

Kike Intxausti

Sareka Projektuaren Koordinatzailea

Coordinador del proyecto Sareka

Sareka project coordinator

"Ikaskuntza-sistema hobetzen ahalegindu behar gara"

"Tenemos que intentar mejorar el sistema de aprendizaje"

"We must try to improve the learning system"



Lehenik Martuteneko Institutuko zuzendari gisa eta geroago Sareka proiektuaren koordinatzaile gisa, Lanbide Heziketako ikastetxe publikoetako kalitatearen hobekuntzaren prozesua urratsez urrats bizi izan du Kike Intxaustik. «Praktika onak identifikatzea eta horiek sare-sistemaren bitartez barreiatzea». Horixe da, haren esanetan, egungo erronka.

Primero como director del Instituto de Martutene y más tarde como coordinador del proyecto Sareka, Kike Intxausti ha vivido paso a paso el proceso de mejora de la calidad en los centros públicos de Formación Profesional. "Identificar las buenas prácticas y generalizarlas a través del sistema de redes" es, afirma, el reto actual.

First as the Director of Martutene Institute and, later, as the coordinator of the Sareka project, Kike Intxausti has experienced the quality improvement process in Vocational Training public centres gradually. He states that the present challenge is "to identify the good practices and generalise them through the network system."

- Now the quality culture seems to be assumed, but do you remember when quality in Vocational Training centres began to be commented?

- In public centres, approximately in 1994. There was a project initially promoted by the 21st Guipuzcoa Forum. They started seeing how they could apply to education all those quality theories, which were much focused on enterprises; and they thought that Vocational Training could be the nearest frame. The beginning of this process brought us to the challenge of implementing quality systems in four initial centres (Usurbil, Martutene, Bergara and Tolosa). We worked in the ISO 9000, which allowed us to improve the systematisation of activities in those centres. It took us too much time, but we gained an important experience. Other centres used the CQM means, in the frame of another programme promoted by Euskalit, The Basque Quality Foundation. We have always worked between the quality models, making good use of the better of each one.

- Kalitatearen kultura orain barneratuta dagoela ematen du, baina gogoan duzu noiz hasi zen Lanbide Heziketako ikastetxeetan kalitateari buruz hitz egiten?

- Ikastetxe publikoetan, 1994. urte aldera. Proiektu bat izan zen, hasiera batean Gipuzkoa XXI Foroak sustatu zuena. La erabat enpresa-munduari zuzenduta zeuden kalitatearen gaineko teoria haiak guztiak hezkuntzan aplikatzeko aukerak aztertzen hasi ziren, eta esparru hurbilena Lanbide Heziketa izan litekeela pentsatu zuten. Hala abiatutako prozesu hark lau ikastetxetan (Usurbil, Martutene, Bergara eta Tolosa) kalitate-sistemak ezartzeko erronkan murgildu gintuen. ISO 9000 ziurtagiriaren gainean lanean aritu ginen, eta horrek aukera eman zigun ikastetxeen jardueren sistematzatzea hobetzeko. Ez zen erraza izan, baina esperientzia garrantzitsua metatu genuen. Beste ikastegi batzuek CQM-aren bidea hartu zuten, Euskalitek -Kalitaterako Euskal Erakundeak- sustatutako beste programa baten barruan. Gu beti aritu gara kalitate-eredu desberdinen artean, bakoitzaren alde onak ustiatuz.

- Ahora parece asumida la cultura de la calidad, pero ¿recuerda cuándo se empezó a hablar de calidad en los centros de Formación Profesional?

- En los centros públicos, hacia 1994. Hubo un proyecto que inicialmente impulsó el Foro Gipuzkoa XXI. Empezaron a ver cómo se podrían aplicar a la educación todas esas teorías de la calidad que estaban muy focalizadas hacia la empresa y pensaron que la Formación Profesional podía ser el marco más cercano. Ese fue el inicio de un proceso que nos llevó al reto de que cuatro centros iniciales (Usurbil, Martutene, Bergara y Tolosa) implantasen sistemas de calidad. Trabajamos en la ISO 9000, lo que nos permitió mejorar en la sistematización de las actividades de los centros. Costó bastante pero acumulamos una experiencia importante. Otros centros utilizaron la vía de CQM, en el marco de otro programa que impulsó Euskalit, la Fundación Vasca para la Calidad. Nosotros siempre hemos trabajado a caballo entre los modelos de calidad, aprovechando lo bueno de cada uno.

