègies per a fer funcionar la taca d'oli, etc.

En un procés que comença és important *comprometre a la direcció*, siga amb una participació efectiva o aconseguint-ne el recolzament.

Qualsevol manual us dirà que el liderat de la direcció és fonamental; si no compteu amb ell, comenceu de tota manera... és possible que la *taca* els arribe.



La formació és també imprescindible. Procureu anar, en principi a qualsevol curs sobre el tema (i demaneu a la direcció que pague les despeses). A banda d'aprendre coses més o menys útils fareu quantitat de *contactes*: gent que us ajudarà a avançar i d'altres als qual podreu ajudar (això millorarà la vostra valoració del procés que heu iniciat). No espereu tanmateix, trobar receptes transferibles al vostre centre. El camí heu de fer-lo caminant i sempre serà diferent perquè, (recordeu) la vostra situació de partida mai no serà com la dels altres i aqueix punt de partida ha de ser el condicionant principal dels plans que porteu endavant.

A l'hora de proposar temes que puguin ser objecte de plans de millora concrets, busqueu aquells *on els companys troben avantatges*, que els hi resulten motivadors, *que sumen gent* al procés, que *no siguin antipàtics*, que *no suposen una càrrega* suplementària de treball per a molta gent. En tot cas tracteu d'*ajustar les vostres propostes a les possibilitats reals* que us ofereix el claustre (això no té perquè significar que les propostes no siguin interessants; no cal fer, sempre, una revolució per aconseguir un avanç).

Una manera de fer que nous companys s'incorporen al procés i un costum que, una vegada iniciat, costarà de deixar, és el *reconeixement* a aquelles persones que, amb el seu treball, fan que les coses milloren per a tots. Si pensem en el centre de treball com a un projecte col·lectiu, les tasques de cada dia poden convertir-se en un motiu més que sobrat per a felicitar un company. Cada dia passen coses que mereixen una paraula d'alé. Estem tan acostumats a veure el negatiu que, sovint, ens oblidem del que de bo passa i que és, sempre, responsabilitat d'algú. Felicitem aqueix algú. Millorarà el clima del centre, i un bon clima deixa sentir els seus efectes de manera immediata: qui està a gust treballa millor. De la mateixa manera, un mal ambient empitjorarà les condicions i dedicació de la gent.

Si hi ha 10 companys i companyes implicats millor que si en són 6 (per cert, amb aquests números ja es pot començar a fer un molt bon treball). De la mateixa manera, si al teu poble hi ha més centres que treballen el tema de la qualitat treballeu junts. Si no, feu alguna cosa per estendre la idea. La *taca d'oli* no coneix limitacions, és bona per a un centre, per a una ciutat, per a una província..., al Sixto Marco el virus arribà des del País Basc. Cada centre viurà el procés de forma diferent, i és precisament en això on està una gran part de la gràcia de l'assumpte. Millorarem a partir de les coincidències, del treball en comú i, naturalment, de les diferències.



Potenciat des de la Conselleria, un procés d'aplicació de programes de qualitat en centres públics sembla tenir unes possibilitats il·limitades. Al País Basc porten alguns anys (6 o 7) treballant en eixa línia i avui superen el centenar de centres implicats. Que ells treballen amb la metodologia ISO no és cap impediment per a prendre en consideració el que han fet. Els mètodes d'avaluació i assegurement que utilitzem hem de decidir-los nosaltres. El que ens cal per a treballar amb un mínim de rigor és que la Conselleria trie un camí i marque pautes que, ara mateix, no existeixen. ¿I si fòrem capaços de generar un estat de coses (un nombre de centres funcionant i amb ganes de més) tal que no li deixàrem altra eixida que aquella que necessitem? Està clar que, si volem fer alguna cosa, si estem interessats a portar avant projectes determinats, podem començar a fer-ho, actuant sobre allò que tenim al nostre abast (cercle d'influència) sense necessitat d'esperar una normativa de Conselleria que, amb tota probabilitat, naixerà desfasada. A més, és la millor manera perquè, si han de fer quelcom, comencen a fer-ho abans.

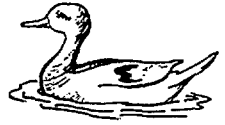
ADÉU A L'HUMANISME?

