

El compromiso de la mejora continua

Josep M.^a Ramon Gimeno, Glòria Santaaulària

El centro educativo Infant Jesús de Barcelona lleva años trabajando para conseguir ofrecer una educación de calidad basada en una metodología común, resultado de la aplicación de los principios de su carácter propio, capaz de dar respuesta a las exigencias que la sociedad actual plantea. De ahí su interés por la implantación de sistemas de calidad en los procesos educativos y por la mejora continua a través de diferentes procesos. En este artículo se explica qué procesos ha seguido y cómo el autodiagnóstico pedagógico ha ayudado a obtener la información necesaria para poder seguir trabajando según las necesidades reales de la institución.

▣ **PALABRAS CLAVE:** calidad educativa, mejora continua, calidad, autodiagnóstico pedagógico, toma de decisiones, necesidades de formación, educación de calidad.



El reto de la calidad y la mejora continua

El Centro Educativo Infant Jesús imparte los niveles educativos de educación infantil, primaria, secundaria obligatoria y bachillerato. Su proyecto educativo, con un marcado carácter de servicio público, se fundamenta en la innovación, la atención a la diversidad de los ritmos de aprendizaje y una atención personalizada, que pretende llevar a cada persona al máximo desarrollo de sus competencias.

Fundado en 1860 y con una tradición y cultura institucional de 150 años, en el año 2001 afrontó el cambio de milenio con el reto de dar respuesta a las múltiples demandas de una sociedad global y globalizadora en constante y acelerado cambio. Las tecnologías de la información y la comunicación; los cambios en la legislación; las mutaciones de los

Centro Educativo Infant Jesús



modelos culturales; los nuevos planteamientos de los currículos con la introducción progresiva de los procedimientos, capacidades y competencias en la planificación de los procesos de aprendizaje; el aprendizaje de cuatro lenguas; las demandas de mejora y ampliación de los servicios educativos, etc., planteaban una multitud de líneas de actuación. Conseguir una unidad de acción, una coherencia de los procesos, de los planes, de las personas y de los recursos implicados, se convirtió en la preocupación principal.

En este contexto, el Centro Infant Jesús, en su búsqueda de un sistema integrador de todos los procesos puestos en marcha en la consecución de objetivos comunes y muy definidos, en el año 2001 se integró en el proyecto Calidad promovido por la Fundación de l'Escola Cristiana de Catalunya, con el objetivo de implantar un sistema de gestión de la calidad en el centro.

El objetivo era claro: encontrar una herramienta que permitiera construir los mecanismos que, sistematizando los procesos implicados, nos guiasen hacia un avance metódico para dar respuesta coherente y enfocada a la obtención de resultados comunes a la gran cantidad de retos a los que había que hacer frente.

En el año 2006 se consideró que la implantación del sistema de gestión de la calidad había llegado a una madurez suficiente como para

afrontar la validación por parte de una entidad externa acreditada y, así, dar un nuevo impulso al trabajo realizado. En este sentido, se tomó la decisión de trabajar para la obtención de la certificación ISO de todos los procesos y niveles de aprendizaje del centro implicados en el proceso clave de enseñanza-aprendizaje. La certificación se obtuvo en 2007 y este año se ha superado con éxito la auditoría de renovación del certificado.

En el año 2007 el Centro Infant Jesús se interesó de manera muy específica por encontrar mecanismos que, bajo los parámetros de la ISO, permitieran el análisis, la planificación, la evaluación y la mejora continuada del proceso capital de su actividad: el de enseñanza y aprendizaje. Una vez que se había puesto orden al conjunto de los procesos y se disponía de algunos ciclos completos de medida de los indicadores, sentíamos la necesidad de hallar pautas generales de actuación que garantizaran que objetivos, contenidos, estrategias de aprendizaje e índices de evaluación fuesen comunes a todo el equipo docente del centro. Escalae ofrecía una serie de estrategias organizadas y secuenciadas de forma que permitían la

