

1. AUTODIAGNOSTICO SOBRE LA CALIDAD EN UN CENTRO ESCOLAR.

“CUESTIONARIO PARA REFLEXIONAR ACERCA DE LA PLANIFICACIÓN Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN IMPARTIDA EN UN CENTRO. SE PRESENTAN PRIMERO LOS CRITERIOS GENERALES Y LUEGO ESTOS MISMOS CRITERIOS EN FORMA DE CUESTIONARIO PARA APLICARLOS EXPRESAMENTE A UN CENTRO CONCRETO. ES UN INSTRUMENTO ÚTIL PARA LOS EQUIPOS DIRERCTIVOS, PARA LA INSPECCIÓN Y PARA TODOS CUANTOS ASPIRAN A EJERCER LA FUNCIÓN DOCENTE Y EDUCATIVA. MAESTROS, PROFESORES, DIERECTIVOS, PADRES, ALUMNOS, INSPECTORES Y OPOSITORES A CUALQUIERA DE LOS CPUESTOS CITADOS.”

1.1. CRITERIOS GENERALES:

- 01 - ¿Tenemos generalizada en el centro la idea de que la búsqueda de la calidad en los productos y en los servicios afecta a todas las personas y a todas las actividades?
- 02 - Cuando pensamos en "CALIDAD", ¿nos referimos a todas las actividades y procesos o sólo a los libros, al material didáctico o a los servicios de atención al alumnado?
- 03 - ¿El equipo de Dirección del centro dedica el mismo esfuerzo a mejorar la calidad que el que dedica a mejorar los materiales, la retribución y la comodidad del trabajo?
- 04 - ¿Utilizamos la calidad como un argumento de promoción del tipo de centro?
- 05 - ¿Divulgamos, como elemento de cultura del centro, el criterio de hacer las cosas bien a la primera?
- 06 - Lo que gastamos en calidad o el tiempo que dedicamos a mejorar la misma, ¿lo consideramos inversión rentable o tiempos inútiles?
- 07 - ¿Tenemos establecido en el centro el concepto de cliente interno?
- 08 - ¿Prestamos atención a las necesidades y expectativas del cliente interno?

1.2. POLÍTICA Y DIRECTRICES.

- 09 - ¿Tenemos definidos criterios generales de calidad en el centro y en cada una de las direcciones o departamentos?
- 10 - ¿Aplicamos la política de calidad a todas las secciones del centro o solamente a las áreas ligadas a los resultados finales?
- 11 - ¿Tenemos escritos los indicadores de calidad para todas y cada una de las actividades del centro?

- 12 - ¿Damos prioridad y dedicamos tiempo y recursos a la calidad preventiva - organización, criterios de promoción, niveles de referencia, normas de conducta, .. - y a la eliminación temprana de los defectos y errores de años precedentes?
- 13 - ¿Tenemos establecidos los puntos críticos en que hay que controlar cómo se cumplen los objetivos de calidad?
- 14 - ¿Entra en nuestra gestión como directivos del centro, y de forma expresa, el logro de la satisfacción del cliente tanto interno como externo?
- 15 - ¿Damos a la calidad y a la satisfacción del alumnado la misma importancia que a la dotación de recursos del centro y al horario del profesorado?

1.3. SISTEMAS DE CALIDAD

- 16 - ¿Tenemos definido y escrito el "sistema de calidad" del centro?
- 17 - ¿Describimos en ese sistema los procedimientos para obtener la calidad en todas las áreas y actividades, incluso en aquellas que no están directamente relacionadas con los resultados finales?
- 18 - ¿Hemos incluido en el "sistema de calidad" los procedimientos de comprobación aplicables en cada una de las áreas?