Una de les crítiques més habituals a la utilització de les eines de la qualitat en els centres educatius és aquella que es fonamenta amb arguments com aquests: «El procés educatiu és de tal naturalesa que fa impossible (i clarament desaconsellable) l'aplicació d'índexs de mesura», o bé «Aquí no estem parlant de productes de consum, sinó de persones, per tant no podem referir-nos a clients, productes, etc.», o «Si estandarditzem la tasca docent perdrà allò que té de millor: la capacitat de sorprendre». Trie aquests exemples perquè els he oït i crec que són molt representatius d'allò que, per abreviar, anomenarem *contra*. Evidentment, si afirmacions com les enunciades foren certes, potser hauríem d'acomiar-nos d'aqueix humanisme que ha de ser, sense cap dubte, la referència última del nostre treball. Jo no considere que siga així, tractaré d'explicar perquè analitzant breument les idees citades abans.

Podem mesurar el procés educatiu? El franquisme, el gall i alguns de la colla dels presumptuosos

Cert, si pretenem buscar un indicador que pose de manifest la nostra influència perquè un alumne o alumna que rebérem amb 12 o 14 anys, 4 o 6 després haja derivat en *futur ciutadà o ciutadana exemplar*, és evident que tindrem algunes dificultats. En primer lloc, què caracteritza un *ciutadà exemplar*?, difícil posar-se d'acord, no? Però, a més, són les nostres classes causa de tan desitjable efecte? Només un parell d'exemples disfressats d'histories:

- Qui dubtaria, amb dades a les mans, del progrés real —econòmic, social, cultural— d'aquest país durant la dictadura? Hi tingueren importància les polítiques aplicades? Sí, però quin progrés i cap



on s'hauria produït amb unes polítiques diferents, amb un sistema polític distint? Tenim tan clares les respostes a les preguntes anteriors que, de segur, qualificaríem el *progrés* durant aquells temps com un endarreriment històric molt considerable. No estem disposats a reconèixer-li el mèrit a Franco, tanmateix no tindriem empatx d'atribuir-nos l'èxit amb aqueix alumne derivat a *ciutadà exemplar*. Si ho férem, estariem utilitzant el mateix criteri que el franquisme quan s'apuntava uns avanços que ben poca relació directa tenien amb la política que aplicava. No potser que l'alumne haja prosperat malgrat els seus profes? No eixirem avant nosaltres, malgrat la dictadura?

- Demming conta la història del gall que tenia la teoria que el sol eixia cada matí perquè ell cantava. La coincidència entre el seu cant i l'eixida del sol era qualificada per l'interessat com una relació causa efecte. Un dia s'oblidà de cantar i el sol sortí igualment. Hagué de canviar la seua teoria.

Quins elements (indicadors) utilitzem per a determinar la validesa dels mètodes que utilitzem? Amb aquesta pregunta començaríem a concretar l'objecte del nostre estudi, si volem millorar aqueixos mètodes de treball. En definitiva, és impossible conèixer l'efecte globalitzat del nostre treball de forma objectiva, però la resposta a certes preguntes segur que ens ajudaria a millorar moltes coses. És a dir, si som capaços de dividir i parcel·lar la complexa realitat que ens envolta, potser siga més fàcil (per més possible i operatiu) de trobar aqueixes respostes. Preguntem-nos per exemple:

- Moltes hores perd l'alumnat a l'any? Podem fer alguna cosa per a reduir-les?
- Quins criteris utilitzem per a organitzar les activitats extraescolars? Com podem millorar-los?
- Molts professors i professores del departament utilitzen els mateixos criteris d'avaluació? Seria convenient consensuar i compartir aqueixos criteris amb més companys?
- Què opinen els pares, mares i l'alumnat del funcionament del centre? Tenim establert algun mecanisme per a conèixer-ne l'opinió?

La llista podria ser molt llarga, però no crec siga necessari estirar-la més per a concloure que *si som capaços de fer-nos les preguntes escaients trobarem respostes que milloraran el nostre funcionament* com a col·lectiu i el nostre treball personal. I, naturalment, aqueixes respostes signifiquen moltes vegades mesures de la situació que ens permeten saber on estem i apunten possibles direccions de la millora.



