

Una dècada del Projecte d'implantació de sistemes de gestió de qualitat als centres docents de les Illes Balears (2001-2011)

Joan Antoni Sancho Castañer

RESUM

Des del curs 2001-2002, la Conselleria d'Educació i Cultura impulsa un projecte que se centra en la difusió de la cultura de la qualitat, dirigit a les organitzacions escolars i amb l'objectiu clau d'aconseguir la millora del rendiment acadèmic dels alumnes. Actualment, hi participen més de cinquanta centres, tant de primària com de secundària. Però, realment, què s'entén per qualitat? Què és una gestió de qualitat en una escola? A partir de l'explicació dels antecedents, el procés d'implantació, els models de referència, les experiències dels centres, etc., es veu com es tradueix la idea de la qualitat i la millora contínua en els beneficiaris del servei educatiu que presten els centres docents.

RESUMEN

Desde el curso 2001-2002, la Consejería de Educación y Cultura impulsa un proyecto centrado en la difusión de la cultura de la calidad, dirigido a las organizaciones escolares y con el objetivo clave de conseguir la mejora del rendimiento académico de los alumnos. Actualmente, participan más de cincuenta centros, tanto de primaria como de secundaria. Pero, realmente, ¿qué se entiende por calidad? ¿Qué es una gestión de calidad en una escuela? A partir de la explicación de los antecedentes, el proceso de implantación, los modelos de referencia, las experiencias de los centros, etc., podemos ver cómo se traduce la idea de la calidad y la mejora continua en los beneficiarios del servicio educativo que prestan los centros docentes.

I. INTRODUCCIÓ

El Projecte d'implantació de sistemes de gestió de qualitat als centres docents es presentà oficialment el dia 5 d'octubre de 2001. Abans de la presentació oficial de la convocatòria de la fase pilot en el sector públic, hi ha uns antecedents que es concreten en una primera experiència impulsada pel Ministeri d'Educació i Ciència (MEC), que no arribà a desenvolupar-se perquè coincidí amb les transferències en matèria educativa des de Madrid a l'Administració autonòmica. En aquests antecedents, també s'hi inclou una fase de recerca d'informació, preparació i planificació del Projecte.

El Projecte, en els seus orígens, estigué determinat totalment per l'experiència pionera que es dugué a terme al País Basc amb el projecte SAREka. Ells ens assessoraren i ens donaren la primera formació i alhora, impulsaren i transmeteren la seva experiència a altres comunitats autònomes com ara Galícia, Navarra i Andalusia.

Com ocorre també a la majoria de comunitats autònomes, l'impuls i el lideratge, almenys en els seus orígens, van procedir dels departaments de formació professional de les respectives conselleries competents en educació. Un dels motius principals és que els models de referència que s'utilitzen sorgeixen inicialment del món laboral i l'oferta formativa de formació professional hi està directament en contacte.

El Projecte utilitza dos models de referència (ISO 9001 i EFQM) que, malgrat que sorgeixen del món industrial, del món de la producció, després també s'adapten al sector serveis i, amb el temps,

són utilitzats per organismes tant públics com privats. Tant un com l'altre model tenen versions o adaptacions dedicades totalment al sector educatiu. També hi ha nous models com el CAF (model comú d'avaluació), que és una adaptació del model d'excel·lència de l'EFQM (Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat) dirigida a l'Administració pública i de la qual també hi ha una versió per al sector educatiu. Pel que fa als models de referència, es comença amb el model ISO 9001:2008 i, després d'assolir la certificació, es treballa amb el model de l'EFQM o el CAF.

El Projecte ha anat evolucionant i madurant amb els anys, i s'ha anat adaptant a la nostra realitat educativa. Els dos primers anys hi hagué un assessorament directe i presencial de professors del País Basc però, posteriorment, es constituí un equip d'assessors format per professors de les Balears, que agafaren el relleu. El Projecte, dins la Conselleria d'Educació, en un moment determinat, deixà de ser liderat per la Direcció General de Formació Professional i passà a mans de la Direcció General de Planificació i Centres, on es creà un servei específic per a la implantació de sistemes de gestió de qualitat i s'estengué als centres de primària i a altres organitzacions de la Conselleria (centres de professors, equips d'orientació educativa i psicopedagògica, etc.).

2. ANTECEDENTS

L'antecedent d'implantació del que entenem com a model de gestió de qualitat als centres educatius públics de les Illes Balears va ser determinat per la segona edició d'una convocatòria del Ministeri d'Educació i Ciència (MEC), de l'any 1997, sobre plans anuals de millora (BOE de 16 setembre de 1997).



Paral·lelament, en aquell curs 1997-1998, s'inicià la implantació del model europeu de gestió de qualitat, de manera experimental, en onze centres de cinc direccions provincials del territori gestionat pel Ministeri d'Educació i Ciència. Aquest fet es concretà, el mes de juny de 1998, amb l'aparició de la Resolució de la Direcció General de Centres Educatius per la qual es dicten instruccions per a la implantació, amb caràcter experimental, del model europeu de gestió de qualitat als centres docents (BOE de 2 de juny

de 1998).

La Direcció Provincial de les Balears del Ministeri d'Educació i Ciència, dirigida per Andreu Crespí, designà dos instituts d'educació secundària de característiques semblants, però un de batxillerat, l'IES Antoni Maura, i l'altre de formació professional, l'IES Son Pacs, perquè participessin de manera experimental en la convocatòria. A la primavera de 1997, els dos centres varen rebre, per separat, formació del model europeu (EFQM) per part de la consultora TQM Asesores. En produir-se, posteriorment, les transferències de les competències d'educació a la comunitat autònoma, que es varen fer efectives a partir del dia 1 de gener de 1998, els dos centres deixaren de rebre qualsevol suport institucional. No obstant això, a l'IES Son Pacs es constituïren dos equips de millora i treballaren en diverses àrees del centre, que es concretaren, per exemple, en un qüestionari de satisfacció adreçat a les famílies, una millora del funcionament de la biblioteca, etc.

3. INICI DEL PROJECTE FORMACIÓ PROFESSIONAL DE QUALITAT (FPQ)

El curs 2000-2001, la Direcció General de Formació Professional i Inspecció Educativa, dirigida per Bartomeu Llinàs, establí com un dels seus objectius la recopilació d'informació i la preparació de la posada en funcionament d'un projecte de qualitat en la formació professional, en la línia d'altres comunitats autònomes. En aquells moments es tenia constància que s'executaven projectes de qualitat per iniciativa de les direccions generals o departaments de formació professional a les administracions autonòmiques de Catalunya, Aragó, el País Basc i Galícia. Igualment, hi havia actuacions a Navarra, Andalusia i les Canàries, entre altres.

El 29 novembre de 2000, Miquel Mestre, cap del Servei de Planificació i Participació del Departament de Formació Professional, i jo personalment, com a assessor tècnic del mateix servei, vàrem fer una visita a l'institut d'Usurbil, centre integrat de formació professional, a Sant Sebastià. Aquest centre va ser un dels pioners pel que fa a la implantació dels models de qualitat al País Basc, mitjançant el programa SAREka, que tenia l'oficina central coordinadora de tot el projecte en aquest institut.

En l'entrevista amb el director del centre d'Usurbil, Iñaki Mujika, s'arribà a la conclusió, entre altres coses, que el procés d'implantació d'un model de qualitat és lent, necessita un suport de l'Administració molt fort i els centres hi han de participar voluntàriament i per propi convenciment. A partir d'aquí, es concretà l'assessorament del Departament d'Educació del País Basc i la formació als primers centres de les Balears participants en l'anomenat Projecte experimental de qualitat.

De la Comunitat Autònoma, es va comptar amb l'assessorament de l'Institut d'Innovació Empresarial de les Illes Balears (IDI), que depenia de la Vicepresidència del Govern de les Illes Balears i la Conselleria d'Economia, Comerç i Indústria, concretament amb el responsable de l'àrea de qualitat, Pere Jiménez. Amb l'esmentat Institut, es va establir un conveni de col·laboració signat pels consellers corresponents (Damià Pons i Pere Sampol) el dia 20 de desembre de 2002.

La presentació pública del Projecte d'implantació d'un sistema de gestió de qualitat als centres docents (FPQ) va tenir lloc el dia 5 d'octubre de 2001, al centre de cultura Sa Nostra, amb la participació d'Enrique Inchausti Sarriegi, coordinador del projecte SAREka, Iñaki Mujika Aizpurua, director de l'Institut de Formació Professional Usurbil (País Basc), i Xosé A. Ventoso Mariño, director de l'IES Coroso de Riveira (Galícia). Aleshores es va obrir un termini per als centres interessats a participar-hi i, entre altres requisits, es demanava que als centres s'impartissin almenys tres cicles formatius de formació professional. En aquesta primera fase experimental, els centres que varen constituir la denominada Xarxa 1 varen ser: l'IES Sa Pobla, el CEPA Calvià, l'IES Antoni Maura, l'IES Francesc de Borja Moll i l'IES Pau Casesnoves.

Definició de qualitat en el Projecte d'implantació de sistemes de gestió de qualitat als centres docents:

MILLORA CONTÍNUA DE LA INSTITUCIÓ, DEL SERVEI QUE
OFEREIX I DE LES PERSONES QUE HI FAN FEINA

Llavors, els denominats assessors externs del Projecte, José María Elola i Víctor Arias, director i coordinador de qualitat de l'institut de Tolosaldea respectivament, del Departament d'Educació del Govern Basc, impartiren a finals de novembre de 2001, a Can Tàpera, un curs de formació bàsica de qualitat basat en el model d'excel·lència de l'EFQM.

Inicialment es va enfocar la implantació del sistema de gestió a instituts de secundària i als cicles formatius de formació professional (per exemple a l'IES Pau Casesnoves), però, quasi de manera immediata, es va veure que no tenia sentit aplicar-lo sols a una part de l'oferta educativa del centre, sobretot quan molts dels aspectes de funcionament del centre (matrícula, gestió dels horaris, acollida dels alumnes, avaluacions, etc.) són comuns a tots els ensenyaments que s'hi duen a terme, de manera que l'abast del Projecte correspon a tota l'oferta educativa del centre.

Un altre aspecte que cal comentar és que, malgrat que el model de referència utilitzat a l'inici fou l'EFQM, també des de les primeres sessions de treball es va donar formació als centres participants sobre la gestió per processos però des de la perspectiva de l'ISO 9001, tot d'acord amb l'experiència aplicada als centres del País Basc. Al començament, malgrat que es treballés amb l'ISO, l'objectiu no era la certificació en aquest model de manera explícita sinó que sols es plantejava millorar els diferents processos que tenen els centres educatius. Aquest fet pot explicar que alguns centres assolissin la certificació en la norma ISO en un temps considerat, des del punt de vista de la implantació d'un sistema de gestió de qualitat, molt elevat, potser quatre anys o més.

Els assessors del Projecte són l'element clau que fa que el Projecte es desenvolupi satisfactòriament. En les dues primeres xarxes, com s'ha dit anteriorment, els assessors venien directament del País Basc a impartir els cursos de formació i a dirigir les sessions de treball que es feien, aproximadament, cada mes. A partir del curs 2003-2004, agafaren el relleu, pel que fa a l'assessoria, Francesca Alorda i Bartomeu Alzamora (coordinadors de qualitat de l'IES Pau Casesnoves i de l'IES Sa Pobla, respectivament). Actualment, es compta amb un equip d'assessors amb una formació molt bona, majoritàriament antics coordinadors de qualitat, tant de centres de primària com de secundària, que fan classe mitja jornada i es responsabilitzen primordialment de la formació, el seguiment directe als centres i les auditories internes.