El objetivo era encontrar una herramienta que permitiera construir los mecanismos que nos guiasen hacia un avance metódico para dar respuesta coherente y enfocada a la obtención de resultados comunes a la gran cantidad de retos a los que había que hacer frente

elaboración de un plan estratégico pedagógico, partiendo del autodiagnóstico pedagógico, que posibilitaba un análisis en profundidad de todos los elementos implicados en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

La propuesta de Escalae integra la mayor parte de los puntos de la norma ISO y de manera muy especial los capítulos que más interesaba desarrollar en el centro en aquellos momentos: el 7 y 8, que se refieren a la realización del producto y a las medidas de análisis y mejora, respectivamente.

El autodiagnóstico pedagógico para lograr la calidad integrada del centro

Se realizaron cuatro autodiagnósticos pedagógicos en el curso 2008-2009 para cada una de las etapas del centro

La elaboración del autodiagnóstico pedagógico se llevó a cabo con el apoyo de un facilitador externo que guió las diferentes sesiones de diagnóstico y toma de decisiones, y aportó las herramientas necesarias para el proceso. En cada una de las sesiones participó un equipo impulsor formado por el equipo directivo ampliado, aunque todo el profesorado intervino y pudo aportar sus valoraciones a través de un cuestionario de análisis de la práctica educativa.

Cada una de las sesiones tenía un objetivo y permitía concretar paso a paso el plan estratégico pedagógico. Así, en las diferentes sesiones se identificaron las finalidades educativas del centro (a partir de los objetivos ge-

La implementación del autodiagnóstico pedagógico permitió obtener un muy detallado análisis de la situación en todos y cada uno de los ámbitos del proceso de enseñanza y aprendizaje

nerales de la etapa y los rasgos de identidad del colegio). Se presentó y contestó el cuestionario de análisis de la práctica educativa por parte de todo el profesorado de cada etapa. Dicho cuestionario está formado por una serie de preguntas sobre la manera de actuar de cada profesor respecto a objetivos y contenidos y su secuenciación, metodología didáctica empleada en los procesos de enseñanza-aprendizaje, organización social del aula y gestión del tiempo, práctica de la tutoría, criterios y práctica de la evaluación, desarrollo profesional del docente y organización escolar. Además, para cada pregunta se tenían que identificar los condicionantes que, según el profesorado, dificultaban la mejora de su práctica educativa en el aula (como la falta de tiempo, la diversidad del alumnado, la falta de conocimiento o de estrategias del profesorado, etc.).

Una vez respondido, se presentaron los resultados obtenidos con un análisis de las acciones de mejora que se podrían llevar a cabo en el centro para llegar a un ideal de centro. Finalmente, en la última sesión, se expuso el informe final del plan estratégico pedagógico, donde se recogía todo el proceso llevado a cabo y se formulaban finalmente los proyectos de mejora, distribuidos en corto, medio y largo plazo, y con unas recomendaciones para llevarlos a la práctica.

Principales consecuencias y aportaciones del autodiagnóstico pedagógico

Cierto es que el despliegue del autodiagnóstico pedagógico no resultó

sencillo. Había que plantear con claridad al claustro los porqués de una extensa encuesta sobre los diferentes ámbitos y agentes del proceso de aprendizaje. De entrada puede parecer que no es una herramienta fácil ni amable. Comporta unas cuantas horas de dedicación y a veces el lenguaje que utiliza no es de uso habitual para una parte del claustro, que, a pesar de ser profesionales de la educación, no son pedagogos. Necesitó de una planeada motivación previa que permitió que los resultados fueran significativos y justificaron el esfuerzo.

La implementación del autodiagnóstico pedagógico permitió obtener un muy detallado análisis de la situación en la que se encontraba el centro, en todos y cada uno de los ámbitos del proceso de enseñanza y aprendizaje. Y lo que es más positivo, un análisis en el cual participó todo el claustro docente, de forma que los resultados obtenidos, sobre los cuales se fundamentarían las líneas de actuación pedagógica, son obra de todo el equipo docente. Es el claustro quien marca las líneas de trabajo según las necesidades de mejora detectadas por él mismo, no un «equipo de expertos». De este modo, se garantiza una continuidad en el tiempo de los acuerdos de mejora, más allá de la vigencia de los equipos directivos.