1.4. SITUACIÓN DE CALIDAD

A Calidad interna

- 19 - ¿Tenemos establecido algún procedimiento de análisis que permita evaluar el nivel de calidad de las actividades internas?
- 20 - ¿Nuestro método de análisis permite establecer con claridad las áreas mejorables y asignar prioridades a los problemas detectados?
- 21 - Como consecuencia del apartado anterior, ¿ se producen propuestas de mejora que concretamos en planes de acción?
- 22 - ¿Recabamos informes internos que describan la calidad del proceso didáctico y educativo y sugieran, en su caso, propuestas para mejorarlo?

B Calidad externa

- 23 - ¿Efectuamos periódicamente análisis entorno social para detectar el punto de vista de los sectores sociales sobre la calidad de los procesos y de los resultados de nuestro centro?
- 24 - ¿Evaluamos de forma continuada el nivel de calidad de nuestros trabajos y servicios respecto del de nuestros competidores? ¿Con qué periodicidad?
- 25 - ¿Recabamos periódicamente informes sobre la calidad de los resultados obtenidos en los centros que compiten con el nuestro en el mismo segmento de población?
- 26 - ¿Elaboramos propuestas de mejora de calidad como consecuencia de estos análisis sobre los resultados de la competencia? ¿Las incluimos en los planes de acción?

1.5 PROGRAMAS DE CALIDAD

- 27 - ¿Tenemos definidos los indicadores de calidad, al menos, para las actividades más significativas que se desarrollan en el centro?
- 28 - ¿Tenemos definido un sistema de mediciones para cada uno de los indicadores?
- 29 - ¿Desarrollamos planes, proyectos y acciones concretas de mejora de calidad para conseguir los objetivos?
- 30 - La Dirección del centro, ¿impulsa con acciones concretas su "sistema de calidad2?".

1.6 INFORMES

- 31 - ¿Tenemos un sistema de información sobre calidad que se distribuya a todos los niveles de gestión?

32 - ¿Contiene este sistema información sobre los siguientes puntos?

- Los proyectos de trabajo.
- Indicadores de calidad.
- La incidencia de la no prevención en la calidad y los costes de los productos.
- Las propuestas de mejora.
- Las propuestas hechas por miembros del claustro y por otros sectores de la comunidad educativa.
- Las mejoras de calidad logradas.
- El aprovechamiento de ideas propuestas.
-

33 - ¿Incluimos en esta información datos referentes a los propios alumnos, a los alumnos de otros centros y a los niveles deseables esperables del alumnado?

34 - ¿Utilizamos esta información como estímulo hacia la calidad?

1.7 FACTOR HUMANO

35 - ¿Está el personal del centro suficientemente mentalizado en el tema de la calidad educativa y así lo hemos comprobado?

36 - ¿Tenemos previsto realizar alguna campaña de mentalización y motivación?

37 - ¿Consideramos que la formación personal del centro en cuestiones relativas a la calidad es suficiente?

38 - ¿Tenemos establecidos cauces de participación de todo el personal en actividades conducentes a la mejora de la calidad?

39 - ¿Divulgamos adecuadamente los éxitos alcanzados?

40 - ¿Tenemos establecido un procedimiento para que todos puedan presentar sus ideas, sus resultados, etc, y obtener un reconocimiento a su esfuerzo?

2. LA CALIDAD EN EL CENTRO: AUTODIAGNÓSTICO

La CALIDAD se entiende como un conjunto de características de un producto o servicio orientado a su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Aplicado el concepto a los centros la calidad viene definida por el desarrollo de los procedimientos y métodos educativos capaces de desarrollar al máximo las potencialidades de cada individuo para actuar de forma autónoma y solidaria en la sociedad.

Una empresa que ofrece calidad está asegurando su futuro. Un centro que imparte una educación de calidad coloca a los individuos en condiciones de aprovechar al máximo las posibilidades que le ofrece la sociedad o de crearlas él mismo.

A continuación presentamos un cuestionario que nos puede ayudar a valorar el potencial de calidad que tiene un centro concreto y la que desea alcanzar en futuro próximo.

