

Escola d'aprenents – Projecte de qualitat ISO 9001:2000.

La nostra entrada a treballar en la millora continuada



Escola d'aprenents – proyecto de cualidad ISO 9001:2000.

Nuestra entrada a trabajar en la mejora continuada

The Escola d'Aprenents (Apprentice School) - ISO 9001:2000 quality project. Our way in to working on ongoing improvement

La *Escola d'Aprenents* es una iniciativa educativa y social que atiende a chicos y chicas de 14 a 20 años con dificultades de aprendizaje asociadas con problemáticas personales y sociales. Se les facilita una formación en competencias básicas orientadas a la inserción en el mundo laboral. La *Escola d'Aprenents* ha apostado para iniciar un proceso de mejora continuada, de trabajo en calidad, y se propone, en 2 años, conseguir la certificación ISO 9001/2000. En este artículo se expone la experiencia inicial, la planificación, calendario, equipos de mejora y áreas de trabajo. Y, por último, se hacen cuatro recomendaciones dirigidas a las organizaciones que se plantean iniciar un proceso de mejora continuada.

The *Escola d'Aprenents* is an educational and social initiative that caters to adolescents aged 14 to 20 years with learning difficulties associated with personal and social problems. They are taught basic skills geared towards helping them find a job. The *Escola d'Aprenents* has decided to undertake an ongoing improvement process, working on quality, with a view to achieving the ISO 9001/2000 certification within two years. This article describes the initial experience, planning, calendar, improvement teams and areas of work. Finally, four recommendations are given for any organisations that may be thinking about embarking upon an ongoing improvement process.

Palabras clave:

Aprendizaje, Autoestima, Formación ocupacional, Proceso de calidad

Key words:

Learning, Self-esteem, Occupational training, Quality process

Autor: Jaume Milà i Llambí

Article: *Escola d'aprenents – projecte de qualitat ISO 9001:2000. La nostra entrada a treballar en la millora continuada*

Referència: Educació Social, n. 21, pp. 81-98

Adreça professional: Escola d'Aprenents Sant Genís dels Agudells
C/ Saltes, 3
08035 Barcelona
Tel. 932 116 642
direccio@aprenents.com

Escola d'aprenents – Projecte de qualitat ISO 9001:2000.

La nostra entrada a treballar en la millora continuada

Presentació de l'*Escola*

L'*Escola d'Aprenents Sant Genís dels Agudells* és una iniciativa educativa de la Fundació d'Escoles Parroquials de l'Arquebisbat de Barcelona. Va néixer el curs 1991-92 amb el nom d'Escola de Sant Vicenç de Sarrià. El projecte de l'*Escola d'Aprenents*, que era força agosarat: apostava per la possibilitat d'establir un programa educatiu per a nois i noies, de 14 a 20 anys amb dificultats d'aprenentatge, que permetés als alumnes la inserció en el món laboral com a aprenents, com a operaris semiquàlificats.

El Departament d'Ensenyament, el de Presidència i el de Benestar Social, i també altres entitats dedicades al camp dels nois i noies amb problemes, van donar ple suport a la iniciativa des del primer moment.

El curs 1993-94 l'*Escola* va passar a ser concertada com a centre d'Educació Especial en Formació professional adaptada, amb 12 unitats i capacitat per a 180 llocs escolars repartits en les branques o especialitats de: administrativa i comercial, fusteria i hostaleria.

El gener de 1995, es va traslladar a les dependències de l'escola parroquial de Sant Genís dels Agudells al districte d'Horta-Guinardó de Barcelona, on disposa d'unes instal·lacions remodelades i dissenyades per a donar el màxim suport al projecte.

L'experiència que proporciona el dia a dia ha anat configurant el que és ara l'*Escola d'Aprenents*: un centre pilot que recerca i aplica estratègies educatives per a donar una resposta vàlida als alumnes-adolescents amb dificultats d'aprenentatge.

Característiques de l'alumnat

A l'*Escola d'Aprenents*, hi vénen nois/es de 14 a 20 anys, amb un llarg currículum d'inadaptació escolar, molts dels quals presenten una problemàtica social i personal afegida -que deriva de disminucions o alteracions físiques, psíquiques o sensorials, i també de causes de marginació, inadaptació social, absentisme escolar, desestructuració familiar-. Nois i noies que es troben en



un moment important de la vida, ja que el seu futur més immediat ha de ser el món laboral. La majoria no estan preparats per afrontar-lo, perquè no tenen les estratègies ni els mecanismes del saber-ser, saber-estar i saber-fer necessaris per assegurar-los l'èxit en la vida activa.

