


Materials per al disseny i implantació d'un sistema de gestió de qualitat en centres educatius



Guia per a l'elaboració d'una memòria EFQM en centres educatius

GUIA PER A L'ELABORACIÓ D'UNA MEMÒRIA EFQM® EN CENTRES EDUCATIUS



**GENERALITAT
VALENCIANA**

CONSELLERIA D'EDUCACIÓ

Edita: Generalitat Valenciana
Conselleria d'Educació

AUTORS:

José Miguel Carot Sierra

Marta Gironés Gil

José Jabaloyes Vivas

Assessors tècnics de la Direcció General d'Avaluació,
Innovació i Qualitat Educativa i de la Formació Professional

ISBN: 978-84-482-4914-4

Depòsit legal: V-1512-2008

Impressió: Imprenta Romeu, s.l.

La Conselleria d'Educació, a través de la Direcció General d'Avaluació, Innovació i Qualitat Educativa i de la Formació Professional, ha elaborat una guia, com a ferramenta que permet sintetitzar en un document totes les pràctiques de gestió d'un centre educatiu, facilitant la redacció d'una memòria basant-se en el model EFQM i l'elaboració d'un document que servisca per a l'obtenció de reconeixements d'excel·lència en EFQM.

L'elaboració de la memòria serà realitzada per personal del centre i presentarà evidències sobre les accions desenvolupades per l'organització, referides als nou criteris del model EFQM, i al mateix temps permetrà conèixer en profunditat una organització, transmetent claredat, credibilitat i sinceritat.

L'objectiu d'esta publicació és proporcionar als responsables de la gestió dels centres educatius de la Comunitat Valenciana, un conjunt de directrius que li ajuden en l'elaboració de la memòria EFQM del seu centre. No obstant, i com resulta evident, és necessari que els responsables d'elaborar la memòria coneguen i compreguen en la seua totalitat els aspectes més rellevants del model. Per tant, en esta publicació, s'ha inclòs informació sobre els conceptes fonamentals de l'excel·lència, l'autoavaluació i el propi model.

És evident que l'esforç de redacció d'una memòria pel personal del centre és alt, però no és menys cert que val la pena. L'elaboració d'una memòria requereix d'un esforç d'autodiagnòstic que, habitualment, supera al que hàgem pogut realitzar anteriorment en el centre en les pròpies autoavaluacions i que ajudarà, per tant, a la definició d'estratègies. Convé recordar en tot cas que este treball requereix esforç, però que ha d'anar acompanyat de **mètode, organització i disciplina**.

Finalment desitge expressar el reconegut interès dels centres educatius pertanyents a la Xarxa de Qualitat Educativa de la Comunitat Valenciana, per l'acollida que han dispensat a estes noves formes de gestió que permeten crear una cultura de qualitat en les nostres institucions educatives.

La directora general d'Avaluació,
Innovació i Qualitat Educativa i de
la Formació Professional

Auxiliadora Hernández Miñana

ÍNDIX

1. Introducció	7
2. El model EFQM d'excel·lència	9
2.1. Els principis d'excel·lència	9
2.2. Estructura del model EFQM	11
2.3. Relació entre els principis d'excel·lència i els criteris del model	12
2.4. Procés general de l'autoavaluació	15
3. Elaboració de la memòria EFQM.....	17
3.1. Factors clau d'èxit en l'elaboració d'una memòria EFQM	18
3.2. Centres neuràlgics d'una memòria i dinàmica del model EFQM	19
3.3. La lògica REDER en l'elaboració d'una memòria EFQM	21
3.4. Lectura horitzontal del model EFQM per a l'elaboració de la memòria.....	23
3.5. Fases per a l'elaboració de la memòria	24
4. Interpretació del model EFQM® en centres educatius	27
4.1. El lideratge.....	28
4.2. Política i estratègia.....	34
4.3. Les persones	41
4.4. Aliances i recursos.....	51
4.5. Els processos	57
4.6. Els resultats en el model EFQM®	64
4.6.1. Resultats en clients	66
4.6.2. Resultats en persones	70
4.6.3. Resultats en la societat	73
4.6.4. Resultats clau	77
5. Mediateca	81
6. Glossari.....	83

1. INTRODUCCIÓ

En 1988, catorze companyies europees líders en distints sectors van fundar l'European Foundation for Quality Management (EFQM®) que, en l'actualitat, agrupa més de 800 membres, pertanyents a la major part dels sectors, tant industrials com de servicis. L'EFQM (1998 i 1999) té com a objectiu potenciar la posició de les companyies europees en els mercats mundials. Una de les iniciatives més importants de l'EFQM va ser impulsar la creació del Premi Europeu a la Qualitat, hui anomenat Premi Europeu a l'Excel·lència, que va veure la llum en 1991, i que, a més, compta amb la Comissió Europea i l'Organització Europea per a la Qualitat (EOQ) com a organitzadors.

L'EFQM ha fomentat molt eficaçment l'ús dels criteris del Premi Europeu a l'Excel·lència, que es coneixen com a Model Europeu d'Excel·lència, com a recurs d'autoavaluació, i, fins i tot, ha publicat una guia per a realitzar-la. Així, són moltes les empreses europees que estan prenent el model europeu com a mecanisme per a millorar la seua gestió i els seus resultats.

Des de la fundació de l'EFQM fins a hui en dia s'han elaborat moltes memòries. Encara que al començament les empreses no disposaven d'exemples i d'experiències pràctiques, ara disposem de nombrosos casos pràctics i de bones pràctiques sobre com efectuar el treball d'elaboració d'una memòria EFQM, encara que no hem d'obviar el fet que, a pesar d'estos documents, continua sent especialment complicat realitzar una memòria amb la qualitat i els resultats desitjats.

L'objectiu d'esta publicació és proporcionar als responsables de la gestió dels centres educatius de la Comunitat Valenciana un conjunt de directrius que els ajuden a l'hora d'elaborar la memòria EFQM del centre. No obstant això, com resulta evident, és necessari que els responsables d'elaborar la memòria coneguen i compreguen en la seua totalitat els aspectes més rellevants del model. Per tant, en esta publicació s'ha inclòs informació sobre els conceptes fonamentals de l'excel·lència, l'autoavaluació i el mateix model.

2. EL MODEL EFQM® D'EXCEL·LENCIA

El model EFQM® d'excel·lència és un marc de treball no prescriptiu que reconeix que l'excel·lència d'una organització es pot aconseguir de manera sostinguda per mitjà de distints enfocaments. Dins d'este marc general hi ha determinats conceptes fonamentals que es descriuen a continuació. El model EFQM® d'excel·lència, creat en 1988, es basa en la premissa següent:

“La satisfacció del client, la satisfacció dels empleats i un impacte positiu en la societat s'aconsegueixen per mitjà del lideratge en política i estratègia, una encertada gestió de personal, l'ús eficient dels recursos i una adequada definició dels processos, la qual cosa condueix finalment a l'excel·lència dels resultats empresarials”.

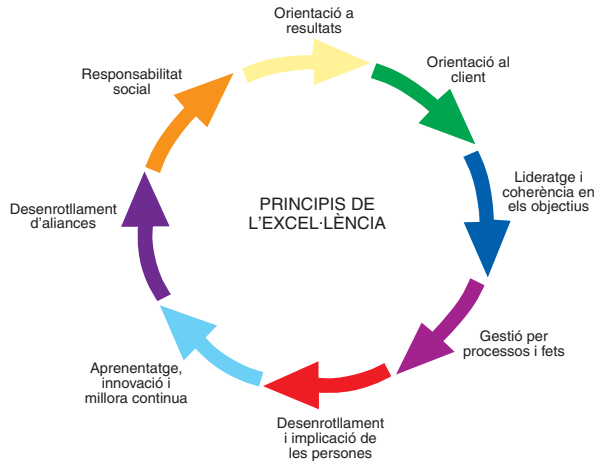
El model de l'EFQM® és un recurs per a la gestió de la qualitat que possibilita orientar l'organització cap al client, i un dels seus fruits és la sensibilització de l'equip directiu i del *staff* a fi de millorar-ne els productes i servicis. Es tracta d'un model d'aplicació contínua en què cada un dels seus 9 elements (criteris) es desglossen en un cert nombre de subcriteris, que es poden utilitzar de manera independent o conjunta. Estos subcriteris s'avaluen i es ponderen per a determinar el progrés de l'organització cap a l'excel·lència.

La base del model és l'autoavaluació, entesa com un examen global i sistemàtic de les activitats i resultats d'una organització que es compara amb un model d'excel·lència (normalment una organització capdavantera). Tot i que l'autoavaluació sol ser aplicada al conjunt de l'organització, també pot avaluar-se un departament, una unitat o un servici de manera aïllada. L'autoavaluació permet a les organitzacions identificar clarament els seus punts forts i les seues àrees de millora i, a l'equip directiu, reconèixer les insuficiències més significatives, de tal manera que estiguen capacitats per a suggerir plans d'acció amb què enfortir-se.

Els agents facilitadors incorporats al model informen de com enfoca l'organització les seues accions per a aconseguir els resultats que desitja: fins a quin punt s'implica la direcció en la qualitat?, són accessibles els líders?, com es definixen els objectius i s'establixen les prioritats?, com es classifiquen i s'avaluen les capacitats dels membres de l'organització?, com es fomenta l'aprenentatge per a aconseguir la millora de la qualitat?, s'emfatitza l'eficiència?, es reciclen els residus?, com es definixen els processos?, s'examinen periòdicament, són exemples d'algunes de les qüestions bàsiques per les quals es pregunta.

2.1. Els principis d'excel·lència

Com hem vist en la introducció, el model EFQM d'excel·lència reconeix que l'excel·lència d'una organització es pot aconseguir de manera sostinguda per mitjà de distints enfocaments. Dins d'este marc general no prescriptiu, hi ha certs conceptes fonamentals que constitueixen la base del model.



La relació d'estos conceptes no obeeix a cap orde en particular ni tracta de ser exhaustiva. Els conceptes canviaran a mesura que es desenvolupen i milloren les organitzacions excel·lents.

1. Orientació cap als resultats. L'excel·lència depèn de l'equilibri i la satisfacció de les necessitats de tots els grups d'interès rellevants per a l'organització (les persones que treballen en ella, els clients, proveïdors i la societat en general, així com tots els que tenen interessos econòmics en l'organització).

2. Orientació al client. El client és l'àrbitre final de la qualitat del producte i del servei, així com de la seua fidelitat. La millor manera d'optimitzar la fidelitat i retenció del client i l'increment de la quota de mercat és amb una orientació clara cap a les necessitats dels clients actuals i potencials.

3. Lideratge i constància en els objectius. El comportament dels líders d'una organització suscita en esta claredat i unitat en els objectius, així com un entorn que permet a l'organització i a les persones que la integren aconseguir l'excel·lència.

4. Gestió per processos i fets. Les organitzacions actuen de manera més efectiva quan totes les seues activitats interrelacionades es comprenen i gestionen de manera sistemàtica, i les decisions relatives a les operacions en vigor i les millores planificades s'adopten a partir d'informació fiable que inclou les percepcions de tots els seus grups d'interès.

5. Desenvolupament i implicació de les persones. El potencial de cada una de les persones de l'organització aflora millor perquè hi ha valors compartits i una cultura de confiança i assumpció de responsabilitats que fomenten la implicació de tots.

6. Aprenentatge, innovació i millora contínua. Les organitzacions aconseguixen el màxim rendiment quan gestionen i compartixen el seu coneixement dins d'una cultura general de processos continus d'aprenentatge, innovació i millora.

7. Desenvolupament d'aliances. L'organització treballa d'una manera més efectiva quan estableix amb els seus socis unes relacions mútuament beneficioses basades en la confiança, en compartir el coneixement i en la integració.

8. Responsabilitat social. La millor manera de servir a llarg termini els interessos de l'organització i de les persones que la integren és adoptar un enfocament ètic, superant les expectatives i la normativa de la comunitat en el seu conjunt.

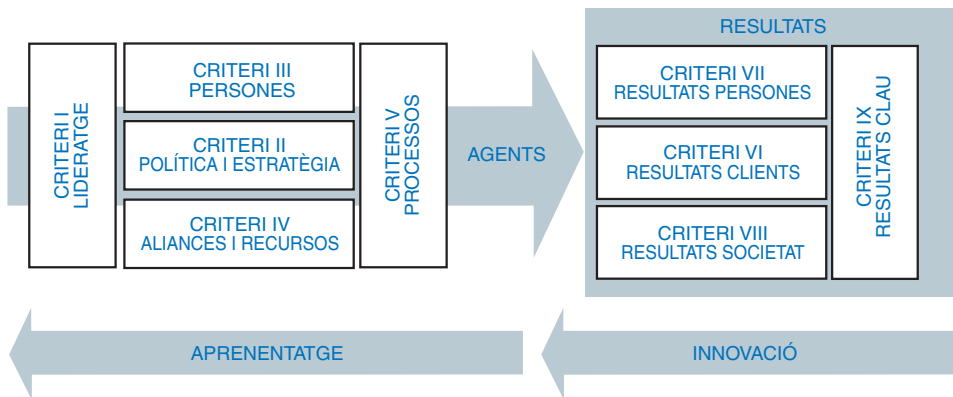
2.2. Estructura del Model EFQM

El model EFQM d'excel·lència està estructurat en 9 criteris. Cinc són “agents facilitadors” i quatre són “resultats”. Els criteris que fan referència a un “agent facilitador” tracten sobre allò que aconseguix el centre. Els “resultats” són conseqüència dels “agents facilitadors”.

El model, que reconeix que l'excel·lència, pel que fa als resultats i al rendiment d'un centre, es pot aconseguir de manera sostinguda gràcies a diferents enfocaments, es fonamenta en:

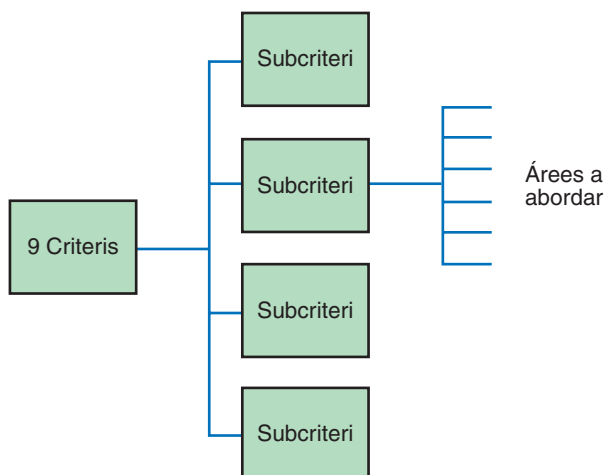
“Els resultats excel·lents respecte al rendiment de l'organització, als clients, a les persones i a la societat s'aconsegueixen per mitjà d'un lideratge que dirigeix i impulsa la política i estratègia, les persones de l'organització, les aliances i recursos i els processos”.

El model EFQM d'excel·lència es presenta a continuació de forma esquemàtica. Les fletxes subratllen la naturalesa dinàmica del model, i mostren que la innovació i l'aprenentatge potencien la labor dels agents facilitadors i en milloren els resultats.



Les nou “caixes” del model representades en el dibuix anterior ens mostren els criteris que ens servixen per a avaluar el progrés d'un centre cap a l'excel·lència. Cada criteri va acompanyat d'una definició que explica globalment el seu significat.

Per a desenvolupar els 9 criteris en detall, cada un va acompanyat d'un nombre variable de subcriteris que han de considerar-se a l'hora de realitzar una avaluació. Finalment, cada subcriteri porta inclosa una llista d'àrees a abordar, que no és exhaustiva ni tampoc significa que totes les àrees són obligatòries d'abordar; l'objecte que pretén cada llista és aportar exemples que aclarisquen el significat de cada subcriteri:



Agents, són els criteris que mostren com es gestiona el centre, o com s'han aconseguit els resultats (criteris 1, 2, 3, 4 i 5). Els agents han de tindre un enfocament ben fonamentat i integrat amb altres aspectes del sistema de gestió, la seua efectivitat ha de revisar-se periòdicament a fi d'aprendre i millorar, i han d'estar sistemàticament desplegats i implantats en les operacions de l'organització. Els criteris agents reflectixen com l'organització enfoca cada un dels subcriteris en què se subdividixen els criteris. Cada subcriteri es troba distribuït a través de diferents àrees d'examen. Per mitjà de l'anàlisi de les àrees es pot determinar com enfoca l'organització cada un dels subcriteris. El que fa l'organització és comparar la seua gestió i el seu funcionament amb la proposta que apareix en cada àrea.

Resultats, són els criteris que indiquen quins han sigut els èxits del centre (criteris 6, 7, 8 i 9). Els criteris resultats es troben dividits en subcriteris, que al seu torn compten amb les àrees orientatives que ajuden a comprendre quins han sigut els resultats aconseguits per l'organització en el seu funcionament. Els resultats han de mostrar tendències positives, comparar-se favorablement amb els objectius propis i amb els resultats d'altres organitzacions, estar causats pels enfocaments dels agents i comprendre totes les àrees rellevants. Amb estos criteris es mesuren percepcions i es realitzen mesures objectives.

2.3. Relació entre els principis d'excel·lència i els criteris del model

Tots els principis de l'excel·lència que s'han tractat anteriorment mantenen una relació directa o indirecta amb els criteris i subcriteris del model EFQM. Per a comprendre el model en tot el seu nivell, és necessari conèixer estes relacions.

1. Orientació cap als resultats. Este principi es troba directament relacionat amb tots els criteris de resultats, en els quals l'organització analitza tots els resultats que necessiten els seus grups d'interés. Per a això ha de desenrotllar tot el criteri 2 de política i estratègia, a través de:

- Obtenció dels requisits dels grups d'interés i les seues mesures de rendiments que sustenten les polítiques de l'organització.

- Desenrotllament de la política i estratègia que garantisca l'equilibri entre les necessitats i els requisits dels grups d'interès.
- Desplegament de la política i estratègia per a assolir els objectius planificats.

A més, el subcriteri 3b analitza la necessitat de dotar les persones de tot el que és necessari perquè s'aconsegueixen els resultats en els grups d'interès. Finalment, els subcriteris 5a i 5b utilitzen els resultats obtinguts per a millorar el rendiment dels processos de l'organització.

2. Orientació al client. El client és l'àrbitre final de la qualitat del producte i del servei, i es converteix en la raó de l'existència de totes les organitzacions. Tots els resultats en els clients es tracten en el criteri 6, que en mesura la satisfacció amb el producte/serviç i els indicadors de rendiment intern de l'organització. Per a això és necessari desenrotllar els subcriteris 5c, 5d i 5e, que consideren els processos de cara al client, així com el subcriteri 1c que valora com els líders de l'organització interactuen amb els clients, desplegant polítiques i estratègies que arpleguen les seues necessitats i requisits (2a i 2c).

3. Lideratge i constància en els objectius. La importància d'un lideratge eficaç i eficient es desenrotlla en profunditat en el criteri 1, encara que afecta tot el model, en especial en el subcriteri 3c establint la política i estratègia i es mesura principalment en el subcriteri 7a.

4. Gestió per processos i fets. Els processos són una de les parts més rellevants del model, estan representats fonamentalment en el criteri 5. A més, alguns dels vincles més importants són:

- El subcriteri 1b, en què els líders garantixen el desenrotllament, la implantació i millora del Sistema de Gestió de Qualitat (SGQ).
- Els subcriteris 2a i 2b que arpleguen la informació dels processos per a establir la política i estratègia, a més d'identificar els processos claus en el subcriteri 2d.
- Tots els criteris resultats proporcionen informació sobre els processos.

5. Desenrotllament i implicació de les persones. Este principi estableix les relacions més explícites amb el criteri 3 i el criteri 7 on s'arpleguen la gestió, el desenrotllament, el suport, el reconeixement i la recompensa a les persones i el mesurament del seu nivell de satisfacció amb l'organització i els indicadors de rendiment intern de l'empresa respecte als seus treballadors.

Per a això és necessari que els líders motiven, inspiren i donen suport amb el seu lideratge a les persones (subcriteri 1d) i que desenrotllen polítiques i estratègies basades en les seues necessitats i requisits (2a i 2c).

6. Apreneuatge, innovació i millora contínua. Les organitzacions aconseguixen el màxim rendiment quan gestionen i compartixen el seu coneixement dins d'una cultura general d'apreneuatge, innovació i millora contínua. Este concepte és un dels més rellevants en el model EFQM i es basa en la importància d'aprendre dels resultats aconseguits i la necessitat d'utilitzar la dita informació per a ser innovadors i creatius en les activitats referides en els agents facilitadors, com:

- Els líders s'han d'encarregar d'identificar i de fomentar la millora, el canvi i les activitats d'aprenentatge (1a, 1c, 1d i 1e), i s'hi han d'implicar.
- La política i estratègia s'ha de definir utilitzant els resultats de les activitats d'aprenentatge (2b).
- L'organització ha de ser capaç de millorar els coneixements i capacitats del personal i oferir-li oportunitats per a compartir les idees i coneixements (3b, 3c i 3d).
- És necessari identificar la gestió del coneixement i com es compartix dins de l'organització (4e).
- És necessari innovar constantment en la gestió i en la millora dels processos (5b), i utilitzar la innovació en el desenvolupament de nous productes i servicis (5c).

7. Desenvolupament d'aliances. Els vincles a este principi es desenvolupen en el criteri 4 i es mesuren en el criteri 9, analitzant els resultats obtinguts de l'eficàcia de les aliances establides per l'organització. En este procés, els líders han d'interactuar amb els socis (1c), arrellegar les seues necessitats i requisits per a establir polítiques i estratègies (2b) i equilibrar estes necessitats amb les d'altres grups d'interés (2c).

8. Responsabilitat social. La millor manera de servir a llarg termini els interessos de l'organització i les persones que la integren és adoptar un enfocament ètic, superant les expectatives i la normativa de la comunitat en el seu conjunt. Com cal esperar d'un concepte que té tanta influència sobre els resultats globals de l'organització, este principi es posa de manifest en moltes parts del procés i es mesura en el criteri 8, analitzant la satisfacció de la societat amb la gestió duta a terme per l'organització i els resultats en els indicadors de rendiment intern d'esta:

- Els líders han de desenvolupar, fomentar i garantir polítiques i estratègies que siguen referents dels principis ètics, normes internes de governs, igualtat d'oportunitats o atenció del medi ambient (1a, 1c i 1d).
- La política i estratègia ha de tindre en compte les necessitats i requisits de la societat com a grup d'interés de l'organització, identificar mesures relatives a la societat i establir equilibri entre la resta de grups d'interés (2a, 2b i 2c).
- En els subcriteris 3a i 3e, l'organització ha de considerar la igualtat i la justícia en les condicions de treball de les seues persones.
- En el criteri 4 s'han de considerar els socis que formen part de la societat, la gestió econòmica de les organitzacions, l'ús dels recursos que tenen impacte en la societat i l'eliminació d'aquells amb impacte negatiu.
- En els subcriteris 5a i 5c es consideren l'aplicació eficaç de les normes i estàndards sobre el medi ambient, la salut personal i la prevenció de riscos laborals com a part de la gestió dels processos.