- Eta orduan sortu zen Sareka.

- Lanbide Heziketako zuzendaritzak -gaur egun sailburuordetza denak- ahalegin haren balorazioa egin zuen, eta zuzendariari proposamen bat egin zigun: bulego txiki bat sortzea, eta gure esperientzia beste ikastetxe batzuetara zabaltzeko gai izango zen programa bat garatzea. Proiektuari Sareka izena eman genion, eta 1998an formalizatu zen. Gure asmoa

- Y ahí nació Sareka.

- La dirección de Formación Profesional, hoy viceconsejería, hizo una valoración de ese esfuerzo y nos planteó a los directores generar una pequeña oficina y desarrollar un programa que pudiese extender nuestra experiencia a otros centros. Le pusimos el nombre de proyecto Sareka y

- That is where Sareka was born.

- The Vocational Training Department, nowadays a Directorate, evaluated our effort and offered the directors the creation of a small office and the development of a programme capable of spreading our experience to other centres. We called it Sareka Project and it was formalised in 1998. Our idea was not to transmit, but to create a cooperation network among the centres. I think that was its great success, to work with networks as cooperation groups among the centres. In order that, apart from the contributed programme, there will be experience transfers and knowledge of good practices from other centres.

zen ikastetxeen arteko lankidetzaz-sare bat sortzea, ez transmititzea. Uste dut horixe izan dela Sareka proiektuaren benetako arrakasta: lankidetzaz-taldeak bezalako sareetan lan egitea; modu horretan, norberak gehitu lezakeen programaz gain, beste ikastetxeetako esperientzien eta praktika onen elkar-trukea gerta dadin.

- Kalitatearen kultura hori, LHko eskual ikastetxeetan dagoeneko nagusi dela esan genezake?

- Une honetan ISO 2000 ziurtopena duten 35 ikastetxe ditugu, eta Eusko Jaurlaritzaren Zilarrezko Q saria duten 12. Nire iritziz, kultura gisa, erabat barneratuta dago zuzendarien artean; eta, jakina, ikastetxeetako langile guztienganaino zabaldu behar da, funtzionaltuko badu. Esperientziatik zenbait lezio atera daitezke. Batetik, prozesu honek ez duela bukaera-punturik, eta itzulezina dela. Eta bestetik, beharrezkoa dela pentsatzea zein praktika ezarri beharko liritekeen ikastetxeetan, non sar dizakegun hobekuntzak. Zentzu horretan, LHko ikastetxeetatik gehien miresten ditudan gauzatariko bat haien artean dagoen lankidetasuna da. Praktika on asko daude, sarritan aski da ikastegietara jo eta egiten dituzten gauza onak ikustea. Batzuetan lotsa ematen die esateak, baina kanpotik etorritako edonork ikus ditzake egiten dituzten gauza erraz eta praktikokoak, besteak beste lagungarri izan dakizkiekeen gauzak.

- Enpresa-munduko praktika onak ere aplikatu daitezke?

- Guk ez diogu beldurrik enpresaren munduko ideiak hartzeari. Alderantziz: hizkuntza bera mintzatzea interesatzen zaigu. Gure ikasleak azkenean enpresetara joango dira, eta gure hizkuntza eta gure ikasleen hizkuntza zenbat eta gertuago egon enpresaren hizkuntzatik, hobe. Hurbil ditugun enpresetara gerturatu gara, eta gure esparrura eraman daitezkeen esperientziak dituzte. Esate baterako, 5S-en programa: antolaketa, ordena eta garbitasuna erdiesteko programa erraz bat da, lantokiaren eta lan-giroaren ingurukoa. Metodologia erraz bat da, emaitza nabarmenak ematen dituena. Hiru urte daramagu 5S-en programa bat garatzen, eta aurten ehun proiektu baino gehiago egongo dira.

- Erantzukizunak deszentralizatzea ezinbestekoa da...

- Hori ikasi dugu mini-konpainiak ezarri dituzten enpresengandik: kudeaketa-talde autonomoak sortu dituzte, eta mini-konpainia horiek ez dute zertan zain egon, inork zer egin behar duten

se formalizó en 1998. Nuestra idea era no transmitir sino generar una red de colaboración entre los centros. Creo que el gran éxito de Sareka ha sido ése, trabajar en redes como grupos de colaboración entre los centros de manera que, aparte del programa que se pueda aportar, haya trasvases de experiencias, conocimiento de buenas prácticas de otros centros.