Cada una de las preguntas se lee y a continuación se subraya el número que corresponda, según la escala:

5 = Se subraya el 5 cuando haya que contestar: Sí; conscientemente; con planes concretos y, en su caso, escritos.

4 = Se subraya el 4 cuando haya que contestar: Algo; algunas veces; sin plan determinado y escrito.

2 = Se subraya el 2 cuando haya que contestar : Muy pocas veces; casi nunca; sólo de forma inconsciente.

1 = Se subraya el 1 cuando haya que contestar: Nunca; nada

Ej.:

| 5 4 2 1 ¿Tenemos establecido un procedimiento para que todos los empleados puedan presentar sus ideas, sus resultados, etc, y obtener un reconocimiento a su esfuerzo?

En este caso se ha tachado el 1 porque no disponemos de ningún procedimiento para que los empleados puedan presentar sus sugerencias.

A continuación del interrogante en cada número hay una orden. Intenta contestarla sinceramente.

2.1. CRITERIOS GENERALES:

01	5	4	2	1	¿Tenemos generalizada en el centro la idea de que la búsqueda de la calidad en los productos y en los servicios afecta a todas las personas y a todas las actividades?
02	5	4	2	1	Cuando pensamos en "CALIDAD", ¿nos referimos a todas las actividades y procesos o sólo a los libros, al material didáctico o a los servicios de atención al alumnado?
03	5	4	2	1	¿El equipo de Dirección del centro dedica el mismo esfuerzo a mejorar la calidad que el que dedica a mejorar el horario y los recursos materiales y económicos?
04	5	4	2	1	¿Utilizamos la calidad como un argumento de promoción del centro?
05	5	4	2	1	¿Divulgamos, como elemento de cultura de empresa, el criterio de hacer las cosas bien a la primera?
06	5	4	2	1	El tiempo y los recursos que se gastan en calidad, ¿lo consideramos inversión rentable o gastos inútiles?
07	5	4	2	1	¿Tenemos establecido en el centro el concepto de cliente interno?
08	5	4	2	1	¿Prestamos atención a las necesidades y expectativas del cliente interno?

2.2. POLÍTICA Y DIRECTRICES.

- | | | | | | |
|----|---|---|---|---|--|
| 09 | 5 | 4 | 2 | 1 | ¿Tenemos definidos criterios generales de calidad en el centro y en cada una de las direcciones o departamentos? |
| 10 | 5 | 4 | 2 | 1 | ¿Aplicamos la política de calidad a todas las secciones del centro o solamente a las áreas ligadas al producto final y a los servicios? |
| 11 | 5 | 4 | 2 | 1 | ¿Tenemos escritos los indicadores de calidad para todas y cada una de las actividades del centro? |
| 12 | 5 | 4 | 2 | 1 | ¿Damos prioridad y dedicamos tiempo y recursos a la calidad preventiva – programación, organización, directrices..... previas,..- y a la eliminación temprana de los defectos y errores de años pasados? |
| 13 | 5 | 4 | 2 | 1 | ¿Tenemos establecidos los puntos críticos en que hay que controlar cómo se cumplen los objetivos de calidad? |
| 14 | 5 | 4 | 2 | 1 | ¿Entra en nuestra gestión, y de forma expresa, el logro de la satisfacción del cliente tanto interno como externo? |
| 15 | 5 | 4 | 2 | 1 | ¿Damos a la calidad la misma importancia que a temas como los horarios, la jornada, la disciplina, el aprendizaje...? |

2.3. SISTEMAS DE CALIDAD

- | | | | | | |
|----|---|---|---|---|--|
| 16 | 5 | 4 | 2 | 1 | ¿Tenemos definido y escrito el "sistema de calidad" de el centro? |
| 17 | 5 | 4 | 2 | 1 | ¿Describimos en ese sistema los procedimientos para obtener la calidad en todas las áreas y actividades, incluso en aquellas que no están directamente relacionadas con el producto? |