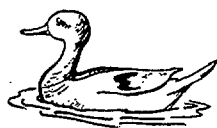
PER QUÈ NO PARLAR DE CLIENTS I PRODUCTES?

Si els alumnes són clients i les classes que donem són productes, nosaltres què som?, botiguers? D'això res, treballem amb persones, utilitzem criteris no mercantilistes, transmetem ciència, eduquem en valors, ...i tantes coses més! Ara, per un parell d'hores d'una optativa que puguem caure al nostre departament, bé som capaços de discutir durant hores i generar tensions molt importants (recordeu: l'ambient, el clima). Això sí, sempre pel bé dels alumnes, perquè, naturalment, aqueixa optativa (la nostra), *casualment*, sol tenir un «interès inqüestionable per a la formació integral de l'alumnat».

No sols treballem amb persones, nosaltres també ho som. Ni millors ni pitjors que els metal·lúrgics o els informàtics i allí ja se n'apliquen de mètodes de gestió de la qualitat des de fa molts anys, de manera que podem aprofitar-nos de l'experiència, no per a copiar-la mimèticament sinó per a traure-li tot el profit possible tractant d'evitar els defectes que té, que segur que els tindrà, i molts. És clar que rebutjar el plantejament per una qüestió de terminologia (aquí és on els suposats moderns diuen allò de «el llenguatge és fonamental»). Traduir, anomenar usuaris els clients per exemple, tal vegada ajude, però això no pot fer-nos oblidar la qüestió fonamental: si considere l'alumne com a un client (en el sentit que ho fan els comerços) hauré d'admetre que la seua opinió és fonamental per a la millora del meu treball; o, dit d'una altra manera, un alumne insatisfet potser que no siga simplement un inadaptat, gandul o distorsionador, tal vegada hem de considerar-lo com a un element de partida de les millores que ens ocuparan en el futur. I no parle sols d'alumnes responsables, bons estudiants que no obtenen de nosaltres el que necessiten, estic referint-me també als inadaptats, ganduls o distorsionadors, envers els quals també tenim la mateixa responsabilitat i que no solen rebre del sistema educatiu els recursos per enfrontar les situacions que han de viure cada dia.

ACABAREM AMB LA SORPRESA I CAUREM EN LA RUTINA?

Si jo fóra un professor genial, potser no necessitara les eines de la qualitat per a millorar en el meu treball, i, si a banda de genial fóra solidari, compartiria les meues estratègies amb els companys i companyes de claustre la qual cosa provocaria millores induïdes al meu voltant. Vull dir, si partim de la hipòtesi que sóc capaç, amb molta freqüència, de fer sorgir un clima a la classe tal que es genere, per exemple, *desig irrepri-mible d'aprendre* o *impuls irrefrenable de crear i comunicar* i, a més, no vull compartir els avantatges de la manera que tinc de fer les coses, és normal que no m'interessin les teories de la qualitat aplicades a l'educació.



Ara bé, si sóc una miqueta més *normalet*, és a dir, com aquells i aquelles que, ens agrada o no, conformen la majoria, la veritat és que em vindria molt bé compartir projectes col·lectius. I en això, les eines de la qualitat poden ajudar-me prou. Encara podem trobar molts docents (sobretot en secundària) que no els fa massa gràcia contar el que fan a classe ni comprometre's en projectes que suposen una disminució de la seua *autonomia*, que valoren per damunt de la consideració que els mereix un projecte col·lectiu. Encara podem trobar qui, sota la llibertat de càtedra, amaga una incapacitat de transcendir-se a si mateix per tal de progressar. On estan els avantatges de fer el que creus aïllat dels altres? ¿No deu ser millor, si tens coses vàlides que siguin aprofitables pels altres, compartir-les amb ells i elles? ¿No deu ser millor, si no tens massa instruments per enfrontar certes situacions amb garanties, que, en l'ambient de fluïdesa que la cultura de la qualitat és capaç de generar, rebes informació de qui treballa amb tu i que et resultarà molt útil? En realitat, el que farem serà obrir les portes, primer de les ments i després, a poc a poc, dels despatxos, claustres, reunions de departaments, sessions d'avaluació, aules, etc.