4. EL PROGRAMA SAREKA

El març de 1993, es va constituir al País Basc una associació de directors de centres públics de formació professional que rebé el nom d'Ikaskan i entre els seus objectius s'establí millorar la qualitat de l'ensenyament de la formació professional. El Foro Gipuzkoa XXI, l'any 1995, promogué



l'agrupament de centres en xarxes per treballar aspectes de la qualitat. Aquest fet pot considerar-se el fet fonamental del desenvolupament de projectes de qualitat. Els quatre centres que varen iniciar el camí a la qualitat varen ser l'institut de Martutene, l'institut de Tolosaldea, l'institut de Bergara i l'institut d'Usurbil. Aquesta primera

experiència s'estengué a altres centres en el marc del programa SAREka programa, per a la promoció de la qualitat en els centres públics de formació professional, promogut per la Direcció General de Formació Professional del Departament d'Educació del País Basc. L'any 1999, AENOR (Associació Espanyola de Normalització i Certificació) donà la primera certificació a l'institut d'Usurbil i a tres centres més. Era la primera vegada a l'Estat que un institut d'educació secundària rebia un certificat pel conjunt de les seves activitats de formació.

5. DESENVOLUPAMENT I EVOLUCIÓ DEL PROJECTE

Els centres s'agrupen per xarxes segons el curs acadèmic d'entrada al Projecte. De manera que el curs 2001-2002 es va constituir la Xarxa 1. En tots els cursos acadèmics s'han anat constituint xarxes, excepte el curs 2004-2005 i el curs 2006-2007. El curs 2008-2009 es varen constituir dues xarxes (la 6 i la 7) i, també, el curs 2009-2010 (la 8 i la 9).

QUADRE 1. OBJECTIUS DEL PROJECTE D'IMPLANTACIÓ DE SISTEMES DE GESTIÓ DE QUALITAT ALS CENTRES DOCENTS

Millorar la qualitat de l'ensenyament als centres docents

Donar a conèixer i implantar la cultura de la qualitat dins els centres

Disposar d'un marc de referència que permeti millorar la qualitat del seu servei educatiu

Millorar la gestió dels centres docents

Implantar un sistema de gestió basat en la norma ISO 9001:2008 en un termini de tres anys.

Aplicar el model d'autoavaluació CAF

El nombre de centres aconsellable per constituir una xarxa és d'un mínim de quatre i un màxim de sis. Si és un nombre molt petit, no es produeix la riquesa de l'intercanvi d'experiències entre els centres i, si el nombre és molt elevat, hi ha dificultats perquè hi puguin participar tots els centres, per exemple, presentant les seves experiències en les sessions de treball.

Una de les etapes en el procés de la implantació de la qualitat als centres educatius és l'assoliment de la certificació en el model ISO 9001:2008. Les certificacions han estat emeses per AENOR com a entitat independent. Els primers centres de secundària que varen assolir la certificació varen ser l'IES Pau Casesnoves el juliol de 2005 i l'IES Antoni Maura el novembre del mateix any.

Les certificacions varen ser lliurades pel conseller d'Educació i Cultura, Francesc Fiol.

QUADRE 2. RELACIÓ CENTRES CERTIFICATS

NOM	LOCALITAT
CEIP DE PRÀCTIQUES	PALMA
CEIP LLEVANT	INCA

continua

CEIP PONENT	INCA
CEIP SANT FERRAN DE SES ROQUES	FORMENTERA
CIFP NAUTICOPESQUERA	PALMA
CIFP JOAN TAIX	SA POBLA
IES ANTONI MAURA	PALMA
IES ARXIDUC LLUÍS SALVADOR	PALMA
IES CALVIÀ	CALVIÀ
IES EMILI DARDER	PALMA
IES JOAN RAMIS I RAMIS	MAÓ
IES JOSEP FONT I TRIAS	ESPORLES
IES JOSEP SUREDA I BLANES	PALMA
IES JUNÍPER SERRA	PALMA
IES MARIA ÀNGELS CARDONA	CIUTADELLA
IES NA CAMEL·LA	MANACOR
IES PASQUAL CALBÓ I CALDÉS	MAÓ
IES PAU CASESNOVES	INCA
IES PORTO CRISTO	PORTO CRISTO
IES QUARTÓ DE PORTMANY	EIVISSA
IES SA BLANCA DONA	EIVISSA
IES SA COLOMINA	EIVISSA
IES SANTA MARIA D'EIVISSA	EIVISSA
IES SON RULLAN	PALMA
IES SANTA MARGALIDA	STA. MARGALIDA

Data d'actualització: 30 de juny de 2011

El curs 2007-2008, a la xarxa que es constituí (Xarxa 5), hi participaren per primera vegada dos centres de primària. El curs 2008-2009, també s'iniciaren en el Projecte el Centre de Professorat de Palma i el de Maó. El curs 2009-2010, hi participà l'Equip d'Orientació Educativa i Psicopedagògica (EOEP) de Manacor.

El curs 2006-2007, la Direcció General de Formació Professional assolí la certificació de l'ISO 9001:2001, i la directora general, Margalida Alemany, en va ser la impulsora. Un fet que cal destacar en les etapes de la implantació als centres (primer de la norma ISO i després del model EFQM) és la participació de l'IES Joan Ramis i Ramis de Maó en la convocatòria del Premi Balear d'Excel·lència en la Gestió basat en l'EFQM de l'any 2008, en el qual va rebre el premi Plata.

L'any 2007, es constituí, a la Conselleria de Presidència, la Direcció General de Qualitat dels Serveis, que elaborà el Segon pla estratègic de qualitat, en fou impulsora i donà suport a la difusió de la qualitat, tant als centres educatius com a la Conselleria. S'adaptà el model CAF al sector educatiu i s'elaborà el catàleg de processos de la Secretaria General.

També l'any 2007, en la Direcció General de Planificació i Centres, sota la iniciativa del director general, Miquel Martorell, es constituí el Servei d'Implantació de Sistemes de Gestió de Qualitat, amb la idea d'impulsar aquesta qüestió i, a la vegada, abastar més que els centres de secundària. A partir d'aquí deixa de denominar-se projecte FPQ.

Així, el curs 2007-2008, s'incorporaren al Projecte els primers dos centres de primària, que constituïren, conjuntament amb instituts de secundària, la Xarxa 5. L'experiència que treballassin conjuntament centres de primària i secundària va resultar molt positiva. El primer centre de primària a assolir la certificació de qualitat va ser el CEIP Ponent d'Inca, el mes de juny de 2010.

El curs 2008-2009, el Servei va començar a assessorar dos centres de professorat (CEP), el de Palma i el de Maó. Igualment, el curs 2009-2010, començaren a rebre formació i assessorament els equips d'orientació educativa i psicopedagògica (EOEP) de Manacor i de Palma, i, en cursos posteriors, es va estendre a altres equips.

Una vegada que els centres han assolit la certificació a l'hora de treballar conjuntament, no s'agrupen per any d'entrada al Projecte sinó per any d'obtenció de la certificació en qualitat. S'entén que són centres que tenen un nivell semblant de desenvolupament del Projecte. Fins ara, aquestes xarxes s'han denominat EFQM-CAF. El curs 2010-2011, hi treballaven dues xarxes, la Xarxa 1-2 EFQM-CAF, constituïda pels primers dotze centres que van rebre la certificació, i la Xarxa 3 EFQM-CAF, constituïda pels sis darrers centres de secundària que han assolit la certificació. En aquestes xarxes, habitualment, les sessions de treball es fan trimestralment i, a més de ser un punt d'encontre entre els centres participants per intercanviar experiències, s'hi tracten temes relacionats amb el manteniment del sistema de gestió i altres qüestions que poden ser interessants per als centres assistents (eines de millora, generació de bones pràctiques, quadre de comandament integral, autoavaluacions amb el model EFQM-CAF, etc).

El mes de novembre de 2010, essent-ne la directora general Elvira Badia i el cap de departament Albert Flores, la Direcció General de Planificació i Centres va assolir la certificació en la norma ISO 9001:2008, de sistemes de gestió de qualitat.

QUADRE 3.

Fases per a la implantació d'un sistema de gestió de qualitat als centres docents

1	Sol·licitud de participació	La Conselleria obre una convocatòria.
2	Selecció dels centres participants	La Conselleria selecciona els centres participants basant-se en criteris d'estabilitat de la direcció, situació administrativa del coordinador de qualitat, suport de professorat d'informàtica, etc.
3	Integració en una xarxa	Els centres, a l'hora d'entrar al Projecte, s'agrupen per xarxes segon el curs acadèmic d'entrada. Des de la primera xarxa del pla pilot —Xarxa 1—, s'han constituït 12 xarxes. El treball en xarxa és un dels aspectes fonamentals del Projecte.
4	Nomenament del coordinador de qualitat	La nova figura responsable de coordinar tots els aspectes relacionats amb el Projecte —assessorament, implantació, difusió, gestió documental, etc.— ha de treballar molt directament amb la direcció del centre i és nomenat pel director.
5	Formació inicial	Curs d'introducció a la qualitat de dos dies, per al director, cap d'estudis i coordinador de qualitat, a principis del mes d'octubre i en què s'estableixen entre altres coses la metodologia i els criteris d'actuació que han de regir el Projecte.

continua

6	Constitució de l'equip de millora	És un equip de treball constituït per un nombre orientatiu d'entre 6 i 10 persones, perquè sigui operatiu, que té com a tasca fonamental adaptar els processos estàndard al centre educatiu. Pot ser un equip estable (el més habitual) o un equip constituït per treballar algun aspecte concret puntual o una actuació de millora. Si es considera convenient, l'equip de millora pot ser la comissió de coordinació pedagògica (CCP). Es recomana que sigui un equip representatiu dels diversos sectors del centre.
7	Assessorament presencial al centre	Cada centre té assignat un assessor expert en qualitat que, com a mínim, fa una visita al centre cada mes. En aquesta visita es reuneix amb el director i el coordinador de qualitat i dona suport al centre (revisa les accions que s'han marcat en les sessions de treball, assessora en la implementació dels processos, etc.). Aquest suport directe i personalitzat és un dels altres aspectes clau del Projecte.
8	Sessions de treball	Són les reunions que es fan amb la participació dels centres que constitueixen la xarxa. Com a norma habitual, hi assisteixen el director i el coordinador de qualitat. El primer any, es fan sessions devers cada mes i mig (aprox. 6-7 sessions) i, els anys següents, una per trimestre. En aquestes sessions, entre altres aspectes, s'expliquen cada un dels processos que constitueixen el catàleg de processos.
9	Disseny de processos	En les sessions de treball s'expliquen els processos a partir d'un plantejament estàndard. Als centres, els equips de millora adapten els processos a la seva realitat o fins i tot dissenyen processos totalment nous. Tots els processos del centre queden recollits en el catàleg de processos.
10	Implementació	Una vegada dissenyat el procés, s'ha d'aplicar i posar en funcionament. Aquí l'aspecte clau és la comprovació de l'operativitat i l'eficàcia dels indicadors establerts, que són els que permetran comprovar si el procés funciona correctament.
11	Auditories internes	Es fan a partir del segon any d'entrada al Projecte. Les fa un equip auditor format per un cap auditor i un ajudant, ambdós professors d'altres centres, amb una formació específica. Es consideren una eina per potenciar millores del sistema.
12	Auditories externes	Són les que fa una organització externa reconeguda per l'AENAC. La decisió depèn de la Conselleria, que les estableix quan, a partir de la informació dels assessors de qualitat i de les auditories internes de cada centre, considera que el centre té un nivell d'implementació del sistema de gestió de qualitat elevat.
13	Certificació	Es produeix quan, una vegada feta l'auditoria externa inicial, l'organisme extern certifica que el centre té implementat el sistema de gestió de qualitat basat en la norma ISO 9001:2008 amb un nivell satisfactori.
14	Manteniment i millora contínua	Una vegada que el centre ha rebut la certificació, l'agrupació de centres es fa, no per l'any d'entrada al Projecte, sinó per l'anomenada maduresa organitzativa, que està determinada per la data de la certificació. Aquestes xarxes són les denominades EFQM-CAF.

