Ikastetxeen autonomia. Kalitatea eta kudeaketa sistemak

31.zk
2009ko maiatza

IDEA

NAFARROAKO ESKOLA KONTSEILUAREN ALDIZKARI

IDEA

31. zk| 2009ko maiatza

Nafarroako Eskola Kontseiluaren aldizkaria

EDITA

Nafarroak Eskola Kontseilua

ZUZENDARITZA, ERREALIZAZIOA ETA DISEINUA

Nafarroako Eskola Kontseilua

INPRIMATZAILEA

ONA Industria Gráfica, S.A.

Artikuluak egin dituzten pertsona guztiek eskainitako laguntza eskertzen dugu.

LEGE-GORDAILUA:

NA-1482/2006

Eduki:

Editoriala: Autonomia, Kalitatea eta Buruzagitza 2

Ikuspuntuak:

Teresa Aranaz Jiménez. Eskola-autonomiari buruzko hausnarketak: Autonomia pedagogikoa, autonomia ekonomikoa eta autonomia Giza Baliabideen kudeaketan 3

Joan Estruch Tobella. Ikastetxeen autonomia: aukera bezainbeste 4

FEDADI. Hezkuntzaren buruzagitza eta autonomia 7

Ikastetxe autonomia proiektuak Euskadin. Txindoki Alkartasuna BHI. Beasain 9

Kataluniako esperientzia. Plan estrategikoak ikastetxe publikoen autonomiarako. Rosa Borrás Medina. 11

Esperientziak:

Noaingo San Miguel HLHI Publikokoa. Inor ez da perfektua, baina saiatzen gara 14

Vedruna Ikastetxea. Ikuspegia bikaintasunerantz 15

Cuatrovientos Institutoa. Kudeaketa-sistema propiorantz aurrera eginez 18

Arieta Haur Eskola. Kalitatearen kudeaketa haur-hezkuntzako lehenengo zikloa eskaintzen duten ikastetxeetan 20

Nafarroako Eskolapioen Zentroak. Bidaia kalitaterantz 22

Ibaialde- Burlata BHI. Bidaiak jarraitzen du 24

Iruñako Navarro Villoslada BHI: Autonomia eta aldaketa: pentsamolde estrategikoa eta laguntza pertsonen garapen profesionalean 25

Tafallako BHI Politeknikoa: esperientziak eta hausnarketak 27

Familien parte hartzea Miravalles-El Redín ikastetxe kontzertatuaren kudeaketan 29

Nafarroako Ikastolen Elkartea. Ikastetxearen kudeaketa egokiaren bila 31

Editoriala: Autonomia, Kalitatea eta Buruzagitza

Teresa Ucar Echagüe. Nafarroako Eskola Kontseiluen Presidentea

Laurogeita hamargarren hamarkadatik, ikastetxe asko, geroz eta gehiago, EAOk edo NAOk ezarri ez duen "berrikuntzan" inplikatu dira: kalitatea kudeatzeko sistema ezartzean, alegia. AMIA, ISO, zeregin, ikuspuntu, prozesu, zerbitzu-gutun... bezalako terminoak, duela gutxira arte enpresaren eta produkzioaren munduarekin erlazionatzen genituenak, ohiko hezkuntza-terminologiari erantsi zaizkio eta irudikari kolektiboan kalitatezko hezkuntzarekin, bikaintasunarekin eta emaitza onekin identifikatzen dira.

Erabiltzen dituztenek tresnen objektibotasuna, izaera sistematikoa eta eraginkortasuna azpimarratzen dituzte. Bestalde, hezkuntza-plangintza eta -kudeaketa hobetzeko erabiltzen dira. Kontrakoak kexu dira burokrazia handia sortzen duelako eta beren iritsiz mamian ez dira sartzen, hau da, ikasgelako praktikan.

Nolanahi ere, eta hautatutako bidea edozein izanik, euren hezkuntza-eskaintzaren kalitatea etengabe hobetzea proposatu duten ikastetxeetan ezinbestez balorazioak egin behar dira, erabakiak hartu ere bai, aldaketak egin eta helburu nahiz estrategia berriak formulatu. Aldaketarako eta autonomiarako buruzagitza behar da, hau da, neurri egokiak zuzentzeko, erabakitzeko eta gauzatzeko gaitasuna. Ikastetxe hitzartuetan gai hori oinarrian ebatzia dago. Irakaskuntza publikoan, berriz, gaia mahaiaren gainean dago eta guztiek ez dute berdin pentsatzen.

Hain gai konplexu eta delikatua pixka bat hobe ezagutzeko, Nafarroak Eskola Kontseiluak zenbaki monografiko honetan esperientzia desberdinak izan dituzten pertsona aipagarrien eta ikastetxeen proiektuak eta ikuspuntuak jaso ditu. Horrekin hezkuntza-komunitateari informazioa eta analisi-elementuak eskaini nahi dizkiogu iritzia aberasteko, eztabaida errazteko eta, ahal izanez gero, adostasuna sustatzeko.

Hemendik eskertu nahi dugu partaidetza eskatu diegun pertsonen eta ikastetxeen adeitasuna, eskuzabaltasuna eta puntualtasuna.

Eskola-autonomiari buruzko hausnarketak: Autonomia pedagogikoa, autonomia ekonomikoa eta autonomia Giza Baliabideen kudeaketan

Teresa Aranaz Jiménez, Antolaketa, Kalitate eta Berrikuntzako Zuzendari Nagusia.

Zentroen antolaketa araupetzen duen araudia abiarazteko lanak ikuspegi zabala behar du, etorkizuneko horizonteena, ikastetxeen oraingo eta etorkizuneko eskakizunak hartzeko behar bezain malgua den esparrua ezartzea ahalbidetzen diguna. Nafarroako Hezkuntza Sisteman datozen hilabetetan aurrean dituen erronketako bat da.

Nazioarteko ebaluazioen datuak ditugu, hezkuntzako sistema eraginkorren errendimendu eta emaitzen hobekuntzan eragiten duten faktoreen gaineko argibideak ematen dituztenak.

Jakin badakigu autonomiarik handiena duten zentroetan ikasleek emaitza hobeak eta puntuazio altuak islatzen dituztela PISAn ebaluatzen dituztenean.

Bestaldetik, oinarrizko gaitasunek dakarten hezkuntzako paradigma aldaketak ondorio teorikoa ditu eskolako ikaskuntzaren ikuspegian, baita praktikoak ere ikastetxeen antolaketan eta bereziki koordinazio pedagogikoan.

Oinarrizko gaitasunak, orain arte, akordiorik onena dira pertsona bakoitzak berezko bizi-proiektua zehaztu eta gizarte bidezkoago baten eraikuntzan aktiboki parte hartu ahal izateko ezinbesteko diren ikaskuntzen gainean. Erronka eskolako arrakasta da: lortzea oinarrizko gaitasunak eskolaratzen diren pertsona guzti-guztiek bereganatzen dituztela.

Oinarrizko gaitasunak hezkuntzako komunitatearen kide anitzeko ekintzaren bitartez baino ezin dira erdietsi eta ikastetxeko irakasle guztiek partekatutako ikaskuntzak dira. Horrek malgutasun handiagoa eskatzen du taldekatzeetan, proiektu eta ibilbide pertsonalizatuen garapena, ikastetxea ingurunera gehiago irekitzea eta, bereziki, familiekin eta tokiko erakundeekin elkarlanean aritzeari gehiago irekitzea ahalbidetuz.

Ildo horretatik, ikaskuntza hau ahalbidetzen duten baldintzak sustatzeko erabakia hartu behar dugu. Ikaskuntza honek, berriz, curriculum formala, formala ez dena eta informala barne hartzen ditu ikasten duten komunitatean ezarriz eta erakunde adimentsuak sortuz.

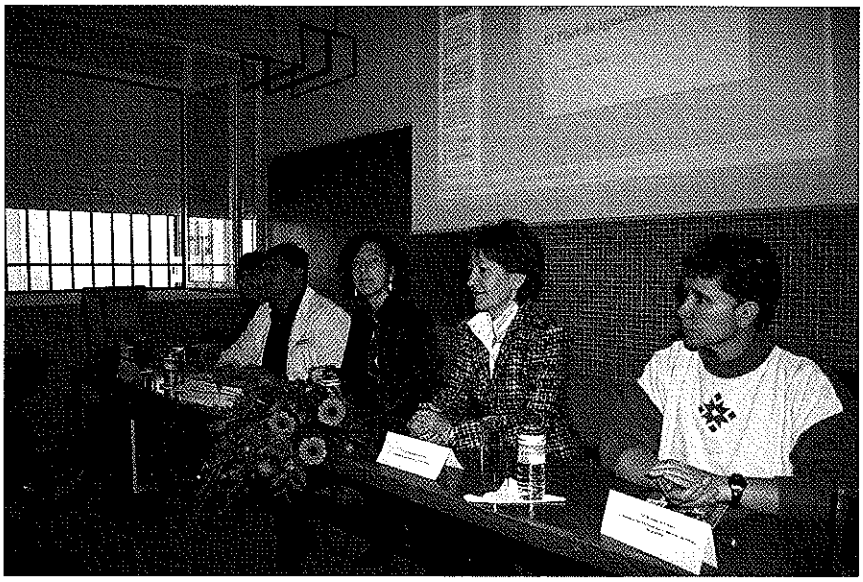
Ikastetxeen autonomia LOEren arabera

Testuinguru honetan autonomia tresna garrantzitsua da, eta horrela ondorioztatzen da LOEtik.

LOEren (2006) V. titulua Ikastetxeen Partaidetza, Autonomia eta Gobernuari buruzkoa da, eta zehazki II. kapitulua Ikastetxeen Autonomiari buruzkoa da, 120. artikulutik 125. artikulura bitartean. Bere xedapen orokorretan, 120.1 artikuluan, honakoa zehazten du: Ikastetxeek autonomia pedagogikoa, antolaketakoa eta kudeaketakoa izango dute indarreko legeriaren esparruan eta Lege honetan eta garatzen duten arauetan jasotako terminoetan. 2. puntua: Ikastetxeek autonomia izango dute kudeatzeko proiektua, bai eta ikastetxearen antolaketa eta funtzionamenduko arauak ere, prestatu, onetsi eta burutzeko. 3. puntua: Hezkuntzako Administrazioek ikastetxeen autonomia lagunduko dute bere baliabide ekonomikoak, materialak eta giza baliabideak prestatzen dituzten lan eta antolaketako planei egokitu ahal izateko, egoki ebaluatu eta baloratutakoan. 4. puntua: Ikastetxeek, bere autonomia erabiliz, esperimentazioak, lan-planak, antolaketarako formak har ditzakete edo eskolako ordutegia zabal dezakete Hezkuntzako Administrazioek ezarritako terminoetan, inolaz ere, familiei ekarpenak edo Hezkuntzako Administrazioei exijentziak ezarri gabe. 5. puntua: Esperimentazio, lan-plan edo antolaketa-forma hauek titulu akademiko edo profesionalen eskuraketan eragin dezaketenean, Gobernuak espresuki baimendu beharko ditu.

Hezkuntza-zentroak gaitasunak baditu, eta erabiltzen ditu, bere beharrizanak antzemateko, antolaketa eta baliabide egokiak ezartzeko; bere emaitzak hobetzeko aukerak baditu; zentroak gaitasunak ditu autonomia erabiltzeko.

Autonomia ez da xede bat, hobetzeko bidea baizik, bere erantzunak eta emaitzak doitzeko. Autonomia, batetik, irakasleen mende dago; irakasleak ez banako edo talde gisa, garrantzitsuenaren alde mugitzen diren ikastetxeko irakasleak diren aldetik baizik: ikasleek ikastea eta bizikidetzan aritzea, eta bestetik, Hezkuntzako Administrazioaren mende, honek babestu, kontrola eman eta erantzukidetu behar du arau zorrotz, burokratiko edo mantentze hutseko araurik gabe.



Ikastetxeak autonomia erabiltzeko gaitasunik ez badu, Hezkuntzako Administrazioa da bidea ahalbidetu behar duena, aholkularitza emanez, zentroak eskatuz gero, beharrizanak aztertzeko prozesuan hobetzeko behar duen prestakuntza emanez, hobekuntza eta aldaketarako neurriak hartzeko orduan laguntza emanez, erantzukizun berriak ezartzeko laguntza emanez, barruko ebaluaziorako materialak eta estrategiak ekoizteko orduan parte hartuz eta aipatutako autonomia horren pixkanakako instituzionalizazioan aitortza emanez.

Irakasleak eta autonomia

Autonomia ez dekretu bidez zentro guztietarako, baina bai guztientzako xede gisa urrutiegi ez dagoen horizonte batean.

Ikastetxeen autonomia ezinezkoa da irakasle autonomorik gabe, eguneroko lanari begira, eguneroko beharrezko lorpenei begira daudenak, eta arauei, eskatzen dizkieten geroz eta handiagoko gaitasun profesionalei, curriculum berriei hainbeste begiratzen ez dietenak; askatasun handiagoa duten irakasleak eta bere akatsak aitortzeko beldur ez direnak, behar duten prestakuntza hautatzeko gaitasuna eta borondatea dituztenak, bere lankideekin elkarlanean lan egiteko beharrean engaiatuta dauden irakasleak,

bere ikastetxeko kide direlako sentipena eta jarduketak dituztenak, egiazko protagonista, benetako berritzaileak direla sinetsita dauden irakasleak.

Ikastetxearen autonomiak hezkuntzako sistemaren antolaketa adimenduna behar du bere garapena ahalbidetzeko. Interbentzionismoaren arriskua beti presente dago hezkuntzako bezain konplexuak diren sistemetan. Horregatik, hain zuzen ere, orain sistema ikastetxeetan, hau da, lantaldeetan konfiantza handiagoa izatera behartzeko aukera dago. Hala ere, ez dugu ahaztu behar sistemak egonkortasuna eskaintzeko konpromisoa hartu behar duela zentroek autonomia hori arrakastaz garatu ahal izateko.

Aldaketarako faktore indartsua izan daiteke ikasleen hezkuntzako emaitzak hobetzera bideratutako bestelako ekimenekin koordinaturik aurkeztuz gero, emaitza horiek ezagutzak bereganatzea direla bakarrik ulertu gabe, prestakuntza integralaren zentzu zabalagoan baizik.

Finean, eskolako autonomia ez da ona edo txarra berez. Ekimen ona edo txarra izatea txertatuta dagoen proiektu estrategikoaren eta proiektu horrekin koherentziaz ezartzearen mende egongo da, zuhurtziaz erritmoei eta aurreikuspenari dagokienez, eta nahi ez diren balizko ondorioak zuzenduta.

Autonomia eta berrikuntza

Horregatik guztiagatik, ikastetxeen antolaketa araupetzen duen araudi berriak, autonomian, ildo berritzaile gisa, oinarritutakoak, harreman estua duten eta batera egin beharreko hainbat esparru eta araudi barne hartu behar ditu, hala nola: irakasleen lanaldia eta ordutegia, zuzendaritzako eginkizuna, koordinazio pedagogikoa eta ikastetxeen autonomia bera.

Beharrezkoa da ikastetxeetako plantillen prestaketa berraztertzea giza baliabideen antolaketa irakaskuntza eta hezkuntzako jarduerak behar duen zereginen anizkoiztasunarekin bat etortzeko, irakasleen ordutegia disekzionatzeari ekin gabe, azken hau orekako ariketa hutsa delako eta askotan irakasleen neurrira egiten da eta ez ikastetxeak ekin beharreko proiektuen neurrira.

Ikastetxeek bere plantilla antolatu ahal izateko aukera eduki behar dute curriculumaren gutxienekoak errespetatuta eta jarduerei, bere planifikazio bereziaren arabera, garrantzi handiagoa edo txikiagoa eskainita.

Hezkuntza-zentroen adin-nagusitasunerantz jauzia egin behar dugu: autonomia **pedagogikoa**, autonomia **ekonomikoa** eta autonomia **giza baliabideen kudeaketan**. Ikastetxeko proiektu espezifikoez, obra txikietarako aurrekontuaz, baita plantillen konfigurazioaz ere, hitz egin dezakete.

Formula bat bilatu behar dugu ikastetxe batzuek autonomiaren aldeko apustu garbia hasteko, bere alderdi bakoitzean irizpide argiak edukita, eta Sailarekin nolabaiteko "kontratua" egiteko. "Kontratu" horretan zentroaren plana azalduta egongo da bere autonomia-tarteari, eduki behar dituen baliabideei eta kontuak ematea ahalbidetuko duten hainbat adierazleri dagokienez. Gainera, gutxienekoen planteamendua ere egongo da berau onartzeko baldintzetan ez dauden ikastetxeei dagokienez.

Autonomia zuzendaritzako taldearen lidergoko eginkizunarekin hertsiki lotuta dago. Behar-beharrezkoa da berrikuspena egitea zuzendariaren eskumen eta eginkizunen gainean; berau hautatu eta prestatzeko prozesuaren gainean; bere lidergoa eta erabakihartzea aitortzearen gainean (bai sustatzeko merezimendu gisa bai erabakiak hartzeko maniobrarako tarte gisa).