		Orientació cap als resultats	Orientació al client	Lideratge	Gestió per processos	Desenvolupament de persones	Procés continu d'aprenentatge	Desenvolupament d'aliances	Responsabilitat social
Lideratge	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
Política i estratègia	1								
	2								
	3								
	4								
Persones	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
Aliances	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
Processos	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
R. clients	1								
	2								
R. persones	1								
	2								
R. societat	1								
	2								
R. clau	1								
	2								

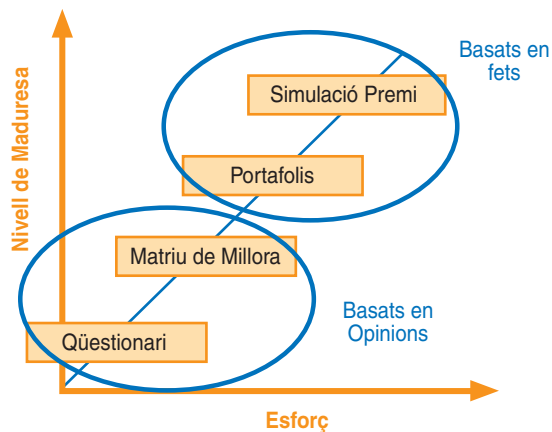
2.4. Procés general de l'autoavaluació

L'EFQM defineix l'autoavaluació com un examen global, sistemàtic i regular de les actituds i dels resultats d'una organització comparats amb els criteris del model EFQM. L'autoavaluació ha de realitzar-se de manera sistemàtica, seguint alguna metodologia clarament definida i contrastada per l'experiència empresarial. El procés general d'autoavaluació és comú per a totes les metodologies, a pesar que no hi ha una única metodologia o enfocament per a realitzar una autoavaluació.

Hi ha diferents metodologies per a la realització de l'autoavaluació. L'EFQM ha realitzat una anàlisi de les més habituals i ha identificat 5 enfocaments diferenciats:

1. Qüestionari.
2. Matriu de millora.
3. Formularis o portafolis.
4. Simulació al premi. Elaboració de la memòria EFQM.

Cada un d'estos enfocaments oferix tots els avantatges al centre que ja hem descrit anteriorment, encara que han de ser utilitzats d'acord amb les característiques del centre i la seua experiència en l'autoavaluació. En la següent gràfica es mostren els escalons que un centre ha d'anar pujant segons l'experiència que va adquirint en la realització de l'autoavaluació i segons l'esforç que li representa dur a terme este tipus de projectes.



Podem veure que, en uns primers nivells, seria adequat utilitzar autoavaluacions **basades en opinions** del personal del centre: enfocaments basats en qüestionaris i en la matriu de millora. I, en un nivell més avançat, són més adequades i ajuden més a fer progressar el centre les autoavaluacions **basades en fets**: portafolis i l'elaboració de la memòria. Les autoavaluacions basades en opinions requereixen un grau menor de formació i d'experiència del centre i del seu personal que les basades en fets.

Com ja s'ha comentat en la introducció, l'objectiu de la present publicació és desenrotllar en profunditat la metodologia per a realitzar l'autoavaluació per mitjà de la redacció de la memòria EFQM.

3. ELABORACIÓ DE LA MEMÒRIA EFQM

La memòria EFQM és un document, elaborat per personal del centre, en què es descriuen evidències sobre les activitats exercides pel centre referides als 9 criteris del model EFQM. Tres paraules, les “tres C”, han de definir el contingut de la memòria: **claredat, credibilitat i coherència**.

Com ja hem vist en la introducció, és evident que l'esforç de redacció d'una memòria pel personal del centre és gran, però també és cert que val la pena. L'elaboració d'una memòria requereix un esforç d'autodiagnòstic que, habitualment, supera al que hàgem pogut realitzar anteriorment en el centre en les pròpies autoavaluacions (qüestionaris, matrius d'autoavaluació, portafolis, etc.) i que ajudarà, per tant, a la definició futura d'estratègies. Convé recordar, en tot cas, que este treball requereix esforç, però que este esforç ha d'anar acompanyat de **mètode, organització i disciplina**. Hi ha diversos motius i avantatges pels quals la direcció d'un centre decidix redactar la seua memòria EFQM. Algunes de les més importants poden ser:

- Disposar (per mitjà de la realització d'un diagnòstic exhaustiu) d'informació rellevant sobre els seus punts forts i dèbils, que els permeta establir i implantar plans de millora.
- Poder participar en reconeixements d'excel·lència.
- Disposar d'una “fotografia” del centre, que inclou la seua història, les millores implantades, els resultats d'estes, etc.
- Crear la necessitat de formar i mantindre format el personal del centre en coneixements i habilitats tant de gestió (a través del model) com de diagnòstic (qüestionaris, matriu d'autoavaluació, portafolis, etc.)

Analitzant les experiències de centres educatius en l'elaboració d'una memòria EFQM, es poden identificar 2 aspectes importants que marquen la dificultat que l'equip del centre pot trobar-se en elaborar la seua memòria:

1. Com hem d'interpretar el model?
2. Quina informació hem d'incloure?

El primer aspecte que fa complexa la redacció de la memòria és el poc coneixement en profunditat que es té del model EFQM i de la lògica REDER. L'exemple més clar és que la majoria de memòries estan redactades proposant una anàlisi compartimentada i independent de cada un dels criteris del model, sense arribar mai a trobar uns **filos conductors** que permeten recórrer horitzontalment tot el model. Al llarg d'esta publicació s'intenta pal·liar este desconeixement del model i ajudar a fer que la redacció de la memòria presente com el centre aconsegueix que els programes, les metodologies, les pràctiques que realitza en l'àmbit de cada criteri agent i que s'interrelacionen entre si, permeten al centre obtenir un conjunt de resultats interdependent.

El segon problema rellevant és la dificultat que es pot trobar l'equip d'elaboració de la memòria a demanar la informació necessària i suficient per a poder desenrotllar uns continguts que plasmen les tres C (claredat, credibilitat i coherència). En la pràctica, hi ha un grau diferent de sensibilització entre les persones responsables de cada una de les àrees del centre sobre la informació que han d'incorporar i com han de presentar-la. La informació

final utilitzada per a redactar la memòria és en molts casos molt heterogènia, molt específica i cobrix àmbits molt reduïts d'actuació. Resulta fonamental que, des dels responsables d'elaboració de la memòria, es definisquen clarament:

- Els criteris de selecció de la documentació.
- El tipus d'informació necessària.
- El nivell de detall de la informació.

3.1. Factors clau d'èxit d'una memòria EFQM

Partint de la idea que en la lectura d'una memòria tant un avaluador com un possible lector busquen l'existència de les 3C (claredat, credibilitat i coherència), podem identificar un conjunt de factors crítics sobre el contingut, la redacció i l'estructura que ha de tindre una memòria de qualitat:

1. La memòria ha d'explicar i respondre a tots i cada un dels punts dels criteris del model que són aplicables al centre.
2. La redacció de la memòria ha de seguir un esquema lògic de funcionament del centre, no necessàriament seguint la seqüència de cada subcriteri que proposa el model EFQM. És aconsellable agrupar aspectes del model que s'aborden en el centre de manera conjunta.
3. La memòria ha de reflectir la realitat del centre (veracitat). Ha de descriure com es fan les coses al centre i quina és la seua eficàcia; qui, on i quins beneficis s'obtenen. És important que es reflectisquen les bones pràctiques del centre, descrivint-les emmarcades en el cicle PDCA i que es reflectisquen els resultats que evidencien eixes bones pràctiques.
4. Al llarg de la memòria ha de mantindre's una coherència en tot el que exposa. L'existència de fils conductors, que més avant descriurem, i els processos clau del centre són elements bàsics per a l'èxit de la memòria.
5. La memòria ha de conciliar el llenguatge propi d'un centre amb el llenguatge que proposa el model EFQM.
6. No estendre's en la narració d'històries o de fets superflus, només evidències, ser concisos i no malgastar espai en la memòria. La memòria ha de tindre una extensió limitada (75 fulls per a accedir a Segell d'Or). Utilitzar sempre que puguem imatges, gràfics i taules.

De la mateixa manera que podem identificar els principals factors clau d'èxit en l'elaboració d'una memòria, hem d'enumerar els errors més habituals a l'hora de redactar-la.

1. Elaborar la memòria pensant que és un document que substitueix el sistema documental del Sistema de Gestió de Qualitat (SGQ).
2. La majoria de les memòries se centren a descriure només què és el que fa un centre i molt poques vegades com ho fa. Massa vegades es realitzen descripcions narratives que no aporten evidències clares.
3. No es presenten els elements de la lògica REDER: no es mostra en què consistix el desplegament, no apareixen els mecanismes de revisió i millora associats a cada agent.

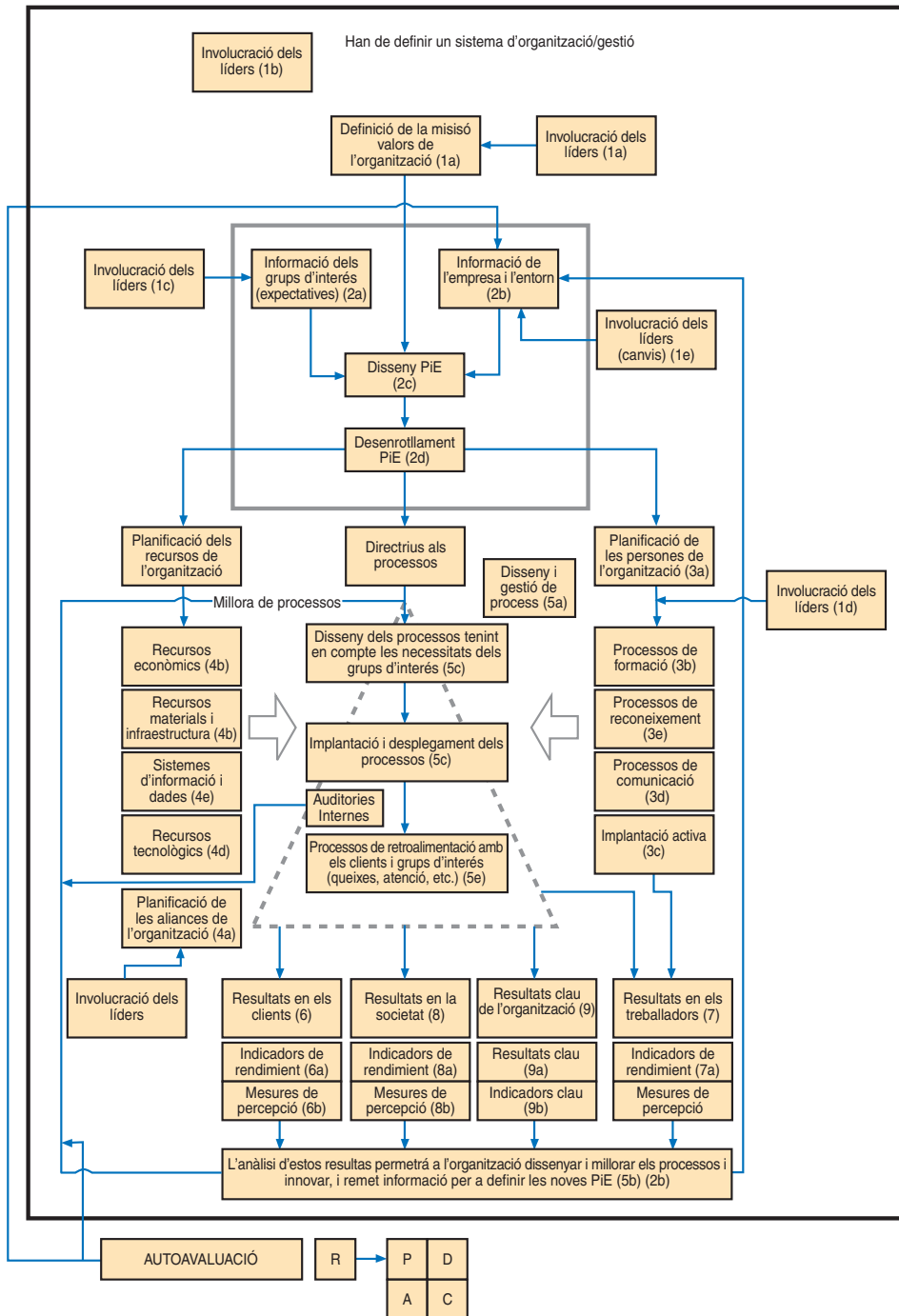
4. No hi ha una vinculació clara i directa entre l'enfocament i el desplegament dels criteris agents i els indicadors i mesuraments, els resultats dels quals evidencien l'eficàcia d'aquells.
5. Es presenten molts mesuraments sense objectius (o sense metodologia per a definir-los), mesuraments que no són rellevants per als grups d'interés del centre.
6. No s'analitzen les causes i les repercussions en el centre quan els resultats no són els esperats, ni es presenten les accions preses en cada cas.
7. Es presenten molt pocs resultats segmentats.

3.2. Centres neuràlgics d'una memòria i dinàmica del model EFQM

Un dels errors més importants que es cometien en l'elaboració d'una memòria és no ser coherent durant el seu desenrotllament amb alguns aspectes fonamentals de caràcter general del centre. Estos aspectes han de ser considerats com a elements clau de referència i es poden identificar en un reduït nombre de subcriteris que podem considerar com els veritables centres neuràlgics de la memòria EFQM (estos subcriteris han d'utilitzar-se al llarg de tota la memòria per a assentar referències encreuades que guien els fils conductors del model). Els elements clau de referència del centre han de ser identificats i definits de manera prèvia a la redacció de la memòria, ja que han de ser utilitzats per tots els membres de l'equip. Són entre altres:

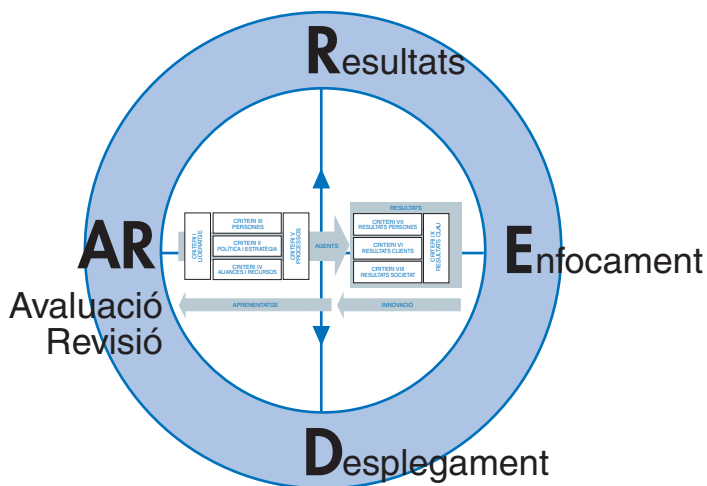
Elements clau de referència	Centres neuràlgics. Subcriteri
• La missió, visió i valors del centre.	1a
• Els mecanismes d'avaluació i millora del comportament del lideratge i la seua eficàcia.	1a
• El sistema de gestió del centre.	1b
• Els principals grups d'interés del centre i la seua segmentació (pares, alumnes, professors, empreses, etc.). Les seues expectatives i els mecanismes de detecció d'estes.	2a
• El pla estratègic del centre i les principals línies estratègiques. Els factors clau d'èxit.	2c
• El mapa de processos. Els processos clau i els seus propietaris. Els mecanismes de desplegament efectiu d'objectius i plans per a implantar la PiE del centre.	2d
• Les metodologies emprades en la gestió dels processos.	5a
• Les metodologies emprades en la implantació de plans de millora.	5b

A fi de veure gràficament la importància que, en la redacció de la memòria, hi haja una coherència entre els elements clau de referència i els centres neuràlgics, resulta convenient realitzar una anàlisi de la dinàmica que proposa el model EFQM. En la figura següent es mostra esta dinàmica i la relació entre tots els subcriteris.



3.3. La lògica REDER en l'elaboració de la memòria EFQM

En els fonaments del model es troba un esquema lògic que denominem REDER.



REDER el formen quatre elements:

Resultats,
Enfocament,
Desplegament,
Avaluació i **R**evisió

Este esquema lògic estableix el que un centre necessita realitzar:

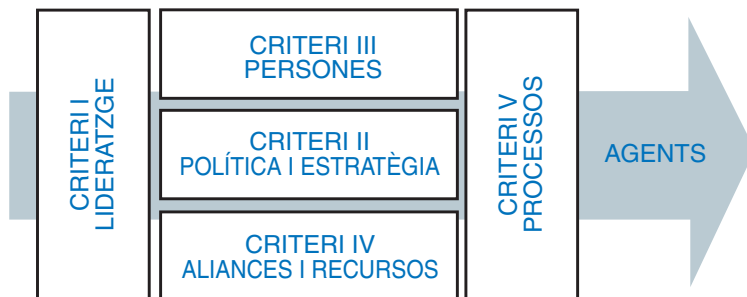
- Determinar els **R**esultats que vol aconseguir com a part del procés d'elaboració de la seua política i estratègia. Estos resultats cobrixen el rendiment del centre, tant en termes econòmics i financers com operatius, així com les percepcions de tots els grups d'interès d'este.
- Planificar i desenrotllar una sèrie d'**E**nfocaments, sòlidament fonamentats i integrats, que el porten a obtenir els resultats requerits ara i en el futur.
- **D**esplegar els enfocaments de manera sistemàtica per a assegurar una implantació completa.
- **A**valuar i **R**evisar els enfocaments utilitzats basant-se en el seguiment i l'anàlisi dels resultats aconseguits i en les activitats contínues d'aprenentatge. En funció de tot això, identificar, establir prioritats, planificar i implantar les millores que siguen necessàries.

En utilitzar el model en un centre, per exemple per a realitzar una autoavaluació, els elements **E**nfocament, **D**esplegament, **A**valuació i **R**evisió de l'esquema lògic REDER han d'abordar-se en cada subcriteri del grup Agents Facilitadors, i l'element **R**esultats ha d'abordar-se en cada subcriteri del grup Resultats.

La redacció de la memòria ha d'incloure en tot moment la lògica REDER. A continuació es descriu com s'aplica este esquema lògic a la redacció dels agents i dels resultats en la memòria.

3.3.1 Aplicació de l'esquema REDER als agents facilitadors

Com ja hem vist, els criteris del grup d'agents facilitadors en són 5:



Seguint la lògica REDER, el centre ha d'avaluar cada criteri d'acord amb els 4 elements:

1. Enfocament
2. Desplegament
3. Avaluació
4. Revisió

cada un dels quals incorpora a l'avaluació diferents atributs.

1. L'enfocament: este element conté els mètodes que el centre empra per a implantar el criteri. El centre haurà de tindre en compte, durant la realització de l'autoavaluació i l'elaboració de la memòria, els atributs següents:

- Solidesa de l'enfocament
- Integració

En un centre amb una organització excel·lent, l'enfocament serà:

1. Amb fonament clar: és a dir, amb una lògica clara centrada en les necessitats del centre (actuals i futures).
2. Amb processos ben definits i desenrotllats, enfocat clarament als actors.
3. Integrat, amb suport en la política i l'estratègia i adequadament enllaçat amb altres enfocaments.

2. El desplegament constitueix la translació a la pràctica d'allò que s'ha especificat en l'enfocament. Si la implantació esta alineada i ha sigut sistemàtica ens fa entendre que la política i l'estratègia del centre estan presents en el desplegament habitual dels diferents enfocaments i en tots els nivells de l'organització del centre.

Per a la valoració del **desplegament**, el centre haurà de tindre en compte durant la realització de l'autoavaluació i l'elaboració de la memòria els atributs següents:

- Sistemàtic: explica fins a quin punt es gestiona el desplegament de manera estructurada.
- Implantat: inclou fins a quin punt s'ha implantat l'enfocament en les àrees més importants del centre i en tots els processos del centre.

3. Avaluació i Revisió. En este element s'aborda el que fa el centre per a revisar l'enfocament, millorar-lo i desplegar-lo en totes les àrees i nivells. Periòdicament i de manera sistemàtica hauran de revisar-se l'enfocament, el seu desplegament i els resultats obtinguts.

El centre haurà de tindre en compte durant la realització de l'autoavaluació i l'elaboració de la memòria els atributs següents:

- Mesurament: avaluar el grau de consecució dels resultats desitjats.
- Aprenentatge: identificar les millors pràctiques i les àrees de millora (*benchmarking*, avaluacions de rendiment, etc.)
- Millora: com utilitza el centre els resultats del mesurament i la millora per a implantar i prioritzar àrees de millora.

3.3.2. Aplicació de l'esquema REDER als resultats

Els resultats en el model EFQM es referixen als èxits que el centre està aconseguint.

En un centre amb una organització excel·lent:

1. Els resultats mostren tendències positives o un bon nivell sostingut.
2. Els objectius són adequats i s'assolixen.
3. Els resultats es comparen favorablement amb els d'altres, en especial amb els millors.
4. L'abast dels resultats cobrix totes les àrees rellevants per als **actors** (grups d'interés).
5. Existix una clara relació entre els enfocaments adoptats pel centre i els resultats obtinguts.
6. Els resultats se segmenten quan esta segmentació contribuïx al fet que s'identifiquen i que s'entenguen més bé les oportunitats de millora.

El centre haurà de tindre en compte durant la realització de l'autoavaluació i l'elaboració de la memòria els atributs següents:

- Els resultats presenten tendències positives i si el rendiment aconseguit és bo i sostingut.
- El grau de consecució dels objectius planificats i si estos són bons per al centre.
- Les comparacions amb altres centres o organitzacions excel·lents en la seua gestió.
- El grau en què els resultats són conseqüència de l'enfocament.
- El percentatge d'àrees del centre que obtenen bons resultats.

3.4. Lectura horitzontal del model per a l'elaboració de la memòria

En el punt anterior hem vist els vincles entre els principis de l'excel·lència i els criteris del model EFQM. No obstant això, en els centres educatius, com en moltes altres organitzacions, hi ha molts més temes que han de ser tractats, com són entre altres:

1. La comunicació interna
2. La responsabilitat social del centre
3. La innovació
4. Els clients
5. El govern del centre
6. El coneixement

7. Els mercats
8. El personal del centre
9. La metodologia dels processos
10. Els proveïdors i socis del centre
11. La sostenibilitat

Tots estos temes són tractats pel model en els anomenats **Eixos Transversals**, que travessen el model unint totes les caixes. Estos eixos indiquen, a la direcció del centre, que posant en marxa accions de millora i estudiant els diferents processos de la seua organització, s'incidirà sobre més d'un subcriteri. En les taules següents es descriuen alguns dels eixos transversals proposats per l'EFQM:

3.5. Fases per a l'elaboració d'una memòria

Seguint la metodologia PDCA, referent clàssic en la implantació de projectes en l'àmbit de la qualitat, les fases per a elaborar una memòria EFQM en un centre són les següents:

1. Fase de planificació: Les condicions fonamentals per a l'èxit del projecte d'elaboració d'una memòria EFQM són una bona planificació i la involucració total per part de l'equip directiu del centre.

1.1. Planificació del projecte. La direcció del centre haurà de:

- Definir l'objectiu del projecte.
- Nomenar el director del projecte i definir l'equip que el desenrotlle. En este equip han d'estar representats tots els col·lectius del centre, de manera que es cobrisquen totes les àrees.
- Anunciar públicament el compromís de la direcció del centre amb el projecte i posar a disposició de l'equip del projecte els recursos necessaris per a dur-lo a terme.