Si fem això, ¿podem arribar a una situació en què, després d'arribar a un acord majoritari que tots assumim, fem tot de la mateixa manera i l'avorriment i la rutina s'instal·len al centre? En primer lloc és molt difícil un nivell de consens tan elevat, en segon estic convençut que els avantatges d'una situació com aqueixa en serien molts més que els inconvenients, però és que, a més, qui ha parlat aquí d'arribar a una meta? Descreguts de la qualitat en educació, el més terrible d'aquest assumpte és que, si hi entreu, mai no arribareu al final del camí perquè està ple d'estacions de servei que no permeten el pas sense revisar tota la maquinària per posar-la a punt, i aqueixes estacions són la garantia de la millora contínua i tenen tendència a sorgir espontàniament quan millor funcione la màquina, és a dir, som nosaltres mateixos els qui les posarem a funcionar si volem realment avaluar-nos, i les farem desaparèixer del nostre camí si sols estem passejant.

Amb aquests pressupostos, com podem caure en la rutina? Pel contrari, únicament en un trajecte com aquest qui treballa de forma rutinària trobarà dificultats i, el que és més important, mecanismes reals i efectius per a reeixir-ne i millorar.

L'IES SIXTO MARCO I LA QUALITAT

Fa quasi un parell d'anys, algunes companyes i companys de l'Institut Sixto Marco començarem a reunir-nos per plantejar-nos la possibilitat d'aplicar allò que la Conselleria anomenà *plans de millora*. La convocatòria era anodina i escassament motivadora, no prometia massa (de fet, després de dos cursos, res no s'ha fet excepte algunes jornades o curssets sense cap continuïtat), ni oferia el necessari suport (imprescindi-



ble si es vol treballar amb un mínim de serietat). La coincidència d'aquesta iniciativa amb unes jornades sobre qualitat en educació, a les quals assistirem al País Basc, fou el principi. Espere que no acabem mai.

Constituïrem un grup de qualitat al centre i férem les primeres reunions. Intenses i esgotadores. Parlàvem de tot, i alguns volíem fer-ho tot. A poc a poc aconseguírem centrar-nos i les primeres propostes sobre actuacions concretes caigueren sobre la taula. Decidírem demanar el parer del claustre sobre l'aspecte del funcionament del centre que considerava prioritari treballar. Per a fer-ho col·locàrem a la sala del professorat un tauler amb un missatge on convidàvem a totes i a tots a proposar temes sobre els quals treballar per introduir millores. Era aquest:

Participar per a millorar

L'Institut participarà aquest curs en la convocatòria de Conselleria sobre Plans de Millora.

Serà el primer pas en relació al tema de la qualitat.

La primera qüestió sobre la que hem de decidir-nos és: **quins aspectes concrets del funcionament de l'Institut volem millorar?**



És per això que us demanem anoteu les vostres en un post-it (per favor utilitzeu-ne un per a cada proposta) i el punxeu en aquest tauler. Passats uns dies farem una reunió per a consensuar les millores que considerem prioritàries.

EL PRIMER INTENT

Les propostes arribaren i no fou difícil posar-se d'acord per començar. El tema triat fou *Millora de la puntualitat en l'entrada i eixida de les classes i del contingut de les guàrdies*. L'elecció es féu, tal i com estava previst, pel grup de qualitat a partir de les propostes del professorat mitjançant els post-it punxats al tauler. Entràrem primer en el tema de la puntualitat i, naturalment, el primer que s'havia de fer era mesurar per conèixer l'estat de la qüestió, és a dir, saber si havia molta o poca puntualitat, tractar d'establir hipòtesis sobre les causes i fer propostes per a millorar la situació.

Mesuràrem, presentàrem les dades al claustre i férem propostes de millora, encara que, per damunt de tot, aprenguérem que començar amb temes tan antipàtics per al professorat havia estat un error. El grup de qualitat fou vist com a fiscalitzador de la tasca del professorat. Tot i que no anotàvem més que la quantitat de grups que començaven la classe

amb retard o l'acabaven abans de tocar el timbre, les companyes i companys ens veien com a controladors del seu treball. Prompte ens adonàrem que no podíem continuar per aqueix camí i, sense abandonar el tema proposat, entràrem en la segona part de l'enunciat, és a dir, en el contingut de les guàrdies.