6. ASPECTES ORGANITZATIUS DEL PROJECTE

Xarxes

Un aspecte clau del Projecte és el funcionament dels centres participants agrupats en les denominades xarxes. El treball conjunt es produeix en les sessions de treball en què es dona

formació i assessorament, s'intercanvien experiències i s'aprèn dels centres més avançats en el desenvolupament i la implantació del sistema de gestió de qualitat. El primer any, cada mes i mig aproximadament, es convoquen els centres que constitueixen la xarxa en les sessions de treball, a les quals assisteixen els directors i els responsables de qualitat, com a norma general. En aquestes reunions, es duu a terme un seguiment de les actuacions de cada centre, hi ha intercanvis d'experiències entre les persones assistents i es planifiquen les actuacions que s'han de fer.

Coordinador de qualitat

A l'organigrama dels centres participants en el Projecte, hi apareix una figura nova, el coordinador de qualitat, que és nomenat pel director del centre i hi ha de treballar conjuntament. És una figura que dóna suport i coordina totes les actuacions relacionades amb tots els aspectes del Projecte però no té poder de decisió, com podria ser el cas dels cap d'estudis. De tota manera, es recomana que pugui assistir a les reunions de l'equip directiu establertes, per assessorar i a la vegada estar informat de tots els aspectes que poden afectar el sistema de gestió de qualitat del centre.

El perfil idoni és el d'una persona dinàmica, organitzada i metòdica i amb capacitat de treballar amb tot el claustre amb flexibilitat i mà esquerra. Les seves funcions són, entre altres, preparar i coordinar les reunions de l'equip de millora del centre; organitzar i revisar tota la documentació general relacionada directament amb el Projecte; assessorar tots els professors sobre diferents aspectes de la qualitat inherents al Projecte; col·laborar i ajudar en la implementació dels processos de qualitat al centre; coordinar les actuacions amb els assessors de qualitat de la Conselleria, etc.

El coordinador de qualitat té establerta una reducció de l'horari lectiu per poder acomplir les seves tasques. Es recomana que tant el director com el coordinador de qualitat tinguin els divendres el mínim d'hores lectives possible, per poder anar a les sessions de treball que es convoquen habitualment aquest dia de la setmana.

Equip de millora

L'equip de millora és un grup format per professors del centre que participa en el Projecte, si és possible, representatiu de la composició del claustre, o sia, amb una representació de les diferents unitats (àrees, departaments, seminaris, etc.). Es constitueix a l'inici del Projecte per dissenyar o adaptar els processos a la realitat del centre i, a la vegada (o posteriorment), per analitzar i solucionar problemes i proposar millores per a un millor funcionament del centre.

Els equips de millora estan formats per membres de la direcció que impulsen el grup, pel coordinador de qualitat que, com a conductor de l'equip, convoca i dirigeix les reunions i orienta els membres sobre les tasques que han de dur a terme, i per la resta de membres, que exposen idees, hi participen directament i proposen la forma de tirar endavant les millores acordades. Els equips de millora es reuneixen almenys una hora per setmana.

En un moment donat de l'evolució del Projecte, es va plantejar que als centres es poguessin constituir diferents equips de treball: un comitè de qualitat i equips de millora. El comitè de qualitat, constituït en principi per l'equip directiu, el coordinador de qualitat i alguns caps de departament (constitueix un equip de treball estable), si es considerava convenient, podia ser la comissió de coordinació pedagògica. Entre altres funcions, s'indicava que podia tenir les de dissenyar el mapa de processos del centre, definir les línies de treball, establir els equips de millora segons les tasques que s'havien de dur a terme, etc. L'equip de millora, constituït bàsicament pel director, el coordinador de qualitat i un nombre limitat de membres (segons les necessitats, pot constituir un equip de treball estable, o bé temporal, per a l'elaboració de tasques determinades). La gran majoria de centres han optat per constituir exclusivament equips de millora amb una estabilitat superior al curs acadèmic.

7. PRIMERS PASSOS

Els centres participants, concretament el director, el cap d'estudis i el coordinador de qualitat, tenen el primer contacte directe amb la qualitat en el curs d'introducció a la qualitat, que es fa durant dos dies, a principis del mes d'octubre.

En aquest curs bàsic de qualitat es tracten els fonaments i altres aspectes d'aplicació immediata als centres participants. Com a exemple, el programa de l'octubre de 2010 tractava dels punts següents: què és la qualitat?: característiques i ingredients de la qualitat; elaboració de la missió, visió i política de qualitat; pla estratègic; pla anual; els equips de millora; gestió per processos; definició de procés; el cicle PDCA; disseny d'un procés, i gestió documental.

Totes les activitats i actuacions habituals del centre s'estructuren en processos. Aquests, per simplificar l'estructura organitzativa, s'agrupen en macroprocessos. Tots els processos del centre queden recollits en un catàleg de processos, en què s'indica com estan estructurats i qui són els responsables de cada procés. El macroprocés clau, el que dóna sentit a la missió de l'escola, és el d'ensenyament-aprenentatge i està format pels processos d'acollida, programació, activitats d'aula, avaluació, tutoria i orientació (en el cas dels cicles formatius, també pel de formació en centres de treball (FCT)).

El disseny de cada un d'aquests processos, el format que tenen, consta de diferents apartats, com ara l'objecte o objectiu, l'àmbit d'aplicació, les responsabilitats de totes les persones implicades directament en el procés i el desenvolupament, generalment dibuixat amb un diagrama de flux, un quadre de característiques de qualitat i tota la documentació que el procés comporta.

El disseny del procés és una de les tasques que porta a terme l'equip de millora del centre. De fet, el que fa és l'adaptació a les característiques i peculiaritats del centre dels models estàndard que s'han explicat i lliurat en les sessions de treball. Tot el material de les sessions de treball (models, presentacions, convocatòries, actes, estadístiques, etc.) estan disponibles per als centres participants en l'entorn Moodle que s'utilitza en el Projecte.

QUADRE 4. CATÀLEG DE PROCESSOS

PROCESSOS		CODI	Responsable del procés						
			D	CE	S	CD	O	CQ	AC
PROCESSOS OPERATIUS	OFERTA EDUCATIVA, MATRICULACIÓ I HORARIS	MP01			x				
	Oferta educativa i difusió	PR0101	x						
	Matriculació	PR0102			x				
	Assignació de càrrecs i horaris	PR0103		x					
	ENSENYAMENT - APRENTATGE	MP02		x					
	Acollida	PR0201					X		
	Programació	PR0202				x			
	Activitats d'aula	PR0203		x					
	Avaluació	PR0204		X					
	Tutoria i orientació	PR0205					x		
PROCÉS ESTRATÈGIC	ESTRATÈGIA I PLANIFICACIÓ ANUAL	MP05	x						
	Missió, visió i polítiques	PR0501	x						
	Planificació estratègica (PEC)	PR0502	x						
	Pla anual (PGA)	PR0503	x						
	Revisió del sistema: memòria	PR0504	x						
PROCESSOS DE SUPORT	MESURA, ANÀLISI I MILLORA	MP03							x
	Seguiment i mesura de cursos i processos	PR0301		x					
	Suggestions, queixes i reclamacions	PR0302							x
	Gestió de no-conformitats, accions correctives i preventives	PR0303							x
	Auditories internes	PR0306							X
	Mesura de la satisfacció del client	PR0307	x						
	GESTIÓ DOCUMENTAL	MP04							x
	Elaboració dels processos: identificació, desenvolupament, implantació i revisió	PR0401							x
	Control de la documentació	PR0402							x
	Control dels registres	PR0403							x
	GESTIÓ DE PERSONES	MP06			x				
	Acollida del personal	PR0601			x				
	Formació	PR0602							x
	Estructura organitzativa (ROF) i comunicació interna	PR0603			x				
	GESTIÓ DE RECURSOS, COMPRES I PROVEÏDORS	MP07			x				
	Assignació de recursos	PR0701			x				
	Manteniment d'instal·lacions i equips	PR0702			x				
	Prevenió i tractament d'emergències	PR0703							x
	Compres i gestió de proveïdors	PR0704			x				
	PRESTACIÓ DE SERVEIS *	MP08							
Activitats complementàries i extraescolars	PR0801							x	
Biblioteca	PR0802							x	
Transport escolar	PR0804	x							
Menjador	PR0805	x							

* Són exemples orientatius de processos possibles

SIGNIFICAT DE LES SIGLES

D= director **CE**= cap d'estudis **S**= secretari **CD**= cap de dept. **O**= orientador **CQ**= coordinador de qualitat
AC= altres coordinacions

Nota: Els processos ombrejats corresponen a la formació mínima.

8. LA QUALITAT DE LES POMES

Una manera de començar a treballar i reflexionar sobre el concepte de qualitat —que m'agrada utilitzar en els cursos bàsics i introductoris— és fer la pràctica que utilitzaren els iniciadors del programa SAREka amb Franklin Shargel i que es descriu al llibre *Nuestro viaje a la calidad* (Intxausti, K. et al. 1999).

Els assistents al curs es divideixen en petits grups de tres a quatre persones i a cada grup se li dona una poma. Les pomes són diferents, unes són grosses i vermelloses, altres grogues, altres copejades o amb taques, etc. Es demana a cada grup que estableixi uns criteris per definir la qualitat de la poma que se li ha lliurat, per la qual cosa han de concretar uns factors de qualitat, una definició operativa dels factors establerts, una manera de mesurar els factors de qualitat establerts, una puntuació de mesura i un criteri (de qualitat) per donar les pomes per bones.

De la tasca dels diferents grups, sorgeixen molts factors de qualitat de les pomes: grossària, forma, color, brillantor, etc. Totes les dades s'incorporen a una taula en què s'inclouen les demandes efectuades, forma de mesura, puntuacions, etc.

Per exemple, un grup estableix que un factor de qualitat de la poma és la presència; la definició operativa és que tingui una pell llisa, neta, sense cops; la manera de mesurar-la, simplement visualment, és agafar-la i mirar-la; per a la puntuació de mesura, estableixen una escala de manera que, si no té cops, no té la pell rugosa, no està bruta, és brillant, etc. (amb bona presència), li donen zero punts, i si té cops, pell rugosa, bruta, etc., li donen una puntuació màxima de sis punts, amb tots els valors d'entremig possibles. El criteri de qualitat que estableixen és que si la puntuació final del factor de qualitat presència és inferior a tres, consideren que és un poma de qualitat.

QUADRE 5. CARACTERÍSTIQUES DE LES POMES

Factor de qualitat	Definició operativa	Com mesurar-lo	Puntuació de mesura	Criteri de qualitat
Textura	Cruixit	Mossegada renou	Sí: 6 No: 0	>3
Sucositat	Surt suc en tallar-la	Visual	Sí: 6 No: 0	>4
Presència	No animalons, No cops, pel llisa neta	Visual	Sí: 0 No: 6	<3

A continuació s'obre un debat sobre les conclusions o els punts de reflexió de la pràctica i sorgeixen diferents punts que, partint del que entenem per una poma de qualitat, es fan extensius a altres àmbits.