- Esa cultura de la calidad, ¿se puede decir que ya es general en los centros vascos de F.P.?

- Ahora mismo tenemos 35 centros certificados con la ISO 2000 y 12 que tienen el premio Q de Plata del Gobierno Vasco. Yo pienso que, como tal cultura, a nivel de los directivos está claramente asumida y lógicamente tiene que trascender a todo el personal de los centros para que eso pueda funcionar. Hay varias lecciones que se pueden sacar de la experiencia. Una, que es un proceso que no acaba y que es irreversible. Y otra, que hay que pensar en qué buenas prácticas sería conveniente implantar en los centros, dónde podemos mejorar. En ese sentido, una de las cosas que yo más admiro de los centros de FP es la colaboración que existe entre unos y otros. Buenas prácticas hay muchas, basta muchas veces con acercarse a los centros y ver qué cosas buenas hacen. A veces les da vergüenza decirlo pero cualquiera de fuera puede ver cosas sencillas y prácticas que hacen y que pueden ayudar a otros.

- ¿También se pueden aplicar buenas prácticas de empresas?

- A nosotros no nos da miedo coger ideas del mundo de la empresa. Al revés, nos interesa hablar el mismo lenguaje. Nuestros alumnos al final van a ir a las empresas y cuanto más cerca esté nuestro lenguaje y el de nuestros alumnos del de la empresa, mejor. Nos hemos acercado a las empresas que tenemos cerca y tienen experiencias que se pueden trasladar. Por ejemplo, el programa de '5 eses', que es un programa sencillo de organización, orden y limpieza en el puesto y el entorno de trabajo. Es una metodología eficaz, que da resultados tangibles. Llevamos tres años con un

-Can we say that quality culture is generalised in Vocational Training Basque centres?

- We have right now 35 ISO 2000 Certified Centres and 12 that have the Basque Government "Silver Q" distinction. I think that, as such a culture, it is completely assumed as for the managers and, logically, it has to spread to all the staff in the centres in order for that to work. There are several lessons to get from experience. First, that it is an unending and irreversible process. Secondly, that we have to think about which good practices would be suitable to implement in the centres and where we can improve. Along these lines, one of the things I admire most in Vocational Training centres is the existing cooperation among them. There are many good practices, you only have to go to the centres and see the good things they do. Sometimes they feel shame in saying it, but any people from outside can see that they do simple and practical things and that they can help other people.

- Can also be applied good enterprise practices?

- We are not afraid of taking ideas from the enterprise world. The other way round, we are interested in speaking the same language. Our students will finally go to the enterprises and the nearer our language and our students' language is to the enterprise's language, the better. We have approached the enterprises, which we have near and that have some experiences that we can transfer. For instance, the programme called Five S's is an organisation, order and cleaning simple programme in the job position and working environment. It is an effective methodology and gives tangible results. We have been three years with a Five S's programme and this year there will be more than a hundred projects.

- It is fundamental to decentralise the responsibilities...

- We have learnt that from enterprises that have implemented the mini-companies. This means to create autonomous management teams that do not need anybody to tell them what to do, because they already know how to manage their things. Now, we are making this experience, called Guneka Project, in five of our centres and we will make an evaluation. It seemed to be easy, but it is not, because the aim is to place decision centres everywhere, but not inside the heads. There are structural

noiz esango dien; aitzitik, beraiek badakite arazoak nola kudeatu. Esperientzia hori bost ikastetxetan egiten ari gara, Guneka izeneko proiektuaren barruan, eta laster egingo dugu ebaluazio bat. Erraza ematen zuen, baina ez da hala; izan ere, helburua da erabaki-zentroak toki bakoitzean izatea, buruan izan ordez. Egitura-arazoak daude, motibazio-arazoak, kudeaketarako baliabideak falta dira, kudeaketarako denbora falta da. Lanean ari gara, halaber, irakasleentzat parte-hartzaileagoa den beste aplikazio batean: haien iritziz ikaslearentzat onuragarria den oro erabakitzeko ahalmena izan dezatela du helburu, hots, ez daitezela horrenbeste araeu lotu, eta bai ikasleek kasuan kasuko beharrei.

- Sarekaren bidez, LHko kalitatea gure erkidegotik kanpora ere ari da zabaltzen.

- Bai. Beste erkidego batzuetan izan gara. Besteen eredu bihurtu gara. Hemen ez ezik, beste erkidego batzuetan ere sortu ditugu ikastetxe-sareak.