Ens trobem, doncs, davant d'adolescents desmotivats, insegurs, amb nivells baixos d'autoestima, amb una imatge personal alterada i amb unes grans dificultats d'estructuració. Nois i noies que no han desenvolupat les pròpies estratègies d'aprenentatge, ni han creat hàbits de treball. En general, amb una manca de recursos socials, personals i de treball, que els dificulta el pas cap a la integració social i laboral.

Resposta a un problema real

El sistema educatiu fa uns grans esforços per a atendre els alumnes amb dificultats i amb problemàtiques específiques. Però, malgrat la tasca de prevenció que es pugui fer, sempre continuarem tenint casos de nois i noies en situació de risc i que no segueixen una escolarització normal. Caldrà tenir en consideració alternatives creatives que donin una atenció diferent però més d'acord amb les necessitats reals dels adolescents.

Tots estem convençuts que les inversions en la formació, principalment dels adolescents i dels joves, constitueixen un dels instruments més importants de la lluita contra l'atur, la precarietat, la marginació i la delinqüència.

La nostra experiència educativa dóna raons per a no invalidar una alternativa que combini treball i estudi durant un nombre determinat d'anys, a la qual es pugui accedir durant el segon cicle de secundària i que faciliti una formació en competències bàsiques que obri portes al món del treball.

Creiem que alguns adolescents, amb una inadaptació escolar manifesta, necessiten:

- Canviar d'ambient escolar. Sovint l'ambient escolar en què es troben resulta massa academicista per als alumnes i els reforça situacions de rebuig i de no-aprenentatge. Els convé un ambient nou on domini una transició del món escolar al món de les exigències laborals.

- Canviar de professorat. Tenir un professorat experimentat en joves amb dificultats, joves que fracassen, i que tenen una problemàtica específica. Aquesta problemàtica necessita una intervenció pedagògica diferent i diferenciada de la que es pot fer en l'àmbit d'ESO.
- Canviar de metodologies. No donar-los més d'allò que ja en tenen prou i que no els ha resultat satisfactori ni motivador. Presentar un model nou de procés ensenyament-aprenentatge, que s'ajusti més a la forma vivencial i actitudinal adient per adquirir aquells coneixements, procediments, hàbits, habilitats i destreses que els alumnes considerin útils per a la seva futura vida laboral.
- Tenir unes instal·lacions adequades. Espais diversificats amb pocs alumnes. Espais de tecnologia i de tallers. L'alumne ha d'experimentar i viure el pas del món escolar al món laboral. Ha de poder viure unes relacions de treball dins d'un ambient de taller, on és primordial l'exigència i la responsabilitat per la feina organitzada i ben feta, i la relació entre les persones que estan fent una feina.
- Seguir un programa de pràctiques a les empreses. Els alumnes han de viure l'ambient real d'un lloc de treball, amb l'activitat i l'exigència que comporta. Han d'experimentar personalment que, el que s'aprèn al taller de l'escola, serveix de preparació per a l'accés al món laboral.

Oferta educativa

L'Escola d'Aprenents ofereix tres àmbits de formació:

- A. Formació Professional Adaptada.
- B. Cursos de formació ocupacional per a col·lectiu d'integració.
- C. *Escola de formació d'adults sant Genís dels Agudells* (Estudis per a obtenir el graduat escolar).



A. Formació Professional Adaptada

Itinerari educatiu i formatiu de tres anys:

1r curs: Formació en competències bàsiques: fase d'orientació, motivació i socialització

- Etapa del saber ser i del saber estar
- Recuperar la confiança de la/i de l'adolescent, i aconseguir que s'adapti al centre (en un temps i un espai educatiu), als companys i a una manera de fer diferent.
- Dotar-los de les normes, actituds i hàbits bàsics de treball
- Dotar-los de recursos, valors humans i culturals bàsics

2n curs: Formació en competències sociolaborals: fase professionalitzadora

- Etapa del saber fer
- Dotar-los d'hàbits i de competències professionals. Habilitats, destreses, estratègies.