La qualitat és una paraula complexa, amb molts possibles significats o interpretacions, però necessitam concretar-la, acotar-la, definir-la i establir-hi uns límits, establir una metodologia al més fiable possible. Una conclusió molt important és que es fa necessari mesurar. Certs plantejaments de gurus de la qualitat afirmen que el que no es mesura no existeix. Si no mesuram, no sabem on ens trobam i difícilment podrem avançar de manera objectiva.

Un altre aspecte que cal considerar és que la qualitat té un caire relatiu, subjectiu, amb influències de modes, cultura, característiques de la institució, segons l'entorn, etc., i, a més, és canviant. Per unes persones del grup el factor de qualitat principal d'una poma és l'acidesa independentment de la presència i per altres seria totalment el contrari.

També es veu que som nosaltres qui establim la qualitat que volem, que establim els criteris per considerar que un procés és de qualitat, tot segons el punt de partida o punt inicial i el que ens volem establir com a objectiu. A partir d'aquí sorgeixen les qüestions sobre què fa que un treball estigui ben fet, que una programació d'aula sigui de qualitat, que el rendiment acadèmic d'una assignatura o d'un centre sigui de qualitat i, també, la qüestió implícita a tota la discussió, què és la qualitat per nosaltres.

Una primera aproximació és considerar quins són els factors o les característiques que consideram de qualitat en un procés determinat, mesurar-los per saber on ens trobam i a partir d'aquí millorar-los, anar cap a la millora contínua.

9. SISTEMA DE GESTIÓ DE LA QUALITAT

S'entén per sistema de gestió de qualitat l'esquema general dels processos i els procediments que s'empren per garantir que l'organització duu a terme totes les tasques necessàries per assolir el seus objectius.

També es pot definir com el conjunt de tècniques i eines que s'apliquen per garantir el nivell de qualitat d'un, o més d'un, servei o activitat. Aquí s'inclou tota la planificació, l'organització, la gestió i el control que fa el centre per a l'assoliment dels objectius. El model de gestió en el seu conjunt es planteja com una eina que permet al centre treballar amb un estil i d'una manera determinada amb la idea de fons permanent de la millora contínua.

Tots els centres educatius estableixen uns objectius, per exemple, anuals, en la programació general anual (PGA), però una diferència respecte d'un centre que utilitza un sistema de gestió de qualitat és que aquest concreta d'una manera molt més acurada els objectius, concreta com s'han de mesurar, estableix terminis i responsables, assigna recursos, planifica el seguiment i les accions que portarà endavant, etc., la qual cosa en facilita l'assoliment i, fins i tot, si no arriba a assolir els objectius establerts, el sistema de gestió l'obliga a utilitzar diverses eines (no-conformitats, revisió del sistema, etc.) per analitzar per què no s'han assolit i quines accions noves s'han de dur a terme per intentar assolir-les amb més garanties d'èxit.

En tots els centres es desenvolupen projectes de millora i molts ho fan a través d'equips de treball. La diferència és que els centres que participen en el Projecte de qualitat ho fan amb metodologia i les millores resultants no són tan provisionals o tan dependents de les persones, estan més estandarditzades i sistematitzades (Intxausti, K. et al. 1999).

Una vegada el centre ha assumit aquesta manera de treballar (en la terminologia utilitzada es diu que el centre ha assolit un bon nivell de maduresa organitzativa), ja no es produeix la diferenciació

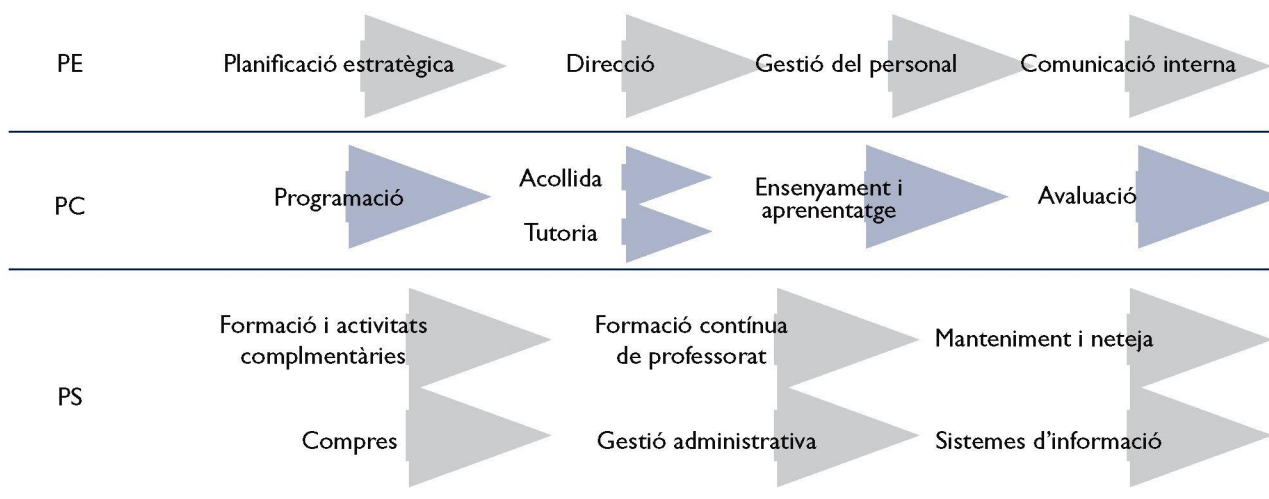
entre gestió de qualitat i gestió del tipus que s'hi feia anteriorment, deixa d'haver-hi les dues formes paral·leles de treballar que solen coexistir a l'inici de la implantació del sistema de gestió de qualitat. Hi ha centres que fins i tot deixen d'utilitzar l'adjectiu de qualitat per a les gestions o actuacions. Simplement apliquen i utilitzen un nou sistema, és la seva manera de fer les coses, de treballar.

Quan s'ha arribat a aquest punt, que sol passar després d'un temps que el centre hagi assolit la certificació (també es diu que el sistema ha rodat), el centre està en condicions òptimes de poder afrontar de manera molt eficient altres projectes o convocatòries en què pugui participar.

10. QUÈ ÉS UN PROCÉS?

Un procés és una seqüència ordenada d'activitats organitzades d'una manera lògica per produir un resultat planificat i desitjat. Les activitats han de servir per afegir un valor al receptor del procés. Totes les activitats que s'hi duguin a terme i no hi afegixin valor s'han de considerar com una pèrdua de temps. Aquesta premissa és aplicable a la documentació. S'hauria de considerar retirar qualsevol paper, model, format, etc. que, una vegada analitzat, es veu que no aporta res a l'organització, no se'n veu la utilitat, no es tradueix en un valor per al procés. Quan un procés està poc documentat presenta l'inconvenient que depèn molt de les persones i, conseqüentment, hi ha una gran variabilitat. La interacció entre els processos es representa en un mapa de processos.

QUADRE 6. MAPA DE PROCESSOS



PE: processos estratègics; **PC:** processos clau **PS:** processos de suport
(Exemple d'un mapa de processos d'un centre docent)

11. QUALITAT, COM?

La prestació del servei principal d'un centre escolar, des d'un plantejament simplificat o esquemàtic, és la impartició de cursos. Per això, el procés essencial és el d'ensenyament-aprenentatge, que defineix quines són les passes o accions que s'han de fer per a la prestació del servei, la qual cosa permet al

professor impartir el curs i als alumnes aprendre. Aquest procés, que en el Projecte està definit com a macroprocés, inclou diferents processos, entre altres, els de programació, d'activitats d'aula i d'avaluació. Els processos com a tals tenen unes especificacions o característiques de qualitat que estableix el mateix centre. Això permet concretar la paraula *qualitat* de manera que la impartició d'un curs de qualitat està determinat pel compliment de les característiques de qualitat. Les característiques de qualitat d'un procés han de ser poques, significatives del procés, fàcils de mesurar i han de permetre detectar que les activitats —per tant, el procés— s'han fet bé, de manera adequada.

Per a les característiques de qualitat, es defineixen indicadors, de manera que aquests permeten establir uns objectius mesurables i, a partir d'aquí, s'estableixen uns criteris d'acceptació, o nivell de qualitat que volem assolir. Quan s'estableixen per primera vegada les característiques de qualitat d'un procés, hi ha la tendència a establir massa objectius, mitjançant els corresponents indicadors, fet que en dificulta molt el seguiment, i fa augmentar molt el volum de la tasca. Per això, és recomanable començar amb pocs objectius, tenint en compte que són objectius que s'assoliran, es compliran. L'altra dificultat és que, si és la primera vegada que es mesura un indicador determinat, és difícil establir uns objectius perquè no es disposa de referències, de dades de mesures anteriors que permetin establir objectius assolibles, de manera més ajustada.

Un exemple habitual d'una característica de qualitat en un procés d'avaluació és un bon resultat de rendiment acadèmic: un bon resultat, per exemple, en una assignatura determinada, en un període concret (p. ex. matemàtiques del grup 2A al final de curs) de manera que la forma de mesurar-lo, l'indicador, seria el percentatge d'alumnes que han aprovat i el criteri d'acceptació o l'objectiu de qualitat que s'establiria el centre, per exemple, un 65% d'aprovats. Segons el procés i la característica de qualitat establerta es fa necessari fer un seguiment per veure si anam per bon camí per assolir l'objectiu que ens hem proposat. En l'exemple indicat, el seguiment habitual seria trimestral, en les sessions d'avaluació, de manera que si en la primera avaluació el percentatge és molt inferior al que hem establert com a objectiu de final de curs, o característica de qualitat, hem de prendre mesures, hem de fer alguna acció per rompre la tendència (acció preventiva).

Quan les coses no surten com s'havia establert, no surten amb la qualitat desitjada, quan es produeix un incompliment dels requisits especificats en el sistema de gestió de la qualitat, es diu que es produeix una no-conformitat. Una no-conformitat no és més que una eina del sistema de qualitat que ens obliga a aturar-nos, a analitzar amb deteniment el que hem fet, a fer una anàlisi de les causes i, sobretot, una proposta d'accions correctives; en resum, un procés de millora contínua, en el qual establím què hem de fer per arribar a un objectiu no assolit o què hem de fer per no cometre un error en un procés determinat (com hauríem de fer millor les coses perquè no torni passar).

Les característiques de qualitat no són establertes per la Conselleria ni pel sistema. Cada centre, segons el seu punt de partida i la seva situació, segons el que considera que és una acció o actuació millorable, estableix les característiques de qualitat d'un procés determinat, amb els corresponents indicadors i objectius a assolir. Per exemple, hi ha centres que en el procés de programacions han establert l'objectiu que un percentatge determinat de programacions siguin lliurades pels professors en el termini establert a prefectura d'estudis, o que, en el procés d'avaluació, assisteixi un percentatge determinat de professors a les juntes d'avaluació. Això indica que, independentment que la normativa

d'educació estableixi unes actuacions de compliment obligat, aquests centres consideren que hi ha actuacions determinades i concretes que són millorables i, per això, les estableixen com a característiques de qualitat d'un procés concret. Altres indicadors i objectius que s'utilitzen són, per exemple, el 20% de reducció de despeses de paper, una puntuació de vuit punts en un ítem determinat d'una enquesta de satisfacció de les famílies, el 75% d'activitats d'acollida realitzades, la impartició d'un 70% dels temes o unitats didàctiques programades, que es faci una entrevista amb cada família, etc.