El proceso de autodiagnóstico para la elaboración de un plan estratégico permite obtener la información necesaria para fortalecer la coherencia entre los objetivos educativos, la práctica docente y los resultados del

alumnado, para la toma de decisiones respecto a cómo invertir los recursos de formación, asesoría y trabajo interno para la mejora de la práctica educativa en el aula, para conocer las causas que condicionan la mejora de la práctica educativa, para reconocer las prácticas educativas más adecuadas que ya se llevan a cabo por parte del profesorado, para identificar las necesidades de formación docente, para facilitar la reflexión del profesorado respecto a las variables que se pueden controlar en el aula y para fundamentar las decisiones que se toman respecto a su práctica educativa.

¿Y después del autodiagnóstico, qué?

Queda claro que obtener esta información tan valiosa y estructurada no sirve de mucho si no se empieza a utilizar y permite realizar cambios y mejoras en el centro, en todos sus ámbitos de intervención.

Por este motivo, en el Infant Jesús se empezaron a trabajar algunas de las propuestas de mejora que se identificaron a través del autodiagnóstico a partir del curso 2009-2010. Estas propuestas se centraron en la revisión y validación de los objetivos del proyecto educativo; la secuenciación y priorización de contenidos curriculares en el conjunto del proyecto curricular de centro para cada etapa educativa; la descripción de las estrategias empleadas en el despliegue de los contenidos priorizados y el diseño de las secuencias didácticas y las secuencias didácticas de conte-

El autodiagnóstico pedagógico

Calidad educativa



nido para garantizar que el proceso de enseñanza y aprendizaje tiene en cuenta unos criterios concretos y que éstos se han consensuado por parte de todo el claustro.

La tarea marcada para este curso nos motiva especialmente y nos tiene que permitir dar respuesta a alguno de los objetivos programados en nuestro plan estratégico 2009-2012.

En primer lugar, nos proponemos –cada uno de los miembros del equipo docente–, bajo la guía de Antoni Zabala y su equipo de Escalae, implementar el resultado del trabajo teórico realizado hasta ahora en cada una de las aulas del centro educativo. En segundo lugar, nos ilusiona, y mu-

cho, trabajar en la construcción de propuestas y estrategias pedagógicas comunes e identitarias del Infant Jesús, más allá del proceso instructivo.

Hoy en día los centros educativos nos vemos obligados a realizar una profunda tarea de previsión hacia el futuro, un futuro que, por otra parte, está a la vuelta de la esquina. Hay que preguntarse qué capacidades demandará la sociedad a los profesionales dentro de diez o quince años. Por tanto, habrá que hacer previsiones para adecuar la respuesta de los centros a las necesidades sentidas por la sociedad. Para saber qué líneas de actuación, inversión y formación tenemos que emprender los centros, hemos de conocer cuál es nuestro punto de par-

tida. En estos ámbitos, instrumentos como el autodiagnóstico pedagógico toman relevancia. Planificar las tareas, realizarlas, evaluar los resultados y mejorar la propuesta es el reto. Y para ello todas las ayudas son pocas. ■

HEMOS HABLADO DE:

- Calidad educativa.
- Acreditación Escalae.
- Trabajo en equipo del profesorado.
- Auditorías de calidad.

AUTORES**Josep M.ª Ramon Gimeno**

Centro educativo Infant Jesús. Barcelona
josep.m.ramon@infantjesus.cat

Glòria Santaeuilària

Escalae. Barcelona
gloria@escalae.org

Este artículo fue solicitado desde AULA DE INNOVACIÓN EDUCATIVA en julio de 2010 y aceptado en noviembre de 2010 para su publicación.