3r curs: Formació i inserció laboral: fase laboral i pràctiques a empreses

- Etapa del saber actuar
- Fer les activitats específiques d'un lloc de treball
- Experimentar el propi perfil professional

Especialitats:

- Ajudant-aprenent de Cuina
- Ajudant-aprenent de Serveis d'Hostaleria
- Ajudant-aprenent de Fusteria i Manteniment
- Ajudant-aprenent de Serveis d'Oficina

Els alumnes s'incorporen a una especialitat i durant el primer trimestre, l'equip pedagògic valora el procés de l'alumne, i determina si l'especialitat escollida és la més adient.

Pràctiques a empreses:

Un dels objectius prioritaris de les activitats formatives és dotar el jove d'una capacitat professional i cultural perquè es pugui incorporar al món del treball amb unes condicions dignes.

Perquè això sigui possible cal que, a més dels aprenentatges al centre educatiu, puguin adquirir un coneixement pràctic del lloc de treball. És a dir, cal que els coneixements puguin ampliar-se amb una vivència del món laboral.

Els principals objectius d'aquestes pràctiques són els següents:

- Conèixer i viure el món laboral i el món de l'empresa
- Adquirir una comprensió global del fet laboral: relacions personals, jerarquies, actituds.
- Completar la formació professional per a capacitar-se amb vista a la futura incorporació al treball.
- Obtenir una formació adaptada a llocs de treball específics
- Començar un historial professional, acreditat al quadern de seguiment

B. Cursos de Formació Ocupacional per a col·lectiu d'integració

L'Escola d'Aprenents és Centre Col·laborador de la Direcció General d'Ocupació del Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya amb el número 2.760.

En horari de tarda i amb el suport de la Generalitat de Catalunya i del Fons Social Europeu programa cursos de *Formació Ocupacional per a nois i noies en atur de 16 a 24 anys*:

- Joves en transició
- Grups desfavorits

L'objectiu principal dels cursos de *Formació Ocupacional* és facilitar la integració i la inserció laboral dels joves. Per això es proposa que els alumnes adquireixin uns hàbits de treball i de responsabilitat i aconseguixin una formació bàsica en les habilitats, coneixements i actituds que necessiten per al seu futur laboral immediat.

El centre utilitza una metodologia oberta i flexible centrada en les necessitats dels alumnes:

1. Inserció Educativa: desenvolupament de la maduresa personal. Ajuda a la presa de decisions i al desenvolupament de l'autonomia personal.



2. Inserció laboral: formació per a l'activitat professional.

- a) Recerca de les capacitats (coneixements, habilitats i destreses).
- b) Potenciació de les capacitats i les possibilitats individuals i encaminar-los a les tendències i requisits de qualificació (oferta i demanda) del mercat laboral.

D'aquesta manera s'intenta donar respostes a les preguntes dels joves: Què puc fer perquè la societat sàpiga què sóc? Què vull? Què sé fer? i què estic disposat a fer?

Altres serveis:

- Pràctiques a empreses
- Borsa de treball
- Centre Col·laborador del Servei Català de Col·locació
- Assessorament
- Suport i seguiment

C. Escola de Formació d'Adults sant Genís dels Agudells

Des de l'any 1997, l'*Escola d'Aprenents* té reconeguda pel Departament de Benestar Social l'*Escola de Formació d'Adults Sant Genís dels Agudells*, per a impartir cursos i examinar de Graduat Escolar, alumnes a partir de 16 anys, en horari de tarda de dilluns a divendres de 15 a 18h.

El pla d'estudis s'estructura i s'adapta al ritme d'aprenentatge i a les necessitats dels alumnes. Cada curs els alumnes fan com a màxim tres assignatures. Les assignatures que han d'aprovar per obtenir el Graduat Escolar són: Català, Castellà, Francès, Matemàtiques, Naturals, Socials. L'avaluació és continuada amb diverses proves d'autocontrol i de nivell.

Amb vista al futur, l'*Escola* té la intenció d'adaptar-se a les noves directrius del Departament de Benestar Social per a l'oferta educativa de graduat en secundària.