I EL PRIMER ÈXIT

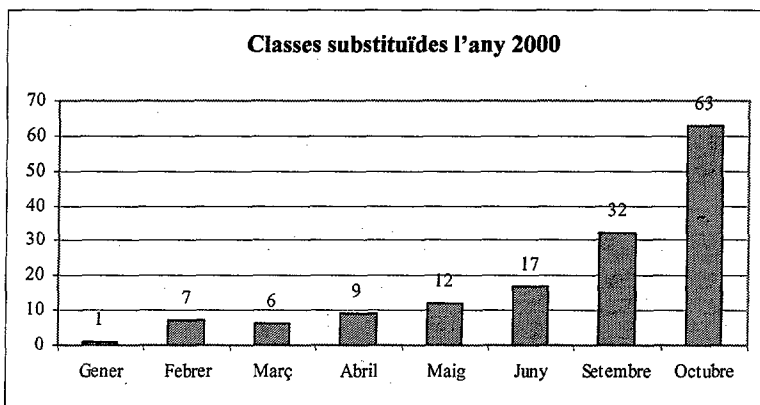
Sempre tenint com a referència que l'objectiu de la millora fou, des del principi, incrementar l'aprofitament del temps de classe per part de l'alumnat, tan quantitativament com qualitativa, pensàrem que cobrir les classes del professor o professora absent, amb un contingut de la mateixa assignatura seria una forma d'apropar-nos a l'objectiu citat. L'instrument que, des de finals del curs passat utilitzem, és el *Procediment de Substitucions*. Resumim, a continuació, algunes de les idees que conté aquest document:

- ✓ Objectiu: «El màxim aprofitament de les classes, quan un/a professor/a, per qualsevol motiu, no pot impartir la seua hora lectiva a un grup d'alumnes».
- ✓ Aquest procediment facilitarà les següents funcions:
 - Substituir les faltes previstes del professorat.
 - Substituir les faltes no previstes del professorat.
 - Intercanvis de classes entre professors.
- ✓ El procediment no suposa, tanmateix, el control de les faltes d'assistència o puntualitat del professorat, ni altres funcions no relacionades directament amb l'objectiu principal abans esmentat.
- ✓ El professor o professora amb absència prevista:
 - Buscarà un company del mateix departament o afí a l'assignatura que imparteix.
 - Informarà al professor substituït d'allò que ha d'impartir a la classe i li facilitarà els materials, problemes, exercicis, etc., que puguin ajudar-li a fer el seu treball.
 - Complimentarà el document de permís.
- ✓ El professor o professora amb absència no prevista:
 - Procurarà avisar per telèfon amb la suficient antelació. A més seria convenient que indicara el treball a fer en classe.
 - És convenient que tinga la carpeta de materials actualitzada.
- ✓ El professorat substituït qualificarà sempre els treballs fets pels alumnes per tal d'aconseguir que la dedicació d'aquests siga màxima.
- ✓ El professorat substituït complimentarà la substitució en la carpeta de substitucions.



- ✓ **Materials:** en la Sala del Professorat s'habilitarà un espai on estaran les carpetes nominatives de cada professor o de departament. També hi haurà una carpeta amb materials interdisciplinars, per a substitucions que ho requeresquen. La sol·licitud de fotocòpies pel professorat substituït serà satisfeta al moment.
- ✓ **Intercanvi de classes:** Dos professors o professores del mateix grup poden intercanviar les seues classes, i no es considera falta puix que l'horari s'acompleix. La incidència és comunicada a Prefectura d'Estudis fent ús del model de sol·licitud d'intercanvi de classes. L'intercanvi es fa constar en el part de guàrdia.

Els resultats de l'aplicació d'aquest procediment han estat molt estimulants, el professorat ha manifestat els avantatges que té fent-ne un ús que s'evidencia en les dades següents:

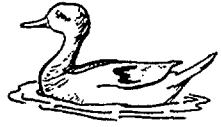


TIRANT DEL FIL

Des que plantejàrem el primer pla de millora i veiérem les derivacions que podia tenir, sabíem que donaria de si. Directament derivades del procediment de substitucions, hem introduït una sèrie de millores en el funcionament de les guàrdies, sempre a partir dels suggeriments del professorat. D'altra banda, també les activitats extraescolars han estat objecte recentment de canvis en la forma d'organitzar-se i al moment d'escriure açò tenim pendent un claustre per a considerar aquests canvis i la forma d'aplicació.