12. TERMINOLOGIA UTILITZADA EN EL SISTEMA DE GESTIÓ DE QUALITAT

Un aspecte que cal considerar és la terminologia que s'utilitza en el sistema de gestió de qualitat. Aquesta prové clarament del món industrial, del món de l'empresa i això fa que sovint produeixi d'entrada un cert rebuig. Un exemple paradigmàtic en el sector educatiu és la paraula *clients* referida als alumnes. En aquest cas, el Ministeri d'Educació quan va establir els primers plans de millora va canviar el terme *client* pel de *beneficiari del servei educatiu*. L'important és el significat del terme i no el terme en si. Els professors que han rebut formació actuen en aquesta línia, van al fons del bressó, a la filosofia que hi ha al darrere, a les eines útils per millorar la seva tasca i no es queden en el que es pot considerar superficial o anecdòtic. Això no lleva que, quan sigui factible, s'utilitzi una terminologia més propera i habitual en el marc del funcionament del centre, per exemple, canviar *propietari d'un procés* per *responsable del procés*, *revisió del sistema* per *memòria de final de curs*, etc. No obstant això, sempre queden paraules molt arrelades en els sistemes de gestió de qualitat i en els models de referència que són difícilment substituïbles. Un exemples molt representatius són els exposats a continuació.

- La visió

És una imatge que representa un estat futur desitjable. Es considera com la capacitat de visualitzar en termes del resultat final el que es pretén assolir. Seria al que aspiram a arribar en un temps determinat. Per als centres té molt de sentit que estigui en la mateixa línia que el projecte educatiu de centre (PEC).

- La missió

És el motiu de ser de l'organització, el motiu pel qual serveix l'organització. Un exemple de missió de centre és la que té l'IES Joan Ramis i Ramis «la missió de l'Institut, que ha d'estar obert a les innovacions i atent als requeriments de la comunitat escolar i social, és oferir una educació de qualitat a un ampli ventall d'alumnes entre l'adolescència, una etapa cabdal en el desenrotllament de la persona, i la maduresa, amb la voluntat que aconseguixin una preparació que els permeti d'inserir-se dins la societat actual i d'aprofundir, quan calgui, en la seva formació acadèmica i/o professional».

- El client

És qui es beneficia del treball que fa l'organització. A les escoles, els clients no són sols els alumnes perquè com a beneficiaris del servei que ofereix el centre s'hi han d'incloure les famílies, les empreses, la societat en general i, fins i tot, el personal del mateix centre docent.

13. PLA ESTRATÈGIC I PLA ANUAL

El pla estratègic és un instrument de planificació i gestió global del centre educatiu, amb una durada de referència de tres o quatre cursos acadèmics, normalment coincident amb el mandat dels equips directius. Un pla estratègic inclou, a més del punt al qual volem arribar (la visió), també els valors i polítiques del centre, els objectius estratègics que volem assolir, quin processos del catàleg afecten, així com la manera com es mesuraran aquests objectius (els indicadors), per la qual cosa els objectius estratègics han de ser mesurables. Per definir tots aquests aspectes hem de saber on som, quina és la situació actual del centre, per la qual cosa s'utilitza com a eina habitual una anàlisi DAFO, que permet identificar les oportunitats i les amenaces de l'entorn, així com les fortaleses i les debilitats del centre. Amb un nivell de concreció més alt, ja es poden desenvolupar plans d'acció.

Dins la documentació institucional del centre, el pla estratègic té cabuda en el projecte educatiu del centre (PEC). En canvi, els plans anuals s'han d'incloure dins la programació general anual (PGA). Un aspecte important és que els plans estratègics formin part del projecte de direcció que presenta el candidat a assumir la direcció d'un centre, i això ocorre en molts centres que participen en el Projecte d'implantació de sistemes de gestió de qualitat.

14. UTILITZACIÓ DE QÜESTIONARIS D'AVALUACIÓ O DE SATISFACCIÓ

Partint d'un dels principis més destacats de la gestió de qualitat, és a dir, el de l'enfocament del client, es fa necessari conèixer la seva satisfacció quant al servei que li oferim, quina percepció té del grau de compliment de les seves necessitats o expectatives, la seva opinió i, també, els seus suggeriments i propostes de millora. Una manera habitual per recollir aquesta informació és la utilització de qüestionaris d'avaluació, com a sistema de mesura directa.

Un exemple d'utilització és el que sistemàticament es passa als assistents dels centres que participen en el Projecte, en acabar totes les sessions de treball i activitats formatives, amb dos tipus de valoracions, unes quantitatives i les altres valoratives. Es puntuen de zero a deu una sèrie d'ítems sobre les intervencions (valoració del contingut, utilitat pràctica, valoració general, etc.), i sobre el desenvolupament de l'activitat (local i instal·lacions, horari, documentació presentada, atenció als assistents, etc.). En l'apartat obert, s'utilitza el denominat mètode delta-plus, en què, per una part, es demana el que es considera que s'ha fet bé i, per l'altra, el que hauríem de fer per millorar (el que hem fet bé propostes de millora). També hi ha un apartat d'observacions i suggeriments.

Dels resultats obtinguts es treuen gràfics estadístics, que es trameten posteriorment a tots els assistents. En els cas de les activitats que tenen continuïtat, com és el cas de les sessions formatives de les xarxes, a l'inici de la sessió següent, els ponents —en aquest cas els assessors de qualitat— diuen quines de les propostes de millora recollides són les que s'han pogut tenir en compte i quines no, i es justifica donant una explicació dels motius que no ho han fet factible. És una manera molt pràctica de demostrar el funcionament d'un sistema de gestió de qualitat; es treballa amb dades, però no es tracta de recollir dades per recollir dades, sinó que han de tenir una utilitat, s'han d'analitzar i, posteriorment, traduir en actuacions i accions de millora.

15. AUDITORIES COMA EINA DE MILLORA

La definició d'*auditoria* ens diu que és un procés sistemàtic, independent i documentat, que serveix per obtenir evidències i avaluar-les de manera objectiva, amb la finalitat de determinar l'extensió en què es compleixen els criteris establerts (ISO 19011:2002). Però, què és exactament, què es pretén amb una auditoria i com s'organitza?

Primerament, s'ha de distingir entre auditories internes i auditories externes. Les primeres són les que duen a terme professors dels centres participants i les segones són les que l'executa una organització o empresa independent de la Conselleria.

Les auditories són considerades com una de les eines de millora del sistema de gestió de qualitat. L'objectiu fonamental d'una auditoria és avaluar el grau de compliment de la norma ISO 9001:2008 i la legislació vigent que fa referència al sistema de gestió de qualitat del centre, determinar si se segueixen els requisits especificats en el sistema i analitzar el nivell d'implantació dels procediments establerts.

Els centres que porten almenys dos anys participant en el Projecte efectuen un pla d'auditories internes a l'inici del curs. La norma planteja que, a intervals planificats, s'han de fer auditories internes. Com a norma general, els centres que fan auditories el primer any en fan dues de parcials i els altres centres, una per curs acadèmic, de tot el sistema. Aquest pla d'auditories es tramita a la Conselleria, que planifica i coordina les auditories de tots els centres, per la qual cosa es constitueixen equips d'auditors formats actualment per dues persones (un auditor en cap i un auditor ajudant).

Els auditors són professors de tots els centres participants en el Projecte que han rebut prèviament formació en els cursos específics, que es convoquen cada any, sobre la norma ISO 9001 i com dur a terme auditories. Actualment han rebut formació 170 professors. Per formar els equips d'auditors, des de la Conselleria es contacta personalment amb cada un dels professors proposats per fer l'auditoria, per confirmar si hi està interessat i si li és possible l'assistència al centre a auditar en la data proposada. En aquesta planificació, per guanyar en objectivitat, un professor no pot anar a auditar el seu centre, perquè està establert que l'auditoria interna ha de ser feta per personal independent del responsable directe de l'activitat auditada.

Una vegada que la Conselleria ha comunicat al centre la data i els noms dels membres de l'equip auditor, el cap d'auditors demana al centre que li correspon, amb anterioritat al dia de l'auditoria, la documentació relacionada amb els processos a auditar per analitzar-la i estudiar-la per preparar la visita. El cap d'auditors s'encarrega de trametre la documentació rebuda al seu auditor ajudant.

La visita d'auditoria, que es fa en un matí, s'estructura en diferents parts. Es comença amb una presentació de l'equip auditor als assistents del centre, bàsicament el director, el coordinador de qualitat i algun membre de l'equip directiu. Aleshores, es fa una planificació del desenvolupament de l'auditoria, sempre amb la idea d'interferir al mínim possible en el funcionament ordinari del centre. Després, es duen a terme les actuacions pròpies de l'auditoria, que inclouen la petició de documentació als responsables dels processos a auditar. Una vegada acabada la part fonamental de l'auditoria, l'equip auditor es reuneix per redactar-ne l'informe.

A continuació, l'equip auditor es reuneix amb el director, el coordinador de qualitat i els membres de l'equip directiu per fer la lectura de l'informe i fer incidència en l'explicació, sobretot, de les no-conformitats detectades, que requereixen algun tipus d'acció correctiva per part del centre.

L'informe d'auditoria interna conté diversos apartats com ara: les conclusions de l'auditoria, en què s'especifiquen els punts forts i les àrees de millora detectades; el catàleg de processos del centre, en què s'especifiquen els processos auditats; la situació de les no-conformitats d'auditories anteriors i les no-conformitats de l'auditoria actual; un apartat d'observacions i un final amb la relació de persones que han participat en l'auditoria. En l'informe també es fa constar que l'auditoria s'ha fet mitjançant un mostreig, per la qual cosa hi pot haver altres no-conformitats no identificades a l'informe presentat.

Els auditors no són controladors, ni fiscalitzadors. La seva tasca és avaluar el sistema i comprovar com funciona, comprovar que el procés es controla, que es registren els resultats i que es tracten les no-conformitats que sorgeixen. La tasca bàsica de l'auditor és comprovar que el centre fa el que ha establert en el disseny dels processos que vol fer; comprovar que hi ha un control i un seguiment de les característiques de qualitat que el centre s'ha compromès a complir, que s'han assolit els objectius establerts, etc. Per això, demana evidències, demana documents que demostrin o justifiquin que s'ha fet tal acció o actuació. La tasca fonamental dels auditors és ajudar el centre auditat a detectar, a veure millores del sistema de gestió que el centre, en el seu dia a dia, no ha detectat. No es tracta de fiscalitzar i anar amb mala intenció a detectar errades o coses mal fetes. Sempre hi ha d'haver un plantejament positiu i s'han de considerar les no-conformitats o observacions fetes com a oportunitats de millora.

La auditories externes es duen a terme amb una dinàmica molt semblant i similar a les internes. Es fan quan, a partir de la informació dels assessors de qualitat i de les respectives auditories internes, la Conselleria considera que el centre té un nivell d'implementació del sistema de gestió de qualitat elevat que assegura que es farà l'auditoria amb garantia suficient d'èxit. Aquesta primera auditoria externa es denomina inicial. Les auditories externes següents es denominen de seguiment (o de renovació, al cap de tres anys) i, amb el sistema establert actualment (*multisite*), es fan com a norma general cada tres anys. Com en el cas de l'auditoria interna, en acabar l'auditoria al centre, es lliura un informe amb els punts forts, les no-conformitats i les observacions. En cas que s'hagin detectat no-conformitats, el centre disposa d'un mes per presentar un pla d'accions correctives (PAC), en el qual ha d'indicar quines accions s'ha previst aplicar per solucionar (tancar) aquestes no-conformitats detectades. En les auditories, tant internes com externes, majoritàriament, sempre hi ha no-conformitats que, en la línia de la filosofia de la qualitat i com a eina del sistema que és l'auditoria, s'han d'interpretar com a oportunitats de millora per anar avançant en el bon funcionament del centre i en l'assoliment dels objectius.