Equip de professionals

Per atendre els tres àmbits de formació, l'*Escola* compta amb 25 professionals:

- 4 mestres
- 3 psicòlegs
- 5 pedagogs
- 1 humanista
- 1 logopeda
- 1 fisioterapeuta
- 3 professionals de FP-II
- 4 educadors i
- 3 professionals d'administració i serveis.

El procés de qualitat iniciat a l'*Escola d'Aprenents*

Havíem sentit parlar: de treballar en qualitat en el món de les organitzacions, de certificacions ISO, de millora continuada cap a l'excel·lència, de la Qualitat Total; però no entrava dins la nostra visió de futur conèixer a fons el que això comportava realment. Ens era llunyà. Treballàvem en la línia d'Avaluació de centres docents de l'*Ordre 20-10-97* del Departament d'Ensenyament.

El nostre interès va començar quan el Departament de Treball va comunicar a tots els Centres Col·laboradors que per fer cursos de Formació seria, aviat, un requisit necessari –i, per tant, excloent– tenir la Certificació de Qualitat del sistema de gestió del centre, (*segons l'article 31 de l'Ordre del 14 de gener de 2000 emesa per la Direcció General d'Ocupació*). A partir d'aquell moment, el camí que havíem de seguir si volíem continuar oferint cursos ocupacionals subvencionats era clar.

Com hem explicat, l'*Escola d'Aprenents* té tres ofertes educatives diferenciades i, per tant, podíem optar per aconseguir la certificació només per la *Formació Ocupacional* –l'única que la requereix– i deixar sense certificar la Formació Professional Adaptada i l'*Escola d'Adults*. Després de fer-ne una valoració, vam considerar que era millor per al col·lectiu i per a la gestió del centre



implantar la metodologia de treball de millora continuada en tots els àmbits educatius de l'*Escola*.

L'*Escola* està adherida al Secretariat d'Escoles Cristianes de Catalunya/ Serveis Educatius de Catalunya. Aquest Secretariat, recollint la necessitat i la voluntat d'algunes escoles, i d'acord amb l'objectiu d'oferir "una educació de qualitat per a tothom", va posar en marxa –ara fa un any– un Projecte de Qualitat per a totes les escoles que ho desitgessin.

L'*Escola* es va adherir a aquest Projecte, que l'obliga a treballar amb rigor per implantar i aplicar la Gestió de la Qualitat, sota la tutela de bons assessors i consultors, amb l'ajut de guies orientadores, amb uns objectius clars i una metodologia clara i estimuladora.

El model de qualitat i la seva organització

El model que volem implantar a l'*Escola* no l'hem escollit nosaltres, sinó que l'ha proposat l'equip de responsables del Projecte de Qualitat dels Serveis Educatius de Catalunya del Secretariat de les Escoles Cristianes (SECC). Aquest model, adaptat als centres docents, implanta la ISO 9001/2000, amb trets de la metodologia de la millora continuada del model EFQM (*el model d'excel·lència de l'European Foundation for Quality Management*).

Per a treballar amb rigor el sistema de qualitat, hem format equips de treball nous: una Comissió de Qualitat i diferents Equips de Millora.

La Comissió de Qualitat està formada pel coordinador de qualitat (càrrec que escull el titular i que a la nostra *Escola* l'exerceix el director), els membres de l'equip directiu i els caps de departament: en total 8 persones. La Comissió de Qualitat és la impulsora dels processos de qualitat, de l'organització i de la sistematització de les feines. Es reuneix dues hores a la setmana.

Els Equips de Millora són equips de treball operatius per a la implementació de diversos aspectes del sistema de qualitat. Cada equip de millora està format per 3 o 4 persones. Aquestes persones estan habituades a treballar en comú ja que formen part d'un mateix departament (fusteria, hostaleria, administratiu) o són equips amb responsabilitats dins de l'*Escola* (orientació, tutors, seminaris

Els Equips de Millora són equips de treball operatius per a la implementació de diversos aspectes del sistema de qualitat

didàctics...) Un dels membres de l'equip actua com a responsable. Si bé la participació en un equip de millora és voluntària, a la nostra *Escola* i, per un acord del claustre de professors, tot el personal forma part d'un equip de millora per aconseguir que la gestió de la qualitat sigui una eina quotidiana de treball.