Irakasleentzat aukera hori erakargarria izateko modua bilatu behar dugu.

Printzipio batzuk

Klabe gisa, autonomiaren ideiaren oinarrian dauden hainbat printzipio laburbil genitzake:

Ez dekretu bidezko autonomiari, hezkuntza-sistema osoari aldi berean inposatutakoari.

Bai hezkuntza eta gizarteko adostasunean oinarritutako autonomiari, abagune politikoak edozein direla ere egonkortasuna eta baliabideak ematen dizkionari.

Bai epe luzera planifikatutako autonomiari, ebaluatu, berrikusi eta birdoitzeko etengabeko tresnak dituenari.

Mailakako ezarpena: ikastetxe berriak, eremuak eta borondatezko zentroak. Itun egiteko politika Administrazioaren eta ikastetxeen artean: auditoretza, transferentzia eta elkarrekiko konpromisoak.

Autonomiak ikastetxeen arteko isolamendua eta arautu gabeko lehia ez ditu sustatu behar. Sareko ikastetxeak, lurraldeko hezkuntza-proiektuetan integratuta.

Berdintasun eta ekitateko bermea. Hezkuntzako kalitatearen eta baliabideen gutxieneko komun batzuk mantentzea ikastetxe guztietarako. Konpentsazioko neurriak zailtasun sozial handien dituzten ikastetxeetarako eta aparteko neurriak helburuak betetzeari dagokionez inplikazio handiena duten ikastetxeetarako.

Autonomiako prozesua ezartzea hezkuntza-sistema berritu eta hobetzera zuzendutako hainbat neurrirekin batera koordinaturik: administrazioko deszentralizazioa, irakaskuntzako karrera, lidergo pedagogikoan oinarritutako zuzendaritza eta ikastetxeen ebaluazioa.

Nafarroako ikastetxeen etorkizuneko asmo handiko ikuspegia da. Gure esku dago –irakasleak eta Administrazioa- berau errealitate bihurtzeko zeregina.

Ikastetxe-autonomia: aukera bezainbeste arrisku

Joan Estruch Tobella. Bartzelonako Balmes BHIko katedraduna eta Bartzelonako Unibertsitateko ICEko irakaslea

Zehatza ez den kontzeptua

Ikastetxe-autonomia hezkuntza eztabaidetako mintzagai nagusia bihurtu da. Hegemonia hori hainbat arrazoiri zor dio. LOGSE-erreforma bultzatu zuen hitzaldi pedagogiko konstruktibista agortu ondoren, ikastetxeetan bizi diren errealitate kezkagarriek, ondoren nazioarteko makro-inkestetan (PISA) islatzen direnek, eskola-autonomia aukerez beteriko hautabide erakargarria bihurtu dute.

Eskola-autonomiari buruzko eztabaida gero eta handiagoa izatea, hainbat faktoreri zor zaio. Faktore horiek ordea, eskola-autonomia puztutako birtualtasunez inguratzera iritsi daitezke. Espainiako estatuan, "autonomia" hitzak konnotazio baikorrak ditu demokraziarekin, Katalunia eta Euskal Herriko askatasun nazionalen berreskurapenarekin, lotzen baita. Era berean, "zentralizazio" hitzak konnotazio ezkorrak ditu, diktadurarekin, frankismoarekin eta abarrekin lotzen baita. Horregatik, komenigarria da, eskola-autonomia autonomia politikotik bereiztea, bi kontzeptuen arteko nahigabeko nahasketa ekiditeko. Izan ere, zentralizazioa ez baitago derrigorrez diktadurarekin lotuta, Frantziako estatuaren kasuan argi ikusten denez.

Eskola-autonomiak beste faktore batzuk ditu, eta horiek aukera

baikorra bihurtzen dute. Faktoreetariko bat berri izaera da: gure tradizio historikoan, ia ez da egon eskola-autonomiarik, eta hortaz, bizi dugun hezkuntza egoera hain kritikoaren aurrean, ia saihestezina da, oraindik frogatu ez den, eta beraz, eragozpen baino aukera gehiago dituen proposamen berri bat idealizatzea.

Haren alde dagoen beste faktore bat, duen anbiguotasun eta hedatze erraztasuna da. Eskola-autonomiaren diskurtsoa ez da izaten zehatza eta oso erakargarria egiten du horrek. Izan ere, hartzaile bakoitzak bere erara interpretatu baitezake. Denei ondorengo ideiak onak iruditzen zaizkie: "nor bere erabakiak hartzea", "ikastetxe bakoitzari nortasun propioa ematea", "berdintasuna murriztea", "ikastetxe bakoitzaren ezaugarri bereizgarriak sustatzea", "burokrazia eta administrazioaren interbentzionismoa gutxitzea" eta abar.

Azken finean, eskola-autonomiaren diskurtsoak hainbat alderdi aurkezten ditu. Jano bezala, kontrajarritako bi aurpegi izan ditzake aldi berean: "behetik gorako" diskurtso batena, oinarritik jaiotzen dena, ikastetxeetatik, eskola-komunitate aktiboenetako kezketatik... Baina era berean, "goitik beherako" diskurtso baten aurpegia ere izan dezake, boteretik "hezkuntza merkatu askea" bultzatzen saiatuko dena. Horretarako, administrazioaren arautze zeregina murriztuko du, hezkuntza abantaila gutxien behar dituzten gizarte sektoreei abantaila gehiago emateko.

Baina anbiguotasunak ez datoz bakarrik eskola-autonomiaren alde azaltzen direnen eskutik. Eskola-autonomiaren kontrako diskurtsotik ere etor daitezke. Eskola publikoan, bete-beteko kontrako jarrera horren atzean, erabiltzaileen interesen gainetik (familiak, ikasleak), irakasle funtzionarioen eskubideen defentsa korporatibista egon daiteke (tokiz aldatzeko lehiaketak, promozio urria, berdinzaletasuna, kontrol gutxi...). Mariano Fernández Enguitaren artikulu ausartaz geroztik, badakigu, eskola publikoak beti ez duela izaera publiko horri jarraiki lan egiten. Hortaz, eskola publikoaren aldeko diskurtso baten atzean, ikastetxe publikoek eman beharreko azalpenak, sare publikoak eskaintzen duen hezkuntza kalitatea neurtzeko modua, irakasle funtzionarioen irakaspen lanaren ebaluazioa eta abar ez onartzea ezkutatu daiteke. Momentuz, aski da orain arte egindako hurbilketa, lehenengo ondorioa ateratzeko: eskola-autonomiaren diskurtsoa oso konplexua da, eta sinplifikazioak erabiliz azaltzea ekidin behar da. Hori da, lortu nahi duguna, denbora gutxi badugu ere.

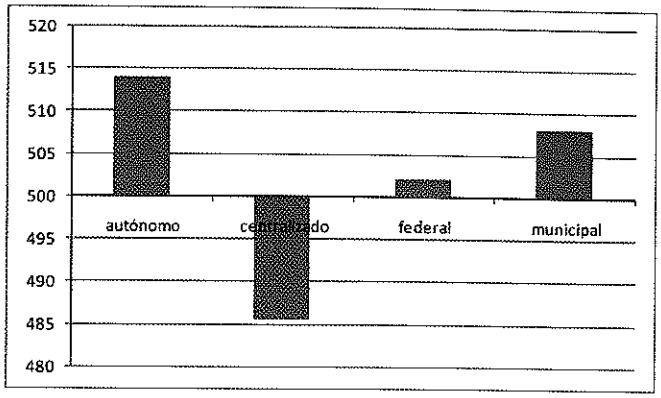
Eskola-autonomia hezkuntza kalitatearen faktore erabakigarria al da?

Ikasleen errendimenduan oinarritutako azterlanek ez dituzte beharrezko lanabesak eskola antolatzeko moduek hezkuntza emaitzetan duten eragina zehaztasunez neurtzeko. Hortaz, zaila da esaten, autonomiarik ez duten ikastetxeetako ikasleek lortutako emaitzekin erkatuta, autonomia duten ikastetxeek ikasleen emaitzak hobetzen ote dituzten. PISA probetatik ondorioztatzen denez, eskola-autonomiak ikasleen emaitzetan eragina du, baina ez modu esanguratsuan (1. Koadroa).

Ikus dezakegunez, ikastetxe autonomoetako ikasleek (Holandakoetakoek edo Bretainia Handikoetakoek adibidez) ELGAko batezbestekoaren 500 puntuen gainetik 14 puntu lortzen dituzte. Sistema zentralizatuetako ikasleek aldiz, emaitzen proportzio bera dute baina beherako joeran. Zehatzago adierazita, PISA 2006 txostenak ikusi du autonomia pedagogiko handiagoa duten ikastetxeetan nabaritzen dela hobekuntza. Lausoagoa da ordea, autonomiak ekonomian edo pertsonen aukeraketan duen eragina.

Eskola-autonomia herrialdeka lortu diren emaitzei dagokienez, ez da Australia, Kanada, Finlandia, Japonia eta Koreako hezkuntza sistemen arrakasta azaltzen duen komuneko faktorea. Aipatu herrialdeek, zientzietan emaitza hoberenak lortzen dituztenek, eskola antolatzeko modu desberdinak dituzte. Esate baterako, Finlandiak udalekotze handia eta ikastetxe-autonomia eskasa ditu ezaugarri, Kanadak eta Australiak aldiz, sistema federalak dituzte.

1. koadroa. Eredu desberdinen batezbesteko emaitzak zientzietan (PISA 2006)

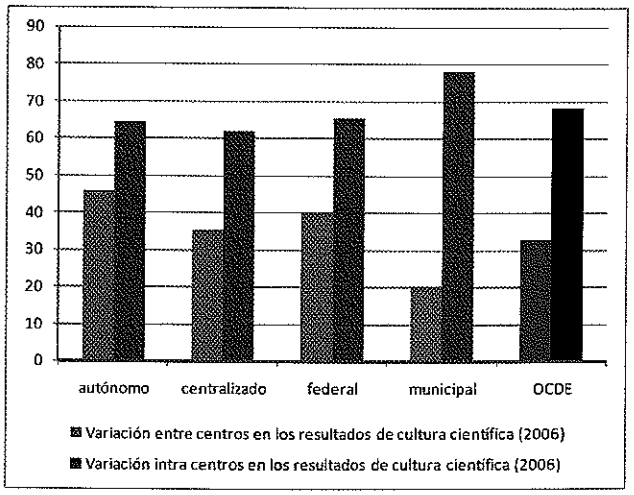


Iturria: OCDE, 2008

Eskola-autonomiak hezkuntza eta gizarte desberdintasunak areagotzen al ditu?

Oso eztabaidatua eta konplexua den gaia dugu honakoa. Izan ere, ezin baita hezkuntza gai soil gisa landu, gai soziopolitiko gisa baizik. 2. Koadroan, ELGAren batezbestekoa oinarritzat hartuta, ikastetxe autonomoek eskolen arteko desberdintasunak areagotzen laguntzen dutela ikus dezakegu, batez ere, aukera askeko eremu batean. Ikastetxe barruan ordea, desberdintasun gutxiago agertzen dute, hau da, ikasle homogeneoagoak erakartzen dituzte. Hortaz, autonomiak ikastetxeen bereizketa bultzatzen du. Izan ere, ikastetxeek, modu zuzenean edo zeharkakoan eta duten ageriko hezkuntza proiektuaren (ideiak, ildo pedagogikoa) edo ezkutuko hezkuntza proiektuaren ("zein motatako jendea doa eskola horretara?", "norekin egongo da nire seme-alaba?") bidez, familiak aukeratzen baitituzte. Beraz, ikus dezakegunez, eredu autonomoaren kalitate maila onena, berdintasun gutxiagorekin lortzen da.

2. koadroa. Ikastetxeen arteko eta ikastetxe barneko batezbesteko aldakuntza (PISA 2006)



Iturria: OCDE, 2008

Sistema zentralizatuek aldiz, oinarri soziala duten desberdintasunak berdintzen eraginkortasun handiagoa erakusten dute. Eskolen arteko desberdintasunak ELGAren batezbestekoa baino han-

diagoak dira, baina ikastetxe barruko desberdintasunak txikiagoak dira. Arazoa da, berdintasun handiagoa, kalitatea gutxituz lortzen dela, 1. koadroan ikusi ahal izan dugunez.

Eredu federala erdibidean kokatzen den bitartean, udal ereduaren emaitzak dira deigarrienak. Ikastetxeen arteko desberdintasunen indize baxuena du, ikastetxe barruan aldiz, desberdintasun tasa handiena du. Hau da, ikasle heterogeneotasun handia hartzen du, baina eskola baten eta bestearen arteko emaitzak oso antzekoak dira. Argiago azalduta: udal eskolara herriko haur guztiak doaz, etorkinetik hasi eta alkatearen seme-alabaraino. Denek ordea, errendimendu onak lortzen dituzte, gainontzeko herrietako eskolen antzekoak.

Hortaz, irudi du, hori dela konbinaketa hoberena, berdintasun maila handia eta kalitate maila ona bateratzea lortzen duelako. Modu horretan, "denontzako hezkuntza ona" publizitate leloa izateari utzi, eta egi bihurtu da. Baina ez dugu ahaztu behar ez dela eskola fenomeno bat bakarrik. Ez dela hemen erraz imitatu eta ezarri dezakegun hezkuntza antolaketa eredu bat. Mintzagai duguna, Eskandinaviako herrialdeetako ongizate estatuko testuinguruan kokatzen den hezkuntza sistema da.

Desberdintasuna hezkuntza ereduetan egon beharrean, gizarte politikan dagoela baieztatzen digu eskola-autonomia duen beste eredu oso desberdin batek: eredu britainiarrak. Eredu horrek orientazio neoliberala du, lehiakortasunean oinarritutako duen gizarte ereduarekin bat datorrena. Ikastetxe bakoitzak ikastetxe rankingetan ongi sailkatuta gelditzeko lehian aritu behar du. Ranking horiek jendaurrean ezartzen dira eta horixe da gurasoek eskola aukeratzean oinarritzat har dezaketen irizpidea. Modu horretan, ikastetxe "hoberenek" ikastetxe "okerrenek" baino ikasle gehiago eta hobeagoak aukeratzen dituzte. Azken finean, "hoberenak" hobera doaz eta "okerrenak" okerrera. Kasu horretan, hortaz, gizarte desberdintasunak sortu eta areagotzen dituen eskola-autonomia mota batez ari gara.

Adibide zehatz bat jartzearren: 2005ean Londreseko auzo batean (Chelsea), ikastetxe publikoen emaitzen sailkapenean oso kalitate desberdinak aurkitzen genituen. Ingeleran, matematiketan eta zientzietan emaitza altuena (100 puntu) lortzen zuen ikastetxetik, arlo horietan hurrenez hurren 50, 50 eta 65 puntu bakarrik lortzen zuenera. Ez dago esan beharrik, ikastetxe horietatik zeinek zuen matrikula kopuru handiagoa eta zeinek zituen erdi mailako familietako ikasle gehiago.

Eskola-autonomia: erabilera-jarraibideak

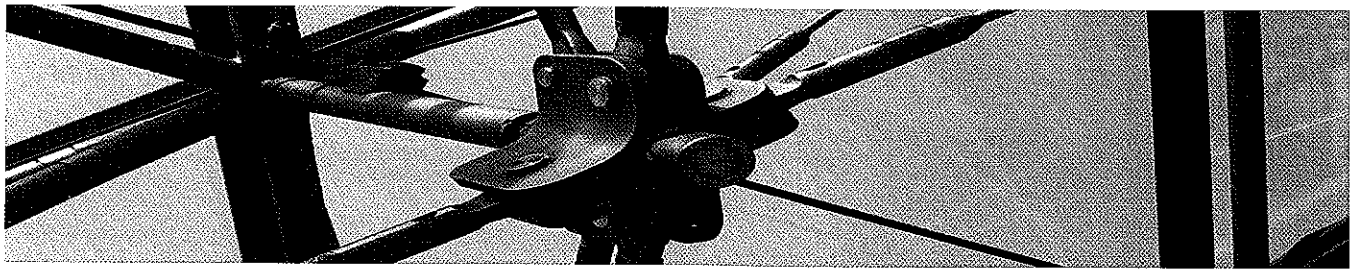
Horrela bada, eskola-autonomia berez, hezkuntza kalitatean eragina duen faktore nagusietako bat ez den arren, hobetzeko faktore oso baliagarria izan daitekeela uste dugu. Hori lortzeko ordea, bestelako ekimenekin batera koordinatuta ezarri behar da eta ikasleen emaitzak hobetzera zuzendua dagoen estrategia baten barruan, hezkuntza eta gizarte desberdintasunak sustatu gabe, betiere.

Azken finean, eskola-autonomia berez, ez da ona ez txarra. Ez da xedea ere, baizik eta oso desberdinak eta askotan kontrajarriak diren helburuak lortzeko bide bat. Dena ezartzen den estrategia proiektuaren araberakoa da, eta proiektu horrekin koherentziaz ezartzearen araberakoa. Era berean, eskola-autonomiak zuhur jokatu behar du progresiboki ezartzeko erritmoekin eta nahi ez diren eta desiragarriak ez diren efektuak zuzendu eta horiek ebaluatzeko moduekin.

Desberdintasunera joateko joera zuzentzeko, autonomiak ez du isolamendua eta ikastetxeen arteko arautu gabeko lehiakortasuna sustatu behar. Ikastetxeek sarean lan egin beharko lukete, euren buruak lurralde mailako (herria, eskualdea, hezkuntza zonaldea...) hezkuntza proiektuen kide gisa ikusita. Proiektu horietan, ikastetxe bakoitzak komuneko helburuak lortzen lagunduko luke eta "hoberenek" "okerrenak" suspertu eta lagunduko lituzkete, kalitate desberdintasun horiek gizarte testuinguruak eta ez profesionalen praktika onek edo txarrek sortu izan balitu, betiere.

Orain arte, eskola-autonomiak duen arriskuetariko bat izan dugu hizpide, hain zuzen ere, gizarte desberdintasunak areagotzeko arriskua. Baina beste arrisku batez ere aritu nahi dugu: profesional funtzionarioek autonomia erabiltzea, erabakiak hartzeko ardura gehiena euren onurarako desbideratzeko. Kasu horretan, gizarteak ezinbesteko zerbitzu publiko bati, herritar guztien aukera berdintasuna bermatuko duen hezkuntza bat izateko eskubideari, ematen dizkion baliabideen bidegabeko jabetza litzateke. Unibertsitate autonomiaren adibide ezkorrak, irakasleen korporatibismoa estaltzeko erabili den ikurrina noblea, ohartarazpen gisa balio beharko liguke, berriz ere, proiektu on bat ez zapuzteko.

Argi esan dezagun: hezkuntza sistema hobetzera zuzendua dagoen eskola-autonomia guztiz bateraezina da Frantziakoa bezalako hezkuntza sistema zentralizatuen ezaugarria den irakasleen funtzionario erregimenarekin. Irakasleen bidezko interesen defentsa nahiz irakasleen asetasun eta hobekuntza profesionala ikastetxearen eta hezkuntza sistemaren hobekuntza helburuetara gehitu beharko liratekeen helburuak dira: ikastetxeak hobera egiten badu, nire lan-baldintzak hobera egiten dute, ikastetxea hobetzen badut, nire estatus profesionala hobetzen dut. Aurreko horrek motibatzen duen ibilbide profesionala adierazi nahi du, praktika onak soldata pizgarriekin eta aitorpen profesionalekin sustatzen dituen ibilbide profesionala alegia.



Azkenik, eskola-autonomiak zuzendaritza eta irakasleen arteko beste motatako harremana ere behar du. Hobekuntza helburuak lortzeko ahaleginak bat egitea ezinezkoa da, gatazkak leuntzera eta baliabideak modu burokratikoan kudeatzera mugatzen den zuzendari-lankide batekin. Lidergo pedagogikoa egon behar du, hau da, hezkuntza kalitatea hobetzera zuzendua dagoena. Ez da hierarkikoa, alderantziz, hezkuntza komunitate guztiaren parte hartzea behar eta sustatzen du. Baina ez interes korporatiboak defendatzeko, komuneko helburuak lortzen laguntzeko baizik.

Finean, eskola-autonomiaren bidea aukeratzea ez da erabaki erraza, ezinbestean, arriskuz beteriko prozesu bati hasiera ematen diolako, bai eta aukerez beteriko bati ere. Horregatik merezi du, gure hezkuntza sistemak hain beharrezkoa duen norabide aldaketa hasteko eskola-autonomia aukera paregabe gisa hartzea.

Hezkuntzaren buruzagitza eta autonomia

José Antonio Martínez Sánchez. Madrilgo Pío Baroja BHIren zuzendaria. FEDADiren lehendakaria eta Estatuko Eskola Kontseiluko kidea.

Alberto Arriazu Agramonte. Iruñako Navarro Villoslada BHIren zuzendaria, ADI eta FEDADiren eta Nafarroako Eskola Kontseiluko kidea.

Egungo gizarteen oinarrizko ezaugarria da, zalantzarik gabe, izaera aldakorra. Ildo beretik, horiek duela gutxi pentsaezinak ziren eskaerak egiten dizkiete ikastetxeei. Horregatik, gizarteak sortzen ari dituen beharretara hobe moldatzen diren ikastetxeak honakoa eskaintzeko aukera eta gaitasuna dutenak izango dira:

- Beren ikasleen behar guztiei hobe erantzutea.
- Irakasle onenak hautatu, erakarri eta kontserbatzea.
- Irakasleak metodologia-bitarteko berrietan prestatzea.
- Irakaskuntzaren eta ikasleen praktika onak estimulatu, suspertu eta saritzea.
- Taldean eta sarean lan egitea.
- Programak ezarri eta garatzea eta, horretarako, bitarteko egokiak eskura jartzea.
- Bitartekoak kudeatu eta giza taldearen buru izateko zuzendaritza-talde profesionala hautatzea.
- Bizikidetasuna mantentzea eta lan-osasuna zaintzea.
- Finantzazio ona izatea.
- Emaitzak ebaluatzea eta Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuari modu egokian erantzuteko hobekuntza-planak zehaztea. Hori hezkuntza-komunitateak onartuko du.

Eskaera horiei eta ikastetxe bakoitzaren errealitate desberdinari jarraiki, pentsaezina litzateke erantzun uniformea eskaintzea: ikastetxe bakoitza mundu txiki bat da eta berariazko errealitatean mugitzen da. Bere lanean arrakastak esparru malgua eta erabakiak hartzeko gaitasuna eskatzen du. Horiek ezin daitezke koka esklusiboki ikastetxetik kanpo.

OCDEk hainbat txostenetan aipatutakoaren arabera, *"ikastetxeak modu espezifikoan antolatu eta funtzionatu behar dute, ikasleek hezkuntza-emaitzak hobe ditzaten."*

Bestetik, LOEn hurrengoa adierazten da *"Hezkuntza-sistema malgua izateko, halabeharrez autonomia-espazio propioa eman behar zaie ikastetxeei"*.

Beraz, dirudienez, adostasun *politiko* handia dago gure ikastetxeek beren helburuak lortzeko autonomia nahikoa izan behar dutela zehazteko orduan. Hala, autonomia ez da helburua berez; are gehiago, ez du hezkuntza-bikaintasuna bermatzen, baina argia dirudi hori izan gabe geroz eta gehiago urrunduko garela gure eskolaz espero denaz.

Adostasunera iritsi arren, errealitatea bestelakoa da. PISAren Espainiako azken txostenean (2006), oharkabean pasa da parte hartzen duten herrialdeen ikastetxeetako autonomia alderatzeari emandako atala, bestelako datu mediatikoagoen aldean. Txostenak ikastetxeen autonomia zehazteko zenbait adierazle kontuan hartzeko ditu, besteak beste, honakoak:

- Irakasleak izendatzea, botatzea edo euren ordainsariak hobetzea.
- Ikasleen diziplina, ebaluazioa, onarpena.
- Testuliburuak eta materialak hautatzea.
- Edukiak eta hezkuntza-eskaintza zehaztea.

Espero den bezala, ondorioak oso adierazgarriak dira: Espainian ikastetxe publikoek autonomia txikiagoa dute eta zentro pribatuek handiagoa. Gainera, Espainiako ikastetxeen autonomia OCDEko herrialdeen batez besteko autonomia baino txikiagoa da kontuan hartutako ia alderdi guztietan. Txostenak amaitzeko hurrengoa aipatzen du: *"Autonomia handiagoa bat dator hezkuntza-emaitza hobeagoekin"*.

Gure iritziz ikastetxeen autonomia, hau da, erabakitzeko gaitasuna eta kudeaketarako malgutasuna, zuzendaritza-proiektuarekin lotu behar da. Azkenekoa ikastetxearen plan estrategikoa zehaztu eta helburuak, prozedurak, adierazleak, zeregin-arduradunak eta ebaluazioa definitzen dituen oinarrizko dokumentua da. Azkeneko alderdia funtsezkoa da autonomiaren kontzeptuan, autonomiak ez baitu zentzurik ikastetxearen etengabeko hobekuntza-prozesua bermatzen duen ebaluaziorik ez badago. Helburua hezkuntza-prozesuak bikaintasuna eta berdintasuna lortzea da. Horrekin guztiarekin zuzendaritza-taldeak erantzukizun handiagoa eta buruzagitza-gaitasun gehiago du.

Autonomia ideia horrek ez du bateratasunik ikastetxeko zuzendari-kudeatzailearen kontzeptuarekin; Espainiaren kasuan paradoxa da: oraindik zuzendari-kudeatzailearen eredua ezartzeko gai ez garenean izan, nahikoa ez delakoan gaude.

Autonomia mailarik handiena eta hezkuntza-emaitza onenak dituzten herrialdeen joerak "hezkuntza-buruzagitzan" oinarritutako zuzendaritza-eredurantz doaz. Ildo horri jarraiki, "kudeatzaileak" bere arrakasta emaitzen arabera planifikatu, antolatu, koordinatu, erabaki, kontrolatu, gauzatu eta neurtzen duen bitartean, "buruak" helburuak eta xedeak formulatzen ditu, aldaketa eta hobekuntza bultzatzen du, aukerak kudeatzen ditu, gatazka antolatzen du, baloreak berraztertzen ditu, proiektua berriz definitzen du...

Ikastetxeen autonomia, azken finean, erabakiak hartzeko gaitasuna eta malgutasunez kudeatzea da. Ez du zentzurik baldin eta aldi berean ikastetxe horren hobekuntza iraunkorra bermatzen duen ebaluaziorik gertatzen ez bada.

Hezkuntza-buruzagitzak lau eremu ditu:

Buruzagitza pedagogikoa: hezkuntza-ikuspegia (Hezkuntza Proiektua) egituratzea, hezkuntzaren zereginean eta helburuetan langileak konprometitzea, gurasoak eta ikasleak konprometitzea, langileen garapen egokia nahi izatea eta ekarpena ebaluatzea, ikasleen ikaste-ekintzak modelatu eta sustatzea, curriculumen moldapena planifikatu eta eskuordetzea, politikak eta praktikak garatu eta ebaluatzea, berrikuntza erraztea...

Antolaketa-buruzagitza: ikuspegia izatea, asmo bateratua bultzatzea, aldaketa-prozesuen buru izatea, kooperaziozko lana sustatzea, egiturak eskolaren beharretara moldatzea, beste erakundeekin lankidetzan jardutea, erabakiak hartzeko kooperaziozko estrategiak garatzea, aginte-banaketa eta erantzukizuna ziurtatzea, jokabide- eta jarduera-kodeak sustatzea, giro positiboa ziurtatzea...

Kultura-buruzagitza: eskolaren "izaera eta jarduteko modua" (el ethos), historia, tradizioak, aukerak, antolaketa-kultura... ezagutu eta transmititzea.

Buruzagitza politikoa: irakasleekin, gurasoekin eta hezkuntza-komunitateko kideekin negoziatzea helburuak lortzeko, bitartekoak egokiak direla ziurtatzeko administrazioarekin eta erakundeekin negoziatzea, ikaste-komunitatea sustatzea, kooperazioa sustatzea, ikasleen eta irakasleen baldintzak hobetzeko bitartekoak konprometitu eta mugitzea...

Hainbeste zeregin bakarrik "buruzagitza partekatuaren" ideiatik

abiatuta egin daitezke, hau da, Zuzendaritza Taldeak hobekuntza-prozesuen buru izateko egiazko gaitasuna izan behar du.

FEDADi eta hori osatzen duten elkarteak gure ikastetxe publikoetarako moldapen- eta hobekuntza-prozesuak ahalbidetu eta bultzatzen dituen zuzendaritza-eredua eskatzen ari gara Irakasleen eredu funtzionalak suposatzen dituen berezitasun guztiekin, gure proposamena eredu demokratiko eta profesionalizatuan oinarritzen da: ikastetxea zuzentzeko zereginak eta irakaslearenak desberdinak dira; ildo horri jarraiki, ezin daiteke onar zuzendaria irakaslea izatea eta klaseak emateaz gain, ikastetxea zuzentzeari ordu batzuk ematea. Hala ulertutako profesionaltasunak ez du inolaz esan nahi Zuzendarien taldea sortu behar denik; hala ere, ikastetxearen langileen artean zuzendariaren karguak postu berezia izan behar du.

Gainera, aginpideak behar bezala betetzeko, bere kargua betetzen ari denean, zuzendariak "agintaritza publikoa" izan behar du; hala, bere txostenak egiazkotzat joko dira eta bere jarduerak arauari moldatuko zaizkio, kontrakoa frogatzen ez den bitartean.

Aginpideei dagokienez, ez da nahikoa zerrendatzea, edukia eman behar zaie. Zuzendaritza-taldea ezin daiteke bakarrik eguneroko gorabeheren kudeatzailea izan, ezta orain egingo dena proposatu, komunikatu, informatzera... mugatu ere.

Horri eutsiz, eremu pedagogikoan, zuzendaritzak gaitasuna izan behar du koordinazio-organo didaktikoak izendatu eta kargutik kentzeko; gainera, saila entzunda, irakasleen artean banatuko ditu taldeak, irakaskuntzen plangintzarekin, Zuzendaritza Proiektuarekin eta Hezkuntza Proiektuarekin bat. Horrez gain, irakaskuntza ikuskatuko du eta ebaluazioan eta etengabeko hobekuntzan lankidetzan arituko da.

Antolaketaren eremuan, egiten diren Araudi Organikoek ikastetxearen aniztasunera moldatzeko malguak izan behar dutela eskatzen dugu. Horrez gain, horietatik egindako antolaketa-proposamenek ez dute araudi zorrotzekin eta askotan baliagarriak ez direnekin topo egingo.

Langileak kudeatzeari dagokionez, Zuzendariak langileak kudeatzeko orduan, eskubideak eta eginbeharrak bermatu behar ditu. Ikastetxeko langile guztien buru izateko, ebaluatu, zigortu eta ebazteko gaitasun osoa izan behar da. Beraz, honako guztiak egiteko ahalmena izan behar du: "arau-hauste arin" bezala tipifikatutako ez-betetzeak zigortzea, diziplina-espedienteak proposatzea, Zerbitzu Eginkizunak emateko eta behin-behineko jomuga duten irakasleen jarraipenerako prozesuetan esku hartzea, berrikuntza- eta hobekuntza-proiektuak garatzen dituzten irakasleentzat sariak zehaztea, Hezkuntza-proiektuarekin bat profil bereziak zehaztea, etab.

Bitartekoen kudeaketaren eremuan, Administrazio guztiek bitarteko ekonomikoen kudeaketa-autonomia bultzatu behar dute; hala, mekanismo arinak eta banaketa-irizpide argiak zehaztu behar dira eta horien kudeaketa deszentralizatu behar da, gastu deszentralizatuak efizientzia handiagoa baitu eta eraginkorragoa baita.

Ondorioz, proposatzen den ereduak honakoak behar ditu:

Goi-mailako prestakuntza duten zuzendariak (irakasleak bezala). Prestakuntza horretarako ezinbestekoa da prestakuntza berezia izatea, ez bakarrik hasierakoa. Hautatu ondoren, proiektua garatzeko egiazko gaitasuna duten zuzendariak.

Ebaluazio-prozesuak gainditu ostean, zuzendaritzen egonkortasuna sistemaren kalitate-faktorea dela kontuan hartu behar da: prestakuntza ez da bat-batean egiten.

Ebaluatzen ez den erakundeak ezin du hobera egin. Ereduak hori kontuan hartu behar du, beraz, zuzendaritza-taldeek prozesu horiek sustatu eta gauzatzeko gaitasuna izan behar dute. Nolanahi ere, prozesuak eta emaitzak ebaluatu behar dira.

Eta, azkenik, eskola-zuzendarien erantzukizuna eta lana onartu eta baloratu behar ditu.

OCDEk "Eskola Buruzagitzaren Hobekuntza" azkeneko txostenean (2008) aipatutakoaren arabera, "*herrialdeak beren hezkuntza-sistemak berritzen eta ikasleen emaitzak hobetzen saiatzen ari diren bitartean, eskola-buruzagitzak toki nagusia du hezkuntza-politikaren programetan. Baina herrialde askotan, ikastetxeak zuzentzen dituzten gizonezkoak eta emakumezkoak larri dabiltza, gaizki ordaintzen zaie eta erretiratzear daude. Eta lanpostu horiek bete nahi dituen oso jende gutxi dago*". Espainian eskola-zuzendaritzen gaiari egiazko hurbilketa eginez, OCDEren txostenak egiten duen bezala, neurriak hartu beharko lirateke, batetik, gure eskola-zuzendaritzak gure inguruneko herrialdeetan salbuespenak ez izateko eta, bestetik, eskola-emaitzak hobetzeko funtsezko faktoreak izateko.

Tú eligeo, tú decides: *Eskola umeen lansaioa Nafarroan*

Nafarroako Eskola Kontseiluak egin duen azterlana eskola umeen denboraokupazioari buruzko deru objektibotetan oinarritua

Proiektuaren zk.: 16685

un proyecto elegido por clientes de can

Ikastetxe autonomia proiektuak Euskadin. Txindoki Alkartasuna BHI. Beasain

Josu Agirre. Txindoki-Alkartasuna BHIko zuzendaria. BiHe eta FEDADIko kidea.
Josu Etxaburu. Hezkuntza Saileko Kalitate Programako arduraduna.

Nondik gatozen

Hezkuntza sistema orok eta hura hobetzeko edozein planteamenduk printzipio batzuk behar ditu oinarrian, parte hartzen duen gizarteak bereganatuta dauzkan balioen araberakoak, gizartearekin batera hezten baititu herritarrak. Europar Batasunean egindako ikerketek diotenez, hauek dira hezkuntza sisteman artatu behar diren balioetako batzuk:

Efizientzia, eskura dauden baliabideekin emaitzak lortzeko.

Ekitatea prozesuetan, aukera berdintasuna bermatzeko, bai desberdinak direnei eta bai desberdintasun egoeran daudenei.

Klaustroak egindako irakasle gehitze gorabeheratsuak dira, irakasleak hara iritsi dira hainbat arrazoi dela medio, baina gutxitan ikastetxeko hezkuntza proiektuan parte hartzeko duten interesagatik; maiz proiekturik ez da egoten, eta baldin badago, dokumentu erretorikoa izan ohi da gehiago. Klaustro egonkor kohesio gabekorik gabe oso zaila da lantaldean aritzea, epe luzean, helburu partekatuak erdiesteko

(Joan Estruch)

Askatasuna pertsona bakoitzak bere proiektu propioa garatzeko.

Kohesio soziala, proiektu kolektibo batean eta kultura komun batean oinarritutakoa.

Abiapuntu hau kontuan hartuz eta jakinik ikastetxeak direla aldaketa eta hobekuntza prozesuak aurrera eramaten dituztenak hezkuntza komunitate osoarekin batera, eta bereziki irakasleriaren inplikazioarekin, Hezkuntza Berrikuntzako Zuzendaritzak 2007-2010 hirurtekorako marko orokor bat proposatu zuen, Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Sailak hiru printzipioen arabera definitzen zuena:

Inklusibotasuna: eskola bat guztientzat. Kalitatea: eskola hobea. Etorkizunerako perspektiba: eskola bat XXI. mendeko gizartean

Inguru honetan kokatu behar dugu esperientzia pilotua, ikastetxeen autonomia garatzeko Euskal Autonomia Erkidegoan egiten ari garena.

Hezkuntza sailburuordearen Erabakian, zeinak deialdi publikoa egiten baitzuen hobekuntzarako plan pilotuak baimentzeko, ikastetxe publikoen autonomia garatzeko asmoz 2007-08 ikasturtean, honako helburuak agertzen dira:

Ikastetxeen eskumena handitzea, Ikastetxeko Hezkuntza Proiektuetan onartutako ildo estrategikoak garatzeari loturiko erabakiak hartzeko.

Esperientzia berritzaileen proba faboratzea

Non gauden

Hala adierazten du erabaki honek Ikastetxe Autonomia proiektu esperimentazioaren hasiera, egiten ari garena, 2008-2009 ikasturtea bigarrena izanik haren garapenean.

Autonomia proiektu honen asmoa hau da:

Ikastetxeetako etengabeko hobekuntza prozesuak sustatu, erraztu eta laguntzea.

Ikastetxeei behar duten informazioa, aholkularitza eta erremintak ematea, arrakastaz martxan jartzeko etengabeko hobekuntza planak, eskola autonomia ezartzerakoan.

Autonomia pedagogikoa, antolaketa autonomia eta kudeaketa autonomia arloetan praktika onak dituzten ikastetxeen sarea zabaltzea.

Deialdian esku hartu ahal izateko betekizun espezifikotako batzuk hauek dira:

Kalitatea Kudeatzeko Sistema kreditatu bat edukitzea edo sendo oinarritu eta probatutako Ikastetxeko Hezkuntza Proiektua.

Ikastetxearen pedagogia, antolaketa eta gestioa Hobetzeko Plana egitea.

Ikastetxearen parte hartzea, hark proposatutako pertsonen bidez, proiektuaren segimendua eta koordinazioa egiteko osatuko den ikastetxeen SAREan.

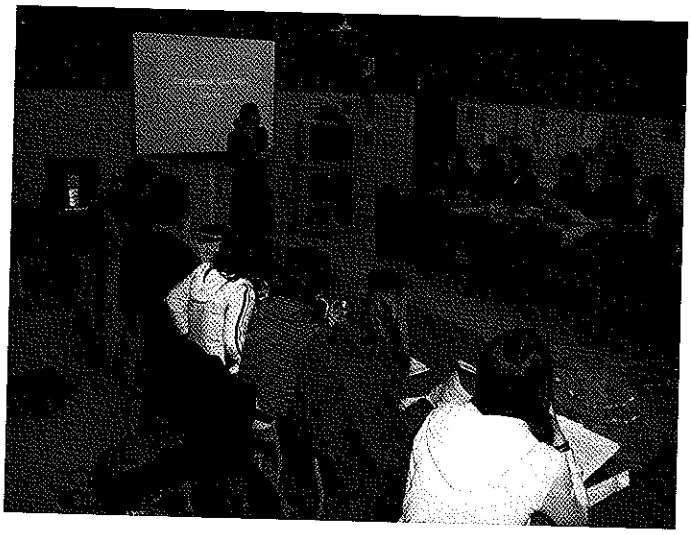
Hezkuntza Ikuskaritzak, ikastetxe bakoitzeko hobekuntza planean jarritako betekizunak ezartzearen segimendua eta ebaluazioa egingo du, eta aldeko txostena egingo du planen ezarpena egokia izan bada.

Hobekuntza Planaren ezaugarriak. Honako atalak izango ditu:

Hobekuntza helburuak, nahitaez honako arloak hartuko dituztenak: Ikasleen ikaskuntzen emaitzak hobetzea; eskola komunitateko kideen arteko komunikazioa hobetzea, eta eurek ikastetxeko antolamendu egituran eta gobernu organoetan daukaten parte hartzea hobetzea eta ikastetxean garatzen diren prozesu eta azpi-prozesuen antolamendua eta kudeaketa hobetzea.

Hobetu beharreko hasierako datuen edo adierazleen deskribapen laburra Jarduteko bideak eta baliabide beharra.

Hobekuntza planaren ebaluazio prozesuaren deskribapen laburra.



Informatzeko, eta behar bada, hezkuntza komunitatearen parte hartzea eta hobekuntza planaren aplikazioan inplikatzea lortzeko, aurreikusitako jardueren deskribapena.

Itsatsi den koadroan esperientziaren garapena jasotzen da.

	Aukera daitekeen ikastetxe kopurua	Eskari kopurua	Aukeratu den ikastetxe kopurua
2007-08	12	6	6
2008-09	14	27	14

Autonomia proiektu baten adibidea: Txindoki-Alkartasuna BHI. Beasain

1. helburua. Emaitza akademikoak hobetzea		
Jarduerak	Adierazleak	Baliabide gehigarriak eta autonomia eremuak
Errefortzu tailerrak arratsaldeetan ikasgai instrumentaletan: Hizkuntza, Euskara, Ingelesa eta Matematika. Errefortzu tailerra, atzera utzitako ikasgaiak dauzkaten ikasleentzat. Ikasleak taldekatzea, hautatutako ibilbidearen arabera: Unibertsitateko ikasketak edo LH. Ikasleak taldekatzea batxilergoko 2. mailan, EGA tituluaren lorpena irizpidetzat erabiliz. IKT erabiltzea irakaskuntza-ikaskuntza prozesuetan. Biblioteka irekitzea errefortzu tailerrak ematen diren arratsaldeetan.	Jarduerari jarraipena egiteko bilerak. Gai guztiak gainditu dituzten ikasleen portzentajea hobetzea USP gainditu duten ikasleen portzentajea handitzea. EGA titulua kreditatzen duen ikasleen portzentajea handitzea. Batxilergo eleaniztunean matrikulatutako ikasle portzentajea handitzea	14.400 € ikasle ohiak kontratatzeko, errefortzu tailerrak dinamizatzeko. Irakasle ½ baten ordutegia biblioteka arratsaldeetan irekitzeko. Ikastetxeko LPZn Geografia eta Historia lanpostu bat jartzea eta beste bat Ekonomiakoa, ingeles hizkuntza eskakizuna duena. Bitarteko irakasleak finkatzea, hutsik dauden lanpostuetan.

2. helburua. Eskola komunitatean komunikazioa hobetzea		
Jarduerak	Adierazleak	Baliabide gehigarriak eta autonomia eremuak
Ikasleen ordezkaritza indartzea: Klaseko ordezkaria, euskarako ordezkaria, ingurumeneko ordezkaria. Guraso elkartea osatzea gelako ordezkariak oinarri hartuta. Komunikazio elektronikoaren hobekuntza: Kalifikazioak, huts egiteak, komunikatzea; baliabide didaktikoen hobekuntza (ikasleen txokoa) web orrialdean. MARRUA aldizkariaren hobekuntza. Kanpoko agenteentzat (ikastetxeak, udaletxea) inprenta lanak egitea ZIGaren laguntzarekin: postalak, kartelak, argitalpen txikiak, koadernatzeak,... Institutuko INTRANET berria. Irakaskuntza-ikaskuntza prozesuari jarraipena egiteko, irakaslearen koaderno digitala.	5 bilera ikasleen ordezkariekin ikasturtean zehar. Zuzendaritzaren parte hartzea guraso elkartearen bileretan. MARRUA aldizkariaren 3 zenbaki argitaratzea formatu inprimatuan eta formatu digitalean. Komunikazio elektronikoa dugu familia kopuru batekin. Kopuru hori handitzea. Inprentako materiala prestatzea institutuan bertako kontsumorako eta kanporako. INTRANET berria martxan jartzea. Irakasleen %75ak erabiltzen du koaderno digitala.	Ez dugu baliabide gehigarririk eduki eremu honetarako.

3. helburua. Institutuaren antolamenduan eta kudeaketan hobetzea		
Jarduerak	Adierazleak	Baliabide gehigarriak eta autonomia eremuak
Hezkuntza Proiektuan prozesu berriak sistematizatzen jarraitzea: elkarbizitza proiektua, institutuak eskaintzen dituen zerbitzuak,... Ingurumenaren Kudeaketako Urteko Programa prestatzea. ISO 14001 eta EMASen segimendu auditoriak egitea. Agenda 21 programaren garapena: mugikortasun jasangarria. AJA gaurkotzea, ikaslearen Eskubide eta Betebeharren dekretutik abiatuta. IKT materialaz hornitzen segitzea gela tematikoak.	Sisteman ezarritako prozesu berriak. ISO 14001 eta EMAS ziurtagiriak mantentzea. 08-09 ingurumen programa betetzea Agenda 21 programan parte hartzea AJA eguneratzea.	Irakasle bati orduak ematea Ingurumeneko Kudeaketa Sistema eta EMAS kudeatzeko. 3000€ kanpoko auditoriak egiteko. 12.000€ gela tematikoak IKT materialez hornituz joateko.

Norantz Goazen

"Eraikitako autonomia" garatzeko espazio berri bat sortzeko Hezkuntza Administrazioak eta ikastetxeak egiten ari garen ahalegina balioetsi ostean, gaude mota honetako proiektuek eduki dezaketen eta eduki behar duten ibilbideak iraupen luzeagoa behar duela –proiektuek ezin dute izan aldi oso motzekoak, adibidez ikasturte bakarrekoak- eta era berean, ikastetxe bakoitzaren errealitateari lotuta egon behar dute -hezkuntza proiektu bat edukitzeaz gain ikastetxeek zuzendaritza proiektu bat ere izan behar dute-. Horrekin, hezkuntza arduradunei helarazi diegun proposamenak egitura hau dauka:

Esperientzia hori beste 12 ikastetxeetara hedatu nahi dugu, bertan mantenduz lehendik parte hartzen duten 14 ikastetxeak, beti ere Hezkuntza Ikuskaritzak aldeko txostena egiten badu.

Betekizun espezifikoen barruan, gaude beharrezkoa dela autonomia proiektua lotzea 4 urterako aukeratzen den zuzendaritza taldearekin, zuzendaritza proiektuaren bitartez.

Gure iritzian aurkeztutako plan berriak definitu egin beharko ditu helburuak, jarduteko ildo nagusiak, helburuak erdiesteko beharrezko baliabideak eta lehenago proposatutako aldirako ebaluazio adierazleak.

Gaude hobetu beharreko arloen artean, beste bat gehiago jar dezakegula, eskolako giroa hobetzea.

Erantzunkidetasun izpirituari eutsiz, baita ere proposatzen dugu Hezkuntza Ikuskaritzak eskatu ahal izatea esperimentazio lana egiten ari ez diren ikastetxeak baztertzea.

Ikastetxe Autonomiak aukera ematen digu, askatasun handiz aurrera eramateko hezkuntza proiektu edo plan espezifiko bat, ikastetxeko profesionalek eta ikastetxeko hezkuntza komunitateak inguratutakoa, definitutakoa, exekutatutakoa, kontrolatutakoa eta balioetsitakoa, jakinik horrek nahitaez dakarrela erantzukizun handiagoa, eta beraz, ebaluaziorako prozedura egokiak martxan jartzea.

Ez dago abstraktuan ikastetxe autonomiarik. Autonomia hezkuntza zerbitzu publiko hobea emateko baliatu behar da, jakinik aldaketa eta berrikuntza dela berez autonomia.

Plan estrategikoak ikastetxe publikoen autonomiarako. Kataluniako esperientzia. Hitzik ederrenak

Rosa Borràs Medina. Catedrático del IES de Balmes y Profesor del ICE de la Universidad de Barcelona

Ikastetxeko autonomiaren proiektuaren (IAP) ildo orokorrak aurkezten ditugu, ikastetxeen Hobekuntza eta Kalitaterako Proiektuaren (IHKP) barruan jasota. Berau 2005eko ikasturtean hasi dugu 74 ikastetxe publikorekin eta egun 462 zentrok parte hartzen dute. Bere helburuak: Kataluniako Hezkuntza Sistemaren hezkuntzako emaitzak hobetzea eta kohesio soziala hobetzea.

Parte hartzen duten zentroek laurteko akordioa sinatu dute Hezkuntza Sailarekin, eta honen bidez erantzunkidetasuneko esparrua finkatu dute. Bertan alderdien konpromisoak, prozesuaren adierazleak eta emaitza, bai eta jarraipen eta ebaluazioko tresnak ere, ezarri dituzte.

Autonomia hitzik ederrenen artean. Autonomiaren kontzeptua definitzeko orduan, Andreas Schleicherrek, Pisa txostenaren arduradunak, planteatzen duen definiziora jotzen dugu; honakoa dio: *"Autonomiak ez du esan nahi zentro bakoitzak nahi duena egitea, baizik eta helburu batzuk finkatzea eta zentroaren esku uztea beharrezko babesaren bidez berau lortzeko beharrezko malgutasuna. Zentroak dira ikaste guztientzako kalitate handiagoko irakaskuntza lortzeko balizko alternatibak aztertu behar dituztenak. Egokiena dela pentsatzen duten alternatiba hautatutakoan, Hezkuntzako Administrazioarekin negoziatu eta hitzartu behar dute lan komuna eta etengabeko babesa eta ebaluazioa egoteko.*

Ezaugarri hauek dituen hezkuntza proiektua, ikasle guztien zuzenduta eta bertan bere hezkuntzako komunitatea inplikatzen dena, zorroztasunez garatzen duten eskolek, zalantzarik gabe, "arrakastako eskolen" kolektiboan parte hartu behar dute.

Kataluniako Generalitateko Gobernuaren planteamenduen gainbegiratu laburra eginez gero, ikus dezakegu ikastetxeen autonomia agertzen dela 2004-2007 eta 2007-2010eko Gobernuaren akordioetan, baita bestelako erakunde eta instituzioekin egindako akordioetan ere, hala nola *Kataluniako ekonomiaren nazioartekotze, okupazioaren kalitate eta lehiakortasunerako akordio estrategikoan* eta bereziki Kataluniako Gobernuak eta hezkuntzaren munduko hogei erakundek 2006. urteko martxoaren 20an sinatutako **Hezkuntzarako Itun Nazionalean.** Azken honek honakoa zehazten du: *"Kataluniako Generalitateko Gobernuak eta eragile sozialek uste dute zentroko autonomia, aldi berean, tresna eta estrategia dela ikastetxeen hobekuntza eta kalitaterako eta desberdintasunen konpentsazioan eta hezkuntzako ekitatean aurrera egiteko"... "Eskolako arrakasta handiagoa eta eskolatzeko tasa handiagoak lortzeko derrigorrezkoaren ondoko hezkuntzan".*

Testuinguru honetan **Hezkuntzako Kataluniako Lege Proiektua (KHL) ezta**baidatzen da. Honek zehazten du ikastetxeek autonomia dutela. Autonomia hau erabiliz, bere gobernu-organoek honakoa egin dezakete: helburu gehigarriak finka ditzakete, horiek lortzeko estrategiak zehatz ditzakete, zentroa antola dezakete, beharrezko baliabideak erabaki ditzakete eta Hezkuntza Proiektua aplikatzeko prozedurak zehaztu ahal ditzakete.

Horrela adierazten du Hezkuntzako Sailburu den Ernest Maragall jaunak, autonomian eta zuzendaritzako taldeen aintzatespenean aurrera egiteko borondatea: *"Zentroen autonomia, hain zuzen ere, Hezkuntza Legearen proiektuaren puntu nagusietako bat da. Zentroen autonomiaz hitz egiten dugunean, antolaketa, pedagogia eta kudeaketako autonomiaz ari gara... Honek esan nahi du Administrazioa ezinbesteko laguntza eman behar duela proiektua burutzeko....Zentroaren hezkuntzako proiektua tresna eta erabakien bidez bultzatzeko gauza den zuzendaritzako taldea... Lege Proiektuak, zentroko eskolako kontseilua errespetatuta, hezkuntzako proiektua bultzatzeko irmotasuna duen zuzendaritzako taldearen figura egonkortzen du. Eskolako kontseiluaren aurrean kontu eman beharko dute, eta honetako kide familiak dira. Zuzendaritzak erabakiak hartu behar ditu eta arriskuak bere egin behar ditu, eta ondorioak ere onartu behar ditu."*

Kontzepzio horretatik abiatuta, zentroen **autonomia eta zuzendaritzako eginkizunaren aitortza** bikotearen garrantzia azpimarratu behar dugu hezkuntza kalitatearen hobekuntzarekin lotuta dauden bi osagai garrantzitsu gisa eta, aldi berean, munta handiko hezkuntzako eztabaida sortzen duten bi elementu gisa. Bikote honen kontzeptuzko definizioaren mende, baina nagusiki bere gauzatzearen, jarduketa zehatzen mende, Proiektuaren norabidea dago.

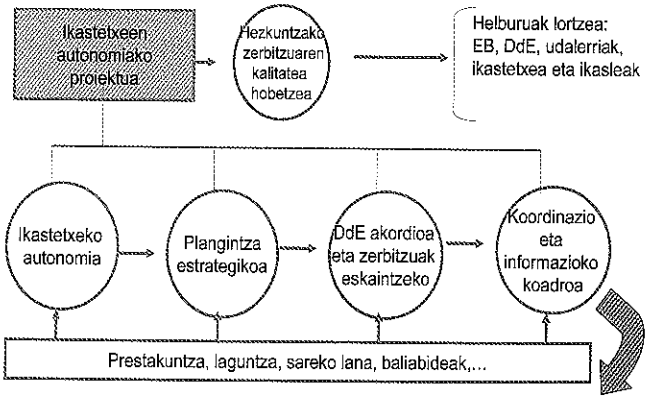
Zailtasunak ez dira urri, baina proiektuak ez dira eraikitzen ezerezetik eta ezerezean, asmo bat, amets bat betetzeko nahitik abiatuta eraikitzen dira, jardutean oker gaitezkeela baina asmatu ere egin dezakegula onartuta, eta horren bidez, ilusioa, zirrara eragiten dugu eta beste pertsona batzuk ere jardutera eramaten ditugu hezkuntzako kalitatearen hobekuntza eta ikasle guztien aukera-berdintasuneko nahi partekatua errealitate egiteko.

Ikastetxeen Hobekuntza eta Kalitate Planak (IHKP)

Kataluniako Generalitateko Hezkuntza Sailak IHKP sustatzen du, hezkuntzako emaitzak, kohesio soziala hobetzeko helburuz, aurretik aipatu dugun bezalaxe, eta herri ikastetxeak goizegi uzteko maila murrizteko xedez, Europako Batasunak 2010. urterako finkatutako helburu estrategikoei, Hezkuntzarako Itunaren edukiari eta Gobernuaren Planek, Bigarren hezkuntzako babes eta errefortzuko programak (PROA) eta Hezkuntza eta Zientzia Ministerioaren LOE aplikatzen laguntzeko lankidetzako planak jasotzen dituzten helburuei jarraiki.

Abiarazi dutenetik, 2005-2006 ikasturtean, proiektuak hainbat jardun-ildo garatu ditu, bata orokorra eta herri ikastetxe guztiei zuzenduta, deialdien bitartez, bi ekimenetan gauzatzen dena: Ikastetxeko autonomia proiektua (IAP) eta hobetzeko planak (HP). Zehatzagoa den beste jardun-ildo bat, kalitate eta etengabeko hobekuntzarako proiektua (KEHP), lanbide heziketako familia bat edo gehiago ematen dituzten zentroei zuzenduta. Aldi berean, hobekuntza eta laguntzako planen bitartez, proiektuarekin bat egin dute Hezkuntza Sailak lehenetsi eta proposatutako ikastetxeek.

Desberdintasunak sortzen ez dituen ikastetxeen autonomiako proiektua.
Ereduak, printzipioak, erronkak, motorrak



PLAN ESTRATEGIKO biziak **honakoa errazten du:**
+ gardentasuna + PEren aplikazioa + ebaluazioa + partaidetza + kontu ematea

Zerbitzu Publikoaren kudeaketan oinarritutako kultur aldaketa sortzeko ikuspegi sistemiko eta partekatutik, ekitatea, lankidetza, erantzunkidetasuna eta inklusibitatea proiektua inspiratzen duten oinarrizko printzipioak dira.

IHKPn nahasita dauden ikastetxeak

Egun proiektuan parte hartzen duten herri ikastetxeak 462 dira,

2008/09 ikasturtea	BHI	HLHI	Bestelakoak	GUZTIRA
Ikastetxeen autonomiako programa	173	121	10(c)	304
Hobekuntza Plana	158	-	-	158
GUZTIRA % /ikastetxe guztiak	331 %63	121 %7	10	462 %21

hainbat tipologiakoak: Bigarren Hezkuntzako Institutuak (BHI), Haur eta Lehen Hezkuntzako Ikastetxeak (HLHI), Helduen eskolak, Hezkuntza Bereziko ikastetxeak I,...

Autonomiako proiektuan parte hartzeko, ikastetxeek hezkuntzako komunitatearen konpromisoa eta partaidetza behar dituzte, klaustro eta eskolako kontseiluaren erabakiaren bidez adierazita.

Ikastetxeen autonomiarako plan estrategikoen eredua eta zikloa. Akordioaren iraupena.

Ikastetxeen autonomiarako plan estrategikoek 5 ikasturteko iraupena dute. Planaren lehenengo ikasturtea **zuzendaritzako taldeari** plangintza estrategikoan eta lidergoan **prestakuntza** ematera eta **plan estrategikoa (PE)** diseinatzera zuzenduta dago. Diseinua egiteko, zuzendaritzako taldeak ikastetxeen Antolaketa eta Kalitateko Zuzendariordetza Nagusiko lantalde teknikoaren laguntza izango du, berau, besteak beste, zentroa, Lurraldeko Zerbitzuen erreferentziako pertsona teknikoak, ikastetxeko ikuskapena eta hezkuntzako zerbitzuak joaten diren aldizkako bileretan zehazten da. Laguntza emateko bilera hauen osagarri **sareko lana** dago, zuzenean eta e-Catalunya ingurune birtualaren bitartez. Honek diseinuaren jarraipena eta ikastetxeen arteko esperientzien elkartrukea ahalbidetzen ditu.

Diseinuaren fase honetan helburuak, estrategiak, jarduerak, baliabide ekonomikoak, hobetzeko marjinak eta planaren aplikazioaren eta akordioaren berrikuspenaren jarraipen eta ebaluaziorako tresnak zehazten dira. Fase honetan ere autonomiako marjinak zehazten dira eta, hauen artean, erantzukizun gehigarriak dituzten koordinazioak eta, ahal bada, plana garatzeko toki singularrak zehazten dira. Diseinatzeko ikastaroa bukatzean, **akordioa** sinatzen dute Hezkuntza Sailaren eta ikastetxearen artean.

Akordioa sinatutakoan, **plan estrategikoaren aplikazio eta jarraipeneko fasea** hasten da, 4 ikasturteko iraupena duena. **Ebaluazioa eta kontu ematea** ikasturtero egiten dira jarraipeneko batzorde baten aurrean. Fase honetan laguntzako bilerak eta sareko lana egiten jarraitzen dute.

Planaren aplikazioaren eta lortutako emaitzen **ebaluazioa** egiteko, ikastetxeek eta Hezkuntza Sailak adierazle batzuk ezartzen dituzte, **koordinazio eta informazioko koadroan (KIK)** islatuta gelditzen direnak. Jardueren koordinazio eta informazioko koadroak (**KIK/J**) 3 adierazle jasotzen ditu jarduera bakoitzeko, eta honakoa neurtzen dute: aplikazio maila, burutzapeneko kalitatea eta jardueren inpaktu maila planaren helburuak lortzeko.

Koordinazio eta informazioko koadroak (KIK) plan estrategikoaren betetzearen ehunekoak finkatzen ditu eta balorazio egokia egiteko balio du hurrengo irizpide hauekin bat etorriz:

Plan estrategikoaren betetze mailaren balorazioa	Jardueren burutzapenaren betetze maila eta bere kalitatea (%)	Hobetzeko helburuen betetze maila %
Oso ona	Gutxienez %90	Gutxienez %90
Ona	Gehienez %90 eta gutxienez %75	Gehienez %90 eta gutxienez %75
Hobe daiteke	Gehienez %75	Gehienez %75

Emaitzen koordinazio eta informazioko koadroak (**KIK/E**) emaitzen adierazleak, Hezkuntza Sailak ezarrita sistemaren helburuak ebaluatzeko, eta ikastetxeak bere helburuak ebaluatzeko ezartzen dituen adierazleak zehazten ditu.

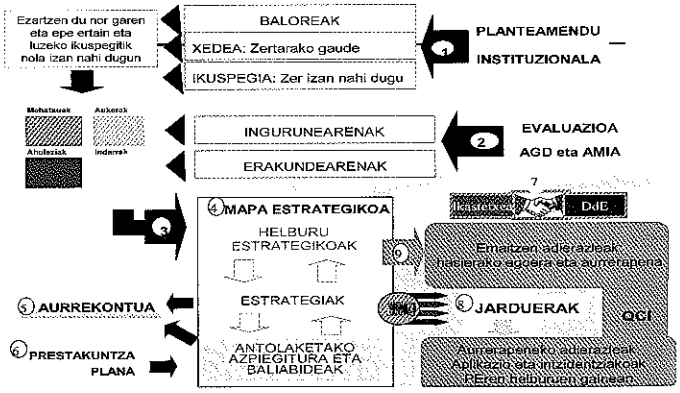
Erabakitako hobekuntzak gutxieneko hobekuntza pilatutik abiatuta ezartzen dira, planaren diseinuaren aurretiko hiru ikasturteen emaitzen batez besteko aritmetikoaren gainean, emaitza akademikoetan eta oinarrizko gaitasunetan.

Aurreikusitako hobekuntzaren ehunekoa hasierako egoeraren, ikastetxearen konplexutasunaren eta hobetzeko tartearen mende dago.

Azkeneko ikasturtean planaren ebaluazio globala egiten dute eta plangintza estrategikoko ziklo berriari ekiteko aukera dago.

Ikastetxeko autonomiako planen diseinua

Planaren diseinua egiten da plangintza estrategikoaren metodologiari jarraiki, ikastetxearen baloreak, xedea eta ikuspegia zehazten dituen planteamendutik abiatuta. Ikastetxearen diagnosia egiteko, barruan, AMIA metodologia (Ahuleziak, mehatxuak, indarrak eta aukerak) erabiltzen dute eta, kanpoan, hezkuntzako ikuskapenak Diagnosiko Ebaluazio Globala egiten du (AGD). Prestatzeko prozesa hurrengo irudian sintetikoki eta grafikoki jasota dago:



Zer dakar herri ikastetxeetarako autonomia planak (IAP)

Planaren ariketa eta aplikazioa honakoarekin lotutako alderdietan zehazten da:

Autonomia pedagogikoa: Curriculuma antolatzea ikastetxeko errealitatearekin bat etorriz. Honakoak zehaztea: helburuak, gaitasunak, metodoak, berrikuntzako proiektuak, tutoretza partekatuak

Antolaketako autonomia. Erantzukizun gehigarriak dituzten koordinatzaileak izendatzeko aukera. Horrek ikastetxerako denborazko dedikazio handiagoa dakar (30 ordu astean), bai eta lansari osagarria jasotzea ere osagarri gehigarriaren bidez.

Baliabideak kudeatzeko autonomia. Finantzaketa gehigarria, plana aplikatzeko baliabide ekonomikoak handitzea. Profil profe-

sional berriak (Gizarteratzeko teknikaria), toki singularrak

Jarraipena eta ebaluazioa, ikastetxeek erantzukizun handiagoak bere egiteak barne hartzen ditu konpromiso handiagoa eta prozesuen jarraipeneko sistemak, emaitzen ebaluazioa, informazioa eta gardentasuna. Ikasturte bakoitzean eratzen den jarraipeneko batzordeak hurrengo eginkizunak ditu: Ezarritako hobetzeko helburuen lorpen maila aztertzea, bai eta aplikazioaren betetzea eta estrategia eta jardueren kalitatea ere, hauen adierazleen bitartez, eta erabakitako baliabideen zuzkidura baieztatzea proposatzea. Alderdien artean sinatutako akordioetan eta helburuetan egoki iritzitako aldaketak eta aldarazpenak proposatzea.

Batzordeak plan estrategikoaren betetzearen gainek **Proiektuaren balorazioa**

Nahasitako eragileek, irakasleek eta zuzendaritzako taldeek egindako autonomiako planen aplikazioaren lehenengo hurbilpen eta balorazioak -bere iritzia galdesorta baten bidez jasota- adierazten digu autonomiako proiektuak, bere ustez, ikastetxeetarako aukera direla, autonomiako marjinak baloratzen dituzte (proiektuari lotutako baliabideak, toki singularren definizioa eta koordinazio gehigarriak), laguntzako eredua eta sareko lana, bai eta IAKZNaren lantalde teknikoa ere, izan ere, berau laguntza, aholku ematen duen eta bere esperientzia eta ezagutzetatik abiatuta zerbitzu ona eskaini nahi duen talde gisa hartu eta baloratzen dute.

Zuzendaritzako taldeek eta proiektuan aktiboki parte hartzen duten irakasleak (erantzukizun gehigarriak onartuz eta bultzatzeko taldean esku hartuz) lana aitortzen diotela ikusten dute eta babesa dutela sentitzen dute.

Egindako inkestei (931 guztira) emandako erantzunen gaineko azterketak -inkesta hauek irakasleek ikastetxeen autonomiako proiektuari buruzko duten pertzepzio eta iritzia jasotzen dituzte- erakusten digu proiektua bultzatzeko taldeak egindako baieztapenekin duen akordio globalaren maila 7,07koa dela, 1etik 10erako eskala batean (1 batere ados eta 10 oso ados). Adibide gisa galdesortan aurkeztutako baieztapenen lagina hautatu dugu, puntuazio handi batez baloratu dutenena

Jo ahal dezakegu ikastetxeetan planifikazio estrategikoa kudeatzeko tresnak ondo txertatu dituztela. Aplikazioaren maila, burutzapenaren kalitatea eta plan estrategikoaren inpaktua, gehien bat, %75 eta 95 bitartean daude. Irakasleen partaidetza eta inplikazioa hobetu dira. Horrek ikastetxean egin beharreko jarduketak modu global eta koordinatuagoan planifikatu, burutu eta ebaluatzen lagundu du eta, ondorioz, irakaskuntza eta ikaskuntzako prozesuetan nolabaiteko eragina izatea lortu da.

Hezkuntzako emaitzen hobekuntzari dagokionez, berau 2008/2009 ikasturtearen amaieran aztertuko dugu, izan ere, ikastetxeek orduan jarraipen eta ebaluazioko batzordeari KIK/E aurkeztu behar diote, eta honek emaitzen adierazleak jasotzen ditu.

Hobetu beharreko alderdi gisa, inplikatuta dauden eragileek honako hauek nabarmendu dituzte: klaustro batzuetan irakasleen kopuru handiak dituen ezegonkortasuna eta txandaketa, honek parte hartzea eta engaiatzea zailtzen baititu; taldearen zati batek aldaketaren aurrean erresistentzia agertzea, autonomiaren marjina eskasak, nagusiki langileen kudeaketarekin lotutako gaietan eta nabarmentzen dute irakaskuntza-ikaskuntzako prozesuak hobetzeko beharrezko aldaketetan aurrera egin behar dutela.

Autonomia hitzik ederrenen artean

Autonomia kontzeptu dinamikoa da, izan nahi izateko gaitasunarekin, erantzukizunak onartzeko borondatearekin eta erabakitzeko gaitasunarekin lotuta. Autonomia bide luzea da, egunez egun egin eta eraikitzen dena, oztopoak gaindituz, erresistentziak garaituz, akatsak onartu eta zuzenduz, arrakastez gozatuz eta esparru berriak irabaziz.

Ferran Salmurriren hitzei jarraiki "praktikatzen duguna gara", horrela ikastetxeek autonomia izango dute bere zuzendaritzako taldeek, bere irakasleen taldeek eta hezkuntzako komunitateak legerian ageri diren, hezkuntzako politikek eskaintzen dituzten autonomiako marjinak eta bere eginkizunak burutzean funtsezko-

tzat jotzen dutenak onartu eta erabiltzen dituzten neurrian.

Autonomia pertsonala balorea bada gure bizi-proiektua eraikitzea ahalbidetzen digulako, proiektu kolektiboari uko egin gabe, ikastetxearen autonomia ikastetxeei bere hezkuntzako proiektuak sortzen lagundu behar dien balorea da, hezkuntzaren kalitatea hobetzeko, irakaskuntza zorrotza, gizateriarena, neurrira egindakoa, ikasle guztien espektatibei eta irakasleen espektatiba profesionalei, konpromiso etikotik eta eskola barneratzaile eta osasungarri batetik, erantzuten diena eskaintzeko.

"Ezin da autonomiaz hitz egin eskolak duen eginkizun sozial eta politikoaren eta kasu bakoitzean berau nola zehaztearen gaineko kontzientzia argia eduki gabe. Horrek ez du esan nahi eskolak gizarteko berdintasuna edo desberdintasuna nola laguntzen duen edo lagun dezakeen soziologikoki ulertzea bakarrik. Halaber esan ere egin nahi du irakaskuntzak ikasle guztiei kultur eta adimeneko baliabideak, sozialki baliokideak eta anitzak, eskaintzen saiatu behar duela ulertzea" (José Contreras Domingo, 1999).

Consejo Escolar de Navarra/ Nafarroako Eskola Kontseihua
http://irati.pnte.cfnavarra.es/consejo.escolar.navarra

Inor ez da perfektua, baina saiatzen gara

Juan Carlos Turumbay Senosiáin. Noaingo San Miguel HLHI Publikoko zuzendaria

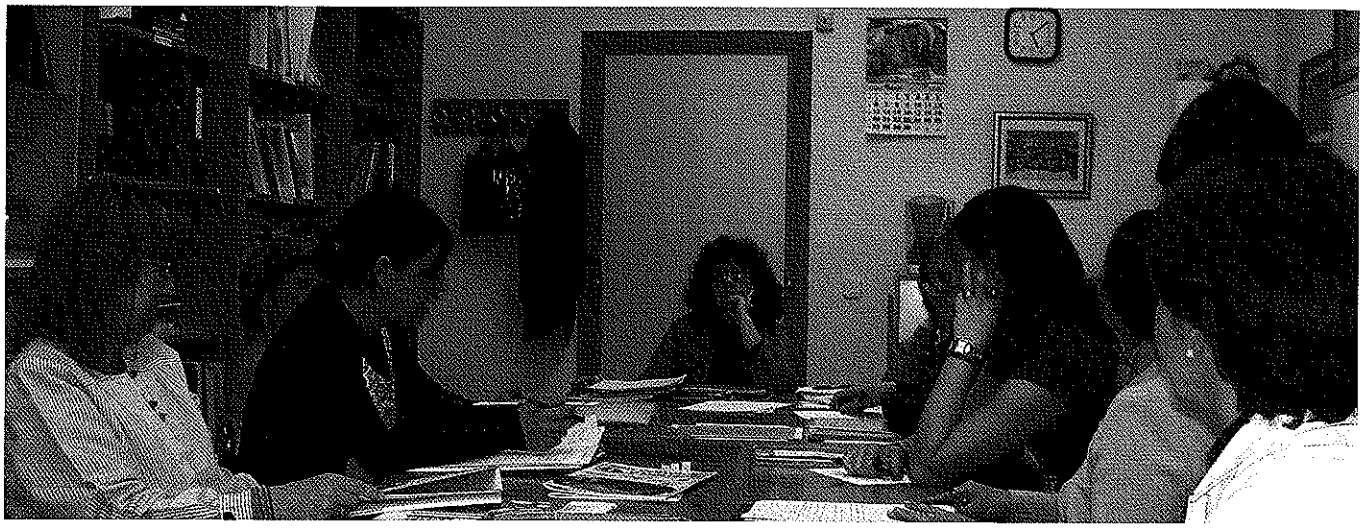
Noaingo San Miguel Haur Hezkuntzako eta Lehen Hezkuntzako Ikastetxe Publikoa kalitate-sareetan, zehazki gaztelerazko ikastetxeen 4 sarean, 2004-2005 ikasturtean hasi zen. Ordutik, bigarren hezkuntzako ikastetxeek egin duten bideari segitu diogu. Une hauetan kudeaketa sistema osoaren integrazioa egin behar dugu gure ikastetxean, Departamentuak ateratako 2006ko SGCC arauaren arabera.

Artikulu hau idazten ari naizen une honetan hau esan dezaket: ikastetxea lau ikasturtez aritu da pixkanaka kalitatea kudeatzeko sistemaren prozesuak sartzen. Lehenik, kudeaketa eta kalitate fokatze hau beste edozein enpresetan bezala egiten da, horregatik ikastetxe batean kontuan hartu behar dugun lehenengo gauza hau da, zerbitzu enpresa bat garela eta egiten duguna zera dela, enpresetan erabiltzen diren metodologiak interpretatu eta gure ingurura aplikatzea.

Irakasleek berek kudeatzen eta kontrolatzen dute beren lana eta hobekuntzak sartzen dituzte.

Ikastetxe honetan pixkanaka ezartzen ari den kalitatearen kudeaketa sistema ISO 9000 metodologian oinarrituta dago; prozesuen kudeaketa sistema bat da. Sistema horrek hobekuntzaren zikloari -PDCA zikloari- segitzeko ahalegina egiten du: prozesuetako bakoitzean planifikazio bat eginez hasten gara. Gero prozesu bakoitza garatzen dugu, nolakoa den eta zein ekintzek osatzen duten definituz. Baina ez dugu aski horrekin. Hezkuntza zerbitzua emateko prozesu horien kalitate adierazle eta helburuak zeintzuk diren ezarri behar da. Gero egiaztatu egin beharko da helburu horiek lortzen direla kontrol edo ebaluazio planen bitartez.

Azkenik berrikusi egin beharko da prozesua, hobetu ahal izateko; helburuekiko desbideratzeak neurri zuzentzaileen bidez zuzen-



Bigarrenik, ikasturtetik ikasturtera errepikatzen diren prozesuetan oinarritutako kudeaketa daukan erakundea gara eta "gauza bera egiten segitzen badugu emaitza berberak lortuko ditugu", horregatik prozesu horiei buruz hausnartu behar da eta estandarizatuta daudenean, etengabeko hobekuntza dinamika batekin berrikusi. Prozesuen ebaluazioa emaitzak eta errendimendua ebaluatzeko bidea ematen diguten adierazleen bidez egiten da. Baina hobekuntzak estandarizatzeko, beharrezkoa da kudeaketa sistema bat jartzea, ahaztu gabe eskola ez dela aldatuko, gu aldatu ezean: pertsonak daude gure erakundeen oinarrian.

Hirugarrenik, ikastetxeetako zuzendariek etengabeko hobekuntzaren prozesuan buru izan behar dugu eta erakundean giro on bat sortu, pertsonei bide emango diena ahalmenak garatzeko. Ikastetxean zuzendaritza taldea da buru izan behar duena. Garrantzizkoa da beti pertsonak aintzat hartzea eta lidergoa limurketan eta norberak ikasbidea ematean oinarritzea, guztiak kontuan hartuko dituen lidergoa izatea, antolakuntza pertsona guztien gain baitago.

Azkenik, nabarmendu behar dugu gure ahaleginak gelaren kudeaketan kokatzen dituguta batik bat, irakaskuntza-ikaskuntza prozesuan batez ere (harrera, programazioa, gelako jarduerak, ebaluazioa, tutoretza eta orientabidea, aniztasunari arreta, elkarbizitza...), ikastetxe baten muina den horretan. Hala, pertsona multzoari eragiten dioten prozesu eta proiektuetan esku hartzen dugu eta haiek egiten duten horrengan, hau da, produktua eta heziketa prozesuak hobetzera orientatzen ditugu gure buruak.

duz, edo prozesuaren etengabeko hobekuntza ekintzen bidez eginez. Hobekuntzak estandarizatu egiten ditugu etorkizunean gal ez daitezen. Ziklo jarraitu hau eguneroko lanean sartuta dago eta ikastetxeko irakasleak dinamika honetan sartu dira ia konturatu gabe, ez baitute egin behar orain egiten ez dutenik, baina modu sistematizatuan egiten ari dira, eta horri esker, ondoren adierazleak balioesterakoan, hausnartu egin daiteke ea helburuak bete diren eta beste hobekuntza batzuk egingo diren. Eginkizun bat eman dion erakunde gisa ari dira denak lanean, helburua denei eskerrak lortzen da.

Guk, adibidez, adierazle batzuk dauzkagu jarrita, ikastaro bat kalitate irizpideekin eman dela ziurtatzeko, adibidez gaindituen adierazlea erdiesten duten arloen portzentajea, matrikula prozesuetan ea portzentajezko leialtasunik dagoen erroldatutako ikasleen arabera, jangela eta garraio zerbitzuetan ea lortzen den erabiltzaileen gogobetetasuna, harreran talde bileretara ehuneko zenbat joaten diren, kanpoko ebaluazioan ea erkidegoko batez bestekoa gainditzen den, aniztasunari ematen zaion arretan inplikatutako familiek zein gogobetetasun maila duten, elkarbizitzan ikasle, familia eta pertsonalak zein gogobetetasun maila duen... Adierazle kopurua handia da eta erdietsi beharreko helburu batzuk ezartzen dira. Zer gertatzen da erdiesten ez badira? Erdietsi ez dituenak derrigorrez hausnartu behar du arrazoiei buruz, eta neurri zuzentzaileak hartu behar ditu; osatzen duten prozesu eta ekintza guztiek beren arduradunak baitauzkate.

Ikastetxean kalitatea antolamenduko jarduera guztietara heda-

tzen dugu: estrategia, planifikazioa, baliabideen eta pertsonen kudeaketa, gure emaitzen ebaluazioa... Kudeaketaren osotasuna hartzen du, emaitzak lortzera eta estrategia erdiestera bideratuz.

Kalitatearen ideia nagusia etengabeko hobekuntza da. Ikastetxe guztietan egiten dituzte hobekuntzak, nahiz eta kalitate-sareetan ez egon, badirelako pertsonak haietan egiten dituztenak; baina batzuetan segurtatzea falta da, zeren pertsonak joan egiten baitira. Gainera, etengabeko hobekuntza ideia hori printzipiotzat hau edukitzea da, ikastetxeetan egiten ditugun jarduera guztiak hobe daitezkeela eta hobetzen saiatu behar dugula.

Hobekuntza zuzenago lortzen da bezeroarenganako eta prozesuenganako orientabidea badago. Ikastetxeetan, enpresak garenez, bezeroak dauzkagu, nahiz eta ulertzen zaila izan. Bezeroa, ematen dugun zerbitzuaren hartzailea edo erabiltzailea da, eta ez da beti eta ez bakarrik ikaslea edo haren familia. Maiz lankideak dira. Hauentzat hobekuntzak erabilgarri izan behar du lanean. Prozesua, zerbitzua ematen dugun era da, hori da hobe dezakegun gauza bakarra, horregatik prozesuaren ideia oso garrantzizkoa da.

Zailtasuna hobekuntzak estandarizatzean dago, finkatzean, pertsonak aldatuagatik iraunaraztean; horregatik, oso garrantzizkoa da ikastetxe honetan prozesuak nola egiten diren oso argi utziko duen gestio sistema diseinatu eta ezartzea.

Gure ikastetxean kudeaketa sistema ezartzeko ez dugu zailtasunik izan, ikastetxean egiten zenetik abiatu garelako eta poliki-poliki aldatuz joan garelako estandarizatzeko eta segurtatzeko asmoz. Erakunde batean burokrazia saihestezina da. Estandarizatzeak dokumentatzea eta erregistroak egitea eskatzen du. Kalitateak emaitzak behar ditu, erakundeak nahi dituenak, baina gure lana kontrolatzea esan nahi du, dauzkagun helburuekiko nola goazen jakiteko eta nola hobe dezakegun ikusteko. Lehen egiten ez genituen neurketa erregistro asko dauzkagu. Hala ere, estandarizazioak paper asko kendu ditu ikastetxetik: orain lana errazten duten formatu bateratuak erabiltzen ditugu eta dokumentuen bolumena murriztu dugu. Terminologia ezagutzea pertsona talde mugatu bati eman zaio eta hala irakasleentzako karga ekidin da.

Gure ikastetxean sartu dugun hobekuntzarik "onena" hau da, datuekin lan egiten dugula eta ez irudipenekin. Orain lau ikasturte fideltasuna matrikulan %53 zen eta aurreko ikasturtean %74, gurasoen parte hartzea lehen talde bileran %92,5ekoa izan zen, ebaluazio saioei buruz irakasleen gogobetetzea 10etik 9,04 bada, hezkuntza komunitateak elkarbizitzarekin duen gogobetetasuna 10etik 7,5 bada, familiei egindako inkestetan gehien baloratzen dena Tutoretza lana bada 10etik 8,4 puntu emanez, datuak agertzen ditugu, eta ez irudipenak. Baina gure antolamenduan garrantzizkoa da onartzea datu ez onak ere baditugula, desadostasunak; ulertuko duzue ez argitaratzea, egin behar ditugun hobekuntzak direnez gero. Inor ez da perfektua!...Baina saiatzen gara.

Ikuspegia bikaintasunerantz

Vedruna Ikastetxea. Iruña

Egindako bidea

Karitateko Ahizpa Karmeldarrek 1943. urtean sortuta eta Iruñeko erdialdean kokaturik, Vedruna ikastetxeak (Karmeldarrak) 72 langile ditu eta 825 neska eta mutil eskolatzen ditu Haur Hezkuntzako Bigarren Zikloaren lehenengo mailatik Batxilergoko 2. mailara arte. Berezko hezkuntza-estiloari eusten saiatu da, aldi berean, gizartearen eskakizunei egokituta, horretarako barneko aldaketa sakonak eginez, bai titularitateari bai organigrama eta zuzendaritzako karguei dagokienez.

Aldaketa hauen trantsizioaren arrakasta eta gure hezkuntza-estiloa mantentzen kalitatea kudeatzeko sistemen aldeko apustu irmoa nabarmen laguntzen ari da. Ikastetxearen ibilbidea, zentzu horretan, laburra baina oso bizia izan da. 2001-02 ikasturtetik aurrera, ikastetxeak kalitatea ISO arauaren arabera kudeatzearen aldeko apustua egin zuen, eta ISO 9001-2000 ziurtagiria eskuratu zuen 2003. urtean eta 2004. urtean. Hasteko ISO araua hautatzea oso ideia ona izan zen erakundearen prozesu nagusi guztiak sistematizatu eta kontrolatzea ahalbidetu zuelako eta kanpoko aitortza azkar erdiestea eragin zuen. Azken hau biziki garrantzitsua da ikastetxeko pertsonen motibazioari begira. Bere aplikazio-esparrua, aldiz, oso mugatua da eta ez da ongi egokitzen hezkuntzako mundura. Dagoeneko bigarren urrats gisa eta mugatua den baina dagoeneko ezarrita dagoen kudeaketa-sistema baten oinarriaren gainean, antolaketako liderrek erabaki zuten kudeatzeko sistema hori finkatzea, eta erreferentziatzat bikaintasuna eta Europako EFQM eredua hartuta. Hau askoz zabalagoa, zorrotzagoa eta handinahiagoa da, eta erakundearen alderdi guztiak barne hartzen ditu. Egokitzen eta lanean emandako bi urteren ostean, Vedruna ikastetxeak 2006. urtean zilarrezko EFQM zigilua eskuratu zuen, egun 400+ deitutakoa. Uste osoz eta entusiasmo handiz eta ereduan sinetsita, 2008. urtean Vedruna ikastetxeak 500+ aintzatespena erdietsi du, bai eta irabazteko asmorik gabeko erakunde publiko edo pribatuentzako 2008ko Nafarroako Bikaintasunaren Saria ere.