18	5	4	2	1	¿Hemos incluido en el "sistema de calidad" los procedimientos de comprobación aplicables en cada una de las áreas?
----	---	---	---	---	--

2.4. SITUACIÓN DE CALIDAD

A Calidad interna

19	5	4	2	1	¿Tenemos establecido algún procedimiento de análisis que permita evaluar el nivel de calidad de las actividades internas?
----	---	---	---	---	---

20	5	4	2	1	¿Nuestro método de análisis permite establecer con claridad las áreas mejorables y asignar prioridades a los problemas detectados?
----	---	---	---	---	--

21	5	4	2	1	Como consecuencia del apartado anterior, ¿ se producen propuestas de mejora que concretamos en planes de acción?
----	---	---	---	---	--

22	5	4	2	1	¿Recabamos informes internos que describan la calidad de los procedimientos, del clima del centro, del nivel de satisfacción del alumnado y de los padres.... y sugieran, en su caso, propuestas para mejorarlo?
----	---	---	---	---	--

B Calidad externa

23	5	4	2	1	¿Efectuamos periódicamente análisis del entorno social para detectar su punto de vista sobre la calidad de nuestro trabajo?
----	---	---	---	---	---

24	5	4	2	1	¿Evaluamos de forma continuada el nivel de calidad de nuestras actuaciones y planteamientos en comparación con el de otros centros del mismo nivel? ¿Con qué periodicidad?
----	---	---	---	---	---

25	5	4	2	1	¿Recabamos periódicamente informes sobre la calidad percibida en los centros que compiten el nuestro en el mismo segmento de población?
----	---	---	---	---	---

26 5 4 2 1 ¿Elaboramos propuestas de mejora de calidad como consecuencia de estos análisis? ¿Las incluimos en los planes de acción?

2.5 PROGRAMAS DE CALIDAD

27 5 4 2 1 ¿Tenemos definidos los indicadores de calidad , al menos, para las actividades más significativas que se desarrollan en el centro?

28 5 4 2 1 ¿Tenemos definido un sistema de mediciones para cada uno de los indicadores?

29 5 4 2 1 ¿Desarrollamos planes, proyectos y acciones concretas de mejora de calidad para conseguir los objetivos?

30 5 4 2 1 La Dirección de el centro, ¿impulsa con acciones concretas su "sistema de calidad?".

2.6 INFORMES

31 5 4 2 1 ¿Tenemos un sistema de información sobre calidad que se distribuya a todos los niveles de gestión?

32 5 4 2 1 ¿Contiene este sistema información sobre los siguientes puntos?

- 5 4 2 1 Los proyectos de trabajo.
- 5 4 2 1 Indicadores de calidad.
- 5 4 2 1 La incidencia de la no prevención en la calidad.
- 5 4 2 1 Las propuestas de mejora.
- 5 4 2 1 Las propuestas hechas por sectores de la comunidad educativa.
- 5 4 2 1 Las mejoras de calidad logradas.
- 5 4 2 1 El aprovechamiento de ideas propuestas por el personal del centro.

- | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 33 | 5 | 4 | 2 | 1 | ¿Incluimos en esta información datos referentes a nuestro centro y el de los centros que trabajan en el mismo entorno y en entornos diferentes? |
| 34 | 5 | 4 | 2 | 1 | ¿Utilizamos esta información como estímulo hacia la calidad? |