Planificació (cronograma) de l'aplicació del procés

Seguim la planificació següent, que té una durada prevista de dos anys:

1. Decisió de la incorporació del centre al projecte de qualitat. (Compromís)
2. Formació dels equips de treball i presentació del projecte a tot l'equip de professionals del centre. (Acció compartida)
3. Elaboració i adaptació dels mapes de processos del centre (Què fem?)
4. Disseny del sistema de gestió de qualitat (Documentar i planificar)
5. Implantació d'equips de millora (Aplicar tècniques i usar eines)
6. Avaluació de l'*Escola* (Com ho anem fent?)
7. Planificació de la qualitat (Com ho podríem fer millor?)
8. Memòria, auditories i acreditació (Certificació ISO)

El calendari previst per a portar a terme les 8 activitats és el següent:

	2001			2002			2003			
Activitat	Set-Oct	Nov-Des	Gen-Feb	Mar-Abr	Mai-Jun	Set-Oct	Nov-Des	Gen-Feb	Mar-Abr	Mai-Jun
1	X									
2	X									
3		X	X	X						
4		X	X	X	X					
5			X	X	X					
6				X	X	X	X			
7						X	X	X	X	
8									X	X



Àrees en què hem començat a treballar la qualitat

L'*Escola d'Aprenents* té molts punts i àrees d'actuació, i no es podrien abastar totes alhora, ni és aconsellable. La Comissió de Qualitat va iniciar el treball amb una valoració dels equips de millora que podien treballar alhora i la dotació d'hores disponibles; també va valorar quines activitats, agrupades en àrees d'actuació de l'*Escola*, es podien començar a treballar, bé per la seva importància o per la disponibilitat de formació d'equips de millora. D'aquesta manera, es va decidir iniciar el treball amb 7 equips de millora i en 7 àrees de treball.

Les àrees escollides pertoquen a dos enfocaments de l'organització de l'*Escola*:

- a) Des de l'enfocament estructural o de funcionament de l'*Escola* per departaments:

Àrea a treballar	Equip de millora
• Sanitat i higiene als tallers de Cuina i Cafeteria • Seguretat en l'ús i manteniment de la maquinària dels tallers • Reprografia i Fotocòpies com a servei intern de l'<i>Escola</i>	• Del departament d'Hostaleria • Del departament de Fusteria • Del departament d'Administratiu

- b) Des de l'enfocament funcional o d'activitats transversals:

Àrea a treballar	Equip de millora
• Sistema d'avaluació dels alumnes • Procés de matriculació i orientació dels alumnes • El pla d'Acció Tutorial • Pràctiques a les Empreses: Formació en centres de Treball (FCT)	• Equip interdepartamental • Equip d'Orientació Psicopedagògic • Equip de tutors • Equip de tutors de pràctiques a empreses

Àrea: conjunt d'activitats de l'*Escola* que estan relacionades i les porta a terme un grup de professors.

Exemple de treball: mostra d'una part de la feina que fa un equip de millora de l'*Escola*

Com hem explicat abans, hem identificat els processos principals de l'activitat de l'*Escola* i hem fet el mapa global de processos. Hem classificat els processos en estratègics (E), operatius (O) i de suport (S). De cada procés hem elaborat el seu mapa de definició. Entenem per procés “el conjunt d'activitats enllaçades i relacionades entre si (sistema d'activitats) que generen valor afegit a unes entrades que rep i que converteixen en sortides, utilitzant recursos i seguint unes guies internes o externes.