1.2. Disseny del projecte. Una vegada definit l'equip del projecte, este haurà de definir:

- Fases del projecte
- Calendari
- Matriu encreuada de responsabilitats (vegeu 1.3)
- Criteris de continguts i formes
- Estructura de la memòria
- Elements clau de referència (vegeu 3.2)
- Mecanismes de recopilació de la informació
- Mecanismes de seguiment del progrés

1.3. Assignació de responsabilitats. Cal definir clarament les responsabilitats, pel que fa a la redacció de la memòria, de cada un dels membres de l'equip, tenint en

compte fonamentalment les seues responsabilitats dins del propi centre. Hi ha molta discrepància sobre com s'han d'assignar les responsabilitats als membres de l'equip: per criteris, per subcriteris, per eixos conductors, per criteris d'excel·lència, etc. La veritat és que qualsevol d'estes assignacions poden portar el centre a elaborar una memòria amb grans buits i llacunes, amb repeticions, etc. En cap cas s'hauria d'optar per assignar responsables en una direcció única, sobretot definir responsables per criteris. La manera més eficient de definir les responsabilitats en la redacció de la memòria és crear una matriu encreuada de responsabilitats:

- Files: definir un responsable de la recopilació, estructuració i redacció de cada un dels subcriteris.
- Columnes: definir un responsable per eixos conductors, amb un caràcter funcional que assegure que es tenen en compte i es vinculen efectivament tots els aspectes rellevants del centre, les experiències i bones pràctiques, els coneixements i els resultats.

Ha de ser la mateixa direcció del centre la que definisca i identifique els principals eixos conductors. A continuació, es mostren alguns dels més utilitzats:

- Gestió i millora dels processos del centre
- Planificació estratègica del centre
- Processos de lideratge
- Processos de govern i direcció del centre
- Gestió d'aliances i proveïdors
- Processos de gestió de la informació i les dades
- Processos de gestió de la tecnologia
- Processos de gestió de recursos econòmics i financers del centre

2. Fase d'elaboració de la memòria: Pel que fa a l'elaboració del contingut de la memòria, com ja hem vist, hi ha un conjunt d'elements (elements clau de referència) de l'organització del centre que han de ser identificats i definits a l'inici de les activitats de redacció, ja que han de ser utilitzades per totes les persones que participen en l'elaboració de la memòria:

- La missió, visió i valors del centre
- Els grups d'interés del centre
- Les línies i els eixos estratègics clau
- Els processos i el mapa de processos

Quant a la manera de redactar la memòria, cal que es definisquen clarament els criteris de redacció, l'estructura de la memòria model, els formats de les figures i les taules. Hi ha d'haver una persona responsable d'unificar l'estil final de la memòria. Resulta convenient també fer un glossari d'abreviatures i termes utilitzats pel centre.

3. Fase de revisió i millora: Finalment, els membres de l'equip directiu del centre han de llegir tota la memòria final i establir un juí sobre el grau en què s'hi inclouen:

- Claredat, credibilitat i coherència
- Les millors pràctiques que es duen a terme al centre
- Els principals resultats obtinguts

4. INTERPRETACIÓ DEL MODEL EFQM EN CENTRES EDUCATIUS

Per a poder escriure la memòria EFQM resulta fonamental, com no podia ser d'una altra manera, que es conega en profunditat el model EFQM. A continuació es realitza una breu anàlisi de tot el model. Durant este recorregut, es poden trobar determinats aspectes que no afecten alguns centres (aspectes financers, mercats, etc). No obstant això, s'ha cregut convenient donar una visió àmplia del model perquè pugua servir per a qualsevol tipus de centre (públic, privat, subvencionat, etc.).

4.1. El lideratge

L'EFQM atorga un paper especial als líders en la implantació dels valors necessaris per a aconseguir l'excel·lència en la gestió d'un centre, així com en la seua implicació en el desenvolupament del Sistema de Gestió de Qualitat (SGQ). S'entén per lideratge el comportament i l'actuació de l'equip directiu i de la resta dels responsables per a guiar el centre cap a la gestió de qualitat.

L'equip directiu del centre, per mitjà de les seues accions i els seus comportaments, ha de desenvolupar i facilitar la consecució de la missió i la visió del centre, desenvolupar els valors i els sistemes necessaris perquè s'assolisquen els objectius planificats de manera sostenible. El criteri ha de reflectir com tots els que tenen alguna responsabilitat en el centre estimulen, promouen i fomenten la gestió de qualitat en tant que es tracta d'un procés fonamental per a la millora contínua.

Criteri 1: LIDERATGE

100 punts

El criteri analitza **la forma en què l'equip directiu** desenvolupa i facilita que s'aconsegueisca la missió i la visió, desenvolupa els valors necessaris per a l'èxit a llarg termini, els materialitza per mitjà d'accions i comportaments adequats, i es compromet personalment a assegurar que el sistema de gestió del centre es desenvolupa i es posa en pràctica.

El criteri està dividit en 5 subcriteris, amb un mateix pes sobre el total del criteri (20%):

Subcriteri 1	El desenvolupament de la missió, la visió i els valors, i el seu paper de model de referència d'una cultura d'excel·lència
Subcriteri 2	El seu compromís personal amb el desenvolupament, posada en pràctica i millora contínua del sistema de gestió del centre
Subcriteri 3	La seua implicació amb clients, associats i representants de la societat
Subcriteri 4	La motivació, el suport i el reconeixement al personal del centre
Subcriteri 5	Definició i impuls del canvi en l'organització del centre

Com veurem a continuació, en este criteri la memòria del centre ha de reflectir com es planifiquen, desenvolupen, revisen i milloren els aspectes següents:

- L'equip directiu es troba compromés amb la gestió de qualitat.
- L'equip directiu, per a accedir a la direcció, va elaborar un programa compromés amb la millora contínua del centre.
- L'equip directiu és accessible i escolta el personal.
- L'equip directiu es preocupa per la satisfacció del personal.

- El director, com a president dels òrgans col·legiats del centre, promou l'elaboració participativa dels projectes institucionals.
- El director, com a president del Consell Escolar, promou la revisió participativa del Projecte Educatiu de Centre.
- L'equip directiu coordina l'elaboració dels projectes curriculars d'etapa.
- L'equip directiu impulsa l'avaluació dels projectes curriculars d'etapa.
- L'equip directiu es preocupa per la formació del personal en gestió de qualitat.
- L'equip directiu fa participar tot el personal en el procés de la qualitat.
- L'equip directiu ajuda activament als que emprenen iniciatives de qualitat.
- L'equip directiu anima tots els components del centre perquè identifiquen els seus clients i proveïdors.
- L'equip directiu dóna importància a les relacions del professorat amb els alumnes i les famílies.
- L'equip directiu afronta els possibles conflictes derivats de l'equilibri entre els distints grups (de pares i alumnes i d'estos amb el personal).
- L'equip directiu arreplega les opinions del personal.
- L'equip directiu reconeix i estimula el treball de les persones i els equips.
- L'equip directiu reconeix l'esforç del personal, a més dels resultats.
- L'equip directiu reconeix els èxits del professorat obtinguts fora del centre.
- L'equip directiu agraiïx els esforços suplementaris del personal per situacions extraordinàries.
- L'equip directiu té en compte, en l'assignació de responsabilitats i tasques, l'esforç realitzat.
- L'equip directiu facilita al personal l'ús de les instal·lacions i dels materials del centre.

4.1.1. Subcriteri 1A

Este criteri es referix a com els *líders del centre desenrotllen la missió, la visió, els valors i els principis ètics i actuen com a model de referència d'una cultura d'excel·lència.*

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com l'equip directiu:

-
- Desenrotlla la missió i visió del centre.
 - Desenrotlla, actuant com a model de referència, els principis ètics i valors que fonamenten la creació de la cultura del centre.
 - Revisa i millora l'efectivitat del seu propi lideratge, prenent mesures en funció de les necessitats futures que es plantegen en assumptes de lideratge.
 - S'implica activament i personalment en les activitats de millora.
 - Anima, promou i emprén accions a partir d'allò que s'ha esbrinat a conseqüència de les activitats d'aprenentatge.
 - Establix prioritats entre les activitats de millora.
 - Estimula i fomenta la col·laboració dins del centre.
-

El primer pas que ha de fer un centre en la implantació d'un SGQ és la identificació de quina és la seua posició pel que fa als seus principals clients i grups d'interés, la seua posició dins del sector de mercat (si l'interessa) i dins de la societat. Esta informació li ha de servir per a identificar els objectius i metes tant a llarg com a curt termini, és a dir definir la missió i la visió del centre.

La missió del centre és una declaració de l'equip directiu en què es descriu el propòsit o raó de ser del centre i en la qual s'indica clarament quina és la seua funció. La visió és allò que el centre pretén aconseguir a llarg i a mitjà termini. Per exemple, ser líders, ser referents en la comunitat, etc.

Definides la missió i la visió del centre, els líders han de desenrotllar i assumir els valors de referència que portaran al centre a aconseguir els seus objectius i que sustentaran la cultura de qualitat del mateix centre. L'equip directiu té l'obligació d'avaluar el nivell de coneixement i acceptació del personal del centre de la missió, la visió i els valors definits. Per a això disposa de ferramentes com ara:

1. Enquestes d'opinió del personal del centre i dels seus clients (famílies, alumnat, etc.).
2. Auditories internes (ISO-9000) i autoavaluacions davant de models d'excel·lència.
3. Bústies de suggeriments i reunions de treball.

Tot el procés descrit ha de ser dut a terme per l'equip directiu, ja que:

- Disposen d'una panoràmica general del centre.
- Són els que han de prendre les decisions que conduïsquen el centre a assumir i a implantar les dites declaracions.

Durant este procés l'equip directiu ha de revisar periòdicament l'efectivitat del seu lideratge. Els líders han de ser vistos pel personal que treballa al centre com a compromesos amb els principis i el desenrotllament d'este.

Una vegada creada la cultura de la qualitat al centre, els líders han d'involucrar-se directament en la implantació del SGQ, en especial amb la participació en projectes de millora dins de l'organització.

- Assignant recursos econòmics i infraestructura (quan siga possible).
- Fomentant la participació del personal.
- Dissenyant accions formatives.
- Involucrant altres líders.
- Participant en la identificació d'àrees de millora i prioritzant projectes de millora.

4.1.2. Subcriteri 1B

Este criteri es referix a com els *líders del centre s'impliquen personalment per a garantir el desenrotllament, la implantació i la millora contínua del sistema de gestió.*

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com l'equip directiu:

-
- Adequa l'estructura del centre per tal de donar suport a la implantació de la seua política i estratègia.

- Assegura que es desenrotlla i s'implanta un sistema de gestió de processos.
- Establix clarament la propietat dels processos.
- Assegura que es desenrotlla i s'implanta un procés que permet desenrotllar, desplegar i actualitzar la política i l'estratègia.
- Assegura que es desenrotlla i s'implanta un procés que permet el govern eficaç del centre.
- Assegura que es desenrotlla i s'implanta un procés que permet mesurar, revisar i millorar els resultats clau.
- Assegura que es desenrotlla i s'implanta un procés, o processos, que permet estimular, identificar, planificar i implantar millores en els enfocaments dels agents facilitadors, per exemple, per mitjà de la creativitat, la innovació i les activitats d'aprenentatge.

La principal funció dels líders d'un centre és la d'organitzar-lo per a fer-lo tan efectiu com siga possible i dotar-lo d'una estructura que permeta complir amb la missió i visió definides (criteri 1a).

La implantació de la gestió de processos s'ha revelat com un dels recursos de millora de la gestió més efectius per a tots els tipus d'organitzacions, incloent-hi els centres educatius. La gestió de processos implica uns certs canvis organitzatius per a adaptar l'estructura al nou enfocament de processos horitzontals. La gestió de processos consistix a dotar el centre d'una estructura matricial on, a més de l'organització funcional de caràcter vertical, hi haja una organització de caràcter horitzontal seguint els processos interfuncionals i amb una clara visió d'orientació al client final.

Els líders també hauran d'assegurar que s'implanta, es desenrotlla i s'actualitza la política i estratègia del centre. Encara que este tema es tracta amb més profunditat en el criteri 2, la direcció del centre ha de tindre en compte:

- El desenrotllament dels plans estratègics i operatius del centre.
- El desplegament dels plans a tots els nivells.
- La revisió periòdica dels nivells de compliment. Per a això cal definir un adequat esquema de mesuraments i establir per a tots els processos una sèrie d'indicadors de mesurament, fixant a més uns objectius que ens permeten conèixer la situació del procés en tot moment.
- L'actualització dels objectius per a adaptar-los permanentment als canvis de l'entorn o interns.

Els líders han d'assegurar-se que les bases de l'evolució del centre se sustenten i recolzen en els processos que permeten el desenrotllament del centre impulsat pels agents facilitadors. Per tant, els processos han d'estimular:

- El treball i la creativitat dels membres del centre.
- Plans de formació al personal del centre.
- Creació d'equips de millora.
- Desenrotllament d'una política de recursos humans que estímul i reconega els esforços personals.

- Desenrotllament d'un sistema de gestió per objectius que premie la consecució d'objectius.
- Potenciació de la innovació en el centre.

Finalment, la implantació d'un procés d'autoavaluació és un recurs fonamental de què disposen els líders per a conèixer com s'està duent a terme la gestió dels agents facilitadors en la seua organització, quins en són els punts dèbils i els punts forts i quines accions s'han d'emprendre a fi d'enfortir-los.

4.1.3. Subcriteri 1C

Este criteri es referix a com els *líders del centre interactuen amb els clients, els socis i els representants de la societat*.

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com l'equip directiu:

-
- Satisfà, comprén i dóna resposta a les necessitats i expectatives.
 - Establix i participa en aliances.
 - Establix i participa en activitats de millora conjunta.
 - Dóna reconeixement a persones i equips dels grups d'interés, per la seua contribució als resultats del centre, per la seua fidelitat, etc.
 - Participa en associacions professionals, conferències i seminaris, fomentant i promovent, en particular, l'excel·lència.
 - Fomenta, promou i participa en activitats dirigides a millorar el medi ambient a nivell global i la contribució del centre a la societat, amb vista a respectar els drets i interessos de les generacions futures.
-

La direcció ha d'identificar els seus socis (*parteners*) entre proveïdors, clients i altres organitzacions externes, establint aliances i desenrotllant al màxim les relacions d'associació. Per a la selecció dels socis s'ha de tindre en compte:

- Les sinergies entre les organitzacions i el centre.
- L'afinitat cultural entre estes.
- Que es puga garantir que la política i l'estratègia dels socis siguen coherents amb les del mateix centre.

La direcció del centre ha de ser conscient de la transcendència que estes aliances tenen pel que fa a l'eficiència i eficàcia del centre i a la satisfacció del client final (famílies, alumnat, empreses, etc.). És important que la direcció participe de forma directa en estes aliances. Els contactes de la direcció amb els seus socis hauran de tindre caràcter periòdic i estar planificats de manera anticipada d'acord amb una agenda pactada amb els socis. A les reunions hauran d'assistir representants de la direcció a més de la resta del personal implicat. Els resultats dels contactes hauran d'analitzar-se i difondre's en el si del centre.

Respecte a les organitzacions externes i a la comunitat social a què pertany el centre hi ha d'haver una involucració total de l'equip directiu. Tant individualment com en el conjunt del centre, és important que l'equip directiu i el personal d'este pertanguen a associacions sectorials, professionals o de promoció de qualitat.

El centre pot subvencionar algunes activitats de formació o promoció de la qualitat a escala local o nacional, per exemple concedint beques, organitzant cursos o seminaris, organitzant jornades de portes obertes, concedint subvencions a organitzacions locals, etc.

També cal promocionar totes les activitats dirigides a la millora del medi ambient. Així, es tindrà en compte la participació en activitats dirigides a millorar el medi ambient dins de la comunitat, com ara oferir cursos de formació per a personal extern al centre, participació en projectes que duguen a terme institucions locals o regionals, socis, clients, etc.

4.1.4. Subcriteri 1D

Este criteri es referix a com els *líders reforcen una cultura d'excel·lència entre les persones del centre*.

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com l'equip directiu:

-
- Comunica personalment la missió, visió, valors, política i estratègia, plans, objectius i metes del centre a les persones que la integren.
 - És accessible, escolta de manera activa, és font d'inspiració i cohesió, i respon a les persones que integren el centre.
 - Ajuda les persones i els dóna suport per a fer realitat els seus plans, objectius i metes.
 - Motiva i permet a les persones participar en activitats de millora.
 - Dóna el reconeixement oportú i adequat al personal del centre.
 - Fomenta i anima la igualtat d'oportunitats i la diversitat.
-

En este subcriteri es tracta com els centres amb un centre excel·lent, després de definir el sistema de gestió i d'establir els principis basant-se en els quals actuarà (missió, visió, valors, política i estratègia, plans, objectius i metes), els transmeten a totes les persones que integren el centre, de manera que els entenguen i servisquen de base per a desenrotllar eficaçment i eficientment el seu treball.

Per a això, l'equip directiu del centre ha de:

1. Liderar este procés de comunicació donant d'esta manera l'entitat i la importància requerides. L'equip directiu ha de disposar de mecanismes que li permeten avaluar l'èxit de les comunicacions efectuades al personal del centre. Per a això, un dels mecanismes més eficaços són les enquestes al personal. Algunes de les característiques d'estes enquestes són:

- Han d'incloure preguntes que permeten esbrinar el grau de coneixement de la missió, visió, valors, política i estratègia, plans, objectius i metes del centre.
- Han de permetre avaluar si s'han entés correctament els comunicats (revistes, taulers, etc.) i qualsevol comunicació efectuada en les reunions que tenen lloc periòdicament en les distintes àrees del centre.
- Els resultats obtinguts han d'arreplegar-se i tractar-se en les diferents reunions que la direcció duga a terme.
- Basant-se en els resultats obtinguts caldrà prendre mesures que porten a esmenar les desviacions detectades.

2. Accessibilitat dels líders. A més de transmetre els principis del centre, els líders han de ser accessibles a tots els membres que l'integren, responent a totes les seues qüestions i inquietuds. L'equip directiu ha de disposar de mecanismes amb els quals puguen:

- Establir contactes directes de la direcció amb el personal del centre: menjars de Nadal, menjars de les vacances amb assistència d'equip directiu, excursions o viatges, etc.
- Establir un esquema eficaç de reunions que transmeta de dalt a baix les novetats i evolució del sistema de gestió de qualitat.
- Identificar suggeriments del personal del centre.

3. Actuació de la direcció. Una vegada creat un esquema de comunicacions amb el qual els líders són accessibles a les inquietuds de tot el personal del centre, la direcció ha d'exercir un paper actiu, tenint en compte les inquietuds del personal pel que fa a les seues aspiracions personals en el desenrotllament de la seua carrera professional dins del centre.

4. Foment de la participació. La direcció del centre ha de donar el seu suport total al foment de la participació del personal del centre en activitats de millora. La direcció ha de donar suport al treball dels equips permetent que es reunisquen en hores de treball i autoritzar a tots la participació en el programa d'equips de millora i l'assistència a les reunions, i posar a la seua disposició tots els recursos necessaris per a un funcionament òptim (locals, material, bibliografia, equipament informàtic, etc.).

5. Reconeixement i recompenses. El reconeixement dels esforços i èxits del personal, orientat tant a reconèixer els èxits individuals com els dels equips de millora. És molt important que, perquè el reconeixement siga totalment efectiu, es concedisca amb uns criteris clars i coneguts per tots, i si pot ser quantificables, que especifiquen quins tipus d'èxits es premiaran (accions relacionades amb la satisfacció del client, amb la millora de la qualitat).

4.1.5. Subcriteri 1E

Este criteri es referix a com els *líders definixen i impulsen el canvi al centre*.

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com l'equip directiu:

-
- Comprén els fenòmens interns i externs que impulsen el canvi al centre.
 - Identifica i selecciona els canvis que cal introduir en el centre, en el model de l'organització i en les seues relacions externes.
 - Lidera el desenrotllament dels plans de canvi.
 - Garantix la inversió, els recursos i el suport necessaris per al canvi.
 - Gestiona la implantació i els riscos del conjunt dels programes de canvi.
 - Garantix la implantació eficaç del canvi i gestiona els grups d'interés en relació amb el canvi.
 - Comunica els canvis a les persones del centre i a altres grups d'interés, i per què es fan.

- Dóna suport i permet a les persones gestionar el canvi.
 - Mesura i revisa l'eficàcia dels canvis, i compartix els coneixements obtinguts.
-

En este subcriteri es tracta com l'equip directiu, després de definir el sistema de gestió i d'establir i transmetre al personal els principis basant-se en els quals actuarà (missió, visió, valors, política i estratègia, plans, objectius i metes), planifiquen i duen a terme els processos que generen un canvi al centre.

En primer lloc, l'equip directiu ha de definir els mecanismes que li permeten identificar els aspectes, tant interns del centre com externs, que poden hi impulsar un canvi.

Una vegada identificats els canvis existents, l'equip directiu ha de desenrotllar metodologies que permeten implementar projectes que faciliten la posada en marxa dels dits canvis dins del centre.

La metodologia més habitual per a la implantació d'estos canvis és la mateixa que s'utilitza per a la implantació de plans de millora al centre, i es basa en el cicle PDCA de Deming. Les 4 etapes d'esta metodologia comprenen les activitats següents:

1. *Plan* ('planificar'): durant esta fase, una vegada identificats els aspectes que impulsen el canvi, el centre ha d'identificar:

- Els objectius que es pretenen amb el canvi.
- Les activitats que s'han de desenrotllar per a implantar el canvi.
- La planificació temporal de les dites activitats i dels recursos, tant econòmics com humans, per a dur-les a terme.
- Els responsables de cada una de les activitats.
- Els indicadors que han de mesurar els resultats del canvi.

2. *Do* ('fer'): durant esta fase, es definixen els mecanismes que permeten desenrotllar el pla de canvi. L'equip directiu ha d'assegurar que les inversions, els recursos i les infraestructures planificades per a la implementació del canvi es troben a disposició del projecte en el moment necessari. També s'han de definir els mecanismes que permeten a l'equip directiu avaluar els riscos que es corren en implantar els canvis. Finalment, ha de desenrotllar els processos de comunicació dels canvis al personal del centre i a tots els grups d'interés que es veuen afectats per estos canvis.

3. *Check* ('comprovar'): durant esta fase, l'equip directiu ha de definir mecanismes que permeten avaluar la completa implantació dels canvis planificats, identificar si s'han aconseguit tots els objectius i mesurar, amb els indicadors definits en la primera etapa, l'eficàcia dels canvis.

4. *Act* ('actuar'). Finalment, l'equip directiu ha d'identificar tots els aspectes que s'han posat de manifest durant la implantació dels canvis, tant positius com negatius, i aprendre d'estos.