L'OPINIÓ DELS CLIENTS

El curs passat passàrem una enquesta a pares i mares de valoració de la reunió que a principi de curs tenien amb els tutors dels seus fills. A banda d'introduir millores a partir dels suggeriments fets en aquella ocasió (com la reunió trimestral en compte d'anual o la distribució de les reunions en més d'un dia), enguany n'hem fet tres d'enquestes, la mateixa de l'any



anterior, una de valoració d'expectatives a l'alumnat de nou ingrés i la primera de valoració global del servei que reben de l'institut, a totes les famílies. Aquesta última l'han passat també 5 instituts de la ciutat (Pedro Ibarra, Tirant lo Blanc, Torreta, Severo Ochoa i Cayetano Sempere), a banda del Sixto Marco. El contingut de l'enquesta i els resultats són els següents:

Questionari adreçat a les famílies sobre el grau de satisfacció d'aquestes en relació al servei que reben de l'institut

El número de la columna de la dreta indica el valor mitjà de les respostes a cada apartat, que podia valorar-se entre 1 i 4. La tabulació l'hem feta d'aquesta manera per acord de tots els instituts que hem passat l'enquesta; de forma que podeu traduir eixa mitjana a una escala de 10 punts per "conèixer la nota que ens han posat els pares i mares". Com podeu comprovar, a la majoria d'apartats la nota és bona.

1	L'ensenyament rebut pels nostres fills i filles respon al que esperàvem del centre.	2.86
2	Tenim confiança en el centre.	2.98
3	Estem satisfets que els nostres fills i filles estudien en eixe centre.	3.06
4	Estem satisfets amb la manera d'ensenyar als nostres fills i filles.	2.77
5	Estem satisfets amb la manera d'actuar del professorat.	2.68
6	Som informats pel centre dels progressos dels nostres fills i filles de manera satisfactòria.	2.78
7	Som informats pel centre de les dificultats dels nostres fills i filles de manera satisfactòria.	2.68
8	El personal del centre ens atén quan li plantegem qualsevol assumpte.	3.02
9	L'horari d'atenció a pares i mares és l'adient.	2.77
10	Quan necessitem tractar un assumpte concret, sabem a quina persona hem d'adreçar-nos.	2.75
11	Quan necessitem parlar amb els professors ho aconseguim fàcilment.	2.96
12	Tenim vies adients per a manifestar les queixes sobre el funcionament del centre.	2.57
13	Les famílies participen en les activitats escolars.	1.92
14	Les famílies recolzen des de les cases la tasca educativa del centre.	2.79
15	Existeix un clima escolar ordenat al centre.	2.61
16	Els nostres fills i filles reben orientació sobre com estudiar.	2.52
17	Els nostres fills i filles reben orientació sobre el seu futur acadèmic i professional.	2.70
18	A més de l'ensenyament habitual, el centre es preocupa per fomentar l'educació en valors, com ara la solidaritat, l'educació no sexista, el pacifisme, el respecte mutu, etc.	2.77
19	Els conflictes són resolts amb justícia.	2.49
20	Les normes de disciplina existents afavoreixen la convivència.	2.82
21	Recomanaria aquest centre a altres famílies.	3.03
22	Estem satisfets amb les activitats extraescolars.	2.66
23	Troblem a faltar una major informació sobre les activitats que el centre desenvolupa.	*
24	El servei educatiu que dona el centre és de qualitat.	2.89
25	El temps de classe és aprofitat al màxim.	2.67
26	El funcionament del centre és bo.	2.90
27	Quan hem plantejat queixes la resposta ha estat ràpida.	2.57
28	El tracte que rebem del centre és correcte.	3.06
29	La documentació que rebem del centre és senzilla i pràctica.	3.02



* Aquest apartat no fou considerat perquè estava plantejat a l'inrevés que la resta. La màxima puntuació corresponia a la major disconformitat amb el funcionament de l'Institut.