16. SUPORT ALS CENTRES PARTICIPANTS EN EL PROJECTE

Els centres no tenen una dotació econòmica complementària pel fet de participar en el Projecte, com ocorre en alguna comunitat autònoma. Un dels arguments utilitzats és que els centres hi han d'entrar per convenciment, han de veure la utilitat de les eines de millora per un benefici tant de

tipus personal, de cada professor, com de tipus global, de centre. Els darrers cursos, els centres que han rebut la certificació han rebut una quantitat econòmica complementària simbòlica de 1.000 euros. La despesa de la certificació és assumida directament per la Conselleria.

El coordinador de qualitat disposa d'una reducció horària lectiva de cinc o sis hores, segons la grandària del centre. Cada centre participant té assignat un assessor que, entre altres coses, s'encarrega d'anar personalment al centre per donar suport i assessorament al coordinador de qualitat i al director, bàsicament, en tot el que afecta el Projecte.

Aquest darrer curs, a més del suport de l'assessor de qualitat, el centre també ha rebut el suport i l'assessorament directe de tècnics de l'Institut Balear d'Infraestructures i Serveis Educatius i Culturals (IBISEC) per revisar tots els aspectes relacionats amb el manteniment de les instal·lacions (instal·lacions tèrmiques, instal·lacions elèctriques, productes petrolers, aparells elevadors, instal·lacions contra incendis, instal·lacions de gas i instal·lacions susceptibles de provocar legionel·losi) i la normativa que els regula.

D'altra banda, en moltes de les convocatòries que fa la Conselleria, en els criteris de selecció es valora la participació dels centres en el Projecte de qualitat (per exemple seccions europees, programes internacionals, nomenament de directors, Educam en justícia, etc.). Aquest fet està motivat perquè un centre que participa en el Projecte de qualitat, que hagi assolit la certificació, està capacitat i format per gestionar i desenvolupar els projectes i les convocatòries en què participa de manera eficient, amb planificació de les actuacions, un desenvolupament adient, un seguiment mitjançant indicadors i una anàlisi final dels resultats de manera molt acurada.

També està previst concedir comissions de serveis a aquells funcionaris que sol·licitin participar, entre altres coses, en projectes educatius relacionats amb projectes de qualitat.

Un altre aspecte que cal comentar és l'adaptació del programa d'Aplicació per a la Gestió Educativa de les Illes Balears (GESTIB), que s'utilitza per a la gestió acadèmicoadministrativa dels centres docents, de molts dels aspectes que necessiten els centres que participen en el Projecte pel que fa a la gestió documental, el seguiment d'indicadors, les estadístiques, el quadern del professor, etc.

Igualment ocorre amb el programa SEDEIB (Sistema d'Explotació de Dades d'Educació de les Illes Balears) que és, entre altres coses, un quadre de comandament format per un conjunt d'indicadors en la línia del que utilitzen molts centres que participen en el Projecte.

Pel que fa l'adaptació de la documentació dels centres que participen en el Projecte, en les instruccions per a l'organització i el funcionament dels centres docents no universitaris, que publica cada any la Conselleria a l'inici del curs escolar, es fa referència al pla estratègic o al pla anual que disposen els centres participants relacionat amb la programació general anual (PGA) o la revisió del sistema, també dels centres participants, relacionada amb la memòria de final de curs que elaboren la resta de centres. Amb aquestes instruccions, s'evita la duplictat de documentació, fet que en l'inici del Projecte es produïa amb un funcionament paral·lel entre documents utilitzats habitualment i nous documents relacionats amb el sistema de gestió de qualitat.

17. MILLORA PERSONAL

La implantació d'un sistema de gestió de qualitat implica una nova manera de treballar, i no sols és l'adopció de noves eines o instruments en la gestió diària, no sols és treballar de manera més sistemàtica i amb objectius ben definits. Perquè l'adopció del sistema representi un canvi real d'acord amb els principis de la qualitat, és necessari que també hi hagi un canvi d'actitud, una millora personal.

Les millores institucionals han d'anar lligades a les millores personals. És necessari un canvi de paradigma. No és possible considerar que les solucions estan sempre fora de nosaltres, que són els altres que les han de donar. «El vertader problema és com veiem el problema, no el problema en si mateix... Hi veiem a través dels nostres paradigmes; però aquests paradigmes poden canviar» (Intxausti, K. et al. 1999).

Tenir una actitud proactiva és tenir una actitud constructiva i positiva davant les coses, no deixar que les nostres actuacions estiguin guiades per reaccions davant les actituds dels altres sinó que estiguin determinades pel nostre projecte. Els errors, els treballs mal fets no han de servir per atacar els altres sinó per utilitzar-los com a oportunitats de millora, veure les coses en positiu. Una actitud proactiva vol dir pensar en termes de solució i no de problema, substituir la recerca de culpables pel desenvolupament d'escenaris de futur acceptables, per una línia de millora progressiva (Intxausti, K. et al. 1999).

Alguns autors (Arrascaeta, Londoño, etc.) assenyalen que des del punt de vista organitzatiu existeixen dues percepcions de la qualitat: la qualitat tangible i la qualitat intangible. La primera respon a demandes i expectatives concretes i es pot mesurar sols en termes quantitatius (funció, temps, avaluació, etc.) i la segona respon a expectatives i desitjos emocionals, a com es percep o se sent (actituds, comportament, atenció, credibilitat, coherència, etc.). En aquesta darrera, hi ha factors com el bon tracte, la cortesia i la delicadesa. La qualitat intangible és la del món de les emocions. És d'acord amb aquests plantejaments que es pot fer el canvi d'actitud, per exemple, d'elogiar petits progressos, parlar dels errors propis amb els altres, fer preguntes, no donar ordres, potenciar allò millor dels altres, etc.

Un exemple de qualitat intangible és el fet que es produeix en el denominats moments de la veritat (Intxausti, K. et al. 1999), que són aquells en què el beneficiari d'un servei (client) entra en contacte amb l'organització i se'n forma una imatge. Pensem en situacions en què, com a ciutadans, acudim per primera vegada a una institució, un organisme, comerç, etc., i la primera impressió provocada per l'ambient general, la neteja, l'ordre, la senyalització, el tracte rebut per la primera persona que ens atén, etc., que condiciona totalment la nostra actitud posterior cap a aquell organisme, influeix totalment en la nostra satisfacció com a usuaris o clients.

Segons el que assenyala Eugenio Ibarzabal en el llibre *La pasión de mejorar* (1996), la qualitat personal és la millora, contínua i contrastada, de la relació amb els altres, basada en la creença que tots hi podem guanyar, si ens comportam amb l'altre de la mateixa manera que desitjaríem que aquest altre es comportés amb nosaltres.

18. LES NORMES ISO

Són les sigles de l'Organització Internacional per a l'Estandardització, federació internacional d'organismes nacionals de normalització. La seva tasca consisteix en l'elaboració de normes internacionals per a l'estandardització de la qualitat de productes i serveis. És un sistema d'assegurament de la qualitat que aparegué als anys cinquanta, sorgit de la necessitat de superar el control com a únic mecanisme de detecció de defectes. Les més conegudes són les que fan referència a sistemes de gestió (ISO 9000) i al medi ambient (ISO 14000).

Moltes d'aquestes normes són certificables, és a dir, que, mitjançant un sistema d'auditoria externa, permeten l'obtenció d'una acreditació oficial. L'Entitat Nacional d'Acreditació (ENAC) és l'organisme designat per l'Administració per establir i mantenir el sistema d'acreditació nacional, que autoritza i supervisa les entitats acreditades, com ara Bureau Veritas, SGS, AENOR o TÜV.

La definició de certificació és l'acció portada a terme per una entitat reconeguda com a independent de les parts interessades, mitjançant la qual es manifesta la conformitat d'una empresa, producte, procés, servei o persona amb els requisits definits en normes o especificacions tècniques.

És a través de les certificacions que un organisme independent manifesta la conformitat del servei que presta el centre amb els requisits definits sia per normatives d'àmbit educatiu (per exemple lleis generals d'educació, instruccions d'inici de curs, etc.), normatives generals que li són d'aplicació (per exemple reglament de baixa tensió) o requisits que s'estableix el mateix centre i que queden definits en la documentació del sistema de gestió (per exemple manual de qualitat, plans estratègics del centre, etc.).

19. LA NORMA ISO 9001:2008

Les normes ISO 9000 són un conjunt de normes i directrius internacionals per a la gestió de la qualitat que han obtingut una reputació global com a base per a l'establiment de sistemes de gestió de qualitat.

Concretament la norma ISO 9001:2008 estableix els requisits necessaris per implantar un sistema de gestió de qualitat. Per exemple, en el cas d'un centre educatiu és necessari que aquest identifiqui els processos del sistema, la seva seqüència i les interaccions que tenen entre si, considerant fonamentalment els de compliment del servei, tenint en compte també els corresponents a les activitats de gestió, provisió de recursos, mesura, anàlisi i millora.

La norma promou l'aplicació d'un sistema basat en processos. Introdueix el concepte de millora contínua (cicle de Shewart-Deming o PDCA). Està enfocada cap al client, fa necessari mesurar la seva satisfacció, i inclou com a requisit la planificació de la qualitat amb objectius quantificables i mesurables. Els requisits de la norma són genèrics i es pretén que siguin aplicables a totes les organitzacions, sense que importi el tipus, la grandària ni el servei ofert (o producte).

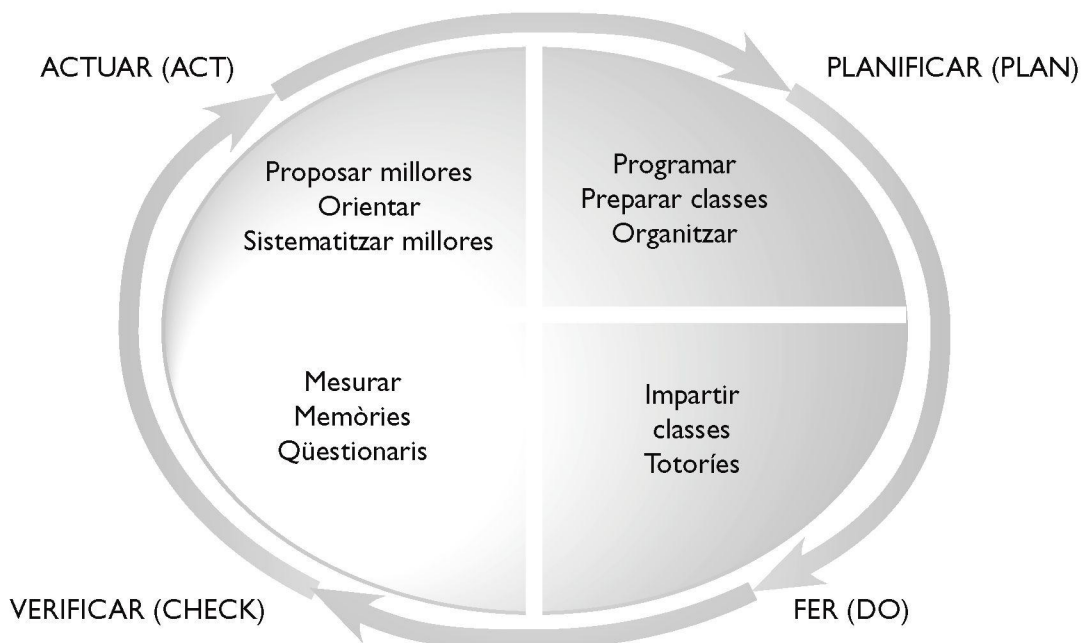
La norma ISO 9001:2008 està estructurada en tres conceptes —gestió dels processos, satisfacció del client i millora contínua— i cinc capítols —sistema de gestió de la qualitat, responsabilitats de la direcció, gestió de recursos, realització del producte o servei i mesura, anàlisi i millora—.

Els vuit principis de gestió de qualitat constitueixen la base dels sistemes de gestió de la qualitat de la família de normes ISO 9000.