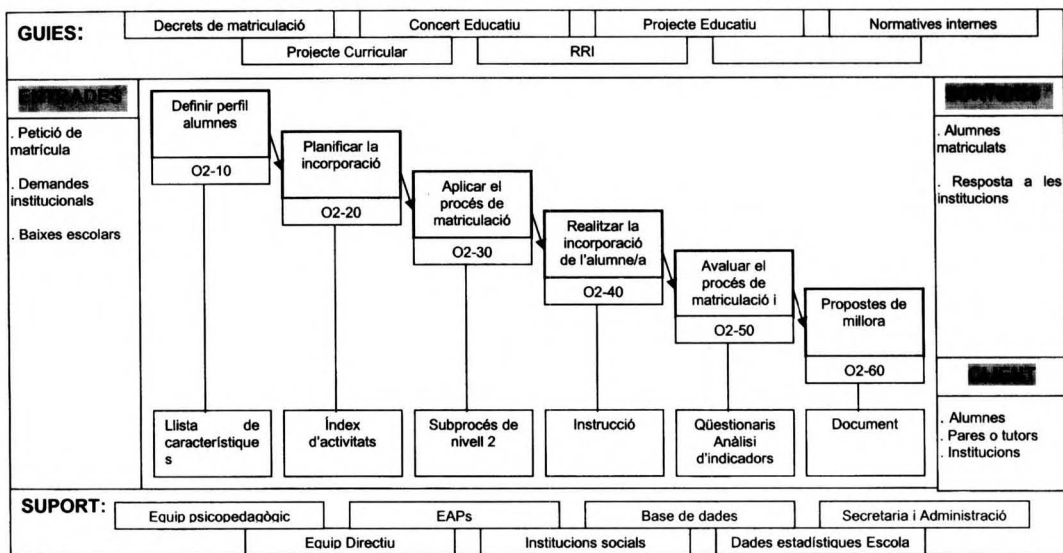
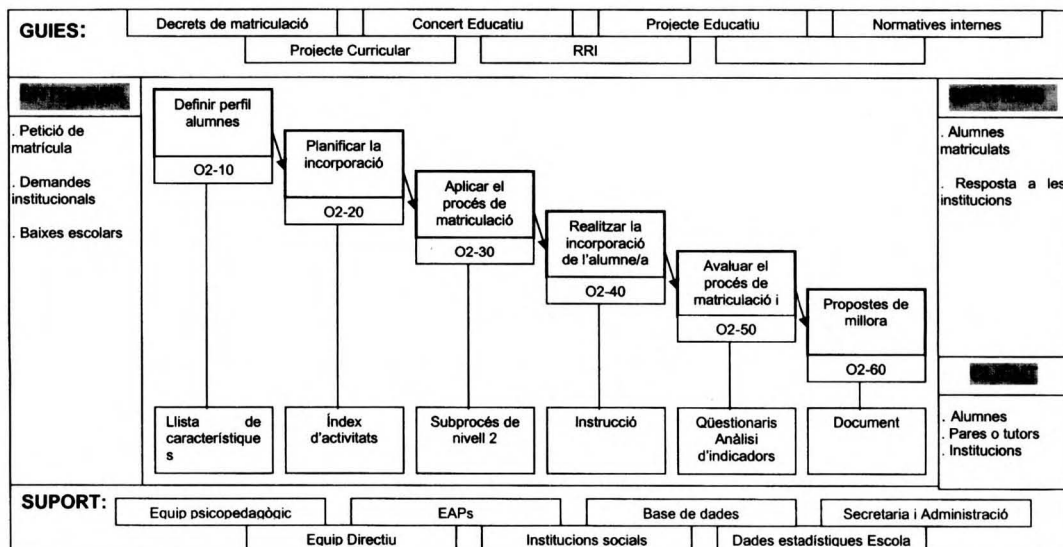
A tall d'exemple presentem a continuació dos mapes de definició del procés. Es tracta de dos processos operatius, és a dir relacionats directament amb la prestació del servei:

- “Incorporació d'alumnes” Codi O2
- “Orientació i inserció sociolaboral i educativa” Codi O6

Hem presentat aquests dos mapes de procés perquè són el marc de treball de dos dels equips de millora que anteriorment hem explicat.

Els equips de millora treballen seguint una metodologia de Millora Continuada que té 9 fases, que són:

1. Definició de l'àrea de millora
2. Elaboració del pla de treball de l'Equip, assignació de funcions
3. Anàlisi i diagnosi de l'àrea de millora. Identificació de responsabilitats, identificació de clients i les seves necessitats i identificació de proveïdors.
4. Selecció i identificació de problemes
5. Identificació de les causes de problemes
6. Proposta de solucions
7. Execució de les solucions i seguiment
8. Comprovació i avaluació de resultats
9. Actualització, revisió i millora.