La mitjana de tots els apartats és 2.76. Traduït a una escala sobre 10 seria un 6.9.

Una altra manera de mesurar els resultats és agrupant les respostes amb valoració 1 i 2 d'una banda i aquelles amb valoració 3 i 4 d'altra, de forma que si tens entre el 60 i el 70% de respostes amb 3 o 4 s'identifica un punt fort i si aqueix percentatge es dona en respostes 1 o 2 indica un àrea prioritària de millora.

A l'hora d'escriure açò, els equips directius dels centres implicats estem analitzant les dades per tractar d'establir plans de millora conjunts en aquells aspectes que, pels resultats obtinguts, és prioritari aplicar-los.

ALTRES FRONTS OBERTS

De vegades algú té una idea i no cal recórrer un camí massa llarg per a posar-la en funcionament:

- El Departament de Pràctiques, que s'encarrega de les relacions amb les empreses que col·laboren amb el centre perquè l'alumnat de cicles formatius faci la Formació en Centres de Treball, ha començat, des de fa dos cursos un procés d'avaluació, control i millora de tot allò que té a veure amb aquestes pràctiques en les empreses. Fem qüestionaris a les empreses, a l'alumnat, al professorat que intervé, per tal de, per exemple, millorar les programacions i ajustar-les a les necessitats de les empreses, avaluar el grau de satisfacció d'alumnes i empreses, confirmar la idoneïtat o no de certes empreses concretes per a preveure les actuacions escaients en el futur.
- Des de fa tres anys tenim un programa d'acollida a l'alumnat de nou ingrés en els nivells de 3r d'ESO que l'any passat inclogué també el primer cicle. També començarem aquest curs un programa d'acollida al professorat nou, al qual se li facilitava una carpeta de documentació sobre funcionament del centre que haurà de completar-se per a cursos successius.
- Aquest curs ja està disponible al nostre centre un *Full de Sugeriments, Queixes i Propostes de Millora* que qualsevol membre de la comunitat educativa pot fer servir per a manifestar les seues disconformitats amb el funcionament del centre o fer-nos arribar idees que puguin millorar-lo. Tenim el compromís de contestar tots els suggeriments o queixes en un termini màxim de 10 dies.

UN TREN EN MARXA

En un treball com la docència, que no definiré ni caracteritzaré més del que ja ho he fet per respecte a tots vosaltres que ja el coneixeu prou, caben moltes postures entre els extrems representats per qui prefereix continuar fent el mateix tota la vida i qui és com un au de presa sempre alerta davant la possibilitat d'introduir canvis que ens permeten millorar. Personalment m'agradaria identificar-me amb la segona opció, però tampoc no considere que la velocitat siga el més important, sempre que açò no signifiqui parar-se. Per poc que t'interesses pel que fan els teus col·legues d'altres centres, trobaràs motius per a introduir canvis en la teua manera de treballar i el mateix els passarà a ells. Si som capaços d'obrir la caixa negra de l'aula i altres caixes negres, com ara els despatxos, potser les idees recorreguen camins desconeguts i fructífers, potser les llavors germinen en terres suposadament estèrils que deixaran de ser-ho.

Com tantes vegades he sentit dir a companys i companyes, «si volem ho farem». En som alguns que ja hem començat el viatge, i anem en un tren que no té limitació de places. Al contrari quan més gent hi puja, millor i més ràpid transita, quan més ple està més ample et trobes.

ALGUNES REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

DEMMING W. Edwards (1989), *Calidad, productividad y competitividad*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

GENTO PALACIOS Samuel (1998), *Implantación de la calidad total en instituciones educativas*, U.N.E.D., Madrid.

IBARZABAL, Eugenio (1998), *La pasión de mejorar*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

INTXAUSTI, K., ELOLA J. M., LARRAÑAGA J.M., MÚJICA I (1999), *Nuestro viaje a la calidad*, Ed. Taldeka, Usurbil (Gipuzkoa).

SCHARGEL FRANKLIN, P. (1997), *Cómo transformar la educación a través de la gestión de la calidad total*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

PÀGINES WEB:

- www.euskadi.net
- www.xtec.es
- www.tolosaldea.com
- www.mec.es