4.2. Política i estratègia

El criteri es referix a la **Missió, Visió, Valors** i **Direcció estratègica** del centre. L'equip directiu ha d'utilitzar la missió, visió i valors com a fonament de la seua política i estratègia, i estes han de marcar el desenrotllament dels restants criteris del grup agents com són el criteri 3

(Persones), el criteri 4 (Aliances i recursos) i el criteri 5 (Processos). És a dir, a partir de la política i estratègia, el centre definirà uns objectius estratègics, els traduirà en uns plans estratègics, que marcaran la direcció en la qual han de moure's les persones que formen el centre i, de la mateixa manera, marcaran uns criteris clars per a establir les aliances i gestionar els recursos.

Este segon criteri del model EFQM avalua com, i amb quina base, el centre estableix la seua **política i estratègia**. Una vegada definides, es tractarà la manera com s'implanta, es revisa i es modifica, perquè siga l'adequada a la situació del centre en cada moment.

La memòria ha de reflectir com s'assumix, en la planificació i l'estratègia del centre, el concepte de gestió de qualitat i com els principis de la gestió de qualitat s'utilitzen en la formulació, revisió i millora de l'estratègia i la planificació.

Criteri 2: POLÍTICA I ESTRATÈGIA

80 punts

El centre implanta la seua missió i visió desenrotllant una estratègia centrada en els seus grups d'interés. Com el centre desenrotlla i desplega les seues polítiques, plans, objectius i processos per a fer realitat l'estratègia.

El criteri està dividit en 4 subcriteris (amb la mateixa puntuació sobre el total del criteri):

Subcriteri 1	La política i estratègia es fonamenten en les necessitats i expectatives, tant actuals com futures, dels actors.
Subcriteri 2	La política i estratègia es fonamenten en la informació dels indicadors de rendiment, investigació, l'aprenentatge i les activitats externes.
Subcriteri 3	La política i estratègia es desenrotllen, es revisen i s'actualitzen.
Subcriteri 4	La política i estratègia es comuniquen i despleguen amb un esquema de processos clau.

En este criteri, la memòria del centre ha de reflectir com es planifiquen, es desenrotllen, es revisen i es milloren els aspectes següents:

- L'elaboració del Projecte Educatiu de Centre i de la Programació General Anual s'ha efectuat després d'analitzar les necessitats i les expectatives dels diferents sectors de la comunitat educativa.
- L'elaboració del Reglament de Règim Intern s'ha efectuat després d'analitzar les necessitats i expectatives dels diferents sectors de la comunitat educativa.
- La planificació de les estratègies de l'acció educativa del centre es decidix en els òrgans col·legiats.
- El professorat participa en l'elaboració dels projectes institucionals.
- El projecte educatiu és compartit en la pràctica quotidiana per la major part de la comunitat educativa.
- La planificació i l'estratègia del centre es formulen de manera coherent, clara i precisa.
- S'incorpora l'exigència d'un comportament ètic a la planificació i estratègia.
- El personal coneix la planificació i estratègia del centre.
- La planificació i estratègia incorporen un conjunt d'objectius bàsics, ben definits i assolibles.

- S'usen la planificació i l'estratègia per a determinar els objectius al centre.
- Els objectius bàsics que formen part de la planificació i l'estratègia són compartits pel professorat.
- La planificació i l'estratègia formen part sistemàtica dels plans de formació.
- Els projectes institucionals del centre procuren reflectir característiques pròpies.
- Els valors que definixen els compromisos entre les persones i amb les persones estan clarament definits i són coneguts per tots.

4.2.1. Subcriteri 2A

Este criteri es referix a com *el centre desplega una política i unes estratègies basades en les necessitats i expectatives actuals i futures dels grups d'interés.*

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com en el centre:

-
- S'arreplega i s'analitza la informació per a conèixer l'entorn del centre, tant en l'actualitat com en el futur.
 - S'identifiquen, es comprenen i s'anticipen les necessitats i expectatives dels grups d'interés actuals i futurs, incloent-hi clients (famílies, alumnat, empreses), personal del centre, socis, societat i accionistes.
 - S'identifiquen, es comprenen i s'anticipen els avanços que es produïxen en l'entorn, incloent-hi les activitats de la competència.
-

El centre ha de definir la seua política i estratègia basant-se en dades reals arreplegades de l'entorn, que permeten determinar quin lloc ocupa en l'entorn en què està ubicat i cap a on vol anar dins del dit entorn. Com ja hem vist, l'entorn està compost pels grups amb interés del centre, com ara famílies, alumnat, empreses, socis, proveïdors, etc. La informació mencionada pot vindre de moltes i molt diverses fonts:

Els clients actuals. Hi ha molta literatura sobre els clients d'un centre educatiu. En esta publicació s'entén per clients principalment les famílies, els alumnes i les empreses (centres de FP). L'equip directiu ha d'obtenir dades precises sobre els seus clients actuals i conèixer el nivell de satisfacció d'estos amb el centre. Per a això ha d'utilitzar l'anàlisi d'indicadors de satisfacció dels clients, de les queixes i reclamacions, i de les opinions directes que els clients fan arribar al centre. Les enquestes a clients han de fer-se periòdicament i han de contindre una sèrie de preguntes de les quals s'obtinga tota la informació necessària quant als servicis que el client rep del centre.

Els socis (parteners). Són un element important per a elaborar la política i l'estratègia del centre. Per a cada soci s'arreplegarà informació distinta en funció de la seua relació amb el centre. En tot cas, haurà de saber-se quins plans estratègics i quines previsions tenen pel que fa a l'evolució de la seua activitat.

El personal del centre. Les seues opinions, grau de motivació i compromís, nivell de formació, absentisme, participació en activitats de millora i grups de qualitat, satisfacció amb la pertinença al centre, etc. són fonamentals perquè la direcció puga elaborar els plans estratègics, tant els específics de recursos humans com la planificació de totes les àrees del centre. La informació del personal pot obtenir-se a través de:

- Entrevistes amb el personal
- Anàlisi de les activitats dels grups de qualitat

- Suggestiments de millora, etc.
- Enquestes d'opinió al personal

Finalment resulta fonamental que la direcció definisca els mecanismes necessaris perquè tota la informació obtinguda siga comunicada a les persones que la necessiten, analitzada en detall i utilitzada en el procés d'elaboració de la política i estratègia del centre.

4.2.2. Subcriteri 2B

Este criteri es referix a com *la política i estratègia desplegadas pel centre es basen en la informació dels indicadors de rendiment, la investigació, l'aprenentatge i les activitats externes.*

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com en el centre:

-
- S'analitza la informació que es desprén dels indicadors interns de rendiment.
 - S'analitza la informació que es desprén de les activitats d'aprenentatge.
 - S'analitzen les dades obtingudes sobre imatge externa i coneixement de marca.
 - S'analitza el rendiment de la competència i dels centres educatius considerats com els millors.
 - S'analitzen les dades relatives a les competències fonamentals dels socis actuals i dels potencials.
 - S'analitzen les dades relatives a les qüestions socials, mediambientals, de seguretat i legals, a curt i a llarg termini.
 - S'identifiquen i es comprenen els indicadors econòmics i demogràfics.
 - S'analitzen les dades per a determinar l'impacte de les noves tecnologies i els models de gestió sobre el rendiment del centre.
-

L'equip directiu ha de tindre en compte per a definir la seua política i estratègia els següents tipus d'indicadors:

- Els indicadors d'eficiència dels processos
- Els indicadors que mesuren de manera indirecta quina pot ser la satisfacció del client
- Els indicadors de qualitat del servici
- Els indicadors financers (si procedix)

Unes altres dades importants a tindre en compte en la definició de la política i l'estratègia del centre són els resultats dels altres centres educatius. En este sentit, resulta fonamental que la direcció del centre obtinga informació sobre el rendiment i la gestió d'altres centres considerats com els millors. Este procés és conegut per *benchmarking*.

L'equip directiu també ha d'arreglar i comprendre el resultat de les activitats d'aprenentatge, sobretot a través de la participació del personal del centre en activitats de millora. Alguns indicadors rellevants en este sentit són:

- El nombre de persones que participen en activitats de millora (equips de millora o programes de suggeriments).
- El nombre de suggeriments rebuts del personal.
- Les accions que s'han dut a terme a proposta dels equips de millora.
- Els beneficis obtinguts de la implantació de les dites accions, etc.
- L'efectivitat dels programes de formació així com dels beneficis que se n'obtenen.

Una altra font important d'aprenentatge per al centre és l'anàlisi dels resultats de les autoavaluacions segons el model EFQM. D'esta manera, el centre pot comprovar l'excel·lència en el desenrotllament dels seus agents facilitadors i dels seus resultats, i fins a quin punt hi ha hagut un equilibri entre tots els grups amb interessos en l'excel·lència.

4.2.3. Subcriteri 2C

Este criteri es referix a com *el centre desenrotlla, revisa i actualitza la seua política i estratègia*.

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com en el centre:

-
- Es desenrotlla, es revisa i s'actualitza la política i estratègia de manera coherent amb la missió, visió i conceptes d'excel·lència del centre.
 - S'equilibren les necessitats i expectatives a curt i a llarg termini de tots els grups d'interés.
 - S'avaluen els riscos i s'identifiquen les maneres d'abordar-los.
 - S'identifiquen els avantatges competitius actuals i futurs.
 - S'identifiquen les capacitats i necessitats fonamentals perquè les aliances facen realitat la política i estratègia.
 - S'alineja l'estratègia del centre amb la dels socis i aliances.
 - S'identifiquen els factors crítics d'èxit.
 - S'adequen i es desenrotllen de manera contínua estàndards socials i mediambientals amb els socis.
 - S'avalua la importància i eficàcia de la política i estratègia.
-

Com hem vist fins ara, la configuració de la política i estratègia d'un centre ha de basar-se en 4 pilars:

1. Principis de l'excel·lència en la gestió.
2. Missió, visió i valors de l'organització.
3. Anàlisi de la informació de procedència interna de l'organització.
4. Anàlisi de la informació dels grups d'interés de l'organització.

Perquè els plans i estratègies del centre reflectisquen realment els principis d'excel·lència, cal que, durant el procés de planificació, hi haja una participació activa de l'equip directiu, que vigile la inclusió efectiva dels principis d'excel·lència en la política i estratègia.

Com ja hem vist, l'equip directiu ha de tindre en compte les necessitats i expectatives dels grups d'interés a l'hora de definir la política i l'estratègia. Ha d'establir en la missió del centre quins són els grups d'interés i quines les necessitats i les expectatives. La política i estratègia ha de tindre en compte la satisfacció de tots els dits grups tractant sempre d'aconseguir l'equilibri entre les seues necessitats i expectatives.

També resulta important incloure, en la formulació de la política i l'estratègia, les previsions i requisits a curt i a llarg termini. És necessari que l'equip directiu estudeie, en les successives revisions que es facen de la seua política i estratègia, la informació relativa al llarg termini, ja que és susceptible de veure's afectat pels canvis continus que es donen en l'entorn i en els distints grups d'interés. S'han de desenrotllar escenaris alternatius d'actuació que podran preveure riscos i permetre establir plans de contingència per a abordar-los. La defi-

nició de la política i estratègia tindrà també en compte l'evolució previsible de l'entorn exterior, tant general (aspectes polítics, econòmics, legals, tecnològics i socioculturals) com específic (clients, proveïdors i competidors).

Atés que els socis són una part important del centre, l'equip directiu ha d'alinejar la política i estratègia amb la d'aquells, amb el fi últim d'augmentar el valor ofert als seus clients i de millorar l'eficàcia i l'eficiència dels seus processos aprofitant les sinergies existents.

Ja que la política i estratègia del centre no depenen només de la voluntat de la direcció, sinó que, com hem vist, depenen també tant de la situació interna del centre com de l'externa, evolucionant d'acord amb la dita situació, és important que s'establisquen mecanismes de revisió i millora de la política i estratègia que eviten que estes queden desfasades davant dels canvis en l'entorn, tant pels canvis bruscos i profunds com per les lentes evolucions que viuen les condicions de l'entorn de les organitzacions.

La revisió de la política i estratègia ha d'incloure:

- L'anàlisi de les dades internes del centre que comprove si la política i estratègia vigents han sigut efectives i han permés al centre assolir els objectius generals plasmatats en la seua missió, visió i valors.
- L'anàlisi del compliment dels plans establits en la planificació estratègica i traure'n les conclusions oportunes.
- La identificació de tots els factors crítics que han dut el centre a aconseguir l'èxit.

La revisió de la política i l'estratègia ofereix informació sobre:

- Si la política i l'estratègia adoptades han sigut inadequades per a assolir les metes del centre, per la qual cosa caldrà revisar-les i modificar-les si és el cas.
- Si, encara que les dites política i estratègia han sigut realment efectives, convé revisar com s'han modificat les condicions de l'entorn i tractar d'adequar la política i estratègia a les noves condicions existents.

A més del procés establert de revisions periòdiques, l'equip directiu ha de preveure un procediment perquè es revise la política i estratègia de manera extraordinària sempre que s'identifique un canvi brusca de les condicions de l'entorn o internes del centre.

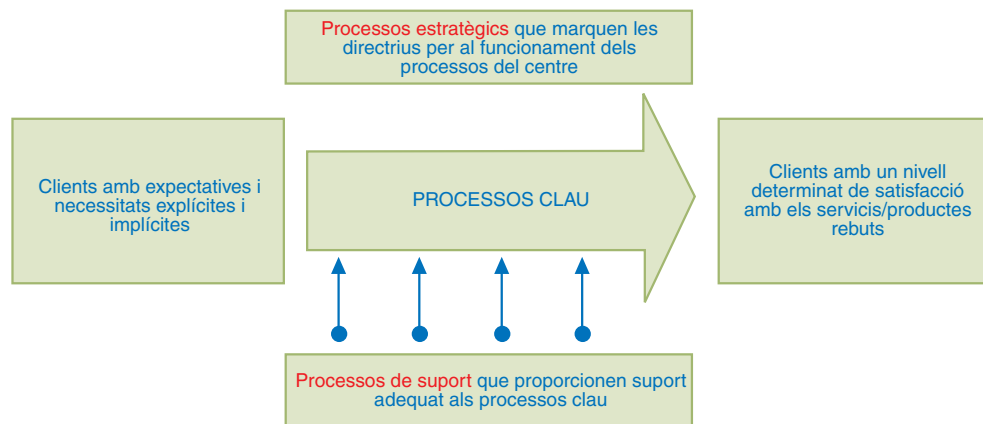
4.2.4. Subcriteri 2D

Este criteri es referix a com *el centre, per mitjà d'un esquema de processos clau, comunica i desplega la seua política i estratègia.*

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com en el centre:

-
- S'identifica, es dissenya i comunica l'esquema general de processos clau necessari per a fer realitat la política i estratègia del centre.
 - Es comunica la política i l'estratègia als grups d'interés i se n'avalua el grau de sensibilització.
 - S'alineen, s'establixen prioritats, s'acorden, es despleguen en cascada i es comuniquen els plans, els objectius i les metes; així com fer un seguiment als resultats que vagen aconseguint-se.
 - S'establixen sistemes d'informació i de seguiment en tot el centre per a analitzar el progrés aconseguit.
-

Com hem vist en el criteri 1, el centre ha d'adaptar la seua estructura de manera que es facilite el desplegament efectiu de la política i l'estratègia. Per a això el millor recurs és la gestió per processos. En este subcriteri, el centre ha d'identificar el seu mapa de processos. Convé recordar que els processos d'una organització els podem agrupar en processos clau, estratègics i de suport.



Per a determinar esta relació de processos clau, el centre pot procedir de diverses maneres, encara que una manera molt útil podria ser creant un grup de qualitat o un equip de millora específic. La relació de processos clau ha de ser revisada i millorada, almenys cada any, i sempre que el centre canvie algun dels processos d'esta. Les revisions periòdiques dels processos es faran d'acord amb les revisions de la política i l'estratègia del centre. D'esta manera s'assegura que l'esquema de processos clau està d'acord amb la política i estratègia.

Una vegada definides la política i l'estratègia del centre, cal transformar-les en objectius i en plans operatius tant a curt termini com a mitjà i a llarg. Estos objectius han d'estar definits i abastar totes les àrees i activitats del centre, de manera que, aconseguint els objectius fixats i duent a terme els plans establits, s'aconseguisca la missió i la visió definides per l'equip directiu.

Hi ha dos maneres habituals de dur a terme el procés de desplegament de la planificació i assegurar que els plans operatius porten al compliment de les estratègies:

1. El "desplegament d'objectius". Consistix en el fet que l'equip directiu ha d'assignar una sèrie d'objectius en cascada a tots els nivells del centre, de manera que els objectius de cada nivell suporten la consecució dels objectius del nivell superior. D'esta manera i una vegada establides la política i l'estratègia del centre, resulta fàcil la definició d'uns pocs objectius, prou generals, que suporten la consecució de la política i estratègia mencionades. Estos objectius podran ser distribuïts als diferents membres de l'equip directiu. A partir d'ací, cada membre podrà definir un conjunt de plans que ajuden a assolir els seus objectius. D'esta manera es podrà seguir fins a arribar a cada persona del centre. L'èxit dels objectius pel personal del centre assegurarà l'èxit dels objectius globals i dels objectius marcats en l'estratègia.
2. El "quadre de comandament integral" (balanced scorecard). El quadre de comandament és un conjunt d'indicadors i d'objectius relatius a totes les perspectives del

negoci (financera, clients, processos, aprenentatge i creixement), seleccionats de manera que, aconseguint els objectius d'estos, es garanteix la perfecta implantació de l'estratègia.

L'equip directiu ha d'establir un esquema de comunicació de la política i l'estratègia previ o en paral·lel al desplegament d'objectius que permeta que tot el personal del centre conega i entenga quina és la política i estratègia que els ha inspirat, a fi d'assegurar que tota l'organització està compromesa amb el compliment dels plans i l'èxit dels objectius establits.

Finalment, l'equip directiu ha d'avaluar quin és el grau de comprensió i acceptació que el personal del centre té de la política i estratègia de l'organització, de manera que es pugua constatar:

- Si els mecanismes utilitzats per a la seua comunicació són els adequats.
- La idoneïtat de la dita política i estratègia.
- Si este coneixement implica també una aplicació real de la política i l'estratègia en tota l'organització.

Esta informació de retorn permet a l'equip directiu la millora del procés de desplegament i assegura la correcta implantació de la política i l'estratègia, al mateix temps que permet que esta es revise basant-se en les opinions del personal del centre.

4.3. Les persones

Seguint amb la lectura lògica del model EFQM, una vegada que l'equip directiu del centre ha definit la política i l'estratègia i ha establert els plans operatius, són les persones que el componen ("personal" és qualsevol persona, siga quina siga la seua responsabilitat i la seua especialitat, que presta servicis al centre) els qui han de portar-los a terme, i aconseguir, d'esta manera, els objectius planificats i l'èxit en els resultats. El conjunt de persones que formen part del centre constitueix un dels seus grups d'interés, i com a tal, el centre ha de posar tots els mitjans a l'abast per a satisfer les seues necessitats i expectatives.

Este criteri es referix a com utilitza el centre el màxim potencial del seu personal per a millorar contínuament. La memòria ha de mostrar com s'actua per a millorar les condicions del personal i com es realitza la seua gestió per a la millora contínua del centre i de la formació de l'alumne. Estos principis hauran d'orientar el seu funcionament, encara que hi haja un ordenament jurídic en matèria de personal que atribuisca la competència de la seua gestió a diferents unitats de l'administració pública.

Criteri 3: PERSONES

90 punts

El criteri analitza **com** gestiona i desenrotlla el centre els coneixements de les persones que el constitueixen i allibera tot el seu potencial, tant individual com en equip i en el conjunt de l'organització. I com planifica estes activitats en suport de la seua política i estratègia, i del funcionament eficaç dels seus processos.

Este criteri obté resultats fonamentalment sobre el criteri 7 de resultats en persones.

El criteri està dividit en 5 subcriteris (amb el mateix pes en el criteri 20%) que detallarem a continuació:

Subcriteri 1	Planificació, gestió i millora dels recursos humans del centre.
Subcriteri 2	Identificació, desenvolupament i manteniment del coneixement i la capacitat de les persones del centre.
Subcriteri 3	Implicació i assumpció de responsabilitats per part de les persones del centre.
Subcriteri 4	Existència de diàleg entre les persones i l'equip directiu.
Subcriteri 5	Recompensa i reconeixement a les persones del centre.

En este criteri, la memòria del centre ha de reflectir com es planifiquen, es desenvolupen, es revisen i es milloren els aspectes següents:

- L'equip directiu organitza al personal d'acord amb la planificació i l'estratègia del centre.
- S'implica tot el personal i els col·laboradors en l'estratègia del centre.
- L'equip directiu fa enquestes per a avaluar la satisfacció del personal i utilitza les dades obtingudes.
- La dotació de personal docent és adequada per a atendre les necessitats del centre.
- Hi ha un pla de substitucions del professorat coherent amb el desenvolupament dels processos acadèmics, que amortix l'efecte de les baixes docents.
- Hi ha un pla de seguiment del desenvolupament de les guàrdies del professorat d'acord amb els objectius del centre.
- L'equip directiu fa correspondre l'assignació de responsabilitats al personal amb les previsions de la planificació i l'estratègia.
- Es millora el treball del personal amb les innovacions que incorpora el centre.
- Es revisa la planificació i l'estratègia del centre per part de l'equip directiu, dels òrgans de coordinació docent i dels restants responsables del centre.
- S'adapten els horaris a les necessitats del centre.
- L'equip directiu detecta la capacitat del personal i la vincula a les necessitats del centre.
- L'equip directiu potencia el desenvolupament professional d'acord amb les necessitats del centre.
- L'equip directiu promou processos de formació per al personal.
- El professorat ha participat en cursos d'actualització científica en l'últim any.
- El professorat ha participat en cursos d'actualització didàctica en l'últim any.
- L'equip directiu incorpora la cultura de la gestió de qualitat al procés de formació.
- El treball en equip és la base del desenvolupament del personal en el centre.
- L'equip directiu concilia els objectius individuals i els dels equips de treball amb els objectius del centre.

- L'equip directiu valora i ajuda el personal a millorar els seus resultats.
- L'equip directiu faculta el personal a prendre decisions i s'avalua, d'alguna manera, la seua eficàcia.
- L'equip directiu valora el personal per la seua participació en la millora contínua.
- L'equip directiu i els altres responsables reben informació del personal.
- L'equip directiu i els altres responsables transmeten informació al personal.
- Al centre hi ha una comunicació lateral entre persones, unitats i equips.
- S'avalua i millora l'efectivitat de la comunicació.
- L'equip directiu valora cada un dels membres del centre com a persones.
- L'equip directiu considera el personal com una font d'aportacions i de generació d'idees.
- L'equip directiu fomenta un ambient de confiança i de solidaritat.
- L'equip directiu pren en consideració la situació particular de cada persona en organitzar el treball.
- L'equip directiu fomenta la conscienciació i implicació del personal en temes de salut, seguretat, medi ambient i entorn.
- L'equip directiu fomenta l'estabilitat del professorat al centre.

4.3.1. Subcriteri 3A

Este criteri es referix a com *l'equip directiu realitza la planificació, la gestió i la millora dels seus recursos humans*.

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com en el centre:

-
- Es desenrotllen les polítiques, estratègies i plans de recursos humans.
 - S'impliquen les persones del centre i els seus representants en el desenrotllament de polítiques, estratègies i plans de recursos humans.
 - S'alineen els plans de recursos humans amb la política i l'estratègia, l'estructura de l'organització i l'esquema general de processos clau.
 - Es fomenta i es garanteix l'equitat en tot allò relacionat amb l'ocupació, incloent-hi polítiques, estratègies i plans d'igualtat d'oportunitats.
 - S'utilitzen les enquestes de personal i qualsevol altre tipus d'informació procedent d'este per a millorar les polítiques, estratègies i plans de recursos humans.
 - S'utilitzen metodologies organitzatives innovadores per a millorar la forma de treballar.
-

En els criteris 1 i 2 hem vist com l'equip directiu del centre desenrotlla la política i estratègia a fi de complir una missió i una visió prèviament establides. Per a això, tot el centre ha de treballar conjuntament a fi de complir la política i plans estratègics definits.

En primer lloc, l'equip directiu ha de desenrotllar uns plans de recursos humans per tal de canalitzar el treball de tots els membres del centre cap a la consecució dels plans establits en la planificació estratègica. L'objectiu dels plans de personal ha de ser aconseguir un personal ben format, motivat i al qual s'oferixen mecanismes adequats de participació de manera que es puguin aprofitar al màxim les seues capacitats en ajuda de la resta d'estratègies i plans del centre.

Les característiques més rellevants a tindre en compte a l'hora de definir estos plans són:

1. Han de definir-se a fi de contribuir a la consecució de la missió i visió del centre.
2. Han d'estar alineats amb la política i l'estratègia generals del centre.
3. Han de traduir-se en plans a curt, a mitjà i a llarg termini.
4. Han de tindre en compte l'estructura del centre i ser compatibles amb l'esquema general de processos clau. L'esquema de processos clau determinarà de manera decisiva els plans encaminats a fomentar la participació dels treballadors en la millora dels processos.
5. Han d'estar basats en informació rellevant. Esta informació podrà obtindre's per enquestes o per anàlisi de les dades internes. Habitualment són les enquestes d'opinió al personal del centre el mètode més utilitzat i més eficaç. Algunes característiques importants d'estes enquestes són:

- Han de permetre a l'equip directiu conèixer el punt de vista del personal del centre respecte als principals elements que afecten el seu treball i motivació.
- Han de permetre la implicació de les persones de l'organització en el desenrotllament de les polítiques de recursos humans atés que es tenen en compte els resultats de les enquestes per a la seua definició.
- És, a més, convenient que el personal del centre conega els resultats anteriors i que siguen informats en quina mesura les seues opinions han sigut arreplegades en la política de recursos humans.
- Les enquestes han de ser anuals, anònimes i han d'incloure qüestions sobre:
 - La satisfacció amb el treball realitzat.
 - Les condicions físiques en les quals es treballa.
 - L'ambient de treball.
 - La relació amb l'equip directiu.
 - El nivell de coneixement, credibilitat i acceptació de la política i estratègia del centre per part del personal.
 - La satisfacció amb la formació rebuda.
 - La satisfacció amb les possibilitats de participació en la millora de la qualitat, etc.

Els catàlegs d'indicadors de qualitat definits per l'IVAQE han d'ajudar a confeccionar estes enquestes.

El primer pas que s'ha de seguir en la planificació dels recursos humans d'un centre és dotar-lo de les persones necessàries. Per a això caldrà:

1. Definir les necessitats de personal tant pel que fa al nombre com a la seua experiència i formació. Per a això cal disposar d'un esquema complet de descripcions de llocs de treball que permeta organitzar de manera abstracta l'organització del centre, no en funció del personal actualment disponible, sinó en funció de les necessitats i dels llocs objectius existents. Les necessitats de personal del centre hauran de preveure's també a curt, a mitjà i a llarg termini.
2. Identificar la situació actual i la comparació amb l'objectiu que es vol aconseguir.
3. Identificar àrees amb dèficit i àrees amb excés de persones, les quals podrien ser balancejades sense necessitat de recórrer a noves contractacions.
4. Identificar possibilitats de cobrir determinades necessitats donant la formació adequada al personal.

4.3.2. Subcriteri 3B

Este criteri es referix a com *es realitza la identificació, el desenrotllament i el manteniment del coneixement i la capacitat de les persones del centre.*

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com en el centre:

- S'identifiquen, es classifiquen i s'adeqüen el coneixement i les competències de les persones a les necessitats del centre.
- Es desenrotllen i s'utilitzen plans de formació i desenrotllament que contribuïsquen a garantir que les persones del centre s'ajusten a les capacitats actuals i futures d'este.
- Es desenrotllen, es reforcen amb tutors i es formen totes les persones perquè aconseguisquen tot el seu potencial.
- Es dissenyen i es fomenten oportunitats d'aprenentatge a escala individual, d'equip i d'organització del centre.
- Es desenrotlla la capacitat de les persones a través del treball al centre.
- Es desenrotlla la capacitat de treballar en equip.
- S'alineen els objectius individuals i d'equip amb els objectius del centre.
- Es revisen i s'actualitzen els objectius individuals i d'equip.
- S'avalua el rendiment de les persones, ajudant-los a millorar-lo.

En el subcriteri 3A es tracta com l'equip directiu identifica les necessitats del personal i com es cobrixen per mitjà de reassignació de recursos i formació addicional a les persones. En este subcriteri, l'equip directiu ha de planificar la formació per al personal del centre i animar-los que participen activament en els cursos i també que aporten suggeriments sobre altres cursos o mètodes de formació.

Els passos que s'han de seguir per a definir els plans de formació al centre són els següents:

1. Identificar la situació actual quant a personal disponible i competències d'este. El centre ha de disposar d'informació completa sobre tot el personal, de manera que

- totes les àrees del centre puguen identificar unes necessitats de formació que permeten completar la formació del personal per a adaptar-la a les seues necessitats.
2. Establir un pla de formació. El pla ha d'arreglar les necessitats detectades per les diferents àrees del centre per a poder així complir els objectius que porten a aconseguir els plans estratègics definits pel centre. El pla de formació ha d'establir-se amb caràcter anual, estar documentat i fer-se un seguiment del seu compliment. El grau de compliment del pla és un dels indicadors clau de gestió del personal.
 3. Avaluar l'eficàcia de la formació. L'eficàcia de la formació ha de ser avaluada a curt termini i a llarg termini, valorant l'efecte de la formació sobre el rendiment en el lloc de treball i les millores aconseguides. Els resultats de les avaluacions dels cursos de formació i els tests d'eficàcia dels cursos són indicadors molt importants per a la gestió del personal.

No obstant això, no sols és important que l'equip directiu es preocupe per la formació del personal, també ha de prestar atenció a desenrotllar les seues capacitats a través de l'experiència laboral. Per a això, el centre pot recórrer a:

1. La formació en el lloc de treball.
2. El treball al costat d'algú amb més experiència.
3. L'entrenament creuat.
4. El treball en equip. Un mecanisme molt útil és fomentar la creació de grups de qualitat i d'equips de millora. Els equips permeten intercanviar coneixements i ofereixen noves oportunitats d'aprenentatge als seus membres.

4.3.3. Subcriteri 3C

Este criteri es referix a *la necessitat de la implicació i l'assumpció de responsabilitats per part de les persones del centre.*

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com en el centre:

-
- Es fomenta la participació individual i dels equips en les activitats de millora, i se li dóna suport.
 - Es fomenta la implicació de les persones, i se li dóna suport.
 - S'ofereixen oportunitats que estimulen la implicació i que promouen un comportament innovador i creatiu.
 - Es forma l'equip directiu perquè desenrotllen i implanten directrius que faculden les persones del centre a actuar amb independència.
 - S'animen les persones del centre a treballar en equip.
-

En este subcriteri, l'equip directiu ha d'estimular la participació, tant a nivell individual com en grup, en activitats de millora del personal conseqüència dels objectius individuals establits a partir de la política i l'estratègia. Per a aconseguir que el personal participe en estes activitats cal:

1. Fer una adequada divulgació dels mecanismes de participació.
2. Dur a terme la formació en les tècniques necessàries per al màxim aprofitament del treball en grup.

3. La direcció ha de participar activament en tots els programes existents.
4. Ha d'establir un sistema de reconeixements. En el subcriteri 3e s'aprofundix este tema.

La participació del personal es pot fer a dos nivells:

1. Participació PERSONAL: Els programes de suggeriments de millora o bústies d'idees. Un suggeriment de millora és tota proposta que contribueix a millorar en el centre una situació, una àrea, un procés o una activitat en el sentit més ampli. Tota proposta de millora ha de ser premiada, per bé que esta remuneració ha de ser simbòlica si està relacionada amb el seu treball, i proporcional a l'estalvi o millora si la idea de millora no està relacionada amb el lloc de treball.
2. Participació CONJUNTA: els mecanismes més utilitzats són els grups de qualitat i els equips de millora. Les característiques es mostren en estes taules:

EQUIPS DE MILLORA	GRUPS DE QUALITAT
<ul style="list-style-type: none"> - La participació és obligatòria i ve decidida per la direcció. - Els components són de diferents àrees. - Es constitueixen per a portar a terme un projecte de millora de la qualitat o de millora d'un procés. - Es dissol quan finalitza el projecte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grup reduït de persones d'una mateixa secció o amb treballs semblants. - Es reunixen voluntàriament durant la jornada de treball. - Han de tindre un líder: càrrec intermedi o persona de reconegut prestigi del grup. - Les reunions són periòdiques i programades. - Estan enfocats a la resolució de problemes. - Els problemes resolts es presenten a la direcció corresponent per un membre del grup. - La direcció ha d'aprovar, o no, la solució i és el mateix grup el responsable d'implantar les solucions i de verificar-ne l'eficàcia.

Font: Joaquín Membrado Martínez: *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*, Editorial Díaz de Santos.

4.3.4. Subcriteri 3D

Este criteri es referix a *la necessitat de l'existència d'un diàleg entre persones i equip directiu*.

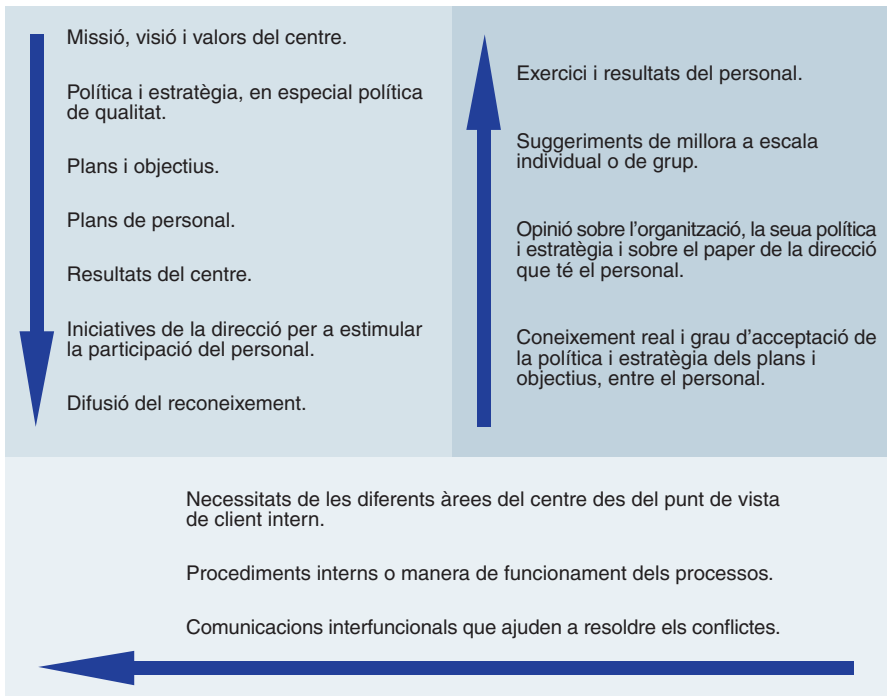
La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com en el centre:

- S'identifiquen les necessitats de comunicació.
- Es desenrotllen polítiques, estratègies i plans de comunicació basats en les necessitats de comunicació.
- Es desenrotllen i s'utilitzen canals de comunicació verticals (en ambdós sentits) i horitzontals.
- S'identifiquen i s'asseguren oportunitats per a compartir les millors pràctiques i el coneixement.

En este subcriteri es tracta com el centre desenrotlla el seu procés de comunicació interna:

- Comunicació de dalt cap avall de les directrius de la direcció.
- Comunicació de baix cap amunt per a transmetre a la direcció del centre les inquietuds i resultats del personal.

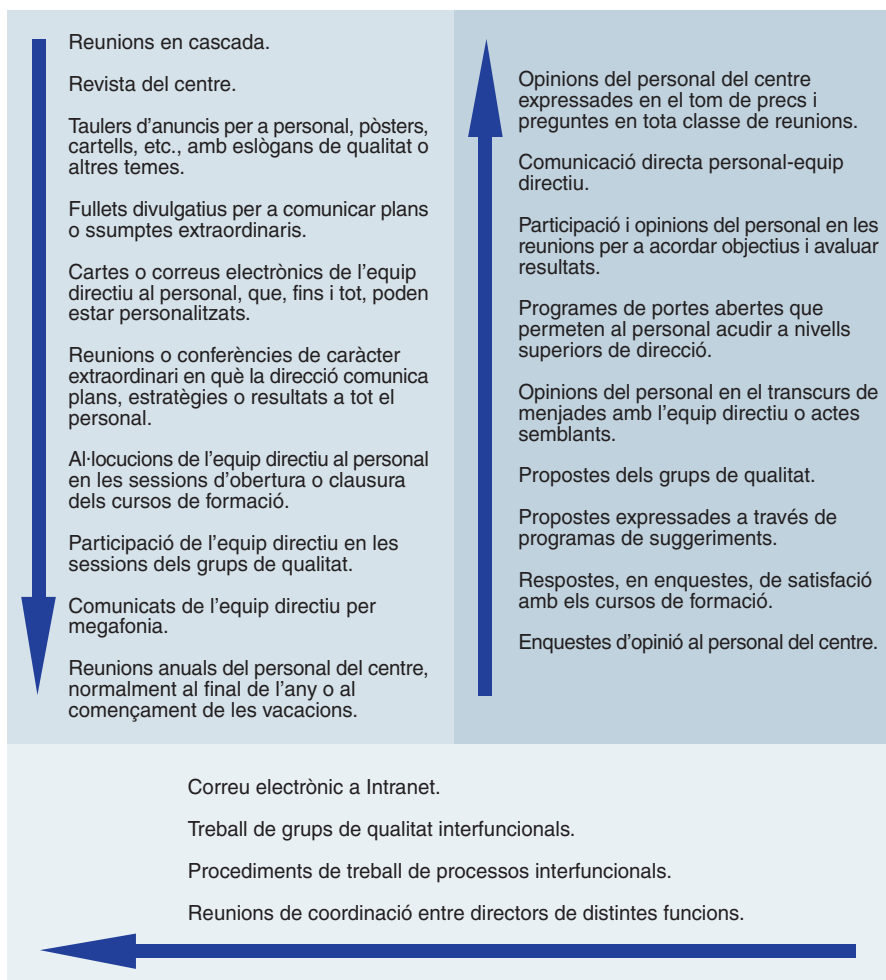
El centre ha d'establir quines són les seues necessitats de comunicació i desenrotllar procediments que les cobrisquen. Les necessitats de comunicació variaran d'una organització a una altra; en general, estarà composta dels elements següents:



Dades preses de: Joaquín Membrado Martínez: *Innovación i mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*, Editorial Diaz de Santos.

Una vegada identificades les necessitats de comunicació, el centre haurà d'estructurar-les i haurà de desenrotllar els mecanismes per a transmetre la dita informació de manera efectiva.

Alguns dels mecanismes habitualment més efectius són els següents:



Dades preses de: Joaquín Membrado Martínez: *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*, Editorial Díaz de Santos.

De la mateixa manera que el centre ha d'avaluar l'eficàcia de la formació, és necessari que es definisquen els procediments necessaris per a avaluar l'eficàcia de la comunicació a fi de millorar-la de manera contínua.

4.3.5. Subcriteri 3E

Este criteri es referix a *la necessitat de l'existència de recompensa, reconeixement i atenció a les persones del centre*.

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com en el centre:

- S'alineen els temes de remuneració, trasllats, acomiadaments i altres assumptes laborals amb la política i estratègia del centre.

- Es fa un reconeixement a les persones a fi de mantindre el seu nivell d'implicació i d'assumpció de responsabilitats.
- Es fomenta la conscienciació i la implicació en temes d'higiene, seguretat, medi ambient i responsabilitat social.
- S'establixen els diferents nivells de beneficis socials, p. ex. plans de pensions, assistència sanitària, guarderies.
- Es reconeix i es té en compte la diversitat i els distints entorns culturals de procedència fomentant activitats socials i culturals.
- Es proporcionen recursos i servicis que satisfan els mínims legals i que, en alguns casos, excedixen estos requisits.

Finalment, en este subcriteri 3E, s'han d'incloure tots els mecanismes i procediments existents al centre que tenen per objectiu afavorir el personal de manera que augmente la seua motivació dins de l'organització.

Com ja hem comentat en el subcriteri 3C, una de les maneres més eficaces d'augmentar la motivació és per mitjà del reconeixement dels esforços del personal, tant per a desenrotllar activitats de millora com per a treballar en la consecució dels objectius personals prèviament establits.

El reconeixement requerix una predisposició i una sensibilitat de l'equip directiu. El reconeixement públic dels esforços realitzats per a millorar el nivell de qualitat dels servicis permet al centre:

- Motivar i estimular el personal que el rep.
- Servir d'esperó per als altres que poden ser premiats en pròximes ocasions.
- Són un vehicle de transmissió de conceptes, idees i tècniques de qualitat.

És recomanable que els premis siguen regals simbòlics, i que es donen en actes públics als quals assistisca el nombre més gran possible de persones. Les bases dels premis i els criteris de selecció han de ser senzills i coneguts, i és aconsellable premiar els èxits col·lectius, sobretot de grups de qualitat per projectes amb millores tangibles aconseguides. De manera excepcional també poden premiar-se aportacions individuals. A l'entrega han d'assistir els alts directius de l'empresa, per a posar de manifest la importància que l'alta direcció concedeix a la qualitat i al reconeixement dels seus èxits.

A més del reconeixement, per a aconseguir obtindre el màxim profit del personal del centre, és necessari que les remuneracions salarials i promocions siguen concedides en funció de la consecució dels objectius personals i la participació del personal en les activitats de millora. Ja s'ha descrit en el subcriteri 3B que l'esquema de desplegament d'objectius permet una avaluació individual dels èxits del personal del centre. Les promocions i remuneracions salarials han de dependre dels resultats d'estes avaluacions del rendiment. És important que la forma en què estes avaluacions del rendiment afecten les condicions salarials siga coneguda per tot el personal.

Hi ha molts més factors que afecten la motivació i predisposició del personal del centre per a desenrotllar el seu treball que no tenen res a veure amb retribucions monetàries i que en molts casos tenen molt més poder que els diners:

1. La gestió de la SALUT i la PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS:

- Assistència mèdica en les instal·lacions del centre o bé contractada amb alguna mútua; campanyes de donació de sang o òrgans.

- Xarrades o fullets divulgatius sobre problemes de salut, d'origen laboral o no, amb incitació a participar en campanyes de prevenció de malalties.
 - Revisions mèdiques anuals i campanyes de prevenció de malalties.
 - Xarrades i fullets divulgatius sobre prevenció d'accidents laborals.
2. La gestió del MEDI AMBIENT: conferències o material didàctic repartit, es podran emprendre campanyes d'estalvi energètic, reducció del consum d'aigua, de paper, etc.
3. AVANTATGES SOCIALS al personal.

4.4. Aliances i recursos

En este criteri 4, l'equip directiu ha d'avaluar com gestiona les aliances externes i els seus recursos més importants, excepte els recursos humans que ja s'han tractat en el criteri 3. El centre ha d'analitzar com realitza la gestió dels recursos financers, dels recursos d'informació, dels seus proveïdors i materials, dels béns immobles i d'altres actius fixos, de la tecnologia i de la propietat intel·lectual.

Este criteri es referix a la gestió, utilització i conservació dels recursos, entenent per recurs tota aportació material que pugua arribar al centre per al compliment de les seues funcions. El desplegament del criteri ha d'incidir en la manera com s'utilitzen realment els recursos del centre en suport de la planificació i l'estratègia.

La memòria ha de mostrar com actua el centre per a millorar de manera contínua la gestió d'estos recursos. Estos principis hauran d'orientar el funcionament del centre, encara que en l'administració pública hi haja una normativa que regule la utilització dels mitjans i fons públics que atribuisca la competència de la gestió dels recursos a diferents unitats, sense que alguns centres educatius posseïsquen una autonomia completa en la gestió.

Criteri 4: ALIANCES I RECURSOS

90 punts

El criteri analitza **com** planifica i gestiona el centre els col·laboradors externs i els recursos interns per a donar suport a la seua política i estratègia, i el funcionament eficaç dels seus processos.

En este criteri, l'EFQM mostra com la gestió dels recursos ha d'estar alineada amb la política i estratègia definida pel centre. De la mateixa manera que es tracta en el criteri 3, la planificació adequada de la gestió de les aliances és fonamental per a l'èxit dels resultats clau del centre (criteri 9) i en els resultats en la societat (criteri 8). Dins d'este criteri, es poden trobar aspectes sobre els quals molts centres educatius no poden actuar (financers, aliances, etc.) però com s'ha comentat en el primer capítol d'esta publicació és necessari desenrotllar.

El criteri està dividit en 5 subcriteris (amb un mateix pes del 20% sobre el total del criteri) que detallarem a continuació:

Subcriteri 1	Gestió de les aliances externes.
Subcriteri 2	Gestió dels recursos econòmics i financers.
Subcriteri 3	Gestió d'edificis, equips i materials.
Subcriteri 4	Gestió de la tecnologia.
Subcriteri 5	Gestió de la informació i del coneixement.

La memòria del centre ha de reflectir com planifica, desenrotlla, revisa i millora els aspectes següents:

- El sistema d'informació del centre és accessible al personal.
- S'arregla, s'emmagatzema i s'usa la informació sobre investigació i innovació educativa.
- El professorat té a la seua disposició els recursos didàctics necessaris.
- Hi ha un inventari actualitzat dels recursos didàctics del centre del qual s'informa el professorat.
- El pressupost s'elabora tenint en compte les propostes i necessitats del professorat i dels departaments didàctics o equips de cycle.
- Les relacions amb els proveïdors es desenrotllen d'acord amb els objectius educatius del centre.
- En l'ús dels edificis i equips es té en compte l'impacte en el personal del centre.
- S'usa la tecnologia existent per a millorar els resultats del centre.
- S'harmonitza el desenvolupament de les destreses i de la capacitat del personal amb l'aplicació de la tecnologia, a fi d'utilitzar-la eficaçment.
- S'encoratja la investigació i la innovació pedagògiques.
- Es protegeix la propietat intel·lectual i s'utilitza en benefici del centre i dels seus usuaris.

4.4.1. Subcriteri 4A

Este criteri es referix a com *el centre gestiona les seues aliances externes*.

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com en el centre:

-
- S'identifiquen les oportunitats per a establir aliances clau amb altres centres educatius i amb la comunitat d'acord amb la política i l'estratègia i la missió del centre.
 - S'estructuren les relacions amb socis i proveïdors per a crear valor i maximitzar-lo.
 - S'establixen aliances en la cadena logística que afigen valor per als clients.
 - S'identifiquen les competències clau dels socis i s'aprofiten per a reforçar el desenvolupament mutu.
 - S'assegura que la cultura de l'organització amb la qual s'establix una aliança és compatible amb la pròpia, i es compartix el coneixement de les dos.
 - Es genera una filosofia innovadora i creativa per mitjà de l'ús d'aliances, i se li dóna suport.
 - Se susciten sinergies treballant junts per a millorar processos i afegir valor a la cadena client/proveïdor.
-

En este subcriteri es tracta com els centres excel·lents gestionen les seues aliances externes. Per bé que hi ha molts tipus d'aliances, en tots els casos l'objectiu de la gestió d'aliances en un centre és tractar d'augmentar el valor oferit als clients (alumnes, famílies, etc.) amb l'ajuda d'altres organitzacions que obtenen beneficis semblants.

Les aliances estratègiques són una de les respostes més útils a les necessitats creixents dels centres per a augmentar el valor que ofereixen als clients, i permeten augmentar este valor sense necessitat de grans inversions ni de llarg temps d'experimentació en nous camps on l'organització difícilment seria competitiva.

La gestió eficient de les aliances ha de seguir alguns principis:

1. El centre i les organitzacions que s'alien han de compartir una cultura i uns valors comuns i desenvolupar estratègies compatibles entre si. Resulta fonamental que els processos de planificació d'ambdós estiguen en certa manera coordinats. L'estratègia de cada un dels socis (*parteners*) ha de desenvolupar-se tenint en compte la de l'altre. Quan el centre decidix treballar amb un soci, ha de:
 - Analitzar la situació financera i la posició en el mercat dels possibles candidats.
 - Analitzar els elements intangibles que configuren la cultura i valors de l'organització.
2. Hi ha d'haver una comunicació fluida i estructurada en el temps entre l'equip directiu del centre i els directius de les aliances que permeta mantindre i fer créixer la relació.
3. L'establiment d'aliances està orientat a aconseguir certs beneficis derivats de la situació de complementarietat en el mercat de les organitzacions. Els beneficis per al centre es multipliquen si, a més, hi ha una verdadera col·laboració a tots els nivells. Els *parteners* poden aprendre els uns dels altres, compartint les pràctiques millors i desenvolupant veritables programes de *benchmarking* de processos.
4. Han d'existir mecanismes que permeten compartir el coneixement de manera eficaç. Els coneixements i experiències adquirits per cada un dels socis (*parteners*) al llarg del temps poden ser transmesos a l'altre, el qual així podrà aprofitar-los en la resta d'activitats no lligades a la relació de *partnership* (aliances estratègiques). Serà fonamental que els socis busquen contínuament noves oportunitats per a fer créixer la relació i per a augmentar el valor ofert als seus clients.

4.4.2. Subcriteri 4B

Este criteri es referix a com *el centre gestiona els seus recursos econòmics i financers*.

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com en el centre:

-
- Es dissenya la planificació econòmica i financera i els seus informes per a desplegar en cascada les expectatives financeres dels grups d'interés al llarg de l'organització del centre.
 - S'establixen els sistemes adequats d'informes.
 - Es desenvolupen i s'implanten estratègies i processos econòmics i financers per a utilitzar els recursos econòmics i financers en suport de la política i l'estratègia.
 - S'avaluen les inversions i desinversions en actius tangibles i intangibles.
 - S'empren mecanismes i paràmetres econòmics i financers per a garantir una estructura de recursos eficaç i eficient.
 - Es desenvolupen i s'hi introdueixen metodologies que permeten gestionar els riscos econòmics i financers en els nivells adequats de l'organització del centre.
 - S'establixen i s'implanten, en els nivells adequats, els processos clau per al govern del centre.
-

En primer lloc, el centre ha de gestionar els recursos financers a favor de la seua política i estratègia, i desenrotllar les estratègies bàsiques com ara la política de finançament, la política d'inversions, la gestió de la tresoreria, la política de càlcul de costos, la gestió de riscos, etc.

En este subcriteri es tracta com el centre gestiona quatre elements fonamentals:

1. Quant a la **planificació financera**, el centre ha de tindre en compte:

- Incloure-la dins del procés global de planificació, com un capítol més dels plans a curt i a llarg termini.
- Assignar partides pressupostàries suficients per a finançar els plans de millora, la formació del personal del centre, els programes d'equips de millora, els reconeixements, la política salarial i de promocions derivada del programa de direcció per objectius, etc.
- Suportar els compromisos del centre amb els propietaris o accionistes. Ha de dissenyar mecanismes que li permeten minimitzar els riscos en realitzar inversions i com garantir una rendibilitat suficient per als accionistes o propietaris.
- L'aprovació de la planificació financera podrà ser realitzada pel comitè de direcció com a mitjà d'assegurar la seua coherència amb la política i l'estratègia de l'organització del centre.
- La manera en què es finança en la mesura que això afectarà la disponibilitat de recursos i els resultats. És convenient especificar si les necessitats de capital es cobrixen amb capitals propis o per mitjà de crèdits bancaris. En este últim cas, són importants les condicions de finançament.

Igual que la resta de plans, la planificació financera haurà de revisar-se de manera contínua, com a mecanisme per a detectar desviacions i poder prendre les accions pertinents per a resoldre-les. Els centres excel·lents tenen establides revisions periòdiques al nivell adequat de direcció, la qual cosa assegurarà que les modificacions al pla financer que puguen decidir-se comptaran amb l'aprovació de tots i hauran tingut en consideració els plans de negoci de totes les àrees de l'organització del centre.

2. La **gestió de l'actiu**. El centre ha d'analitzar els mecanismes emprats per a maximitzar la rendibilitat dels seus capitals i com gestiona el seu actiu circulant:

- L'aprovació de la planificació financera podrà ser realitzada pel comitè de direcció.
- Les condicions de cobrament a clients.
- Les condicions de pagament a proveïdors.
- La disponibilitat de capitals líquids.

3. La **política d'inversions**. El centre ha de disposar dels mecanismes adequats per a avaluar i aprovar les inversions que realitza i que permeten suportar els plans de negoci fruit de la dita política i estratègia.

4. La **gestió de risc**. Els riscos en la política d'inversions poden preveure's emprant diferents objectius de rendibilitat.

4.4.3. Subcriteri 4C

Este criteri es referix a com *el centre gestiona els edificis, equips i materials*.

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com en el centre:

-
- Es desenrotlla una estratègia de gestió d'edificis, equips i material que done suport a la política i l'estratègia.
 - Es gestiona el manteniment i l'ús dels actius per a millorar el rendiment total del seu cycle de vida.
 - Es gestiona la seguretat dels actius.
 - Es mesura i es gestiona qualsevol impacte negatiu dels actius del centre en la comunitat i en el personal (incloent-hi les qüestions ergonòmiques, d'higiene i de seguretat).
 - S'optimitzen els inventaris de material.
 - S'optimitza el consum de subministraments (gas, electricitat i aigua).
 - Es reduïxen els residus i es reciclen.
 - S'optimitza l'ús del transport.
-

En este subcriteri, el centre ha de gestionar els seus actius fixos (edificis, instal·lacions i equips de producció i procés de dades, materials, etc.) a l'efecte de protegir els interessos dels seus grups d'interés.

El centre ha de gestionar de manera eficient els seus locals, edificis, terrenys i altres propietats. La situació de les dites propietats ha de ser òptima des del punt de vista del finançament i del retorn d'inversions.

Respecte als equips i a les instal·lacions, quatre són els elements a tindre en compte:

1. La **gestió del manteniment**. L'objectiu del manteniment és assegurar que el rendiment dels equips és el màxim durant tot el seu cycle de vida i que sempre es troben en òptimes condicions per a ser utilitzats.
2. La **protecció dels equips**. El centre ha d'establir les mesures de protecció necessàries contra:
 - El robatori o el vandalisme, que podran incloure alarmes, sistemes de videovigilància, guàrdies jurats, etc.
 - Els incendis.
 - Els desastres naturals.
3. L'**impacte dels equips i instal·lacions en la comunitat i el personal**. El centre ha de minimitzar els impactes negatius tant dins com fora. El centre ha d'evitar en la mesura que siga possible les emissions de gasos contaminants, l'abocament d'aigües residuals i de residus sòlids contaminants, així com la contaminació acústica.
4. La **seguretat dels equips per al personal que els utilitza**. Els equips hauran de posseir totes les marques internacionals de seguretat (CE, UL, CSA, etc.) que siguen exigibles. A més, hauran d'estar dotats de mecanismes de seguretat que eviten accidents laborals.

Un altre aspecte important és la gestió de materials. El centre ha d'identificar els indicadors que millor reflectisquen esta gestió i els seguirà per mitjà de revisions periòdiques a l'adequat nivell de direcció.

4.4.4. Subcriteri 4D

Este criteri es referix a com *el centre gestiona la tecnologia*.

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com en el centre:

-
- Es desenrotlla una estratègia de gestió de la tecnologia que reforce la política i estratègia.
 - S'identifiquen i s'avaluen les tecnologies alternatives i emergents a partir del seu impacte en el centre i en la societat.
 - Es gestiona la cartera tecnològica incloent-hi la identificació i la substitució de tecnologia obsoleta.
 - S'explota la tecnologia existent.
 - Es desenrotlla una tecnologia innovadora i respectuosa amb el medi ambient (p. ex. que estalvie energia i recursos, reduïska al mínim els residus i les emissions, i afavorisca el reciclatge i la reutilització).
 - S'utilitzen les TIC (Tecnologies de la Informació i la Comunicació) per a reforçar i millorar l'eficàcia de les activitats de l'organització.
 - S'aprofita la tecnologia per a donar suport a la millora.
-

En la situació actual dels mercats, la tecnologia de què disposa un centre és vital per a l'èxit i el desenrotllament complet de la seua activitat. No obstant això, depenent del tipus de centre, la tecnologia passarà de ser un dels recursos clau a ser tan sols un recurs secundari. El centre, en el desenrotllament de la seua política i estratègia, ha de decidir quin paper farà la tecnologia dins de la seua organització.

Des de la direcció del centre s'han d'aclarir quines són les àrees afectades per la tecnologia en les quals l'organització necessitarà invertir, per a dissenyar i planificar, a partir d'esta anàlisi, l'estratègia més apropiada.

Una vegada identificades les tecnologies clau, la direcció del centre ha d'identificar quines són les tecnologies emergents que permetran mantindre o millorar la seua posició de competitivitat en el futur. Les tecnologies emergents que interessaran el centre seran les que es preveu que reemplaçaran les tecnologies clau.

Finalment, el criteri tracta com els centres incorporen en la seua gestió els processos de previsió i revisió de tecnologia.

4.4.5. Subcriteri 4E

Este criteri es referix a com *el centre gestiona la informació i el coneixement*.

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com en el centre:

-
- Es desenrotlla una estratègia de gestió de la informació i el coneixement que reforça la política i estratègia.
 - S'identifiquen els requisits d'informació i coneixement.

- S'arregla, s'estructura i es gestiona la informació i el coneixement a favor de la política i estratègia.
- Es proporciona a usuaris interns i externs un accés adequat a la informació i al coneixement rellevants.
- S'utilitza la tecnologia de la informació per a donar suport a la comunicació i a la informació interna i a la gestió del coneixement.
- Es garanteix i es millora la validesa, la integritat i la seguretat de la informació.
- Es cultiva, es desenrotlla i es protegeix la propietat intel·lectual que només posseïx l'organització, per a maximitzar el seu valor per al client.
- Es tracta d'adquirir, incrementar i utilitzar el coneixement de manera eficaç.
- Es genera al centre un clima d'innovació i creativitat per mitjà de l'ús dels recursos adequats d'informació i de coneixement.

En este subcriteri el centre ha d'analitzar com gestiona la informació que genera. La informació és el conjunt de dades que, processades de manera adequada, permeten a una organització prendre decisions. La gestió de la informació que posseïx el centre, tant la que es té en suport físic com la que posseïx el personal del centre en forma de coneixements i experiència, és el que denominem "gestió del coneixement".

La gestió del coneixement que desenrotllen els centres excel·lents garanteix que el coneixement que el centre adquireix per qualsevol mitjà es posa ràpidament a disposició del conjunt de persones que els poden aprofitar per al treball, incloent-hi proveïdors, clients i socis. La informació disponible actua com a estímul i genera un clima d'innovació i creativitat on les persones poden aprendre constantment i utilitzar els coneixements per a crear valor per al centre.

El centre ha de realitzar una gestió efectiva del coneixement, basada en els criteris següents:

- Tots els nivells de l'organització del centre han d'adquirir els coneixements i la informació necessaris per a la gestió del centre.
- Els coneixements han de fer-se accessibles a les persones i han de poder-se emprar de manera efectiva.
- S'estimularà entre tot el personal l'ús de la dita informació en la millora de les activitats.

La gestió del coneixement es du a terme a través d'una metodologia que permet identificar necessitats comunes a diverses àrees, posar en marxa l'arregla de la dita informació de manera eficient i fer-la accessible a tots els que la necessiten.

4.5. Els processos

Els centres han d'identificar, gestionar i revisar els seus processos a fi d'assegurar la millora contínua en totes les seues activitats. S'entén per procés el conjunt d'activitats concatenades que va afegint valor i que servix per a aconseguir la formació de l'alumne i la prestació dels servicis que oferix el centre (menjador, transport, activitats complementàries, etc.).

El criteri analitza **com** el centre dissenya, gestiona i millora els seus processos a fi de reforçar la seua política i estratègia, i per tal de generar valor de forma creixent per als seus clients i els altres grups d'interés.

El criteri està dividit en 5 subcriteris (amb un pes del 20% sobre el total del criteri) que detallarem a continuació:

Subcriteri 1	Disseny i gestió sistemàtica dels processos.
Subcriteri 2	Introducció de les millores necessàries en els processos per mitjà de la innovació.
Subcriteri 3	Disseny i desenrotllament dels productes o servicis basant-se en les necessitats i expectatives dels clients.
Subcriteri 4	Producció, distribució i servicis d'atenció, dels productes i servicis.
Subcriteri 5	Gestió i millora de les relacions amb els clients.

Este criteri es mesura fonamentalment pels seus resultats en clients (criteri 6) i en resultats clau de la pròpia organització (criteri 9).

En el criteri 2 ja hem vist i s'han desplegat els principis generals de la gestió de processos com un sistema d'organització diferent de la clàssica organització funcional i en què preval la visió del client sobre les activitats del centre. En este criteri, la memòria del centre ha de reflectir com planifica, desenrotlla, revisa i millora els aspectes següents:

- El personal del centre participa en la identificació dels processos crítics.
- L'equip directiu considera que és un procés crític l'examen de les necessitats del personal.
- L'equip directiu considera que és un procés crític l'avaluació del grau de satisfacció del personal.
- L'equip directiu designa amb claredat els responsables dels processos i els assigna les tasques.
- El professorat participa en les decisions de caràcter didàctic.
- L'equip directiu respecta les decisions de caràcter curricular adoptades en els departaments i equips de cicle.
- Els departaments, equips de cicle i equips docents revisen la planificació prevista sobre els continguts.
- Els departaments, equips de cicle i equips docents revisen periòdicament l'aplicació adequada dels criteris d'avaluació.
- La Comissió de Coordinació Pedagògica és l'òrgan que estableix directrius i criteris sobre coordinació docent.
- Hi ha una planificació i un calendari per a la coordinació dels tutors en els procediments d'avaluació.
- Els tutors duen a terme regularment la coordinació del professorat que impartix la docència als seus alumnes.
- Les actuacions del professorat estan coordinades en els processos d'avaluació.

- Les actuacions del professorat estan coordinades en els processos d'ensenyament i aprenentatge.
- Hi ha un consens bàsic sobre el desenrotllament metodològic dels processos d'ensenyament i aprenentatge.
- La pràctica docent es fonamenta en l'elaboració de programacions i unitats didàctiques assumides pel conjunt del professorat.
- La metodologia didàctica afavorix la participació de l'alumnat en el procés d'ensenyament i aprenentatge.
- L'exercici de l'activitat en la classe respecta els diferents ritmes d'aprenentatge dels alumnes.
- El professorat informa els seus alumnes dels criteris d'avaluació que utilitza.
- El professorat informa els alumnes del seu progrés continu en els aprenentatges.
- S'ha incorporat un model metodològic que afavorix l'autoavaluació de l'alumnat.
- S'utilitza la informació personal per a la definició d'estàndards de funcionament i d'objectius de millora.
- L'equip directiu identifica, utilitza i potencia les habilitats creatives de tot el personal per a contribuir a la millora.
- L'equip directiu introdueix i potencia noves formes de treball i noves tecnologies.
- Es modifiquen les estructures organitzatives per a estimular la innovació i la creativitat.
- L'equip directiu fomenta la formació del personal.
- S'estimula la innovació i la creativitat per mitjà del treball en equip.
- Es comuniquen al personal els canvis de procés.
- Es forma el personal abans de la implantació d'un nou procés.

4.5.1. Subcriteri 5A

Este criteri es referix a *com el centre dissenya i gestiona sistemàticament els seus processos*.

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com en el centre:

-
- Es dissenyen els processos, incloent-hi els processos clau necessaris per a fer realitat la política i estratègia.
 - S'identifiquen els grups d'interés de cada procés i es resolen les qüestions d'interfase que sorgixen dins del centre i amb els socis externs, a fi de gestionar de manera eficaç els processos des del principi fins al final.
 - S'establix el sistema de gestió de processos.
 - S'apliquen, en la gestió de processos, estàndards de sistemes com ara els de gestió de qualitat, de gestió mediambiental o de gestió de riscos laborals.
 - S'implanten indicadors de procés i s'establixen objectius de rendiment.
 - Es revisa l'eficàcia de l'esquema general de processos a l'hora de fer realitat la política i estratègia.
-

Este subcriteri tracta com el centre dissenya el model de gestió dels processos, identificant-ne tots els elements, des de qui és el propietari, quin és l'objectiu del procés i quins són els indicadors associats, fins a les revisions per part de l'alta direcció dels seus resultats i la millora contínua d'estos.

El Model de Gestió dels Processos que cada centre implanta en la seua organització pot ser diferent, però sempre ha d'existir la implicació en la dita gestió de tots els grups amb interessos al centre, sobretot per mitjà de la seua participació directa en la definició i funcionament dels processos o la seua col·laboració en les avaluacions dels processos en què es detalla la participació dels diferents grups d'interés.

En les diferents publicacions editades per l'Institut Valencià d'Avaluació de la Qualitat Educativa (IVAQE), es pot trobar nombrosa informació sobre la gestió per processos.

4.5.2. Subcriteri 5B

Este criteri es referix a com *el centre introduïx les millores necessàries en els seus processos per mitjà de la innovació, a fi de satisfer plenament els seus clients i altres grups d'interés, generant cada vegada major valor.*

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com en el centre:

-
- S'identifiquen i es prioritzen oportunitats de millora contínua i dràstica, així com altres canvis.
 - S'utilitzen els resultats dels indicadors interns de rendiment i de les percepcions, i la informació procedent de les activitats d'aprenentatge per a establir prioritats i objectius de millora, i mètodes operatius perfeccionats.
 - S'estimula el talent creatiu i innovador del personal del centre, clients i socis, i es fa que repercutisca sobre les millores contínues i dràstiques.
 - Es descobreixen i s'utilitzen nous dissenys o processos, filosofies operatives i tecnologies que faciliten les operacions.
 - S'establixen els mètodes idonis per a portar a efecte el canvi.
 - Es comuniquen els canvis introduïts en els processos a tots els grups d'interés pertinents.
 - Es garantix que les persones reben la formació pertinent per a treballar amb processos nous o modificats, abans d'implantar-los.
 - S'assegura que els canvis dels processos aconseguixen els resultats previstos.
-

En este subcriteri es tracta com el centre ha de gestionar els seus processos (identificats en el subcriteri 5a), de manera que es desenrotlle eficaçment el procés de millora contínua en els processos. Les fases per a implantar el procés de millora contínua dels processos de l'organització són tres:

Fase 1. La identificació i prioritació de quins processos han de ser millorats. La millora permanent en els dits processos ha de produir-se com a conseqüència de:

- Nivells de qualitat per davall dels esperats.
- Canvis succeïts en l'entorn del centre o dins del centre.

Per a identificar qualsevol d'estes dos circumstàncies, el centre ha de definir i implantar indicadors de qualitat, eficàcia i eficiència del procés. Estos indicadors permeten al propietari del procés i a l'equip directiu, per mitjà de la comparació amb els objectius marcats, identificar on es troben les prioritats reals de millora. Algunes característiques que s'han de tindre en compte relatives a estos indicadors són:

- Han de basar-se en informació objectiva procedent de l'interior del centre i també de l'entorn.
- És convenient que siguin revisats a nivell de l'alta direcció.

Fase 2. Una vegada identificat un procés com a susceptible de ser millorat, i coneixent l'objectiu a aconseguir, és responsabilitat del propietari coordinar les activitats de totes les persones implicades per a aconseguir la millora del procés.

La millora de processos implica un constant esforç del personal del centre per buscar solucions i accions de millora. La major part de les vegades, la millora no consistirà en un canvi del procés gràcies a l'adquisició d'uns nous equips, sinó que serà el resultat del talent creatiu del personal.

La millora en els processos pot fer-se de dos maneres tal com es mostra en la taula següent:

LA MILLORA CONTÍNUA DE PROCESSOS	LA REENGINYERIA DE PROCESSOS
<ul style="list-style-type: none"> - Optimitza els processos existents per mitjà de millores incrementals i de l'eliminació d'operacions que no hi aporten valor afegit. - La seua aplicació és de baix cap amunt, per exemple, proposada per un equip de millora i aprovada per la direcció. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'aplica en un espai de temps limitat i l'objectiu és aconseguir un canvi radical del procés sense respectar res del que hi ha. - És una actuació puntual que canvia per complet el procés. - S'aplica de dalt cap avall, sorgix d'una proposta de la direcció que, a continuació, un grup de treballadors s'encarrega de desenrotllar.

Independentment de la manera que es duga a terme la millora contínua, el primer pas que ha de fer el centre és crear les condicions adequades entre el personal perquè este manifeste el seu talent i la seua creativitat. Tal com hem vist en el criteri 3, el centre ha de:

- Desenrotllar els mecanismes necessaris perquè el personal estiga motivat, satisfet amb el seu treball i amb la pertinença al centre, i compromés amb la millora.
- Posar en marxa ràpidament les idees del personal, de manera que es perceba clarament l'estima de l'organització cap a les idees innovadores i la participació del personal.
- Dotar el personal de la informació necessària. Perquè el potencial creatiu del personal es manifeste de manera efectiva, cal que dispose de la informació suficient procedent dels clients, competidors, proveïdors i d'altres grups amb interès.

- Fomentar el treball en equip, concedint als equips de millora atribucions molt àmplies en la millora dels processos.
- Implementar els mecanismes de reconeixement i un sistema d'avaluació per objectius que concedisca el pes necessari als esforços innovadors i a la iniciativa del personal.
- Donar suport al treball del personal per mitjà de les inversions necessàries en tecnologia i en recursos informàtics, de manera que el talent creatiu del personal no es veja limitat per la falta de mitjans tècnics.

Fase 3. Una vegada definides les accions de millora que s'han de prendre, la fase següent és implantar-les al centre. Les etapes per a desenrotllar els canvis són les següents:

1. Anàlisi de la idoneïtat del canvi proposat.
2. Identificar autoritzacions del canvi.
3. Comunicació dels canvis.
4. Formació. S'ha de facilitar, a totes les persones afectades pel canvi, la formació necessària perquè puguin dur a terme la seua faena d'acord amb el nou procés. Es poden utilitzar diversos enfocaments de formació en funció del canvi que s'aplicarà:
 - Simples documents de formació
 - Formació escalonada
 - Paquets d'autoformació
 - Orientació i suport dels directius mitjans
 - Sessions de formació locals
 - Cursos formals de formació, etc.

4.5.3. Subcriteri 5C

Este criteri es referix a com *el centre dissenya i du a terme els seus servicis basant-se en les necessitats i expectatives dels clients (famílies i alumnat)*.

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com en el centre:

-
- S'utilitzen investigacions de mercat, enquestes de clients i altres formes d'adquirir informació per a determinar les necessitats i expectatives actuals dels clients quant als servicis.
 - S'anticipen i s'identifiquen millores en els servicis d'acord amb les futures necessitats i expectatives dels clients i d'altres grups d'interés.
 - Es dissenyen i es desenrotllen, junt amb clients i socis, nous servicis que afigen valor per als clients.
 - Es comprén i s'anticipa l'impacte de les noves tecnologies en els servicis, així com el seu valor potencial.
 - Es desenrotllen nous servicis, tant per al mercat actual del centre com per a aconseguir accedir a més mercats.
 - S'utilitza la creativitat, la innovació i les competències clau de les persones del centre i dels socis externs per a desenrotllar servicis competitiu.
-

En este subcriteri es tracta com el centre dissenya i desenrotlla els seus processos, prenent com a base les necessitats i expectatives dels seus clients.

El primer pas que ha de fer un centre en este subcriteri és identificar què és el que el client espera del centre, és a dir:

- Identificar les seues necessitats i expectatives actuals i futures.
- Identificar les seues expectatives sobre els servicis que el centre els proporciona.

Una vegada identificades les necessitats i expectatives dels clients, el centre ha de desenrotllar els servicis que els satisfacen. Per a desenrotllar els nous servicis, es pot recórrer als equips de millora interns o a equips de millora entre membres del centre i socis, etc.

El foment de la creativitat i la innovació en el desenrotllament dels nous servicis dins del centre és un element a tindre en compte. El centre ha de:

- Implementar els mecanismes apropiats perquè el personal tinga accés a les noves tecnologies.
- Fomentar l'esperit creatiu del personal oferint els canals perquè la dita creativitat s'expressi, com ara equips de millora o programes d'*empowerment* ('apoderament').
- Reconéixer i recompensar les iniciatives innovadores.

4.5.4 Subcriteri 5D

Este criteri es referix a com *el centre desenrotlla els processos de prestació de servicis*.

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com en el centre:

-
- S'oferixen servicis conformes amb els dissenys previs i els desenrotllaments posteriors.
 - Es presten els servicis.
 - Es presten servicis d'atenció als servicis prestats.
-

En els subcriteris anteriors, el centre ha dissenyat i ha definit els seus servicis d'acord amb les expectatives i necessitats dels clients. En este subcriteri es tracta com el centre du a terme i implanta efectivament els dits servicis d'acord també amb les expectatives dels clients.

El centre ha de disposar de procediments interns que permeten el control dels processos. El centre ha de comptar amb procediments documentats que detallen:

- Les activitats que s'han de dur a terme per a prestar el servici i els responsables de cada una.
- Indicadors de rendiment d'estes activitats.
- Les característiques de qualitat crítica del servici i les especificacions associades a cada una, així com els controls necessaris.
- Les actuacions necessàries si es detecten desviacions sobre el que s'havia planificat i els responsables de cada actuació.

4.5.5. Subcriteri 5E

Este criteri es referix a com *el centre gestiona i millora les seues relacions amb els clients (famílies i alumnat)*.

La memòria ha de plasmar, dins d'este subcriteri, com en el centre:

-
- Es determinen i se satisfan els requisits dels alumnes i les famílies de resultes del contacte habitual amb ells.
 - Es gestiona la informació procedent dels contactes habituals, incloent-hi les queixes.
 - Es promou la participació de manera proactiva amb els clients per a debatre i abordar les seues necessitats, expectatives i preocupacions.
 - S'empren les enquestes periòdiques i altres formes d'obtenció estructurada de dades, així com les dades obtingudes dels contactes habituals, per a determinar i incrementar els nivells de satisfacció dels clients en la seua relació amb el centre.
-

Finalment, una vegada establida la relació amb els clients, el centre ha de promoure la millora de la dita relació.

Per a això, el centre ha de definir els mecanismes i procediments necessaris per a conèixer quines són les seues necessitats i expectatives, així com el seu nivell de satisfacció amb els servicis que oferix el centre.

Ja s'ha mencionat en el subcriteri 5c com el centre usa el contacte directe amb els clients per a obtindre informació sobre les seues necessitats i expectatives presents i futures. La gestió de les relacions amb els clients en els centres excel·lents inclou:

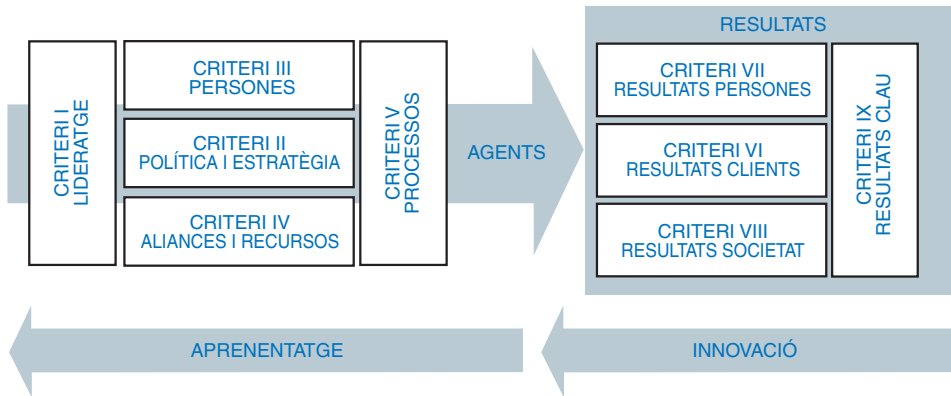
1. La identificació de les seues necessitats i expectatives.
2. La implicació preactiva.
3. La verificació del compliment dels seus requisits.

A més de mantindre contacte continu amb el client, d'escoltar-lo i de resoldre les queixes i reclamacions que plantege, el centre ha d'implicar-se proactivament amb el client i demostrar preocupació davant dels seus problemes. El personal del centre ha d'escoltar els seus problemes i inquietuds, i ha de tractar d'actuar de manera que mostre el suport del centre cap al client i se solucionen, en la mesura que es puga, els seus problemes.

Finalment, cal verificar que efectivament s'està aconseguint satisfer les necessitats i expectatives dels clients. El centre ha de disposar de procediments que permeten fer un seguiment de la satisfacció dels seus clients, definint indicadors de qualitat per a esta finalitat i realitzant un seguiment periòdic dels resultats de les enquestes, del nombre de queixes i reclamacions, de les unitats defectuoses, dels servicis de garantia, etc. És important que l'equip directiu del centre conega estos indicadors i participe en les revisions, especialment en la dels clients clau.

4.6. Els resultats en el model EFQM

Com ja hem vist anteriorment, el model EFQM consta de nou criteris agrupats en dos categories: agents facilitadors i resultats.



Si recordem la interpretació de la figura és la següent: el centre ha d'utilitzar els seus processos i la vàlua del seu personal per a aconseguir resultats. Estos resultats s'aconsegueixen per mitjà del lideratge que, a través dels processos del centre, condueix una política i estratègia i en gestiona els recursos i les aliances. A continuació veurem com s'ha de tractar la categoria de resultats en l'elaboració de la memòria EFQM.

Els resultats són els criteris que indiquen quins han sigut els èxits del centre (criteris 6, 7, 8 i 9). Els criteris resultats es troben dividits en subcriteris, que al seu torn compten amb les àrees orientatives que ajuden a comprendre quins resultats ha aconseguit el centre en el seu funcionament.

- Criteri 6. Resultats en clients
- Criteri 7. Resultats en persones
- Criteri 8. Resultats en societat
- Criteri 9. Resultats clau del centre

Tal com es proposa en la lògica REDER, la memòria ha de plasmar si els resultats mostren tendències positives, comparacions favorables amb els objectius propis i amb els resultats d'altres centres educatius, i de quina manera els resultats s'aconsegueixen pels enfocaments dels agents i comprenen totes les àrees rellevants del centre.

La relació entre estos quatre criteris i els principis d'excel·lència es mostren a continuació:

		Orientació cap als resultats	Orientació al client	Lideratge	Gestió per processos	Desenrotllament de persones	Procés continu d'aprenentatge	Desenrotllament d'aliances	Responsabilitat social
R. clients	1								
	2								
R. persones	1								
	2								
R. societat	1								
	2								
R. clau	1								
	2								

4.6.1. Resultats en els clients

Els clients són els destinataris o els beneficiaris de l'activitat del centre. La lògica que impliquen les definicions del terme "client" ha de ser clara, i s'han d'identificar els conflictes d'interessos de cada client i debatre les seues possibles solucions. El centre ha de mesurar de manera exhaustiva i aconseguir resultats excel·lents pel que fa als seus clients (famílies i alumnes).

En este criteri, la memòria del centre ha de plasmar els seus resultats en tots aquells aspectes que afecten els seus clients. Estos resultats no és una cosa que un centre haja d'obtenir de manera aïllada, sinó que ha de ser el fruit de l'aplicació de polítiques i estratègies adequades.

Els resultats del centre en els seus clients es dividixen en dos subcriteris:

1. Subcriteri 6a. Indicadors que mesuren la percepció que tenen els clients del centre.
2. Subcriteri 6b. Indicadors interns del centre sobre el seu rendiment.

La puntuació global que el model atorga a este criteri és de 200 punts. En la valoració dels seus dos subcriteris s'atorga un pes del 75% a les mesures de percepció i un 25% a les mesures de rendiment.

En este criteri la memòria ha de plasmar els resultats obtinguts en aspectes referits a:

- Els ensenyaments rebuts responen al que esperava del centre.
- Tinc confiança en el centre.
- Estic satisfet de pertànyer a este centre.
- Estic satisfet amb la forma en què m'ensenyen.
- Els professors comenten amb els alumnes els seus progressos i dificultats durant el procés d'avaluació contínua.
- Estic satisfet amb la forma en què actua el tutor.
- A més de l'ensenyament habitual, el professorat es preocupa per fomentar la formació en valors.
- El personal del centre m'atén quan li plantege qualsevol assumpte.
- Conec la persona a qui he de dirigir-me en el centre segons l'assumpte de què es tracte.
- Hi ha una comunicació fàcil entre el professorat i els alumnes.
- La convivència és bona en el centre.
- Rep orientació sobre com estudiar i sobre la meua futura vida professional.
- Dispose de vies adequades per a efectuar queixes sobre el funcionament del centre.
- Els conflictes es resolen amb justícia.
- La disciplina existent afavorix la convivència.
- He recomanat este centre a altres amics.
- Estic satisfet amb les activitats extraescolars.

- Estic satisfet amb els servicis complementaris (biblioteca, menjador, transport, etc.).
- Estic satisfet dels programes educatius del centre.
- Estic informat sobre els projectes institucionals del centre.
- Estic informat sobre les activitats que es fan al centre i sobre els servicis complementaris que presta.
- L'ensenyament que es dóna és de qualitat.
- El temps escolar està ben aprofitat en el centre.
- L'organització i el funcionament del centre són bons.
- Em responen prompte a les queixes que plantege.
- Se'm dóna un tracte correcte.
- La documentació que s'utilitza al centre és senzilla i pràctica.
- Estic satisfet amb les instal·lacions que té el centre.
- Estic satisfet amb el nivell de manteniment de les instal·lacions.

4.6.1.1. Resultats en els clients: mesures de percepció

Estes mesures es referixen a la percepció que tenen els clients del centre, i s'obtenen, per exemple, de les enquestes a clients, grups focals, felicitacions i queixes. La memòria ha de reflectir la percepció que tenen els pares i els alumnes de la formació que oferix el centre, de la qualitat dels seus servicis i de la seua relació amb estos, en àrees com:

- Les expectatives generades pel Projecte Educatiu de Centre (enfocament metodològic, grau d'exigència, valors...).
- La confiança en el centre.
- La satisfacció de pertinença al centre.
- La satisfacció per l'actuació didàctica i per l'acció tutorial.
- La sensibilitat i flexibilitat del personal a l'hora d'atendre els alumnes i les famílies.
- La identificació del personal clau per a evacuar consultes i la facilitat per a accedir-hi.
- La comunicació entre el centre i els clients (els alumnes, les famílies, les institucions o les empreses).
- El clima de convivència i relacions humanes.
- L'orientació acadèmica i professional.
- El tractament de les queixes, els conflictes i els problemes de disciplina.
- La recomanació del centre a altres possibles clients.
- L'oferta de servicis i activitats extraescolars i complementàries.
- L'oferta de programes educatius (Atenea, Mercuri...).
- La informació adequada respecte als servicis, projectes institucionals, programes i activitats.
- La percepció per part del client de serietat i garantia del servici.
- L'eficàcia del servici (aprofitament del temps en el centre).

- El funcionament dels servicis del centre incloent-hi els temps de resposta.
- L'accés als servicis del centre.
- El tracte correcte i imparcial.
- La documentació senzilla i pràctica.
- Les instal·lacions i el seu manteniment.
- L'adequació de les instal·lacions a les necessitats, sobretot, dels alumnes.

Informació presa del *Formulario para la Autoevaluación* (vegeu mediateca)

En la memòria s'han de respondre preguntes com ara:

- Es fan enquestes a clients (famílies i alumnes)?
- Es mesuren tots els aspectes relacionats en el criteri?
- Es fan mesuraments de satisfacció de tots els grups de clients?
- Com són les tendències?
- Hi ha objectius per a tots els indicadors?
- S'aconsegueixen els objectius previstos?
- Hi ha comparacions amb altres centres educatius?
- Quins plans té el centre quan no hi ha tendències positives, no s'aconsegueixen els objectius o no hi ha comparacions externes?

Hi ha diverses maneres d'obtindre les dades sobre la percepció dels clients:

- Avaluacions subjectives obtingudes dels contactes directes entre el centre i els clients. Poden ser entrevistes, anàlisi de queixes i reclamacions, formació d'equips de projectes de millora, etc.).
- Enquestes d'opinió de clients.

Les enquestes són el mecanisme més útil. Poden servir per a obtindre informació sobre:

- Els servicis oferits.
- Les necessitats dels clients no satisfetes.
- Les característiques dels competidors.

Els principals problemes amb què es troba un centre per a obtindre esta informació són:

- Identificació correcta dels clients.
- Identificació correcta de les àrees rellevants sobre les quals s'ha d'obtindre informació.
- Necessitat de dissenyar mètodes de mostratge amb significació estadística. Les mostres preses han de ser representatives de la població.
- La realització de l'enquesta per part dels clients: cal intentar que participen com més millor venent la peresa a l'hora de contestar a l'enquesta.

Finalment, els resultats de les enquestes han de ser analitzats i expressats en forma d'indicadors de satisfacció del client. Estos indicadors hauran d'estar associats a objectius i hauran de poder comparar-se amb el propi centre en altres períodes i amb centres educatius excel·lents i competidors.

4.6.1.2. Resultats en els clients: indicadors de rendiment

A més dels mesuraments directes de la satisfacció dels seus clients, el centre ha de controlar els paràmetres interns de funcionament que tenen influència directa sobre la dita satisfacció. Estes mesures són internes al centre i les utilitza per a supervisar, entendre, predir i millorar el seu rendiment, així com per a anticipar la percepció de clients.

La memòria ha de reflectir les mesures complementàries relatives a la satisfacció dels clients del centre, com ara:

- Nombre d'alumnes matriculats.
- Nombre de sol·licituds en relació amb les places oferides.
- Nombre de baixes voluntàries dins del procés educatiu i formatiu.
- Resultats acadèmics.
- Nombre d'alumnes que no van promocionar el curs.
- Nombre d'alumnes que van passar proves oficials o d'un altre tipus.
- Nombre i naturalesa dels projectes assignats al centre.
- Nombre i naturalesa de premis externs concedits a alumnes, professors o al centre.
- Nombre d'entrevistes personals amb alumnes.
- Nombre d'entrevistes personals amb les famílies.
- Nombre d'entrevistes amb altres clients.
- Grau de participació de les famílies en les activitats del centre.
- Grau de participació dels alumnes en les activitats del centre.
- Grau de col·laboració dels antics alumnes.
- Nombre i percentatge d'alumnes que, quan acaben l'estada al centre, aconseguen un lloc de treball o accedixen a altres estudis desitjats.
- Nombre d'incidències disciplinàries.
- Nombre de queixes i reclamacions.
- Tractament de les queixes: rapidesa de resposta i qualitat de la resposta (persona que les ha ateses, etc.).
- Rectificacions que s'han fet com a conseqüència de les queixes.
- Rectificacions sobre els suggeriments i les iniciatives que s'han rebut.
- Innovacions que han contribuït a la millora de la formació de l'alumnat i dels resultats del centre.
- Ressò de les activitats del centre en els mitjans de comunicació.
- Felicitacions rebudes per part de clients, dels interessats i de l'administració.
- Èxits en comparació amb els objectius previstos.

Informació presa del *Formulario para la Autoevaluación* (vegeu mediateca)

En la memòria s'han de respondre preguntes com ara:

- Es mesuren tots els aspectes relacionats en el criteri?
- Els mesuraments interns presentats tenen realment efecte sobre la satisfacció del client?

- Com són les tendències?
- Hi ha objectius per a tots els indicadors?
- S'aconsegueixen els objectius previstos?
- Es fan comparacions amb altres centres educatius?
- Quins plans té el centre quan no hi ha tendències positives, no s'aconsegueixen els objectius o no hi ha comparacions externes?

4.6.2. Resultats en les persones

En este criteri, el centre ha de presentar els resultats relatius a les persones que l'integren, incloent-hi els resultats en els nivells de satisfacció. El centre ha de mesurar de manera exhaustiva i aconseguir resultats excel·lents pel que fa a les persones que l'integren.

El personal del centre està integrat per tot el professorat i les altres persones (personal d'administració i servicis, cuidadors, especialistes...) que directament o indirectament oferixen un servici als clients. La llibertat del centre en esta àrea es veu sovint limitada per restriccions externes. Per tant, els centres han d'exposar de manera clara quines són estes limitacions i quins esforços es fan per a influir sobre estes. Per consegüent, els mesuraments han de centrar-se en les àrees on el centre gaudix de llibertat.

Estos resultats estan directament lligats amb tot el que el centre desenrotlla en el criteri 3, recolzat en un lideratge efectiu i responsable amb les persones del centre i unes polítiques i estratègies alineades amb les necessitats i expectatives de les persones.

Els resultats del centre en les seues persones es dividixen en dos subcriteris:

1. Subcriteri 7a. Indicadors que mesuren la percepció que tenen les persones del seu centre i del funcionament.
2. Subcriteri 7b. Indicadors interns del centre per a mesurar el rendiment de les persones que l'integren.

La puntuació global que el model atorga a este criteri és de 90 punts. En la variació dels dos subcriteris s'atorga un pes del 75% a les mesures de percepció i un 25% a les mesures de rendiment.

En este criteri la memòria ha de plasmar els resultats obtinguts en aspectes com ara:

- Estic satisfet amb l'ambient i el clima del centre.
- Estic satisfet amb les condicions en què faig la meua faena.
- La comunicació entre el personal i l'equip directiu és fàcil.
- S'establixen els objectius de cada persona i s'avalua d'alguna manera el seu treball en funció dels objectius del centre.
- Es procura que el professorat reba la formació adequada per al progrés professional.
- Es tenen en compte les necessitats que requerix l'exercici del lloc de treball.
- L'equip directiu procura facilitar al professorat els recursos necessaris per a fer bé la faena.
- L'equip directiu reconeix el treball ben fet.

- Em sent valorat per l'administració educativa.
- L'estil de direcció facilita el progrés professional del personal.
- Es tenen en compte les capacitats professionals de cada u.
- El professorat pot participar en els plans i en el desenrotllament del centre.
- El professorat coneix la missió, la visió i els valors del centre.
- El professorat coneix els projectes institucionals del centre.
- Compartisc els objectius dels projectes institucionals del centre.
- El professorat participa en els plans de millora del centre.
- Quan el professorat es planteja un projecte innovador, l'equip directiu anima que es porte endavant.
- El professorat treballa en equip i hi ha relació entre les unitats.
- Quan es compartixen les experiències professionals amb els companys, estos mostren interès i es promou un clima d'intercanvi.
- Els problemes del centre poden ser tractats amb els companys en els departaments, en els equips de cicle i en les juntes de professors o equips docents.
- El professorat participa en la presa de decisions.
- Estic satisfet amb l'alumnat del centre.
- Estic satisfet amb la comunicació existent.
- La direcció del centre em dóna un tracte just i equitatiu.
- L'equip directiu s'interessa personalment pels problemes que tenen alguns professors en l'aula.

4.6.2.1. Resultats en les persones: mesures de percepció

Estes mesures es referixen a la percepció del centre per part del personal que l'integra, i s'obtenen, per exemple, d'enquestes, grups focals, entrevistes i avaluacions del treball estructurades.

La memòria ha de plasmar la percepció que el personal (docent i no docent) té del seu centre quant a:

- Entorn de treball.
- Condicions de treball.
- Comunicació amb els directius del centre i entre el personal.
- Avaluació i establiment d'objectius personals d'acord amb els objectius del centre.
- Formació inicial i contínua amb vista a afirmar la seua qualificació professional.
- Necessitats del lloc de treball.
- Reconeixement del treball personal.
- Estil de direcció.
- Capacitació del personal.
- Participació en els plans del centre i en el seu desenrotllament.

- Missió, visió i valors, planificació i estratègia del centre.
- Participació en els processos de millora.
- Treball en equip i relació entre unitats.
- Participació en el procés de presa de decisions.
- Satisfacció amb els resultats de l'alumnat.
- Tracte just i equitatiu.
- Relacions de cooperació amb els proveïdors.

Informació presa del *Formulario para la Autoevaluación* (vegeu mediateca)

En la memòria s'han de respondre preguntes com ara:

- Hi ha enquestes de satisfacció del personal? Són anònimes? Són voluntàries?
- Hi ha més mecanismes per a conèixer, amb objectivitat, la satisfacció del personal?
- Es fan mesuraments de tots els aspectes relacionats en el criteri?
- Es fan mesuraments de satisfacció que arriben a tots els treballadors?
- Estan segmentats els resultats (per categoria professional, departament, edat, etc.)?
- Com són les tendències?
- Hi ha objectius per a tots els indicadors?
- S'aconsegueixen els objectius previstos?
- Es fan comparacions amb altres centres educatius?
- Quins plans té el centre quan no hi ha tendències positives, quan no s'aconsegueixen els objectius o quan no hi ha comparacions externes?