2.7 FACTOR HUMANO

- | | | | | | |
|----|---|---|---|---|--|
| 35 | 5 | 4 | 2 | 1 | ¿Está el personal del centro suficientemente mentalizado en el tema de la calidad educativa y así lo hemos comprobado? |
| 36 | 5 | 4 | 2 | 1 | ¿Tenemos previsto realizar alguna campaña de mentalización y motivación? |
| 37 | 5 | 4 | 2 | 1 | ¿Consideramos que la formación de los trabajadores de el centro en cuestiones relativas a la calidad es suficiente? |
| 38 | 5 | 4 | 2 | 1 | ¿Tenemos establecidos cauces de participación de todo el personal en actividades conducentes a la mejora de la calidad? |
| 39 | 5 | 4 | 2 | 1 | ¿Divulgamos adecuadamente los éxitos alcanzados? |
| 40 | 5 | 4 | 2 | 1 | ¿Tenemos establecido un procedimiento para que todo el personal pueda presentar sus ideas, sus resultados, etc, y obtener un reconocimiento a su esfuerzo? |

3. COMO IMPLANTAR UN PDC (Plan Director de Calidad)

La implantación de la calidad puede referirse a toda la organización (PDC) o a uno o varios productos concretos (PDC, Plan director de calidad parcial). Aquí hablamos del PDC; no obstante, cada lector lo aplicará a sus necesidades u objetivos.

3.1. DEFINIR UN PLAN Y UNA ESTRUCTURA.

¿Dónde estamos? Diagnóstico del nivel de calidad actual en el centro.

¿Qué quiere el cliente? Describir y valorar las necesidades del alumnado y de la sociedad.

¿Dónde queremos llegar? Definir el modelo, fijar los objetivos, concretar el perfil del alumno que deseamos formar

¿Cómo pensamos aplicar un PDC? Establecer un plan de acción y asignar tareas y responsabilidades.

¿Qué dificultades surgirán? Anticipar obstáculos, resistencias y estrategias para superarlos.

¿Cuáles son los puntos de inflexión? Identificar momentos críticos, problemas que pueden surgir y disponer de estrategias para superarlos.

3.2. DESARROLLAR UNA CULTURA Y UN COMPROMISO. PERSONALIZAR EL PROYECTO.

¿Quiénes deben participar? El PDC debe conseguir que la calidad sea objetivo preferente de todo el personal del centro y de los agentes de la comunidad educativa. Y esta consecución ha de ser voluntaria. No producirá desánimo el que el 10, 20 o 30% permanezcan al margen.

¿Qué elementos o rasgos definen a los participantes en un PDC?

- Un compromiso personal para hacer bien lo que hacen;
- Un vocabulario que facilite la comunicación y evite errores;
- Una filosofía del trabajo;
- Una disposición permanente para escuchar las críticas y corregir su motivo;
- Un oído atento a todo aquello que pueda mejorar el proceso de su trabajo y la calidad del producto...

¿Dónde se polariza la atención de los participantes en un PDC? El CENTRO DE ATENCIÓN es el alumno (el cliente interno). Hay que tener como referente:

- Sus necesidades reales y las expandidas;
- Sus expectativas y aspiraciones y el modo de satisfacer unas y otras;
- La necesidad de mantenerlo fiel al centro y a sus productos o servicios;
- Lo que piensa y lo que dice del personal y del funcionamiento del centro. Escucharle y, mejor aún, preguntarle sobre su percepción de los mismos

y de cómo desearía verlos es condición necesaria para conservarlo como alumno (cliente).

- La motivación que supone verse gratificado como usuario y como cliente. Un cliente (alumno y padres) bien atendido y gratificado es un refuerzo de la "marca" (del centro).

El CLIENTE (alumno y padres) es la razón de ser de un centro educativo y a él debe su éxito o fracaso.

Un alumno, una familia, satisfechos de la oferta y del trabajo del centro se lo suele decir a 3 personas; uno insatisfecho lo comunica a 25.

¿Cómo se demuestra el "compromiso con el PDC? El compromiso con el PDC llega a convertir a cada persona del centro en SUPERVISOR y EVALUADOR de su propio trabajo y de los cambios que se producen aplicando el plan.

A este estado se llega mediante

- La formación personal;
- La reflexión que cada uno realiza sobre el proceso propio y el de su proveedor;
- El nivel de satisfacción del cliente interno.