20. PRINCIPIS DE GESTIÓ DE LA QUALITAT

- 1) **Enfocament del client:** les organitzacions depenen dels seus clients i, per tant, haurien de comprendre les necessitats actuals i futures dels clients, satisfer els seus requisits i esforçar-se a excedir les seves expectatives. Com més ben identificades estiguin les necessitats dels clients, més probabilitats d'èxit hi ha.
- 2) **Lideratge:** els líders estableixen la unitat de propòsit i l'orientació de l'organització. Haurien de crear i mantenir un ambient intern en el qual el personal pogués arribar a involucrar-se totalment en l'assoliment dels objectius de l'organització. El líder és la persona amb la capacitat d'unir els membres de l'organització i crear i mantenir l'ambient necessari perquè tothom s'involucri en l'assoliment dels objectius de l'organització.
- 3) **Participació de les persones:** el personal, en tots els àmbits, és l'essència d'una organització i el seu compromís total possibilita que les seves habilitats siguin usades en benefici de l'organització. Les persones són les que coneixen les tasques que fan i les seves opinions també són fonamentals per millorar.
- 4) **Enfocament basat en processos:** un resultat s'assoleix més eficientment quan les activitats i els recursos que hi estan relacionats es gestionen com un procés. L'organització depèn totalment del funcionament dels seus processos. Com més ben definits i controlats estiguin, més eficaç serà el funcionament de l'organització. La gestió per processos permet tenir una visió i un funcionament de conjunt i impedeix la segmentació dels departaments.
- 5) **Enfocament del sistema per a la gestió:** a partir de la definició dels processos, les organitzacions s'han de gestionar eficientment i sistemàticament, establint objectius, mesurant i recollint dades, cercant la millora contínua dels processos i del servei que ofereix l'organització.
- 6) **Millora contínua:** la millora contínua del desenvolupament de l'organització hauria de ser un objectiu permanent. És important fer les coses bé, però encara és més important intentar fer-les cada vegada millor. El cicle de millora contínua és conegut com a PDCA (planificar, fer, verificar, actuar).

QUADRE 7. EL CICLE PDCA



El cicle de millora (PDCA) en l'educació

- 7) **Enfocament basat en fets per a la presa de decisions:** les decisions eficaces es basen en l'anàlisi de les dades i la informació. Al darrere hi ha la metodologia científica, la serietat en la recollida, l'anàlisi i la gestió de les dades per poder prendre decisions i, també, fugir de les percepcions i impressions que faciliten la subjectivitat.
- 8) **Relacions mútuament beneficioses amb proveïdors:** una organització i els seus proveïdors són interdependents i una relació mútuament beneficiosa augmenta la capacitat d'ambdues bandes per crear valor.

21. L'EFQM

La Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat o EFQM (European Foundation for Quality Management) és una organització privada sense ànim de lucre, creada l'any 1988 per catorze importants empreses europees. És la propietària del model d'excel·lència EFQM. Atorga cada any el Premi Europeu de la Qualitat, que es va lliurar per primera vegada l'any 1992.

Els equivalents de l'EFQM són una fundació similar al Japó, que concedeix el Premi Deming, i Malcolm Baldrige als Estats Units.

La Fundació té la seu a Bèlgica i presenta com a missió «ser la força que impulsa al continent europeu l'excel·lència sostinguda» i com a visió «un món en el qual les organitzacions europees

destaquin per la seva excel·lència». En l'actualitat té 800 membres de la major part de països europeus i de tots els sectors d'activitat.

QUADRE 8. MODEL EFQM D'EXCEL·LÈNCIA (VERSIÓ 2010)

LIDERATGE 100P	PERSONES 100P	PROCESSOS, PRODUCTES I SERVEIS	RESULTATS EN LES PERSONES 100P	RESULTATS CLAU 150P
	ESTRATÈGIA 100P		RESULTATS EN ELS CLIENTS 150P	
	ALIANCES I RECURSOS 100P		RESULTATS EN LA SOCIETAT 100P	
AGENTS FACILITADORS Com			RESULTATS Què	

El model d'excel·lència de l'EFQM pot ser utilitzat per qualsevol tipus d'organització i, a partir d'una autoavaluació, permet establir punts forts i àrees de millora. És un model que afavoreix la gestió per processos i que permet la comparació amb els resultats d'altres organitzacions de referència. Cada cert temps es produeix una actualització i revisió del model, actualment és vigent la del 2010.

El model es divideix en nou apartats denominats criteris, els quals, a la vegada, s'agrupen en dos blocs; el primer, constituït pels cinc primers criteris, forma els denominats agents facilitadors i el segon, constituït pels quatre restants, els resultats. A la vegada, els criteris es divideixen en subcriteris, que desenvolupen i ajuden a concretar molt més el sentit dels criteris. Els criteris agents són elements impulsors, o facilitadors, per assolir els resultats. Els criteris són els següents:

1. Lideratge. Com el comportament i les actuacions de l'equip directiu porten el centre cap a la gestió de qualitat.
2. Persones. Com s'aprofita el màxim potencial de les persones que treballen al centre (professors i personal no docent) per millorar contínuament.
3. Estratègia. Com s'articula i es dóna forma a missió, visió i valors al centre.
4. Aliances i recursos. Com es planifiquen i utilitzen els recursos.
5. Processos, productes i serveis. Com s'identifiquen, organitzen i revisen els processos per assegurar la millora contínua de totes les activitats.
6. Resultats en les persones. Quins bons resultats s'assoleixen respecte a les persones que integren el centre.
7. Resultats en els clients. Quins èxits aconsegueix el centre en relació amb els beneficiaris del servei que dóna.
8. Resultats en la societat. Aspectes que assolix el centre en relació amb la satisfacció de les necessitats i les expectatives de la societat.

9. Resultats clau. Quins èxits aconsegueix l'organització en relació amb el rendiment planificat.

La definició i els aspectes fonamentals del model europeu de gestió de qualitat, adaptats als centres educatius públics pel Ministeri d'Educació i Ciència (1987), van quedar establerts de la manera següent:

La satisfacció dels beneficiaris del servei públic de l'educació, dels professors i del personal d'administració i serveis i l'impacte en la societat s'aconsegueixen mitjançant un lideratge que impulsi la planificació i l'estratègia del centre educatiu, la gestió del personal, dels recursos i dels processos cap a la consecució de la millora permanent dels seus resultats.

L'aplicació del model als centres requereix el desenvolupament d'unes etapes (formació, autoavaluació i elaboració de plans de millora). El model utilitza una matriu, un esquema lògic denominat REDER (resultats, enfocament, desenvolupament, avaluació i revisió), el qual, analitzant fins a quin nivell es compleixen totes les qüestions que es presenten als subcriteris, permet puntuar-los. L'autoavaluació es fa mitjançant comparacions successives amb els nou criteris que defineixen el model.

22. EL MODEL COMÚ D'AVALUACIÓ (CAF)

És una eina dissenyada específicament per al desenvolupament i per introduir l'autoavaluació i la gestió de qualitat a les organitzacions del sector públic (CAF, de l'anglès *common assessment framework*). El model CAF és una adaptació del model EFQM per a l'Administració pública. Permet avaluar la institució i detectar-ne les àrees de millora.

Des del llançament del model d'excel·lència CAF, l'any 2000, en la Primera Conferència Europea de Qualitat, celebrada a Lisboa, més de dues mil organitzacions del sector públic l'han aplicat. Els últims deu anys, el model CAF ha establert la seva posició entre la multitud d'eines de gestió de qualitat existents.

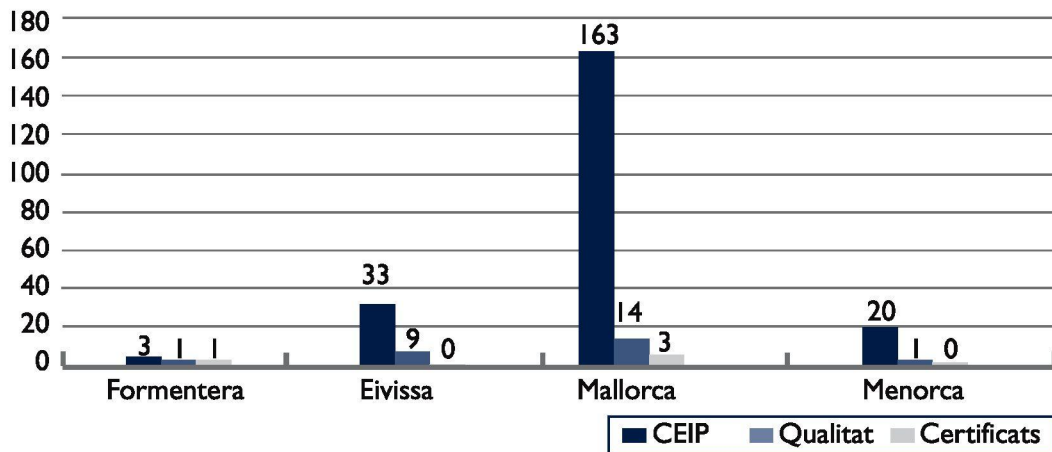
Sota la iniciativa de la Direcció General de Qualitat dels Serveis de la Conselleria de Presidència, l'any 2011 s'ha publicat una adaptació del model CAF al sector educatiu.

23. SITUACIÓ ACTUAL

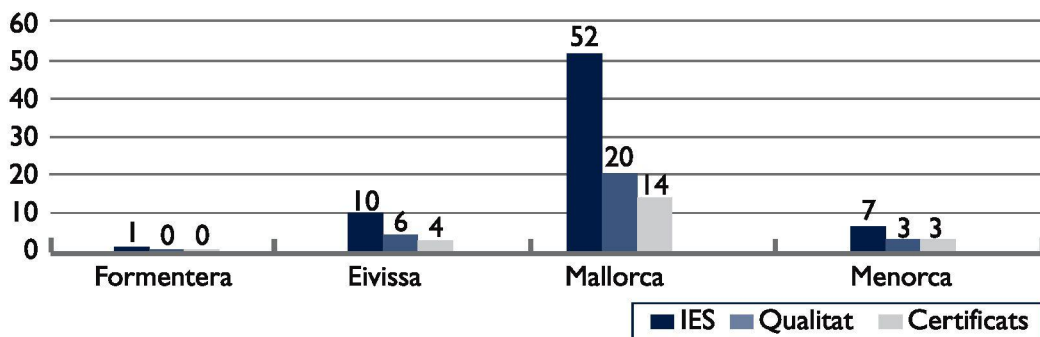
Actualment participen en el Projecte de qualitat 54 centres educatius de les Illes Balears: són 29 instituts de secundària (IES) i 25 centres d'educació infantil i primària (CEIP). Per illes, hi participen vint instituts de secundària a Mallorca, tres a Menorca i sis a Eivissa; catorze centres d'infantil i primària a Mallorca, un a Menorca, nou a Eivissa i un a Formentera. Tots aquests centres han constituït dotze xarxes, agrupats segons l'any acadèmic d'entrada al Projecte.

Una vegada que els centres han assolit la certificació, l'agrupació o treball en xarxa es porta a terme d'acord amb el curs acadèmic d'assoliment de la certificació, de manera que actualment hi ha constituïdes cinc xarxes, que reben la denominació de EFQM-CAF, perquè aquests són els models de referència.