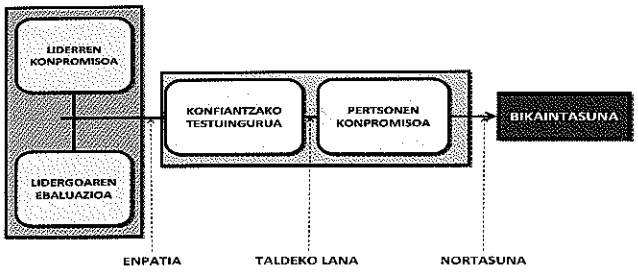
URTEA	AINTZATESPESNA
2003	ISO 9001-2000
2004	ISO 9001-2000
2006	EFQM 400+
2008	EFQM 500+
2008	Nafarroako Bikaintasunaren Saria

Ibilbide honetan guztian pilatutako esperientziari esker, uste dugu EFQM ereduak analisia eta tresna egokiak eskaintzen dituela edozein erakunderentzat baina bereziki ongi eta eraginkorki egokitzen dela hezkuntzako zentroetara, pertsonei ematen dien garrantziagatik (edozein hezkuntza-zentroren altxor nagusia), autoebaluazioari ematen dion funtsezko eginkizunagatik (eta gu ebaluazioaren profesionalak gara) eta jasotzen dituen emaitzen zabaltasun eta aniztasunagatik, besteak beste. Nafarroan hezkuntzako sektoreak, EFQM ereduaren bitartez, bikaintasunaren eta etengabeko hobekuntzaren bilaketan duen lidergoa, urtez urte aintzatespen publikoek berretsita, argudioak biluzten dituen eta eszeptikoenen -hauetakorik ere badago sektorean- errezeloak gainditzen dituen froga da. Gure erkidegoan Kalitaterako Nafarroako Fundazioa, EFQM eredua sustatu eta bultzatzen duena, egotea, luxua da, baita ekonomikoa ere, alferrik galtzen utzi ezin duguna.

Ikuspegi egokitua: bikaintasunerantz pertsonengandik eta pertsonekin

Vedruna ikastetxean, hasieratik bertatik, erakundeko pertsonak ikastetxe bateko bikaintasun maila oinarritzen den kantoi-harria

direla sinetsi egin dugu, bere kualifikazioagatik eta baita bere konpromiso mailagatik eta erakundearekin duten identifikazioagatik. Liderren funtsezko lana da, ondorioz, ikastetxearen nortasuna eta pertsonen konpromisoa landu eta laguntzea. Hurrengo grafikoak jarraian azaltzen saiatuko garen planteamendu hau islatzen du.



Konfiantzako testuingurua

Kalitatearen kudeaketan eta bikaintasunaren gure bilaketan zeharreko gure ibilbidearen funtsezko elementuetako erakundeko pertsonengan konfiantzako testuingurua sortzeko beharra da. Hasieratik bertatik sinetsi izan genuen komenigarria zela premisa batetik abiaraztea: **kalitatea kudeatzeko sistemaren ezarpenean kartutxo bakarra dagoela** eta, lehenengoan arrakastarik eduki ezean, pertsonengan errezeloko giroa sortzen dela, bigarren ahalegin batean asko baldintzatu eta zaildu ahal dezakeena.

Ororen gainetik, beharrezkotzat jotzen dugu gure testuinguruko erreparoak, aurreiritziak eta egon daitezkeen esperientzia txarrak gainditzea, kalitatearen kudeaketa zerbait negatibo edo gutxiesgarriarekin lotzea saihestuta. Lehenik, hasieratik bertatik argi gelditu behar zen, inplizituki edo esplizituki, etengabeko hobekuntzaren eta bikaintasunaren bilaketaren gainean dugun kontzeptuak **ez duela esan nahi pertsonek gehiago lan egin behar dutenik**, hobeki baizik. Bigarrenik, bikaintasuneranzko kudeaketa sistema ezartzeak **ez du inolaz ere esan nahi azaleko burokrazia gehiago egongo denik**, idatziz esplizituki hartutako akordioak betetzea baizik. Hirugarrenik, **kalitatearen kudeaketa ezin da irakasleen eguneroko eta ohiko jardueraren zerbait erantsi eta paralelo bihurtu**, prozesuen kontrola hobetzen duen eta autoebaluazioa errazten duen lan egiteko eguneroko modu berri bat baizik. Laugarren eta azkenik, **ahaleginak sekuentziatu behar ditugu, urrats labur baina atsegin-emaileak eginez**. Garrantzitsua da erakundeak emaitzak epe laburrean nabaritzea eta, ahal bada, langileei aintzatespena eginda. Zentzu horretan, guretzat oso egokia izan da kalitatearen kudeaketa ISO 9001-2000 ereduaren arabera hastea eta, ondoren, bikaintasuna bilatzen jarraitzea Europako EFQM ereduaren arabera. 2003. urtean eta 2005. urtean ISO 9001-2000 eskuratzea, eta zilarrezko 400+ zigilua 2006. urtean eta 500+ zigilua eta Nafarroako Bikaintasunaren Saria 2008. urtean zalantzarik gabeko aldeko errefortzua da bikaintasuna bilatzen jarraitzeko eta saria gure hezkuntza-komunitate osoarentzat.

Bikaintasunaren eta kalitateko kudeaketaren aldeko gure apustua, ondorioz, erabatekoa izan da: hasieratik bertatik arrakastatsua ez den oro, aurrerago, gainditu ezineko eragozpena da, erakundeko pertsonek ondorioz harrera negatiboa hartzen baitute. Horregatik, **ezinbestekoa da Zuzendaritzako Taldeak erabateko lehentasun gisa hartzea kalitatea kudeatzeko sistema ezartzea**, oso interesgarriak ere izan zitezkeen baina bikaintasunaren bilaketa zerbait erantsi eta gainjarri bihurtuko zuten bestelako urteko helburuak baztertuta ere. Horrela bakarrik beharrezko konfiantzako testuingurua sor daiteke apustu irmo honen arrakasta ziurtatzeko.

Zuzendaritzako taldearen lidergoa

Aurrekoaren haritik, Zuzendaritzako Taldeak izan beharreko hasierako lidergoa funtsezkoa da erakundeko aldaketaren motorra izan eta ezarpena arrakastatsua gertatzeko eta, beranduago, kalitatea kudeatzeko sistema finkatzeko ere.

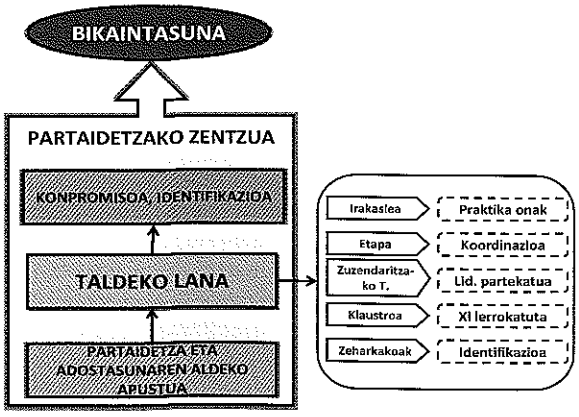
Alde batetik, **liderren erabateko konpromisoa baino ez da erakundeko pertsonengan aurretik aipatutako konfiantza eta sinesgarritasuna sortzeko gauza**. Horregatik ikastetxeko Zuzendaritzako Taldearen helburua adibidea ematea izan behar da, inork baino gehiago lan eginez eta kalitatea kudeatzearen funtsezko tresnetan prestakuntza hartuz denborarekin lidergo partekatua lortzeko:erakundeko pertsona guztiak liderrak izatea. Zuzendaritzako Taldea gaitasuna hartu behar du erakundeko pertsonak gaitu ahal izateko.

Baina erakundeko liderren konpromisoak bertako pertsonak konprometitzeko eta lidergo partekatua lortzeko, ikastetxe bateko liderrek abantaila handi eta baliotsua dute: zuzendariak, lehenik eta nagusiki, irakasleak dira. Eta hori izaera bikaina da lidergoaren funtsezko alderdi baterako: **enpatia**. Enpatia asertibotasunera eramaten duen gaitasuna da, baita entzutera ere, eta liderrei ahalbidetzen die akordioak erraztea, bideratzea, sustatzea eta laguntzea, eta konpromisoak hartzea, modu honetan erakunde barruko kohesioa lagunduta.

Azkenik, lidergoa mantendu eta indartzea bakarrik lor daitezke **liderrak beraiek motu propio eta aldizka eta sistematikoki ebaluazio zorrotz eta osoaren mende jartzen badituzte bere jarduketaren beraren eraginkortasuna eta egokitasuna** erakundeko pertsonen aldetik. Tresnak ugari izan daitezke baina konprometituak izan behar dira. Horren mende dago lidergoa indargabetzea edo indartuta ateratzea.

Pertsonen konpromisoa eta erakundearekin duten identifikazioa

Aurretik aipatutako lidergo partekatuak, bikaintasunaz ari bagara, aurresuposatzen du uste izatea ikastetxea bezain berezia den erakunde batean parte-hartzea eta adostasuna ez direla aukera bat, beharrizana baizik. Eta partaidetzak eta adostasunak funtsezko tresna dute: taldeko lana. **Taldeko lanak eta erabaki partekatuek baino ez dituzte erakundeko pertsonak konprometitzen.** Banako erabakien esparrua ahalik eta gehien murriztu beharra dago eta topaketa formala eta informala erraztu, sustatu eta dinamizatu behar da zeren eta, taldean lan egiteko gaitasuna



garatuz, taldean lan egiteko beharra lortzeko. Guretzat egitate egiaztatua da erabakiak hartzeko orduan etengabe parte hartzeak eta akordioak adostasun bidez gauzatzeak erakundea indartzen duela **pertsonen konpromisoa lortzen delako, bai eta erakundearekin identifikazioa eta partaidetzako zentzua** eduki-

tzea hauen BALIOA izatea ere, hauengan errotutako sinesmena, eguneroko portaeran nabaritzen dena eta eskainitako zerbitzuaren bikaintasuna eragiten duena. Ez dute erakunde batentzat lan egiten, "bere" erakundearentzat baizik.

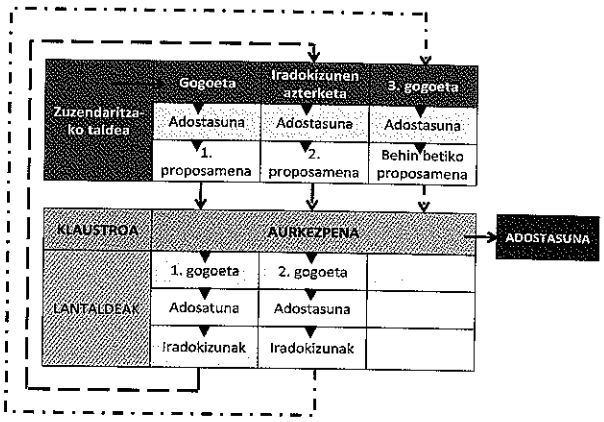
Taldeen tipologia askotarikoa izan daiteke baina kasu guztietan bere ondorioak oso onuragarriak dira, izan ere, grafikoak erakusten duen bezalaxe, praktika onak helaraztea errazten du, koordinazioa laguntzen du, lidergo partekatua transmititzea errazten du, erabakiak xede eta ikuspegiarekin lerrokatuta egotea ziurtatzen du eta erakundearekin nortasuna eta identifikazioa edukitzea sortzen du, berau kohesionatuta (ikusi grafikoa).

Xedea, baloreak eta ikuspegia (XBI): aukera bat berezko izaeran sakontzeko eta konpromisoa laguntzeko

Aurretik deskribatutakoaren aldetik, XBIren definizioa eta berrikuspena guretzat aukera ezin hobea izan dira pertsonen konpromisoa laguntzeko eta, aldi berean, gure erakundearen berezko izaeran sakontzeko. Ziur aski, erakunde batek etengabeko hobekuntzaren eta bikaintasunaren bilaketa bermatzen duen inbertsiorik eraginkorrena da. izan ere, Vedruna ikastetxean sinetsita gaude, esperientziak ere berretsita, XBIk erakunde batean aldaketa bultzatzeko dituen potentzia eta gaitasuna, erakunde honek bere definiziora edo berrikuspenera zuzentzen dituen baliabide eta ahaleginekin zuzenean lotuta daudela.

Pertsonen konpromisoa lortzen da partaidetza eta adostasuna bultzatuz hainbat mailatan: Zuzendaritzako taldea, Hobekuntzako Taldeak eta Klaustroa. Zuzendaritzako Taldeak, hausnarketa zorrotz eta luzearen ondoren, XBIren proposamena egiten dio Klaustroari eta honek, ondoren zeharkako lantaldetan banatuta eta Zuzendaritzako Taldeko kide bat liderra delarik, aipatutako proposamena zehatz-mehatz aztertzen du eta iradokizunak egiten ditu. Talde hauek zeharkakoak izateak eta hezkuntzako etapa guztiak barne hartzeak pertsona guztien artean kohesioa eta komunikazioa sortzen laguntzen dute. Talde hauek malguak izan eta bilkura batetik bestera alda daitezke, horrela irakasle guztien arteko elkarrizketa sustatuz. Hauetan b Zuzendaritzako Taldearen proposamenaren gainean dituzten iritzi pertsonalak eztabaidatzen dituzte eta adostasun bidez taldeko erabakia hartzen dute liderrengana itzultzen dena. Hauek taldeen proposamena berriro aztertzen dute eta laburpena egiten dute Klaustroari berriro aurkezten diotena. Prozesuak jarraituko luke grafikoak irudikatzen duen bezalaxe, eta bukaeran guztiek onartutako adostasuna egongo litzateke. Honek guztiak konprometitzen ditu eta erakundearekin identifikazioa edukitzea errazten du.

Erakundearen xedea dena da, baina zentzu handia du, lehenik, gogoeta egitea bere eguneroko zereginak xede horri erantzuten dion eta, bigarrenik, Zuzendaritzako Taldeak proposatutako formulazioa egokiena den. Horrek laguntzen du pertsonek kontzientzia har dezatela ikastetxearen xedeari buruz eta denak berau idaztearen partaide senti daitezela. Erakundearen baloreek pertsonen eguneroko portaeran errotutako sinesmenak irudikatzen dituzte, bere zerbitzuari balio erantsiari ematen diotenak. Gogoeta egitea balore horiek zein diren eta, ororen gainetik, xedea egiten nola laguntzen duten, erakundearen estiloa eta berezko izaera esplizitatzeko aparteko modua da. Zuzendaritzako Taldearen xedea eta estrategia klaustro osoarekin partekatzeak eta erakundearen xedeari erantzuten diola guztion artean ziurtatzeak laguntzen dute berezko izaerari eusten eta indartzen.



Agintariak Vedruna ZIrekin

Azken urteetan egiazko iraultza ikusi dugu Nafarroako ikastetxe guztietan. Modu batean edo bestean, guztiok enpresa-kudeaketaren sistemak sartu ditugu; hobekuntza etengabean oinarritu dira eta kalitatearen kudeaketa-sistemarekin zerikusia izan dute, bai formatu estandarren barruan (ISO, EFQM, etab.), bai diseinu-sistema propioen bidez.

Edozein aldaketa bezala, aldekoak eta kontrakoak izan ditu; batzuk ados zeuden enpresa-ikuspegia hezkuntzaren eremuan sartzea ona zela; beste batzuen iritziz, berriz, gorespenak lortzeko eta aholkularitzak eta adituak tartean sartzeko modua besterik ez da eta azken helburua irabazi ekonomiak izatea da, hezkuntza-sistemaren egiazko beharrei kontrakoa. Eta guztiaren amaieran, eztabaida, galdera potoloa: *egiaz horrek guztiak prestakuntzaren kalitatea hobetzeko balio al du?*

Cuatrovientos institutuan eztabaida hori izan genuen duela urte batzuk eta kudeaketa-sistema garatzearen aldeko apustua egin genuen. Horren etengabe plantearazten du nor garen eta zer egiten dugun; beraz, nolabait esateko, eztabaidak ezkutuan jarraitzen du.

Cuatrovientos-proiektua

1998. urtean modu erabakigarrian hobekuntza etengabearen sistema ezartzearen aldeko apustua egin zen. Lanbide Heziketa Zentroa da eta Lan Elkartuaren Kooperatibaren forma juridikoa du. Bi horiek hasierako lana erraztu zuten betidanik gure Zeregina (pertsonen prestakuntza) izan dena hobetzera bideratutako kudeaketa planteatzeko orduan. Harrezkero gure sistema garatzeko nagusi izan diren alderdiak honakoak dira:

EFQM eredua hautatzea gure kudeaketaren erreferentziazko eta ebaluaziorako elementu bezala.

Zentrotik bertatik prozesu guztia zuzentzearen beharra; horretarako, Zuzendaritza Taldea zuzenean inplikatu da garatu beharreko ekintza guztietan.

Erakundeko pertsona guztiak eranstearen beharra, ereduaren kontrakoak barne.

Egitura paralelo artifizialak ez sortzearen garrantzia; ildo horri jarraiki, ikastetxe guztietan daudenak moldatu eta hobetu behar dira.