La influencia del "comprometido" se expande por osmosis afectiva. Produce envidia sana el interés y la satisfacción del que trabaja convencido de la calidad como realización personal. (sin obsesionarse).

3. 3. PREPARAR AL PERSONAL DIRECTIVO PARA SER LÍDERES EN CALIDAD.

¿Qué conductas son esperables de los directivos que implantan un PDC? Deben ser capaces de

- Evaluar la situación actual del centro.
- Definir, con la ayuda de todos, donde quieren llegar.
- Elegir las estrategias adecuadas.
- Prever los recursos humanos y materiales necesarios.
- Ser constantes en la aplicación y analizar constantemente el proceso.

- Medir y analizar los cambios que se produzcan; reforzar los factores que inciden positivamente y neutralizar el resto.
- Motivar al personal implicado para que "sugiera" mejoras y gratificarles por sus propuestas.
- Informar constantemente de la marcha del PDC y de los logros obtenidos aunque sean mínimos.
- Gratificar "la afectividad" del personal por sus aportaciones. No es sólo dinero lo que el personal quiere. Espera sobre todo reconocimiento.
- Modificar el PDC en cuanto se observen desvíos o dificultades imprevistas.

3. 4. DELEGAR FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD.

El PDC exige:

- CONFIAR en el potencial creativo y de mejora de todo el personal individualmente y en equipo.
- DELEGAR poder y responsabilidades a los individuos y a los equipos para resolver problemas y tomar decisiones
- Lograr que las personas y los equipos dispongan del máximo grado de AUTONOMÍA RESPONSABLE.
- DETECTAR los líderes y apoyarlos en la dirección de los equipos de mejora de la calidad.
- IMPULSAR Y APOYAR a los equipos de mejora modificando si es preciso la estructura organizativa, la asignación de recursos, etc.

3. 5. CONTROLAR LOS PROCESOS Y RECONducIRLOS SI ES NECESARIO.

- Analizar cómo se cumple el PDC.
- Evaluar el rendimiento obtenido en términos de fidelidad del alumnado y de satisfacción del trabajador.
- Ajustar los presupuestos y redistribuirlos en función del análisis hecho.
- Analizar la incidencia en el alumnado del PDC. La retroalimentación en clave en todo PDC.
- Desarrollar nuevas formas, procedimientos, estilos didácticos..... como consecuencia de las necesidades detectadas en los clientes.

3. 6. ¿QUÉ SE NECESITA PARA IMPLANTAR UN PDC?

- Un compromiso de los directivos.
- Un clima de trabajo que permita el compromiso de las personas..
- Que los directivos asuman que son "agentes de cambio".
- Sensibilizar a todos los empleados o funcionarios. (Principios y conceptos).
- El compromiso, la participación y el liderazgo de la dirección.
- Una cultura centrada en el alumnado y en las familias. (a veces este es un cliente cautivo).
- Una organización, aunque sea mínima, responsable de la mejora de la calidad.
- Unos instrumentos de medida de todos los cambios habidos.
- Seminarios de adiestramiento en la mejora de la calidad.
- Proyectos concretos de ámbito reducido de mejora de la calidad como motores "del cambio" (ejemplo para otros).
- Delegación de poder y responsabilidad en otros colaboradores para que mejoren su ámbito de actuación.
- Constitución de equipos internivelares y multifuncionales responsables de la mejora de los productos, servicios, procedimientos y sistemas y del diseño de otros nuevos.
- Comprometer al alumnado interno en su doble función de cliente y proveedor.
- Incentivos, no monetarios, enfocados a la mejora de la calidad.

COMO EXPERIENCIA PILOTO ES IMPORTANTE HACERLO EN UNA UNIDAD O SECTOR FUNCIONAL CONCRETO PARA AJUSTAR CON EFICACIA LA METODOLOGÍA A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA.