



Gestión de calidad pedagógica (PQM) en el Colegio Pestalozzi

Versión noviembre de 2010

Asociación Cultural Pestalozzi

R. Freire 1882 - C1428CYB Ciudad de Buenos Aires - Argentina

Tel.: (54 11) 4555-3688 | Fax: (54 11) 4554-1157

www.pestalozzi.edu.ar

Introducción

En el año 2004 las autoridades alemanas convocaron a todos los Colegios Alemanes en el Extranjero a realizar una **revisión crítica tanto de su actividad educativa como de su gestión de la organización y del personal**. En este contexto, se introdujo el *Pädagogisches Qualitätsmanagement (PQM)* en todas las escuelas que reciben apoyo del Gobierno de la República Federal de Alemania. En el marco de dicho trabajo de PQM, en el año 2010 el Colegio recibió el sello de calidad **“Colegio Alemán de Excelencia en el Extranjero”**. Para obtener y mantener tal reconocimiento, el Colegio debió involucrarse en tal programa y garantizar el cumplimiento de los criterios descritos en el Marco de calidad para los Colegios Alemanes en el Extranjero.

PQM y el marco de calidad

Si hay acuerdo en que la formación y la capacitación son requisitos esenciales para que las personas puedan adaptarse a las vertiginosas transformaciones del mundo actual, entonces, una cuestión fundamental que deben enfrentar los pedagogos en la actualidad es si la institución escuela responde debidamente a las exigencias que le impone la sociedad. La formación escolar influye de modo decisivo sobre las oportunidades que tendrá cada individuo en un contexto social en permanente cambio y cada vez más internacionalizado.

Exigir calidad en la escuela es una aspiración legítima. En Alemania, hace ya algunos años, los resultados decepcionantes del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE (PISA, por sus siglas en inglés) desencadenaron un amplio debate y una revisión de los contenidos y métodos de enseñanza, de la administración y de la organización escolar en general. Bajo supervisión de las autoridades escolares –teniendo en cuenta que en Alemania la mayoría de las escuelas son públicas– los directores, los docentes, los padres y los alumnos comenzaron a reflexionar acerca de su escuela: qué características la distinguen de otros colegios, cuáles son los objetivos de aprendizaje, si éstos siguen siendo adecuados, si la escuela es realmente eficaz al preparar a sus alumnos para el futuro, cómo es el trato mutuo, en qué medida los alumnos participan en su propio proceso de aprendizaje, entre otras cuestiones. Múltiples preguntas como éstas movilizaron la escena escolar.

Semejante movilización no podía ignorar tampoco los Colegios Alemanes en el Extranjero -135 en el año 2010-, que se subvencionan con fondos públicos alemanes que se restan a los disponibles para las escuelas dentro de Alemania. El fin es unificar la oferta de estos colegios desde el punto de vista de la calidad y demostrar asimismo la sustentabilidad de la inversión de los recursos impositivos alemanes que se les destinan. En particular, estas instituciones en el extranjero necesitan un margen de decisión importante: es necesario que se contemplen las particularidades político-culturales de los países en los que se encuentran.

En tal sentido, en el año 2004 se introdujo el programa *Pädagogisches Qualitätsmanagement (PQM)* en todas las escuelas que reciben apoyo del Gobierno de la República Federal de Alemania. El Colegio Pestalozzi, que pertenece a tal grupo desde la década del sesenta, ha debido rendir cuentas desde siempre a las autoridades alemanas en lo que se refiere a la subvención económica. Pero con este programa debe hacerlo en un sentido mucho más amplio: también se medirá su “calidad”. Es por ello que los avances en este programa de mejora de la calidad pedagógica deben ser informados a los respectivos organismos educativos oficiales de Alemania. Esto incluye también diversas evaluaciones internas y externas, tales como autoevaluaciones, la visita de los llamados “amigos críticos” (*peer review*), toma de encuestas online e inspecciones quinquenales (BLI, por sus siglas en alemán).

Teniendo en cuenta que las escuelas necesitan un margen de decisión propio sobre la base de parámetros claros (y que es necesario que este proceso vaya acompañado de una rendición de cuentas periódica sobre los resultados alcanzados), las autoridades alemanas confeccionaron en el año 2006 un **Marco de calidad para los Colegios Alemanes en el Extranjero**.



Estos colegios deben orientar el trabajo hacia tal marco con el objetivo de recibir el sello de calidad y, así, el carácter de **“Colegio Alemán de Excelencia en el Extranjero”** (**“Exzellente Deutsche Auslandsschule”**).

El objetivo expreso de la política cultural y educativa exterior alemana es transmitir su lengua y cultura y, en este sentido, las autoridades alemanas asumen responsabilidad por la calidad de las escuelas que subvencionan. En el mencionado marco se intenta plasmar una visión sistemática e integral, en lo referente a la enseñanza, al personal y a la organización. El mismo comprende las siguientes seis dimensiones:

1. Resultados y logros de la escuela
2. Cultura de aprendizaje, calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
3. Cultura escolar
4. Dirección y gestión
5. Profesionalismo de docentes y gestión del personal
6. Objetivos y estrategias de la gestión de calidad

Cabe destacar que todo el proceso de gestión de calidad, tanto en Alemania como en el extranjero, tiene un seguimiento científico (del *Institut für Schulentwicklung*, de Dortmund).

Inicios de PQM en el Colegio Pestalozzi

En el Colegio Pestalozzi se ha trabajado desde siempre de modo innovador y con conciencia de la calidad. Sus docentes cuentan con un gran compromiso hacia los alumnos y la escuela y con una conciencia de su deber y una idoneidad extraordinarios. De lo contrario, el Colegio no gozaría del buen renombre que tiene en el ámbito escolar y más allá de él.

Sin embargo, se trata de una institución que desea aprender constantemente y considera que lo bueno siempre es perfectible. Es innegable que en la tarea escolar cotidiana hay también numerosas cuestiones que, vistas a largo plazo, pueden ser mejoradas. Además, se parte de la idea de que los cambios no pueden “prescribirse”, sino que todos los grupos involucrados deben participar activamente en un proceso de mejora.

En los tres Niveles siempre hubo muchas iniciativas, numerosos proyectos y un alto grado de profesionalismo. Uno de los objetivos de este trabajo es coordinar todos estos esfuerzos, incluirlos en un contexto sistemático y documentarlos, tanto hacia adentro como hacia afuera.

En tal sentido, a fines de marzo del 2004, miembros de la Comisión Directiva y Directivos del Colegio Pestalozzi, del Instituto Ballester y del Colegio Hölters participaron en un seminario introductorio sobre la gestión de calidad pedagógica (PQM) organizado por el Organismo Central Alemán (BVA) en Santiago de Chile. El mismo fue moderado por el Dr. Felix Emminger, director del “Instituto Profesional Alemán” (*Lehrerbildungsinstitut* - LBI) de esa ciudad.

Desde entonces, participan en capacitaciones y propuestas ofrecidas por la Oficina de los Colegios Alemanes en el Extranjero (ZfA) y, con un considerable esfuerzo, ponen en práctica los conceptos teóricos en el día a día del Colegio.

El primer paso, entonces, se centró en informar a toda la comunidad educativa acerca de este nuevo desafío. Para acercar el concepto de gestión de calidad pedagógica a un público más amplio, las tres escuelas invitaron al Dr. Emminger a una conferencia. El 10 de junio de 2004 a las 19:30, el Dr. Emminger habló en el salón de actos del Colegio Pestalozzi, a la que asistieron docentes y directivos de las tres escuelas (ver anexo al final de este documento).

A continuación, en agosto de 2004, se informó por separado a los docentes de cada Nivel acerca del desarrollo de calidad como sistema. Se trabajó acerca de las características de una buena escuela y las expectativas que se tienen hacia ella, desarrollando una visión conjunta acerca de las características de calidad que debe tener el Colegio Pestalozzi, más allá de las que ya poseía.

Los esfuerzos por adaptar los lineamientos alemanes de gestión de calidad al contexto del Colegio fueron, desde entonces, permanentes. Los alumnos, los docentes, los padres y todos los involucrados en el proceso escolar fueron informados y tenidos en cuenta en cada una de las etapas a través de una documentación exhaustiva.

Grupo de coordinación PQM

En tales reuniones docentes, además, se llevaron a cabo las primeras elecciones de los miembros del grupo de coordinación PQM, representantes electos por las distintas secciones del Colegio: docentes de los tres Niveles, directores, Comisión Directiva y Dirección General.

Se trata de un grupo formal de carácter temporario: está conformado por algunos miembros permanentes que aseguran la continuidad de la tarea y otros cargos renovables, los cuales se renuevan anualmente por votación y para los cuales se postulan voluntariamente como candidatos.

El equipo comenzó a trabajar en el transcurso del año 2004, reuniéndose sistemáticamente cada dos o tres semanas (modalidad que implementó hasta su cambio de conformación, en el ciclo lectivo 2011).

Miembros actuales del grupo (mayo 2010):

- Cristina Carriego (Vicedirectora - Nivel Primario)
- Mariano Faraco (Jefe de IT y Administración)
- Claudia Frey-Krummacher (Directora General)
- Sigrid Hoffmann (docente - Nivel Secundario)
- Christian Larisika (Coordinador DAF y docente – Nivel Secundario)
- Alejandro Wainstock (docente – Nivel Secundario)
- Jorge Eduardo Weinmann (miembro de Comisión Directiva)
- Norma Patricia Zanelli (Directora de Estudios - Nivel Secundario)
- Representación estudiantil rotativa (a partir del ciclo lectivo 2010)¹

Miembros históricos:

- Rubén Wertheimer (miembro de Comisión Directiva)
- Anabella Amoroso (docente - Nivel Inicial)
- Renata Ehrlich (docente - Nivel Inicial)
- Carlos Kotoulek (docente - Nivel Primario)
- Elizabeth Uth (docente - Nivel Primario)
- Gabriela Murray (docente - Nivel Primario)
- Silvina Nieves (docente - Nivel Primario)
- Susana Braun (docente - Nivel Primario)
- Jörg Albert (docente - Nivel Secundario)
- María Angélica Di Giacomo (docente - Nivel Secundario)
- José Castillo (docente - Nivel Secundario)
- Rubén Ciancio (Administrador General)

¹ Al comienzo, representantes de los alumnos se incluían cuando se trataba de poner en práctica proyectos concretos que los involucraban. A partir del ciclo lectivo 2010, los delegados del Centro de Estudiantes participaron con mayor asiduidad.

- Alba Olivera (docente – Nivel Primario)

Ideario institucional

La mejora de la calidad educativa es una de las búsquedas primordiales de la Institución y del grupo de coordinación PQM. El primer paso de trabajo para ellos fue la revisión de la misión del colegio y el establecimiento de metas. Así, en un proceso en el que se involucró a toda la comunidad escolar, quedó conformado el actual Ideario institucional del Colegio.

Comenzó a trabajar en su esbozo a fines del 2004. El texto fue revisado y pulido numerosas veces antes de ser presentado a todos los responsables de la Escuela para que dieran su opinión y, de esa forma, todos puedan sentirse representados. La versión final pudo imprimirse y publicarse a fines de 2005. En ese perfil se establecen los objetivos educativos de la Escuela, partiendo de los ideales formativos que la sostienen y basándose en sus pilares fundacionales. Este documento deberá ser revisado luego de cierto lapso considerable de tiempo (de cinco a diez años).

Primeras herramientas internas de autoevaluación

El paso lógico siguiente consistió en averiguar en qué medida se estaba cumpliendo con los objetivos enumerados en el ideario y de qué forma lo percibía la comunidad.

A tal fin, en el año 2005 se desarrolló un análisis FODA (búsqueda de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) con la participación de todos los docentes del Colegio y, sobre la base de sus resultados, se implementó una encuesta para toda la comunidad. Sus resultados fueron difundidos, debatidos y evaluados en profundidad.

Surgieron diversos temas de interés tales como la “optimización del entorno de aprendizaje” y la “educación ambiental”, pero el foco de atención se puso en las mayores debilidades que surgieron de la encuesta y sobre las que se deseaba trabajar en los años venideros, tales como la “Disposición para el aprendizaje permanente” y la “Formación en valores promotores de una actitud responsable y activa en una sociedad democrática”.

Primera toma de la encuesta “SEIS+”

En el año 2006, el Colegio recibió un valioso instrumento de apoyo: la encuesta “SEIS+” (abreviatura en alemán de “autoevaluación de escuelas”, en su versión para las escuelas alemanas en el extranjero), una herramienta diagnóstica que ofreció la Central de los Colegios Alemanes en el Extranjero (ZfA) para la evaluación del trabajo escolar.

Se trata de una encuesta online que evalúa seis dimensiones de calidad bien delimitadas (una de ellas es específica para los colegios en el extranjero y, de allí proviene el “+” de “SEIS+”). Es una herramienta desarrollada y gestionada originalmente por la Fundación Bertelsmann, utilizada por numerosas escuelas en Alemania y en Europa.

La misma se llevó a cabo por primera vez en el Colegio en junio de 2006 e incluyó únicamente al Nivel Secundario. Participaron los docentes, personal no docente, directivos, y alumnos y padres de Tercero y Quinto Año. Todos ellos debieron responder entre 40 y 70 preguntas, dependiendo del rol que ocupaban en la escuela.

A partir de los datos obtenidos y enviados a un centro de cálculo en Alemania para su evaluación, el Colegio recibió a fines de junio un informe que incluye gráficos, estadísticas y un comentario de especialistas alemanes. También permite la comparación con otras escuelas en Alemania y con las 14 escuelas en el extranjero de igual categoría (escuela con enseñanza intensiva de alemán o “V-Schule”). El informe -en alemán y su traducción al castellano hecha por el Colegio- se publicó y difundió entre la comunidad educativa.

En líneas generales, el primer comentario recibido en 2006 arrojó resultados altamente satisfactorios aunque, por supuesto, también reveló algunos aspectos que requerían de una mayor atención.

Primeros focos de desarrollo

Una vez difundida y estudiada la gran cantidad de datos e interpretados los comentarios del informe, en las reuniones docentes generales a fines del año 2006 se establecieron dos temas centrales (focos de desarrollo) para el trabajo durante los ciclos lectivos 2007 a 2009.

De esta forma, en vista del objetivo de la mejora de la calidad educativa, se intensificó el trabajo de todo el personal del Colegio, en un esfuerzo orientado especialmente hacia los dos focos seleccionados. Los docentes, en sus respectivos Niveles de trabajo, propusieron proyectos o mejoras a proyectos ya existentes, para poder implementar dichas medidas a partir del primer día de clases del ciclo lectivo 2007.

Cabe destacar que los focos elegidos guardan relación con los objetivos pautados en el Ideario institucional y los resultados de la primera herramienta diagnóstica interna.

Durante los mencionados ciclos lectivos, se encararon proyectos concretos y se trabajó intensivamente a lo largo de toda la tarea escolar:

FOCO UNO - La evaluación del rendimiento como oportunidad de aprendizaje: La encuesta puso de manifiesto la divergencia entre las opiniones de docentes y alumnos respecto del aprovechamiento de los resultados de la evaluación para el aprendizaje. En consecuencia, se elaboraron instrumentos destinados a promover la transparencia del proceso de evaluación y los procesos autorreflexivos por parte de los alumnos. En los distintos Niveles y asignaturas se impulsaron proyectos de trabajo y medidas concretas al respecto:

- En el Nivel Primario, se elaboraron instrumentos de autoevaluación, se profundizó el uso sistemático de matrices de evaluación y se implementó una matriz de observación de clases.
- En el Nivel Secundario, se inició una experiencia piloto, elaborándose instrumentos de autoevaluación en un conjunto de materias; en el mismo marco, se elaboraron criterios para la evaluación del rendimiento oral y se implementó la utilización de portfolios.

FOCO DOS - La participación de los alumnos en la organización de la vida escolar: El objetivo general de este foco fue desarrollar actividades que promuevan una mejor convivencia cotidiana a través de la participación activa del alumnado en la organización de la vida escolar y a través del respeto a las normas compartidas; al mismo tiempo, incentivar la participación activa de los alumnos en un modelo de sociedad democrática. En ese sentido, se analizaron posibilidades de participación para los alumnos, se profundizó el diálogo y se pusieron en práctica medidas concretas:

- En el Nivel Inicial se organizaron “encuentros” que reúnen a un gran grupo de niños de distintas Salas para abordar una problemática que les preocupe, reflexionar sobre los conflictos y buscar distintas maneras de solucionarlos. En algunos grupos el trabajo continuó en las Salas, en las habituales rondas de intercambio, así como también en diversas situaciones cotidianas en las cuales el contenido de lo conversado pudo ser aplicado por los mismos chicos
- En el Nivel Primario, se elaboraron reglamentos de convivencia para el trabajo en la clase y el comportamiento en el recreo. Se promovió la reflexión sistemática sobre los problemas de convivencia: Los alumnos mayores conversaron con los menores sobre la importancia de respetar las reglas y los alumnos de los primeros grados evaluaron su comportamiento diaria- o semanalmente a la luz de los reglamentos del aula. Se trabajó para desarrollar la conciencia cívica y los deberes y derechos de los ciudadanos.
- En el Nivel Secundario, se promovió la participación de los alumnos del Ciclo Superior en el Consejo de Convivencia y se instaló el Centro de Estudiantes. Además, se implementó gran cantidad de proyectos destinados a aportar a la formación de los alumnos como futuros ciudadanos de una sociedad democrática (simulación de elecciones, debates, acercamiento de propuestas a la sociedad de fomento, uso responsable de recursos



naturales, entre otros).

Para evaluar el proceso, a mediados del ciclo lectivo 2006 se llevaron a cabo dos evaluaciones internas focalizadas sobre ambos puntos. Se trató de unas encuestas que permitieron analizar el estado de trabajo cotidiano en el Colegio respecto a los proyectos que comenzaron a implementarse. Por un lado, los alumnos de mayor recorrido en la institución (Cuarto a Sexto Año del Nivel Secundario) respondieron acerca de las cuestiones referidas al Foco Dos, mientras que los docentes respondieron acerca del avance de la tarea relacionada con el Foco Uno.

Visita de los “amigos críticos” (peer review)

Entre el 25 y 27 de junio de 2007 el Colegio recibió la visita de un grupo de “amigos críticos” (*peer review* o pares evaluadores), etapa establecida por las autoridades alemanas dentro del programa PQM. Desde su propia perspectiva, los *peer* evaluaron “externamente” la efectividad de las medidas tomadas respecto de ambos focos y la tarea realizada por el grupo de coordinación PQM. Su visita significó para el Colegio la posibilidad de obtener una opinión externa por parte de especialistas en calidad educativa y representantes de otros colegios que atraviesan el mismo proceso.

Se necesita el punto de vista de personas familiarizadas con la actividad escolar y con la gestión de calidad pedagógica (PQM). En tal sentido, el equipo de pares evaluadores para el Colegio Pestalozzi estuvo compuesto por (en orden alfabético):

- Dr. Felix Emminger, Director del “Instituto Profesional Alemán” de Santiago de Chile
- Prof. OStR Manfred Langegger, vicedirector del Colegio Goethe
- Dr. Klaus-Wilhelm Lege, Gerente General de la Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana
- Lic. Sonja Simon, Directora del Nivel Primario del Colegio Hölters

Ellos debieron prepararse leyendo y analizando abundante material, para así poder juzgar la gestión de calidad realizada hasta ese entonces y desarrollar y acordar los instrumentos, los procedimientos y los indicadores que utilizarían para evaluarla.

Observaron cursos en horas de clase, entrevistaron a estudiantes, padres, docentes, miembros de la Comisión Directiva y del equipo directivo, recorrieron todas las instalaciones del Colegio, analizaron trabajos realizados por alumnos de los diferentes Niveles, entre otros indicadores.

En base a los datos relevados a través de observaciones, encuestas, reuniones y entrevistas, y del Marco de calidad para los Colegios Alemanas en el Extranjero, confeccionaron un informe de resultados provisorio que entregaron antes de irse. Luego, enviaron un informe definitivo más elaborado, el cual orientó al Colegio en cuanto a la pertinencia y la utilidad del rumbo establecido. Con su ayuda se pudo agudizar la mirada sobre algunas de las actividades que se llevaban a cabo, ya sea para optimizarlas o para encararlas desde otro punto de vista.

Los señalamientos concretos que allí figuran fueron esclarecedores para el Colegio y sirvieron como impulsos importantes para seguir trabajando en mejorar la calidad de la enseñanza y de la educación escolar, particularmente en vista de los dos focos elegidos.

Segunda toma de la encuesta “SEIS+” y nuevos focos de desarrollo

A fines del año 2007, las autoridades alemanas perfeccionaron la herramienta SEIS+: la nueva versión guarda una mayor relación con el marco de calidad y se agruparon las preguntas en tal sentido. Ahora, evalúa las seis dimensiones propias del marco, más una séptima específica para las escuelas en el extranjero. Además, la nueva plataforma permite la inclusión de preguntas adicionales particulares para la Escuela en cuestión.

En octubre de 2008 se realizó una segunda toma de la encuesta SEIS+. En esta ocasión se trataba de la nueva versión, lo cual lamentablemente impidió hacer una comparación exhaustiva con aquellos resultados obtenidos en su primera administración (en el año 2006). Sin embargo, en algunos puntos sí permitió ser comparada y posibilitó una optimización aún mayor de las medidas encaradas.

En esta ocasión sí participaron los docentes de los tres Niveles, personal no docente, directivos y alumnos y padres de Tercero y Quinto Año. En esta oportunidad, el Nivel Primario administró su propia encuesta en la cual participaron docentes, alumnos y padres de Cuarto y Quinto Grado.

La información arrojada indicó la necesidad de profundizar aún más sobre los focos anteriores y, además, surgieron dos nuevos focos de trabajo:

FOCO UNO - El trabajo docente en pos de la buena convivencia entre alumno: En las distintas reuniones y espacios de trabajo se ha profundizado el tema de la interrelación entre la tarea del docente y la tarea del tutor. Si bien este último aborda específicamente cuestiones vinculadas con la convivencia en la escuela (sea en entrevistas individuales o encuentros grupales), son los profesores los que tienen un contacto periódico con los alumnos a través de la enseñanza de sus respectivas asignaturas. Por lo tanto, las tareas que los alumnos desarrollen con los distintos profesores en las clases son la ocasión para incidir sobre la dinámica de los grupos, mejorar la convivencia y practicar los valores de colaboración, escucha y respeto mutuo.

FOCO DOS – Desarrollo de habilidades para el aprendizaje autónomo: En diferentes reuniones docentes se trabajó sobre el tema de las competencias transversales que los alumnos deben adquirir a lo largo de su escolaridad secundaria. En marzo de 2010 se terminó de elaborar un documento consensuado por todas las áreas titulado “Habilidades para un aprendizaje autónomo: comprensión y producción de textos escritos”, que se incluirá como anexo de la Política lingüística. Esta herramienta guiará el trabajo que se espera realizar a partir del ciclo lectivo 2010, en pos del desarrollo de tales competencias en los alumnos.

Para llevar a cabo el trabajo derivado de los focos elegidos, se constituyen los siguientes círculos de calidad, integrados por representantes docentes de distintas áreas curriculares:

- Desarrollo de competencias para el aprendizaje autónomo del Nivel Secundario
- Educación ambiental en el Nivel Secundario
- Convivencia en la escuela del Nivel Secundario
- Desarrollo de competencias para el aprendizaje autónomo en el Nivel Primario
- Educación ambiental en el Nivel Primario
- Educación sexual en el Nivel Primario

Evaluación científica del proyecto PQM

El Colegio Pestalozzi es uno de los dos colegios de América del Sur que participa en la evaluación científica del proyecto PQM. El Prof. Dr. Buhren de la Universidad de Colonia (Alemania) es el asesor científico en gestión de calidad que visitó el Colegio en noviembre de 2009. En esa oportunidad realizó entrevistas con alumnos, padres, miembros de Comisión Directiva y docentes. Esta primera visita tuvo como objetivo un análisis de la situación medio año antes de la inspección BLI, de modo tal de, luego, poder compararla con la situación después de dicho evento. La segunda visita se programó para diciembre del 2010 y la tercera está prevista para fines del año 2012.

Inspección Escolar del Estado Federal de Alemania y los *Länder* (BLI)

Los programas de calidad no sólo necesitan ser introducidos y puestos en práctica, sino que también requieren de un *feedback* profesional. En consecuencia, el Colegio Pestalozzi fue el primer colegio del Cono Sur Americano que se inscribió voluntariamente para la inspección

de calidad escolar obligatoria para todos los Colegios Alemanes en el Extranjero, la cual se llevó a cabo entre el 23 y el 30 de abril de 2010.

La Inspección Escolar del Estado Federal y los *Länder* (*Bund-Länder –Inspektion - BLI*) es un paso necesario que se atraviesa en el proceso de certificación. Su objetivo es señalar a los colegios tanto sus fortalezas como aquellos puntos en los que es necesario profundizar, eventualmente, el trabajo de gestión de calidad. Se trata de una evaluación externa especialmente elaborada por las autoridades alemanas con el fin de evaluar el grado de cumplimiento de los diferentes criterios del Marco de calidad para los Colegios Alemanes en el Extranjero.

Para ello, el Colegio, además de continuar trabajando sobre los focos y en relación con dicho marco, debió preparar una extensa documentación para presentar a la inspección. Y, además, comunicar eficientemente a toda la comunidad acerca de este particular evento.

Durante la semana de la BLI, tres inspectores escolares de Alemania especialmente capacitados visitaron el Colegio:

- El primer día de la inspección, le presentaron a la comunidad escolar su modalidad de trabajo, sus normas y sus criterios en una conferencia en el Salón de actos.
- Analizaron toda la documentación presentada (más de mil páginas).
- Observaron gran cantidad de horas de clases (de todos los docentes alemanes, de casi todos los docentes de alemán argentinos y de numerosos docentes de castellano). Los docentes cuyas clases fueron observadas (durante 20 minutos) no recibieron un *feedback* individual, pues el objetivo era tener un panorama general de la enseñanza en el Colegio (no se trata de evaluar las clases de ningún docente en particular).
- Realizaron un recorrido por la escuela para inspeccionar el edificio y la infraestructura, acompañados por un grupo de alumnos que actuaron de "scouts" (guías).
- Realizaron entrevistas con representantes de todos los grupos escolares (padres, alumnos, docentes, empleados, miembros de la Comisión Directiva, Equipo Directivo y administrativo). Todas las entrevistas se llevaron a cabo en alemán y hubo que garantizar en todos los casos la presencia de un intérprete.

La inspección BLI estuvo basada en los siguientes fundamentos:

- Se rige por el "principio de varios ojos", es decir que los inspectores comparan lo que observó cada uno de ellos y, eventualmente, ajustan la evaluación teniendo en cuenta la diversidad de opiniones.
- Se basa en el Marco de calidad para los Colegios Alemanes en el Extranjero, pero debe tener en cuenta las particularidades de cada país y de cada institución.
- Durante el período de la inspección no se tomaron pruebas escritas ni se realizaron excursiones, para que los inspectores tengan un acceso irrestricto y un panorama del dictado normal de clases.
- Su resultado se determina según criterios comunes para todos los Colegios Alemanes en el Extranjero. Para ello, todas las observaciones y entrevistas se sometieron a extensas listas de verificación y un sistema de puntajes especialmente diseñado: los inspectores ingresaron en forma numérica todos los datos relevados a sus *notebooks*, provistas de un software especial.
- Existen dos resultados posibles para la BLI: si el Colegio cumplía con los criterios de calidad establecidos, la inspección traería como resultado la certificación de la escuela (el otorgamiento del sello de calidad) o, bien, una nueva inspección con focos determinados para una futura certificación.

El viernes 30 de abril de 2010 por la tarde, a modo de cierre, el equipo de inspectores presentó en forma oral un anticipo del diagnóstico y el resultado a la comunidad escolar, con la



presencia de la Encargada de Asuntos Culturales de la Embajada Alemana, Gräfin Finckenstein,

Finalmente, el Colegio Pestalozzi se convirtió en el primer Colegio Alemán en el Extranjero del Cono Sur Americano en obtener el sello de calidad. A partir de ese momento, está autorizado a utilizar la denominación **“Colegio Alemán de Excelencia en el Extranjero”** (*“Exzellente Deutsche Auslandsschule”*).

Con el sello, la escuela como institución ve confirmado y consolidado su renombre y demuestra a las autoridades alemanas que la subvencionan que su dinero invertido tiene efectos positivos y sustentables. Se trata, además, de un reconocimiento oficial del trabajo PQM realizado y funciona como un instrumento de representación de los Colegios Alemanes en el Extranjero. Además, el Colegio obviamente se ve beneficiado, ya que intentando mejorar permanentemente el trabajo conjunto se benefician todos los involucrados (alumnos, docentes, empleados y padres).

Quienes llevan a cabo este trabajo entienden que el mejoramiento de la calidad es un proceso permanente y, aunque la aspiración haya sido lograr la certificación y la obtención del sello de calidad, el trabajo realizado va más allá de este objetivo. El Colegio debe continuar con el trabajo PQM, intentando continuamente mejorar diferentes aspectos de la calidad institucional, seguir garantizando el cumplimiento de los criterios del marco de calidad y prepararse para una nueva inspección BLI que se realizará aproximadamente cada cinco años.

Trabajo PQM luego de la inspección BLI

“Después de la inspección BLI es antes de la inspección BLI” porque, a partir de ahora, todos los Colegios Alemanes en el Extranjero que reciben subsidio alemán deben someterse a un control de calidad cada cuatro a cinco años. El trabajo sigue.

En este sentido, respecto al informe presentado por los inspectores:

- A mediados de agosto se recibió el informe en su versión provisoria
- El Colegio tuvo la oportunidad de realizar correcciones de datos y de expresar su posición al respecto.
- La versión final del informe incluyó unas pocas correcciones menores.
- Se tradujo la versión final al castellano.

De modo de hacerlo accesible a toda la comunidad escolar, el grupo de coordinación resolvió subir al sitio web del Colegio una tabla de resultados con todos los criterios evaluados e informar adecuadamente a padres, alumnos, docentes, directores y Comisión Directiva.

El informe final constituye una “instantánea de la calidad de un Colegio al momento de una inspección sobre la base de procedimientos determinados y de documentos existentes utilizando determinados instrumentos”. Incluye tanto un diagnóstico del estado actual como impulsos significativos para la gestión de la enseñanza, de la organización y del personal. Transmite conceptos, señalamientos e interrogantes importantes y describe las fortalezas y los potenciales de desarrollo que se constataron en el Colegio. Pero no contiene indicaciones para el trabajo futuro: es trabajo del grupo de coordinación PQM identificar los focos de atención prioritarios y, en base a eso, consensuar con la comunidad escolar un plan de acción para continuar con la mejora continua, en acuerdo con las autoridades alemanas que otorgan la subvención.

Luego de la inspección, continuaron las reuniones del grupo de coordinación y se realizaron, entre otras, las siguientes tareas:

- Corrección del informe preliminar de los inspectores antes de obtener la versión final.
- Análisis y difusión del informe final y los resultados de la BLI.
- Elaboración de un plan de acción basado en los aspectos principales detectados en el informe final de la BLI, con la cooperación del consultor de calidad enviado por las

autoridades alemanas, el Sr. Kemmer².

- Respuesta a un formulario de *feedback*, enviado por las autoridades alemanas, para expresarse sobre el profesionalismo del procedimiento y sobre la actuación de los inspectores.
- Definición y publicación en el sitio web de las funciones del grupo de modo de consolidar su trabajo.
- Creación y publicación en el sitio web del documento *Las metas institucionales y las prácticas*.
- Creación, junto al Equipo Directivo, del documento *Planeamiento estratégico* en donde se definen los objetivos que el Colegio se propone a corto y mediano plazo.
- Creación de una carpeta electrónica en el disco público del Colegio de modo de centralizar toda la documentación digital del trabajo PQM.

Para diciembre de 2010, el Colegio espera la segunda visita del Profesor Dr. Buhren de la Universidad de Colonia (Alemania), asesor científico en gestión de calidad. El fin de esta nueva visita será informar a las autoridades alemanas sobre el modo en que el Colegio vivió la inspección, si espera mejoras en el sistema o en su puesta en práctica, si tiene críticas para hacer y, principalmente, qué medidas está planificando y qué pasos concretos ya se están dando a partir de los resultados de la inspección. Para ello, el grupo de coordinación PQM recopiló una serie de cuestionarios que respondieron cada una de las personas involucradas en la inspección, en donde dan su opinión acerca de su experiencia, la metodología de la inspección, la comunicación y la utilidad de los resultados, entre otros.

Nueva organización del trabajo PQM

A partir de una autoevaluación del trabajo realizado en los últimos seis años, el grupo de coordinación PQM junto con el Equipo Directivo decidieron modificar la organización del trabajo de calidad, de modo tal de ser más eficiente y aunar esfuerzos entre ambos grupos. A partir del año 2011, las reuniones del grupo de coordinación se realizan mensualmente en conjunto con el Equipo Directivo. Para ello se decidió:

- El Equipo Directivo se seguirá reuniendo semanalmente, como lo hizo históricamente.
- Una reunión por mes se realizará en conjunto con los otros integrantes del grupo de coordinación PQM.
- Dicha reunión contará con la presencia de los representantes de cada sector del Colegio y todos los Directores.
- Se actualizaron y publicaron las funciones escritas del grupo para que reflejen su nuevo funcionamiento, las cuales entran en vigencia a partir de febrero de 2011.

El objetivo de dicha unificación será:

- Aunar esfuerzos entre ambos grupos, evitando superposiciones y desinformaciones.
- Que participen del grupo de coordinación PQM aquellos que toman las decisiones y tienen la capacidad de llevar a cabo las acciones planificadas.
- Adaptar el trabajo PQM a una metodología que concuerde con la forma de trabajo y la cultura del Colegio.

² El Sr. Kemmer es el responsable de los Colegios Alemanes en el Extranjero de Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Chile.



Este documento fue elaborado por Alejandro Wainstock y revisado por el grupo de coordinación PQM (noviembre de 2010).

Se publicará en versión castellano a través del sitio web institucional.

Deberá ser revisado y publicado anualmente.

ANEXO

El 10 de junio de 2004 a las 19:30 el Dr. Emminger habló en el salón de actos del Colegio Pestalozzi, a la que asistieron docentes y directivos de las tres escuelas.

Según el Dr. Emminger, las sociedades desoladoras constituyen el resultado de procesos de formación desoladores. Una sociedad orientada al futuro es el producto de procesos de formación de igual orientación.

Es cierto que la escuela requiere continuidad en una época sometida a permanentes cambios, sin embargo, también requiere cada vez más innovación, ánimo de experimentación, creatividad y evaluación, para mencionar tan sólo algunos de los elementos necesarios.

El centro de atención de toda actividad pedagógica debe ser el aprendizaje de los alumnos. Orientados a optimizar este aprendizaje están el desarrollo de la enseñanza, el desarrollo del personal y el desarrollo de la organización.

La gestión de calidad pedagógica (PQM) debe “sentar a una misma mesa” a todos los involucrados directa o indirectamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje, a los alumnos, los padres, los docentes, la dirección y la Comisión Directiva. Por lo tanto, se trata de un enfoque profundamente democrático que seguramente será novedoso para muchos y que, además, presupone un gran compromiso por parte de todos.

Las escuelas deben ser “organizaciones que aprenden”, donde no sólo los alumnos, sino también los docentes sigan aprendiendo de modo permanente. Los conceptos clave en este contexto son trabajo en grupo, cooperación, apertura y transparencia. Los alumnos deben vivenciar y ser partícipes de la organización de su proceso de aprendizaje de modo activo. También el rol tradicional de los directores se ve sometido a transformaciones: la calidad no puede ser prescripta desde arriba, sino que debe ser desarrollada desde abajo. De ese modo, la dirección se convierte en “facilitadora” de cambios. Debe “generar el espacio que necesitan las ideas para convertirse en realidad”.

Las escuelas en Alemania, en su mayoría, ya “hicieron la tarea”. Ya han tenido que presentarles a las autoridades escolares sus programas escolares y sus visiones y ya se encuentran en pleno trabajo de desarrollo escolar. Y ahora les toca el turno a las escuelas alemanas en el extranjero. A diferencia de las escuelas en Alemania, las escuelas alemanas en el extranjero, en su calidad de escuelas privadas, han sido desde siempre en alto grado independientes y, por lo tanto, necesariamente más innovadoras, por estar sometidas a la competencia. Sin embargo, también aquí quedan todavía suficientes temas posibles para abordar eventuales mejoras en la calidad. Un análisis de las fortalezas existentes, necesariamente también agudizará la mirada sobre posibles debilidades.

¿En qué consiste, pues, concretamente, el desarrollo escolar? ¿De qué se trata? Para formularlo a grandes rasgos, el procedimiento es el siguiente. Primero hay que consensuar los objetivos del colegio y ponerlos por escrito en un ideario institucional. A esto le sigue un análisis de situación: ¿Qué exigencias ya está cumpliendo el colegio, y qué temas deben seguir siendo trabajados? Los resultados de este análisis de fortalezas y debilidades deben ser evaluados y se deben introducir los procesos de desarrollo necesarios. Después hay que concentrarse en dos a tres temas centrales, cuyo desarrollo será planificado y estará a cargo de grupos de trabajo especiales (círculos de calidad).

Como es fácil imaginarse, se tratará de un “viaje” bastante largo, que introducirá una espiral de desarrollo, en el que la innovación irá de la mano de la irritación. La capacidad de trabajo en equipo y la capacidad de consenso son características sin duda necesarias para emprender este viaje. No todos los desarrollos se pueden llevar a cabo de modo lineal y sin inconvenientes. Pero la visión de cada escuela -quizás incluso una visión conjunta de todas las escuelas alemanas en la Argentina- marcará el rumbo general.



El invitado de Santiago de Chile explicó el contexto en que deben llevarse a cabo los cambios que se consideren necesarios y convocó a emprender los desarrollos necesarios. Quedó especialmente subrayada su enfática convocatoria en el sentido de que todos deben moverse hacia más calidad, aunque se debe contar con que haya viento en contra. Para finalizar su conferencia, el Dr. Emminger lo ejemplificó con una imagen elocuente: “En épocas de viento unos construyen muros para defenderse. Otros construyen molinos, para utilizar su energía”.