Com en el cas dels clients, els mecanismes més eficaços per a obtenir estes dades són les enquestes d'opinió i les entrevistes directes estructurades. L'inconvenient més important d'estes últimes és que no són anònimes i el personal del centre es pot sentir coaccionat per la presència d'un superior.

La participació del personal dependrà de la percepció del fet que les enquestes anteriors han servit per a alguna cosa. Per això, és molt important que la direcció del centre tinga en compte les opinions i en faça públics els resultats i els projectes de millora que es duran a terme. Una vegada analitzades les enquestes, els resultats han de ser agrupats per àrees i definir indicadors per a cada una. Com qualsevol indicador, hauran d'estar associats a objectius i hauran de poder comparar-se amb el propi centre en altres períodes i amb centres educatius excel·lents i competidors.

4.6.2.2. Resultats en les persones: indicadors de rendiment

A més dels mesuraments directes de la percepció del personal, el centre ha de controlar les mesures internes que utilitza per a supervisar, entendre, predir i millorar el rendiment del personal que l'integra, així com per a anticipar les seues percepcions.

La memòria ha de reflectir les mesures complementàries relacionades amb la satisfacció del personal en àrees com:

- Formació i desenvolupament professional: assistència a cursos i seminaris; participació en activitats de seminaris, departaments, equips, comissions, etc.
- Mecanismes de suggeriments i participació en programes i equips de millora: participació en consultes sobre millores en el centre; creació espontània de grups de treball per a la millora.
- Treball en equip: participació en activitats de cicles, departaments, etc; aprofitament de les propostes fetes pels diversos grups de treball del centre.
- Reconeixement d'individus i d'equips: estabilitat en l'especialitat docent o laboral; autonomia per a la pròpia formació.
- Grau d'absentisme.
- Queixes: nombre de queixes i la seua evolució; atenció a les queixes per part de la direcció del centre.
- Fidelitat al centre: grau d'estabilitat del personal en el centre.
- Accidents: nombre d'accidents i cobertura de responsabilitat; mesures de prevenció de riscos.
- Instal·lacions subministrades pel centre (recreatives, mèdiques, etc.).
- Relacions interpersonals i incidents: conflictes entre el personal del centre; conflictes del personal amb els clients; reunions de coordinació; indicadors indirectes d'autonomia per a fer la feina.

Informació presa del *Formulario para la Autoevaluación* (vegeu mediateca)

En la memòria s'han de respondre preguntes com ara:

- Es mesuren tots els aspectes relacionats amb el criteri?
- Els mesuraments presentats tenen realment efecte sobre la satisfacció dels treballadors?
- Com són les tendències?
- Estan segmentats els resultats?
- Hi ha objectius per a tots els indicadors?
- S'aconsegueixen els objectius previstos?
- Hi ha comparacions amb altres centres educatius?
- Quins plans té el centre quan no hi ha tendències positives, quan no s'aconsegueixen els objectius o quan no hi ha comparacions externes?

Dins d'este tipus d'indicadors han de trobar-se els indicadors relatius a la involucració i participació del personal del centre en activitats de millora, al programa de formació i a l'eficàcia en la gestió dels recursos humans.

4.6.3. Resultats en la societat

El criteri mesura els objectius que el centre ha aconseguit entre els membres que formen part de l'entorn en què està ubicat. El centre ha de mesurar de manera exhaustiva i aconseguir resultats excel·lents quant a la societat.

En la majoria dels centres, els resultats en la societat no són objectius, sinó una conseqüència lògica de la implantació de la política i estratègia que atén les necessitats i les expectatives de tots els seus grups d'interés, incloent-hi els agents socials.

Els resultats del centre respecte a la societat es dividixen en dos subcriteris:

1. Subcriteri 8a. Indicadors que mesuren la percepció que té la societat del funcionament del centre.
2. Subcriteri 8b. Indicadors interns del centre per a mesurar el seu rendiment cap a la societat.

La puntuació global que el model atorga a este criteri és de 60 punts. En la valoració dels dos subcriteris s'atorga un pes del 25% a les mesures de percepció i un 75% a les mesures de rendiment.

En este criteri, el centre ha de plantejar-se com es desenrotlla la seua relació amb la comunitat en què està radicado i com actua com a membre d'esta. En este sentit és molt important que el centre:

- Complisca tots els requisits legals.
- La seua activitat repercutisca econòmicament al màxim possible en la seua comunitat, en especial en la creació de llocs de treball, si això és procedent.
- Treballe amb proveïdors de l'entorn.
- Participe en activitats benèfiques.
- Participe en el patrocini d'activitats esportives.
- Participe en activitats externes de formació.
- Vetle per la seguretat i la salut dels ciutadans que puguen veure's afectats.
- Vetle per la protecció del medi ambient.

No obstant això, l'aspecte més rellevant d'este criteri és la manera en què el centre s'involucra en la seguretat i la salut de les persones, tant de les que treballen al mateix centre com el públic en general.

En este criteri la memòria ha de plasmar els resultats obtinguts en aspectes rellevants com ara:

- El centre col·labora en la millora del barri o de la localitat on està ubicat.
- La direcció del centre té bones relacions amb les institucions pròximes al centre.
- Els alumnes del centre han arribat a ser influents en l'entorn.
- El comportament dels alumnes fora del centre servix per a millorar la convivència.
- El centre col·labora en les activitats culturals del barri o de la localitat.
- El centre col·labora amb les famílies i les institucions per a evitar que falten a classe els alumnes.
- El centre promou l'aproximació de l'alumnat a la cultura local i regional.
- El centre participa en activitats conjuntes amb altres centres de la zona.
- El centre té una revista que servix per a comunicar-se amb els veïns del barri o de la localitat.

- Els programes en què intervé el centre (escoles viatgeres, intercanvis, etc.) tenen repercussió al barri o a la localitat.
- El centre permet que les associacions del barri o de la localitat puguin utilitzar les seues instal·lacions.
- El centre ajuda en accions d'assistència o col·laboració social.
- El centre s'implica perquè millore el nivell educatiu i formatiu de la zona.
- El centre ofereix activitats fora de l'horari lectiu.
- El centre facilita la utilització de les seues instal·lacions durant els caps de setmana.
- El centre col·labora en les activitats esportives del barri o de la localitat.
- El centre es preocupa per evitar que el funcionament del centre perjudique els veïns.
- El centre es preocupa per evitar riscos en la circulació a l'entrada i a l'eixida dels alumnes.
- El centre es preocupa per respectar el medi ambient i conservar l'energia.
- El centre es preocupa pels jardins, els carrers, el mobiliari urbà, etc., del barri o de la localitat.

4.6.3.1. Resultats en la societat: mesures de percepció

Estes mesures es referixen a la percepció que té del centre la societat, i s'obtenen a través d'enquestes, informes, articles de premsa, reunions públiques, representants socials i autoritats de l'administració.

Sovint es tracta d'un criteri complex i algunes mesures que apareixen en este subcriteri (mesures de percepció) resulten també aplicables al subcriteri 8b (indicadors de rendiment) i viceversa.

La memòria ha de plasmar la percepció que la societat en general té del centre en àrees com ara:

- Les seues activitats com a part responsable de la societat:
 - impacte en els nivells d'ocupació i economia local
 - aportació de solucions per a millorar problemes de l'entorn
 - millora de la qualitat de vida en el propi entorn
 - comportament dels alumnes en l'exterior
 - relació amb autoritats locals
- Implicació en les comunitats on opera:
 - impacte en el nivell cultural de l'entorn immediat i de la localitat
 - impacte en les relacions amb altres centres educatius
 - impacte en la relació amb altres institucions
 - impacte en l'entorn de determinats programes

- Implicació activa en la societat, la qual cosa inclou:
 - accions d'assistència, prestació social i voluntariat
 - implicació en formació o educació
 - ajuda a l'esport i a l'oci
 - col·laboració amb altres proveïdors de serveis
 - obertura del centre a la comunitat
- Activitats dirigides a reduir molèsties i danys provocats pel seu funcionament:
 - comportament dels alumnes en l'exterior
 - riscos en la circulació vial
 - altres riscos
- Activitats i informació sobre estes activitats per a contribuir a preservar i mantindre recursos:
 - conservació d'energia
 - manteniment de parcs, jardins, carrers, places i mobiliari urbà
 - utilització de materials reciclats
 - impacte en el medi ambient i reducció de residus
 - utilització de matèries primeres

Informació presa del *Formulario para la Autoevaluación* (vegeu mediateca)

En la memòria s'han de respondre preguntes com ara:

- Hi ha enquestes que mostren la percepció que té la societat sobre l'organització?
- Hi ha testimonis o altres mesuraments sobre la dita percepció?
- Hi ha resultats que cobrisquen tots els aspectes relacionats en el criteri?
- Hi ha algun pla per a millorar la percepció en la societat sobre l'organització?
- Com són les tendències?
- Hi ha objectius a aconseguir en les evidències o els mesuraments presentats?
- S'han aconseguit els objectius previstos?
- Es fan comparacions amb altres organitzacions?
- Quins plans té l'organització quan no hi ha tendències positives, quan no s'aconsegueixen els objectius o quan no hi ha comparacions externes?

4.6.3.2. Resultats en la societat: indicadors de rendiment

Són mesures internes que utilitza el centre per a supervisar, entendre, predir i millorar el rendiment, així com per a anticipar les percepcions de la societat. En este criteri, el centre ha d'estudiar els resultats que obté en la societat sempre que el dit efecte no siga part de la seua activitat primària.

La memòria ha de plasmar les mesures addicionals relacionades amb l'impacte del centre en la societat en aspectes relatius a:

- Premis rebuts.
- Reconeixements explícits rebuts pel centre.
- Nombre de queixes realitzades per la població.
- Nombre d'incidents relacionats amb la salut laboral i escolar.
- Informes d'inspectors i d'altres professionals experts.

Informació presa del *Formulario para la Autoevaluación* (vegeu mediateca)

En la memòria s'han de respondre preguntes com ara:

- Hi ha mesuraments o evidències sobre tots els aspectes relacionats en el criteri?
- Els mesuraments i les evidències presentades tenen realment efecte sobre la percepció de la societat sobre l'organització?
- Com són les tendències?
- Hi ha objectius per als mesuraments presentats?
- S'aconsegueixen els objectius previstos per l'organització?
- Es fan comparacions amb altres organitzacions?
- Quins plans té l'organització quan no hi ha tendències positives, quan no s'aconsegueixen els objectius o quan no hi ha comparacions externes?

4.6.4. Resultats clau

Com a resultats clau, el centre situa allò que considera assoliments importants i mesurables per a l'èxit de l'organització a curt i a llarg termini. Els resultats són els mesuraments fets de l'efectivitat i l'eficiència en la prestació de servicis, i en l'assoliment d'objectius i metes. Estes mesures estan vinculades a la política i estratègia (criteri 2) i als processos crítics (criteri 5).

En este criteri, el centre ha de plantejar-se quins èxits està aconseguint quant al rendiment planificat, i reunir tots els mesuraments que li donaran informació sobre el nivell de compliment dels seus objectius de negoci.

Els resultats clau de l'organització es dividixen en dos subcriteris que han d'incloure:

1. Subcriteri 9a. Resultats clau de rendiment del centre.
2. Subcriteri 9b. Indicadors clau de rendiment del centre.

La puntuació global que el model atorga a este criteri és de 150 punts. En la valoració dels dos subcriteris s'atorga un pes del 50% a les mesures de percepció i un 50% a les mesures de rendiment.

4.6.4.1. Resultats clau rendiment

Este subcriteri ha d'incloure aquells resultats clau del centre en relació als objectius planificats. En la memòria s'ha de plasmar què aconseguix el centre respecte a la planificació i l'estratègia, i respecte a la satisfacció de les necessitats i expectatives dels alumnes, de les famílies i, en general, dels clients.

La memòria ha de tractar, sobretot, les mesures dels resultats econòmics del centre en les àrees relatives a:

- La gestió i control del pressupost.
- El grau d'execució del pressupost.
- El rendiment dels recursos materials i de les inversions del centre.
- La distribució de mitjans econòmics (cicles, departaments...).

*Informació presa del *Formulario para la Autoevaluación* (vegeu mediateca)*

En la memòria s'han de respondre preguntes com ara:

- Es mesuren tots els aspectes, tant econòmics com no econòmics, relacionats en el criteri?
- Són realment estos mesuraments els relatius als resultats clau de l'organització?
- Hi ha objectius per a tots els indicadors?
- S'aconsegueixen els objectius previstos?
- Com són les tendències?
- Hi ha comparacions amb altres organitzacions?
- Quina és la situació relativa respecte a la mitjana del sector?

En este subcriteri és molt important tindre en compte els aspectes següents:

1. Els resultats han de reflectir tots aquells mesuraments rellevants per a tots els grups d'interés financer del centre (accionistes, entitats de crèdit, bancs, etc.).
2. Els mesuraments que analitze el centre han d'anar associats a objectius quantificables i han de poder-se fer comparacions amb altres divisions del mateix centre, amb altres centres.
3. Resulta molt útil poder presentar i analitzar els resultats segmentant-los per productes i servicis, mercats, geografia, etc.

4.6.4.2. Indicadors clau del rendiment

Són les mesures operatives que utilitza el centre per a supervisar i entendre els processos i predir i millorar els probables resultats clau del rendiment del centre.

En este subcriteri, l'organització haurà d'incloure tots aquells resultats no inclosos en els criteris de resultats en persones, en clients i el subcriteri 9a.

L'organització ha de centrar-se en tots els mesuraments relatius a la gestió de tots els seus recursos i a l'eficàcia i a l'eficiència dels processos, però que no tinguin influència directa en termes de satisfacció de clients i treballadors ni en resultats financers.

La memòria ha de plasmar les mesures del resultat dels processos d'ensenyament i aprenentatge del centre, en àrees com ara:

- Evolució de la matrícula.
- Resultats que reflecteix l'execució del Projecte Educatiu del Centre, com ara: grau de consecució de la missió, la visió i els valors, la planificació i estratègia del centre; grau de consecució dels objectius previstos en el Projecte Curricular.
- Resultats que reflecteixen processos clau d'avaluació, com ara: qualificacions i resultats acadèmics aconseguits, per exemple: indicadors d'aprovat/suspensos dels estudiants; indicadors d'abandonament dels estudiants; indicadors d'èxit en el pas d'uns estudis a uns altres (de Primària a Secundària, de Secundària Obligatòria a Batxillerat...), indicadors d'expectatives de treball; indicadors de repetició.
- Resultats relatius a processos de planificació o programació escolar: resultats dels objectius acordats en els currículums; grau d'execució de les programacions didàctiques; resultats de l'acció tutorial; resultats en els programes de Diversificació Curricular; grau d'execució de les decisions de les juntes d'avaluació; resultats en els criteris d'agrupament d'alumnes i d'oferta d'optativitat; resultats en els criteris per a determinar horaris; eficàcia del funcionament dels equips docents, equips de cycle, departaments.
- Resultats relatius a la convivència en el centre i a la satisfacció de relacions humanes: resultats en el control de faltes d'assistència i retards; resultats en la gestió diària de l'arribada i de l'eixida dels alumnes; resultats en els plans d'inserció en el centre dels nous alumnes; resultats en la detecció de les necessitats dels pares i dels alumnes; resultats en les relacions i en la comunicació amb els pares i amb els alumnes; resultats en l'aplicació del Reglament de Règim Intern; resultats en els canals de participació i informació; resultats en la relació amb l'administració educativa; resultats en les relacions amb altres autoritats; resultats en la presa de decisions.
- Resultats relatius a la gestió del personal: planificació d'hores lectives i complementàries del professorat; treballs i cursos de formació del professorat; horaris, puntualitat, guàrdies, substitucions, absentisme.
- Resultats en altres servicis i processos de suport al centre: resultats en la gestió de mesures d'higiene i de seguretat laboral; resultats en el funcionament i la gestió de la biblioteca escolar; resultats en el funcionament i la gestió del menjador escolar; resultats en el funcionament i la gestió del transport escolar; resultats en la gestió d'activitats complementàries; resultats en la gestió d'activitats extraescolars; resultats en la gestió de programes europeus i de noves tecnologies; resultats en el desenrotllament de nous servicis; resultats en el manteniment de les instal·lacions; resultats en el manteniment i gestió del material del centre; resultats quant a l'aprofitament de la capacitat i dels espais físics del centre.

- Duració en el temps de: la gestió de l'admissió d'alumnes; la gestió de la matriculació d'alumnes; la correcció d'exercicis i el lliurament de resultats als alumnes; la resolució de queixes; la resposta a les demandes d'informació; la resposta a les demandes de formació del professorat; la reposició de materials fungibles.

Informació presa del *Formulario para la Autoevaluación* (vegeu mediateca)

En la memòria s'han de respondre preguntes com ara:

- Es mesuren, de manera periòdica i sistemàtica, els resultats dels processos clau?
- Es mesuren, de manera periòdica i sistemàtica, els indicadors?
- Els mesuraments presentats són realment representatius de l'eficàcia i l'eficiència de l'organisme?
- Hi ha objectius per a tots els indicadors?
- S'aconsegueixen els objectius previstos?
- Com són les tendències?
- Hi ha comparacions amb altres organitzacions?
- Quins plans té l'organització quan no hi ha tendències positives, quan no s'aconsegueixen els objectius o quan no hi ha comparacions externes?

5. MEDiateca

- Introducción a la excelencia.
ISBN: 90-5236-076-6, EFQM, 2002.
- Conceptos fundamentales de excelencia.
ISBN: 90-5236-448-6, EFQM, 2002.
- Modelo EFQM de excelencia en el sector público.
ISBN:90-5236-323-4, EFQM, 2004.
- Modelo EFQM de excelencia para la pequeña y mediana empresa.
ISBN: 90-5236-341-2, EFQM, 2004.
- Hayes, Bob E.
Implantación del modelo EFQM de excelencia.
ISBN: 90-5236-188-6, EFQM, 2004.
- Cómo medir la satisfacción del cliente.
Gestión 2000, 14/10/2004.
- Membrado Martínez, Joaquín
Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia.
Díaz de Santos, 2002.
- Membrado Martínez, Joaquín
La gestión empresarial a través del modelo europeo de excelencia de la EFQM.
Díaz de Santos, 1999.
- Membrado Martínez, Joaquín
La calidad total según el modelo EFQM de excelencia: un planteamiento estratégico.
Economía 3, 2001.
- Stanton, William - Futrell, Charles.
Fundamentals of Marketing.
McGraw-Hill, 1987.
- Massó Pérez, Xavier - Tort-Martorell Llabrés, Xavier
El modelo EFQM aplicado a la universidad. Un caso práctico.
Ediciones UPC, 2000.
- Formulario para la Autoevaluación.
Edita: Centro de Publicaciones, Secretaría General Técnica, N.I.P.O.
ISBN: 176-97-084-6, Depòsit Legal: M-39709-1997.

6. GLOSSARI

ALIANCES: Relacions de treball entre dos o més parts que creen un valor afegit per al client. Entre els socis d'una aliança podem trobar proveïdors, distribuïdors, aliances d'empreses (joint ventures), participants d'una aliança.

AUTOAVALUACIÓ: Examen global, sistemàtic i periòdic de les activitats i dels resultats d'una organització, comparats amb el model EFQM d'Excel·lència.

BENCHMARKING: És el resultat de fer una sèrie d'activitats de manera sistemàtica i contínua amb la finalitat d'identificar el punt de referència (benchmarking o el millor), comparar-se amb este, i identificar i implantar les pràctiques o mètodes que capacitaran qui les duga a terme a convertir-se en "el millor".

QUALITAT: Conjunt de les propietats i característiques d'un producte (procés, bé o servici) que conferix a este l'aptitud per a satisfer les necessitats del client, establides o implícites.

CLIENTS EXTERNS: Els clients externs al centre entre els quals hi pot haver altres clients que formen part de la cadena de distribució.

EFQM: Fundació europea per a la gestió de la qualitat (European Foundation for Quality Management).

ESTRATÈGIA: Determinació de les metes bàsiques a llarg termini i dels objectius d'una empresa, adoptant els plans d'acció i assignant els recursos necessaris per a aconseguir-los.

EXCEL·LÈNCIA: Pràctiques excel·lents en la gestió de l'organització i l'assoliment de resultats basats en conceptes fonamentals que inclouen: l'orientació cap als resultats, l'orientació cap al client, el lideratge i la perseverança, els processos i fets, la implicació de les persones, la millora contínua i la innovació, les aliances mútuament beneficioses, i la responsabilitat social.

GESTIÓ DE LA QUALITAT: Aspecte de la funció general de la gestió que determina i aplica la política de la qualitat. La gestió de la qualitat inclou: la planificació estratègica, l'assignació dels recursos i d'altres activitats sistemàtiques, com ara la planificació, les operacions i les avaluacions sobre la qualitat.

GESTIÓ DE PROCESSOS: Sistema de treball enfocat a perseguir la millora contínua del funcionament de les activitats de l'organització, per mitjà de la identificació, selecció, descripció, documentació i millora de processos.

GRUPS D'INTERÉS: Tots aquells grups que tenen interès en una organització, les seues activitats i els seus èxits. Entre els grups es poden incloure clients, socis, treballadors, accionistes, propietaris, govern, legisladors.

INFORMACIÓ: El conjunt de dades que, processades de manera adequada, permeten prendre decisions als individus que formen part de l'organització o hi estan relacionats.

LÍDERS: Aquelles persones que coordinen i equilibren els interessos de tots els grups que, d'una manera o d'una altra, tenen interès en l'organització, incloent-hi l'equip de direcció, els altres directius i tots aquells que dirigeixen equips o participen de la funció de lideratge.

MISSIÓ: Declaració que descriu el propòsit o raó de ser d'una organització. Descriu per què existix el negoci o funció.

PERCEPCIÓ: L'opinió d'un individu o grup de persones.

PERSONES: La totalitat d'individus que treballen en l'organització, incloent-hi els contractats a temps complet o parcial, els temporals i els que estan subjectes a contractes específics.

PROCÉS: Seqüència d'activitats que van afegint valor mentres es produïx un determinat producte o servici a partir de determinades aportacions.

REDER: Resultats, Enfocament, Desplegament, Avaluació i Revisió.

RENDIMENT: Mesura d'allò que ha aconseguit un individu, un equip, una organització o un procés.

SISTEMA DE GESTIÓ: Esquema general de processos i procediments que s'usa per a garantir que l'organització realitza totes les tasques necessàries per a assolir els objectius.

SOCIETAT: Tots aquells als que afecta l'organització, o que es creuen afectats per esta, excepte les persones que treballen en la dita organització, els seus clients i els seus socis.

SUGGERIMENT DE MILLORA: Tota proposta que contribuïska a millorar en l'empresa una situació, una àrea, un procés o una activitat en el sentit més ampli.

VALORS: Els conceptes i les expectatives que descriuen el comportament de les persones de l'organització i determinen totes les seues relacions (per exemple: confiança, suport, principis).

VISIÓ: Declaració en la qual es descriu com vol ser l'organització en un futur.