**MAPA DEL PROCÉS: "Incorporació d'alumnes"****PROPIETARI: Comissió de Qualitat****CODI: O2****MAPA DEL PROCÉS: "Incorporació d'alumnes"****PROPIETARI: Comissió de Qualitat****CODI: O2**

Com vivim l'experiència

La primera feina que vam tenir va ser la de convèncer-nos nosaltres mateixos de la conveniència de treballar amb Qualitat a l'escola. Al començament, teníem una idea poc definida del que volia dir treballar amb Qualitat. D'una cosa estàvem convençuts: no volíem entrar en una visió utilitarista i mercantilista de la qualitat: *el vendre més*, sinó que volíem tenir sempre present una perspectiva de servei a les persones: *treballar millor i ser més eficaços*. Això ens va portar a un criteri comú: gestionar l'escola globalment i millorar els processos d'ensenyament-aprenentatge a què estàvem compromesos amb els alumnes.

Vençudes les reticències i resistències inicials, tot i que encara en perdura alguna -o està soterrada a l'espera de la reacció-, vam iniciar un procés de reflexió col·lectiva. La primera feina va consistir a relacionar totes les activitats que fèiem durant un curs escolar -que, déu n'hi do!-. Vam continuar per una valoració de com ho fem i de com visionàriem el que hauríem de fer. Això ens va portar a la conclusió que *tot el que fem és millorable*. En conseqüència, va aparèixer la necessitat de posar ordre a tot el que fem i de trobar el mètode o sistema de treball que permetés aquesta millora. Entràvem dins el concepte de la millora continuada, és a dir, de la Gestió de la Qualitat.

Mentre seguïem aquest procés de conscienciació de tot el personal de l'*Escola*, la comissió de qualitat, creada a l'*Escola*, assistia a cursos de formació.

Els cinc primers mesos han estat de treball burocràtic intens. Hem hagut de revisar i escriure tots els documents estratègics de funcionament de l'*Escola*. Adequar els documents obligatoris del sistema de qualitat a la realitat de l'*Escola*. Elaborar els procediments mínims de qualitat: control de documents, control dels registres, gestió de les incidències i no conformitats, accions correctives, accions preventives i inici del disseny de les auditories internes de la qualitat. Sense oblidar la redacció del Manual de Qualitat que inclou l'elaboració de l'arquitectura i els mapes de processos, la revisió de la missió, visió i valors de l'*Escola*, l'organigrama funcional i les responsabilitats.

Passada aquesta primera etapa de feina feixuga però imprescindible, hem començat a potenciar el treball, amb tot el personal agrupat en equips de millora, -tal com hem indicat abans-. El que pretenem, principalment, amb el treball dels equips de millora és familiaritzar-nos amb:



- l'adquisició de les estratègies de la millora continuada,
- l'ús de les eines i procediments de treball,
- la metodologia d'anàlisi de problemes,
- l'elaboració, aplicació i seguiment de les propostes de millora.

En definitiva, volem adquirir les tècniques de treballar en qualitat.

Els nostres objectius més immediats -per a finals de juny d'aquest any- són els següents:

- Fomentar i afavorir la cultura de la Qualitat, provocar aquest canvi cultural cap a la millora continuada com a gestió global del centre.
- Implantar d'una manera sistemàtica les eines i les pràctiques de la millora continuada.
- Promoure la formació i les pràctiques dels equips de millora per aconseguir que siguin els autèntics agents de la implantació del model.
- Millorar els canals de comunicació interna, perquè sigui més fluïda, tant entre els equips responsables i la resta de professionals com entre el mateix col·lectiu de professionals.

Valoració de l'experiència de treball en qualitat

Fa mig any que anem coneixent i aplicant les eines i la metodologia de la millora continuada. El balanç global és satisfactori, malgrat que el camí és ple d'interrogants i de dificultats. Però estem decidits a seguir endavant perquè el resultat de la feina és prometedor i estimulant.

De la nostra experiència inicial volem aportar alguns elements de satisfacció i també alguns elements que dificulten o entorpeixen la feina, per si poden ser útils a altres professionals o col·lectius que vulguin iniciar, com nosaltres, un procés de millora continuada.

Elements que dificulten la feina i que sovint provoquen desànim:

- La despesa de temps en feines de documentació i disseny de formats de treball
- La sensació que augmenta la burocràcia. I realment és així. Sobretot al començament, en iniciar el procés. És un fet que hem d'assumir com a inherent al sistema de qualitat: la posada al dia de documents i registres.
- L'aparició de problemes específics del sistema de qualitat que abans obviàvem o hi passàvem de puntetes.
- L'augment de demanda de temps per part de les persones dedicades als grups de millora, i a cursos de formació.