- Etorrizunari begira, zer ikusten duzu zerumugan?

- Agentziaren ikuspegitik, lehenengo helburu bat dago: ikastetxeen kudeaketa hobetzea, Zilarrezko Q-aren maila orokortze aldera. Eta hortik aurrera guztiok egin beharko dugu hausnarre-ta pixka bat. Gogoan dugun ideia orokorra da bi alorretan egin beharko genukeela lan. Lehena, ikastetxeei dagokiena: praktika onak identifikatzea eta praktika horiek sare-sistemaren birtartez barreiatzea. Bigarren urrats bat ere badago, azken ebaluazioan antezman zen nolabaiteko eskakizun bat: nola hobetu hezkuntza bera, ikaskuntza-sistema, ikasgelan gertatzen dena. Ahalegina egin behar dugu. Uste dut LHko ikastegiak ez direla soilik beren ikasle arautuei eskola ematera mugatu. Nire ustez, hezkuntzako parterik aktiboena gara, gizarteari irekien dagoena. Kalitatea ez datza soilik kalitatea kudeatzeko sistemak egitean, baizik eta Lanbide Heziketako ikastetxeen hobekuntza sistematiko eta eten-gabea bilatzean.

programa de '5 eses' y este año habrá más de cien proyectos.

- Descentralizar las responsabilidades es fundamental...

- Eso hemos aprendido de empresas que han implantado las mini-compañías, que es generar equipos de gestión autónomos, que no tienen que esperar a que nadie les diga qué tienen que hacer sino que ellos ya saben cómo gestionar las cosas. Estamos haciendo esta experiencia, que denominamos proyecto Guneka, en cinco centros y vamos a hacer una evaluación ahora. Parecía fácil pero no lo es, porque se trata de que los centros de decisión no estén en la cabeza sino en cada uno de los sitios. Hay problemas estructurales, de motivación, de tener medios de gestión, tiempo para la gestión. También trabajamos en otra aplicación más participativa para los profesores, con la idea de que puedan decidir todo aquello que consideren que es beneficioso para el alumno, que no se ajusten tanto a normas como a las necesidades concretas de los alumnos.

- Desde Sareka también están difundiendo la calidad en la F.P. fuera de nuestra comunidad.

- Sí. Hemos estado en otras comunidades. Nos hemos convertido en referentes. Hemos generado redes de centros no sólo aquí sino en otras comunidades.

- Mirando al futuro, ¿qué ve en el horizonte?

- Desde el punto de vista de la agencia, hay un primer horizonte que es mejorar la gestión de los centros, generalizando un nivel de la Q de Plata, y a partir de ahí tendremos que reflexionar todos un poco. La idea general que estamos barajando es que tendremos que trabajar en dos campos. El primero, en relación a los centros: identificar las buenas prácticas y generalizarlas a través del sistema de redes. Un segundo nivel, que es una cierta demanda que hubo en la última evaluación, es cómo mejorar la enseñanza misma, el sistema de aprendizaje, lo que pasa en el aula. Tenemos que intentarlo. Yo creo que los centros de F.P. no se han quedado sólo en enseñar a sus alumnos reglados. Creo que somos la parte de la educación más activa, más abierta a la sociedad. La calidad no es sólo hacer sistemas de gestión de la calidad sino buscar la mejora sistemática y continua de los centros de Formación Profesional.

and motivational problems, and in the same way, there are problems in the obtaining of management means and time for management. We are also working in another application, which is more participative for teachers. Our idea is allowing them to decide all they consider good for the student. These decisions can be in accordance with the students' concrete needs more than with the rules.

- From Sareka, you are also spreading the Vocational Training quality outside our community.

- Yes. We have been in other communities. We have become a reference. We have created centre networks not only here, but also in other communities.

- Looking at the future, what do you see in the horizon?

- From the point of view of the agency, there is a first horizon: to improve the management of the centres, generalising the "Silver Q" level; and from this point, we all will have to think over a bit. The general idea we are thinking about is that we will have to work in two fields. The first one, with relation to the centres: identify the good practices and generalise them through the network system. The second level is a request appeared in the last evaluation: how to improve the teaching itself, the learning system, what happens in the classroom. We must try it. I think that Vocational Training centres not only teach their regulated students. I think we are the most active part of education, the most open part to society. Quality is not only quality management systems, but also the search for the systematic and continuous improvement in Vocational Training centres.