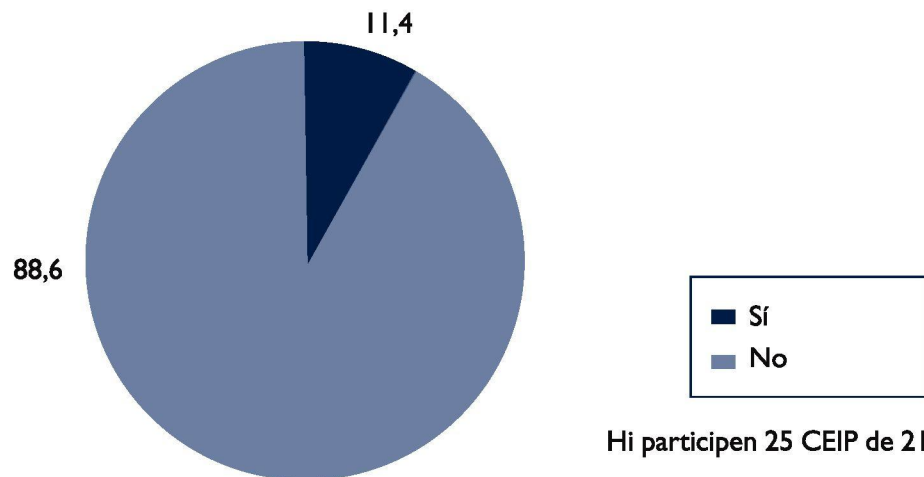
GRÀFIC 1. CENTRES PARTICIPANTS DE PRIMÀRIA PER ILLES



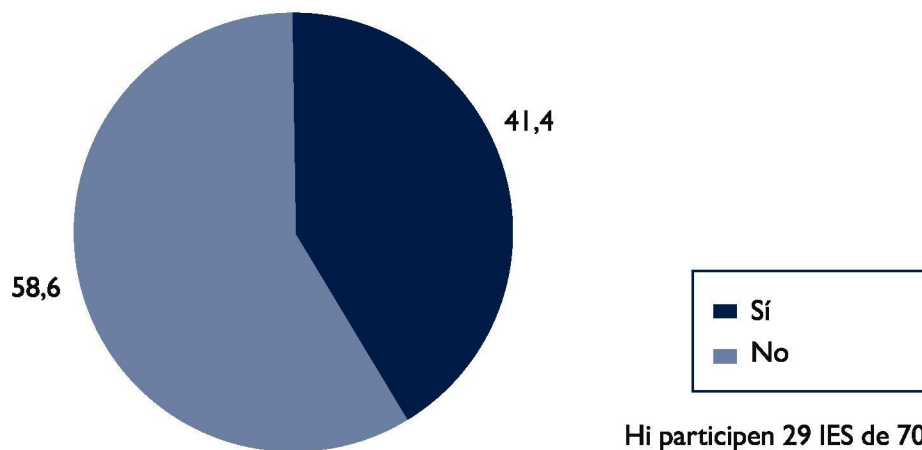
GRÀFIC 2. CENTRES PARTICIPANTS DE SECUNDÀRIA PER ILLES



GRÀFIC 3: Centres Participants de primària



GRÀFIC 2: Centres Participants de secundària



24. CONCLUSIONS

La implantació del sistema de gestió de qualitat implica necessàriament la creació d'una nova dinàmica en què es fomenta l'anàlisi i la reflexió sobre la tasca docent, tant en les primeres etapes, en què es fa la diagnosi de la situació o punt de partida del centre o les reunions per adaptar els processos a la realitat del centre i dissenyar-los, com una vegada el sistema està en funcionament, en què s'ha d'analitzar molt acuradament la situació que es produeix quan no s'assoleixen uns objectius determinats.

Hi ha una millora de la imatge del centre i es revaloritza socialment la funció dels professors. Moltes empreses i organismes tenen implantats sistemes de gestió i els pares els coneixen; el fet que, als pares, se'ls facin enquestes d'opinió, que hi hagi establerts mecanismes efectius per poder efectuar queixes i suggeriments o que es fomenti la màxima transparència del funcionament del centre afavoreix aquesta millora de la imatge del centre. Ara bé, la qualitat no és pura propaganda o imatge, és una manera de treballar.

Millora la gestió del centre. La millora organitzativa del centre és evident amb el disseny dels processos en què s'estableixen totes les passes, els responsables, els terminis d'execució i seguiment, les mesures, etc. Tot això condueix a l'establiment de la millora de la gestió documental, la codificació dels documents, l'establiment de sistemes d'accés, intranet, etc. i el control dels documents obsolets.

La millora del rendiment acadèmic està determinada per l'establiment d'objectius de millora en tots els àmbits formatius del centre i la facilitat que presenta el sistema de gestió d'establir uns indicadors, amb un seguiment de la situació i l'obligatorietat de concretar les actuacions específiques per assolir aquests objectius mitjançant plans d'accions.

Augmenta la participació de tots els sectors de la comunitat educativa i, especialment, la dels professors. En molts dels aspectes que fan referència a decisions relacionades amb el funcionament o la gestió del centre no intervé exclusivament el director, és amb els professors amb qui s'estableixen protocols i procediments d'actuació.

Alguns professors no veuen amb bons ulls la necessitat d'implantar el sistema de gestió de qualitat i no són partidaris del canvi que representa. Aquesta resistència al canvi moltes vegades està donada pel desconeixement total del sistema, entre altres aspectes, dels beneficis que els pot representar, com a professors, o al centre. Els arguments utilitzats sovint són dels tipus: es fan molt papers sense cap tipus d'utilitat, augmenta la burocràcia, un centre educatiu no és cap empresa i, a més, el centre no és una fàbrica, la terminologia és del món empresarial, el professor perd autonomia i creativitat, hi ha molt control...

Aquests arguments deixen de ser vàlids d'acord amb la informació descrita en els punts anteriors d'aquest article. Uns dels aspectes que cal considerar és que per part d'alguns professors no es veu la necessitat de registrar, de tenir constància documental d'algunes de les seves actuacions diàries (programacions, activitats d'aula, seguiment tutorial, etc.), mentre que aquest fet és el que facilita posteriorment anàlisi, la revisió, l'actualització i la concreció de millores basades en la realitat. Això permet, per exemple, en cas de baixa d'un professor, la continuació de les activitats d'aula previstes en la programació sense cap interrupció, etc. És molt important que els professors vegin el sistema com una oportunitat d'autocontrol, de responsabilitat, de professionalitat i de millora i no com un sistema de control extern de les seves tasques.

La millora contínua és la paraula fonamental de tot el Projecte, de manera que els centres que hi participen tenen dia i hora d'entrada al Projecte (el dia que fan el curs d'introducció a la qualitat) però la tasca que això implica no s'acaba, no té fi. Per molt ben estructurat i implementat que puguin tenir el sistema de gestió de qualitat, el centre, la societat, són canviants, la qual cosa fa necessària la revisió permanent i l'actualització de tot el sistema, per adaptar-se als canvis i aconseguir, amb la major eficiència possible, l'assoliment dels objectius que s'hagin establert com a fita.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Alonso García, M. C. (2010). *Guía para la aplicación de la norma UNE-EN ISO 9001:2008 en el sector educativo*. AENOR. Ediciones.

Antúnez, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas*. ICE-Horsori.

Cantón Mayo, I. (coord.) (2001). *La implantación de calidad en los centros educativos*. Editorial CCS.

Cerro, S. (2005). *Elegir la excelencia en la gestión de un centro educativo*. Narcea.

Covey, S. R. (2001). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Paidós.

De Bono, E. (1999). *Seis sombreros para pensar. Una guía de pensamiento para gente de acción*. Granica.

Departamento de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Aragón (2006). *Guía para la implantación de un sistema de gestión de calidad en IES que imparten formación profesional en Aragón basado en la norma ISO 9001-2000*. Gobierno de Aragón.

Direcció General de Formació Professional (2007). *Projecte FPQ – Implantació del sistema de gestió de qualitat als centres educatius de les Illes Balears*.

Generalitat de Catalunya (2004). *La gestió per processos en els centres educatius basada en la Norma ISO 9001:2000*. Generalitat de Catalunya. (<http://www.xtec.cat/fp/qualitat/guia04.pdf>).

Generalitat de Catalunya (2006). *Excel·lència en l'educació. El model europeu de qualitat aplicat a la gestió dels centres educatius*. Generalitat de Catalunya. (<http://www.xtec.cat/fp/qualitat/guia%20exc.pdf>).

Generalitat de Catalunya (2005). *Introducció a la qualitat i equips de millora*. Generalitat de Catalunya. (http://www.xtec.cat/fp/qualitat/manual_edm2005.pdf).

Gento Palacios, S. (1996). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid: La Muralla.

Ibarzábal, E. (1996). *La pasión de mejorar*. Iceberg.

Intxausti, K.; Elola, J. M.; Larrañaga, J. M.; Mujika, I. (1999). *Nuestro viaje a la calidad*. Iceberg-Taldeka.

López Rupérez, F. (1994). *La gestión de calidad en educación*. Madrid: La Muralla.

Martín Fernández, E. (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. Madrid: McGraw Hill.

- Membrado Martínez, J. (2008). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Díaz de Santos.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2001). *Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los centros educativos del modelo de la fundación europea para la gestión de calidad*.
- Mujika, I; Elola, J. M; Intxausti, E; Larrañaga, J. M; Martínez de Murguía, R. (1997). *Calidad y mejora continua*. Libro del alumno. Taldeka-Elhuyar.
- Municio, P. (2000). *Herramientas para la evaluación de la calidad*. Monografías Escuela Española. Educación al día.
- Pérez Juste, R; López Rupérez, F; Peralta, M. D.; Municio, P. (2000). *Hacia una educación de calidad. Gestión, instrumentos y evaluación*. Narcea.
- Poelmans, S. (2005). *Tiempo de calidad. Calidad de vida*. Madrid: McGraw Hill.
- Ras i Jansà, J. (2003). *La gestió de la qualitat en els serveis educatius locals*. Diputació de Barcelona.
- Sarramona i López, J. (2004). *Factores e indicadores de calidad en la educación*. Ediciones Octaedro.
- Schargel, F. P. (1996). *Cómo transformar la educación a través de la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Spencer Johnson, M. D. (2001). *Qui s'ha endut el meu formatge ? Com adaptar-nos a un món en constant canvi*. Empresa Activa.

Pàgines web de referència

- Agència Estatal d'Avaluació de les Polítiques Públiques i la Qualitat dels Serveis (AEVAL). (<http://www.aeval.es/es/index.html>).
- Agencia para la Certificación de la Calidad y el Medio Ambiente. (<http://www.accm.es/>).
- Associació Espanyola de Normalització i Certificació (AENOR). (<http://www.aenor.es>).
- Asociación Española para la Calidad. (<http://www.aec.es>).
- Bureau Veritas España. (<http://www.bvqi.es>).
- Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM). (<http://www.cidem.com/qualitat>).
- Centros de Excelencia. (<http://www.centrosdeexcelencia.com>).
- Direcció General de Qualitat dels Serveis. (<http://www.dgqs.caib.es>).

SGS (empresa d'inspecció, verificació, assajos i certificació). (<http://www.sgs.es>).

Entidad Nacional de Acreditación (ENAC). (<http://www.enac.es>).

European Foundation for Quality Management (EFQM). (<http://www.efqm.com>).

Fundación Iberoamericana del Conocimiento. (<http://www.gestiondelconocimiento.com>).

Fundación Navarra para la Excelencia. (<http://www.qnavarra.com>).

Fundación Vasca para la Excelencia. (<http://www.euskalit.net>).

Grupo TÜV NORD. (<http://www.tuv-nord.es>).

Infocalidad. (<http://www.infocalidad.net>).

Institut d'Innovació Empresarial de les Illes Balears. (<http://www.idi.es>).

International Organization for Standardization (ISO). (<http://www.iso.ch>).

Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos. (<http://www.ocsp.arrakis.es>).