Elements de satisfacció i de millora:

- Hem començat a aplicar el cicle de Deming o cicle de millora continuada per a implantar activitats noves; és a dir: Planificar, Fer, Comprovar i Actuar.
- Revisem les activitats o tasques que portem a terme i hem començat a millorar-les.
- Ens hem compromès a escriure allò que fem i a fer allò que hem escrit. És una dinàmica feixuga, però que, una vegada iniciada, resulta molt útil per a comprovar i actuar sobre el que fem.
- Hem iniciat un sistema de registres d'incidències -queixes, problemes de disciplina, d'organització, de manteniment, de comunicació i de resultats d'avaluació- que ens ha de portar a fer anàlisis i prendre decisions sobre els fets constatats per aconseguir millores.
- Hem potenciat una metodologia de treball en equip per a l'anàlisi de problemes, i trobar la manera d'arribar a propostes de millora.
- Ens ajuda a treballar sistemàticament i a analitzar els resultats per a planificar millores.



- Ens qüestionem la utilitat de cada procés: què en pensa el receptor, com ho percep el personal de l'Escola; i tot això per afegir-hi valor, és a dir, millorar el procés.

És cert que tota millora representa un cost, però estem esperançats que a la llarga n'estalviï d'altres atesa la millora continuada dels processos.

Algunes recomanacions que es deriven de la nostra experiència

La primera recomanació que, d'entrada, se'ns acudeix és evitar el treball per lliure o en solitari. Cal deixar-se guiar per experts, que et donen llum a moltíssims interrogants, t'assessoren en els dubtes, t'estimulen en els desànim i et donen suport en tot el procés de millora. Aquest procés necessita un aprenentatge progressiu, un canvi de cultura organitzativa, una inversió en recursos i no unes simples declaracions d'intencions. El dia a dia d'una organització, que té com a missió oferir serveis, per naturalesa ja és absorbent, i si, a més, per a treballar en qualitat hi hem d'afegir les feines d'endreçar, analitzar, documentar, revisar, registrar, avaluar i proposar millores en tot el que es fa i portar-les a terme, el dia a dia es pot tornar asfixiant, estressat i ser un cultiu de pensaments reactius sobre si val la pena fer aquest esforç de treballar en qualitat. En conseqüència, necessitem que ens ajudin.

Una segona recomanació és referent al ritme de treball. Creiem que és bo tenir calma per a seguir el procés d'aprenentatge, entendre la dinàmica de treball, no caure en un excés de perfeccionisme que podria dificultar el procés i sobretot, gaudir de les petites millores aconseguides, la constatació dels resultats, i projectar-nos mentalment de com deurà ser el futur desitjable de l'organització quan tots treballem en mentalitat de la cultura de qualitat; és a dir, tenir clares les necessitats dels nostres usuaris per a satisfer-les en sintonia amb els objectius de l'entitat i, si és possible, superar-ne les expectatives.

Tercera recomanació: és fonamental el lideratge d'un equip de persones que tinguin constància en el propòsit, capacitat per a crear un ambient que permeti treballar per la consecució dels objectius marcats i per a promoure les relacions a partir de la confiança i la mútua relació.

Aquest procés necessita un aprenentatge progressiu, un canvi de cultura organitzativa, una inversió en recursos i no unes simples declaracions d'intencions

És fonamental el lideratge d'un equip de persones que tinguin constància en el propòsit

I una quarta recomanació: Animem les organitzacions a intentar fer aquest esforç, a millorar la identificació de problemes, a fomentar les iniciatives de millora. En definitiva, a deixar entrar aires nous a les organitzacions que tendim, o ja estem atrapats, a seguir la inèrcia del que marca el dia a dia amb esma i amb una rutina quotidiana faltada de més creativitat.

Abril de 2002.

NOTA: Una bona part del que expliquem sobre el procés de qualitat iniciat a l'Escola, ho hem d'agrair a l'equip que coordina el projecte de qualitat de Serveis Educatius de Catalunya del Secretariat d'Escoles Cristianes, que ens ha imbuït de pensaments proactius, de metodologies engrescadores i d'eines facilitadores.

Jaume Milà i Llambí
Mestre i pedagog
Director de l'Escola d'Aprenents