Kezka eta helburu berdinak dituzten zentroen sarea sortu eta kide izatearen beharra (gure kasuan HETEL Lanbide Heziketa zentroen sarea).

Eta, azkenik, onartu behar da argi eta garbi ziurtagiriak eta gorespenak lortzea berez ez duela helburu izan behar.

Cuatrovientos proiektuaren kudeaketa-sistema lau oinarrizko zutabetan eusten da.

1. Buruzagitza eta kooperatibismoa

Cuatrovientos proiektua bera Institutuarekin berarekin sortu zen. Ikastetxearen forma juridikoa lan elkartuaren kooperatiba denez, buruzagitza-espiritu sendoa sortu eta egituratu du ez bakarrik Zuzendaritza Taldeetan (ZT), inplikatutako pertsona guztietan baizik; hala, erakundearen eta irakasle-taldeen kudeaketa berea sentitzen dute.

Institutuak 2001. urtean sortu ondoren Buruzagitza Sistema du eta azkeneko aldiz 2007. urtean berraztertu zen. Giza Baliabideen Plan Orokorrean sartuta dago eta organigrama, lanpostuak, funtzioak eta kudeaketa-organo bakoitzari atxikitako erantzukizunak jasotzen ditu.

Cuatrovientosen bi Buruzagitza-mota daude:

Kudeaketan buruzagitza: hori Zuzendaritza Taldeari (ZT) dagokio eta Cuatrovientos Proiektua garatzeko nahiz EFQM Bikaintasun Eredura moldatzeko erreferentzia izan da.

Buruzagitza pedagogikoa, ikaste-irakaste funtsezko prozesuari lotua, nagusiki. Bertan integratzen dira Maila eta Arloetako Koordinatzaileak, Berrikuntza Pedagogikoaren Koordinatzailea, Proiektuen Arduradunak, PLZko Tutoreak, Orientatzailea, PLZko eta Enplegu Poltsako Koordinatzailea eta Irakasleak.

Etengabeko hobekuntza-sistema

2000. urtean, Hausnarketa Estrategikoaren ondorioz, Institutuko lehenengo Plan Estrategikoa egin zen 2000-03 denboraldirako. Bertan ZTk erakundean aldaketa sustatu eta bultzatu zuen prozesuen eta proiektuen arabera kudeaketa sustatuz.

Hala ere, ereduaren garapenean aurrera egin behar zen eta, ondorioz, 2002. urtean Etengabeko Hobekuntza Sistema eratu zen. Hori ikastetxean etengabeko hobekuntza bultza eta laguntzen duen gida da. Sistemaren eragile nagusia Etengabeko Hobekuntza Taldea da; bera arduratzen baita ikastetxean Kalitatearen Politika eta Kultura ezartzen, garatzen, bultzatzen, zaintzen eta definitzen.

ZT, EZren bi kide, Etengabeko Hobekuntza Koordinadora eta urtero txandakatzen den erakundearen kide batez osatuta, EHTk Kalitate Batzordearen eta Hobekuntza Batzordearen funtzioak betetzen ditu eta urtero Ereduaren Ebaluazioa, Barruko Auditorien Urteko Plana planifikatzen du, baita gidatu ere eta lan-taldeak sortzearen bidezkotasuna zehazten du.

Politika eta estrategia

Denbora honetan guztian Politika eta Estrategia Institutuaren kudeaketan bizkarrezur bezala egituratu da, bai kooperazioaren ikuspegitik, bai prestakuntzaren ikuspuntutik eta betiere erreferentziatzat hartuta Interes Taldeen egungo eta etorkizuneko beharrak eta itxaropenak.

ZEREGINA Iruñan eta Nafarroak erreferentziazko ZENTRO INTEGRATUA izatea eta gure prestakuntza tokiko eta eskualdeko garapen-tresna bihurtzea; hala, Nafarroako enpresa-ehuna profesionalez hornitzea.			
Zereginaren funtsezko elementuak		Interes-taldeak	Plan estrategikoa
Hezkuntza-eredua	Bezeroari moldatutako prestakuntza osoa	Ikasleak	LE.2 Nafarroako Hezkuntza Sisteman ikastetxearen posizioa sendotzea
	Zentroaren internazionalizazioa	Familiak	
	Berrikuntza eta sormena sustatzea	Enpresak	LE.3 Gure hezkuntza-eredua sendotu eta hedatzea
	Gizarte- eta lan-informazioa eta -		
Kudeaketa-eredua	Pertsonak kudeatzea	Zentroko langileak	LE.1 Zentro integratu bezala erakundearen kudeaketa moldatzea
	Aldaketa kudeatzea	Bazkideak	LE.4 Gizarte-politika optimizatzea
	Eredu korporatiboa sustatu eta sendotzea		
Part. Eta lank.	Itunak zehaztea	Administrazioa	LE.2 Nafarroako Hezkuntza Sisteman zentroaren posizioa sendotzea
		Erakunde kolaboratzaileak	

Diseinuan eta abian jartzeko orduan, ZTk antolaketa-eredua, kudeaketa eta buruzagitza bateratu dute proposatutako helburuak lortzeko eta urtero berraztertu dute, baita hurrengo zikloaren ikuspuntuetan hobekuntzak aurkeztu ere.

2007. urtean erakundea ulertzeko modua eta gure Zeregina betetzeko forma oso-osorik planteatu genuen berriz. Hala, Cuatrovientos Kudeaketa Sistema koherentziaz ixtea lortu genuen.

Gure Zereginetik abiatuta eta gure Ikuspegiarekin bat (1. irudia), Arrakastaren hainbat Faktore Kritiko zehaztu ditugu eta Interes Taldeekin, Erakundearen Lerro Estrategikoekin eta Buru arduradunarekin elkartuta, kudeaketa-sistema eraikitzea ahalbidetzen dute. Egun horrekin lanean ari gara eta argi dugu nor gara eta zer egiten dugun, egin nahi duguna eta nola lor dezakegun.

Arrakastaren Faktore Kritiko bakoitza Erakundeen prozesuei lotzeak eta PI bakoitzari lotutako Arrakastaren Adierazle Kritikoak zehazteak (Aginte Koadro Osoa) Politika eta Estrategia definituaren esparruan, ikastetxean garatutako jarduera guztiak koordinatzea ahalbidetzen du, Ekintza Lerro bakoitza kontrolatu, baloratu eta hobetzeaz gain.

2. Pertsona izateko dauden tokian prestakuntza

Kooperatiba eta Ikastetxea denez, pertsonen kudeaketa eta eredu kooperatiboaren sustapena eta errefortzua guretzat PIn dira gure Zereginarekin bat.

Horregatik, eta autoebaluazioaren hobekuntza-arlo bezala 2002. urtean Giza Baliabideen Plan Orokorra diseinatu zen, bitartekoak optimizatzeko eta gure Zereginak azaltzen duen bezala, "lan- eta gizarte-munduan sartzeko gai diren pertsonen prestakuntza integrala" lortzearren pertsona gaituak eta prestatuak izateko.

Pertsonen kudeaketa honakoan oinarritzen da:

Jarduera behar bezala betetzeko postuak, funtzioak, gaitasunak eta ahalmenak identifikatzen dituen Aginpideen Sistema.

Lanpostu bakoitzaren egungo eta etorkizuneko gaitasunetara moldatuko direla pertsona guztiei bermatzen dien Prestakuntza Plana.

Jardueraren garapena errazteko eta lorpenak balioesteko Lanaren Ebaluazio Sistema, Komunikazio Sistema eta Balioeste Politika.

Irakasleen antolaketa horizontala ezagutzaren Maila eta Arloetan eta kudeaketa lan-taldeen bidez.

3. Profesionalak eta pertsonak prestatuz

Cuatrovientos institutuak Maila Ertaineko eta Goi Mailako Prestakuntza Zikloak irakasten ditu Administrazioan, Merkataritzan eta Marketingean, baita Informatikan ere. Horrez gain, Prestakuntza Ikastaroa, LHP eta PIPE izenekoa du. Beraz, prestakuntzak izaera finalista du eta, ondoren, lan-merkatuan sar daiteke. Horregatik guztiarengatik, Ikaste-Irakaste Prozesua plan eta ekintza-lerro desberdinekin sendotu behar izan da ikasleen prestakuntza osoa osatu, garatu eta lortzeko. Horrez guztiaren azken helburua lanbide-, gizarte-, komunikazio- eta pertsona-prestakuntzarik onena lortzea da, baita ikastetxean dirauten bitartean arreta eskaintzea ere.

Garrantzitsua prozesu guztian "Cuatrovientos ikaslea" definitzea izan da. Ildo horri jarraiki, erakundearen baloreekin bat ikasleek ezagutu eta ikasi behar dutena zehaztu da. Hala, Tutoretzaren Ekintza Plana, Jarduera Osagarrien Plana eta Berrikuntza Pedagogikoaren Proiektua etapa eta maila guztietan koordinatzen dira helburuak lortzeko.

Berrikuntza kudeatzeko, Berrikuntza Proiektuak talde bat du eta Koordinatzailea buru da. Bere helburua metodologia eta tresna berritzaileak (PBL, CREA, Proiektuak, Webquest, AulaO, etab.) sendotu, koordinatu eta antolatzea da.

4. Prestakuntza enpresa eta lan-errealitatearekin bat

Ikaste-Irakaste Funtsezko Prozesuan duen garrantzi eta berrikuntzarengatik, 1985az gero Cuatrovientos institutuak lankidetzan dihardu enpresekin eta gizarte- nahiz ekonomia-eragileekin itunak zehazteko. 2003-04 ikasturtean Itunen Politika zehaztu eta dokumentatu zen eta 2007. urtean berraztertu zen Zereginaren eta PIrekin bat.

Itunak ezartzearen helburuak honako hauek dira:

Produkzio-sektoreen errealitatea ezagutzea eta enpresen beharretan eguneratuak egotea.

Prozesuen arabera kudeaketa hobetzeko sinergiak sortzea eta balio erantsia eskaintzea.

Erakundearen, gizartearen eta enpresen egungo eta etorkizuneko beharrak estaltzea.

Partner izenekoekin harremanak zehaztea gure zerbitzuei balioa emateko eta kalitatea maximizatzeko.

Etorkizunerantz aurrera eginez

Cuatrovientosek asko aurreratu du kudeaketa-sistema garatzeko orduan. Europako Bikaintasunaren 500 + balioespena lortu da eta horrek orain arte egindakoa baliozkotzen du, baina, era berean, oraindik asko dagoela egiteke azaltzen du. Irakasle batek komentatu zuen bezala, "bost bat besterik ez dugu lortu".

Hala eta guztiz ere, galderak airean jarraitzen du: egiaz prestakuntzaren kalitatea hobetu al dugu? Eta galdera hori bakarrik datu objektiboekin erantzun daiteke. Azken urteetako pertzepzio- eta errendimendu-adierazleen emaitzak aztertzen baditugu, besteak beste, honako datuak hautematen ditugu:

Ikasleen, familien, enpresen eta langileen asetze-mailaren galdeketetan joera positiboak alderdi akademikoetan, harreman-

alderdietan eta abarrean.

Emaitza akademikoak hobetzea, sustatutako ikasleen %an joera positiboekin eta uzten dutenen kopuru txikiagoarekin.

Lan-merkatuan sartzeko mailak gehitzea.

Erakunde kolaboratzaileen kopuruaren hazkuntza.

Gizartean inpaktu handiagoa proiektuak eginez, lan-merkatuan sartuz, enpresetan praktikak eginez, langabetuen prestakuntzaren bidez, etab.

Ikasle matrikulatuen kopuruan joera positiboak.

Ikasleak, irakasleak eta ikastetxea bera balioztatzea programa eta proiektu ekintzaileetan parte hartzeagatik, praktika onengatik eta abarrengatik.

Etorkizunean oraindik Cuatrovientosek erronka asko ditu; adibidez, enpresa- eta gizarte-eraginaren ingurunean Lanbide Heziketaren Zentroak berrikuntza-eragile aktibo bihurtzeko orduan parte hartzea. Nolanahi ere, lan horretarako gure kudeaketa-sistema garatzen, berraztertzen eta hobetzen jarraitu behar dugu.

Kalitatearen kudeaketa haur-hezkuntzako lehenengo zikloa eskaintzen duten ikastetxeetan

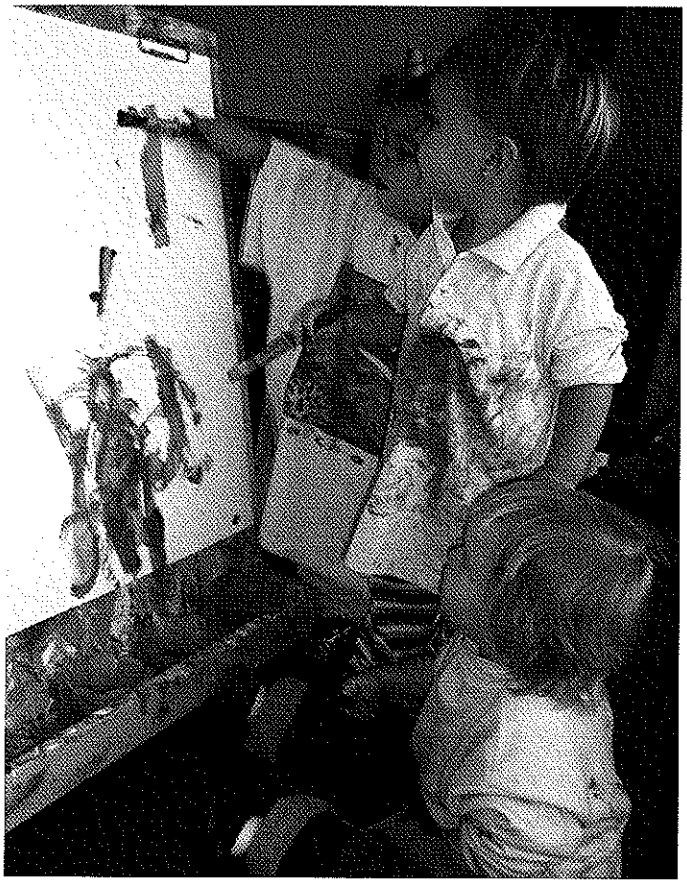
Escuela Infantil Arieta Haur estola

EFQM eredua kontrolatzeko bitartekoa dela uste dutenentzat, oker daudela esan behar zaie.

ARIETA Udal Haur Eskola ikastetxe publikoa da eta 2004ko irailean sortu zen Lizarran.

Ibilbideari 27 umerekin egin zion; dena delakoa, hiruhilekoaren amaieran jada 33 ziren eta bigarren hiruhilekoan 40ra iritsi zen.

2008-2009 ikasturtean honako langileak ditugu: zazpi irakasle,



zerbitzu askotako bi langile, bi jangela-laguntzaile, zuzendari-irakasleaz gain eta 65 ume matrikulatu izatera iritsi gara.

Hasi ginenean, hau da, 2004ko irailean, gure hezkuntza-jarduerari EFQM kalitate-eredua aplikatzea erabaki genuen, ereduak funtzionamendua eta hezkuntza-praktika hobetzen lagunduko zigulakoan.

Jakina denez, Bikaintasunaren EFQM (European Foundation for Quality Management) eredua 1991tik Europako Batzordeak babestutako tresna bat da eta erakunde zehatzaren kudeaketa-sistema hobetzeko estrategia bihurtzea du helburu. Oinarria bere burua hobe ezagutzea eta funtzionamendua hobetzea da. Prozesu hau egiten dugun guztia (prozesuak) sistematizatzen saiatzen da; nola egiten dugun adosten du eta prozesuei berraztertze eta hobekuntza etengabearen zikloak eskaintzen dizkie.

Gure bizia hasi zenean, hau da, 2004an, gure burua definitzen hasi ginen. Gaur egun gure lanaz etengabeko hausnarketa egiten dugu eta hainbat berraztertzeren ondorioz une honetan hau da Zeregin, Ikuspuntu eta Baloreen aitorpena:

Zeregina: Lizarrako Udalaren Haur Eskola Otik 3 urtera bitartekoentzat ikastetxe publiko elebiduna da. Pertsona-TALDE batean oinarrituta dago eta Erabateko Kalitatearen alde lanean aritzen da langileek egindako prozesuak etengabe hobetuz. Eskolak komunikazioa du oinarrizko elementu bezala eta bere iritziz bi norabideetan egin behar da, familien partaidetza sendotuz.

Eskolan ez da inolako diskriminaziorik egiten eta, ildo horri jarraiki, kultura anitzak integratzea, banan-banako desberdintasunak eranstea eta hezkuntza bateratua errealitatea dira.

Eskolaren irudia. Eskola atsegin, ireki, errespetagarri, aktibo, sormenezkoaren alde gaude. Gainera, ikerketa- eta irakastetokia, hausnarketarako gunea eta etengabe hobetzen duena, kalitate-kulturarekin, izan behar du. Umeek, irakasleek eta familiek gustura sentitu behar dute. Umea oso-osorik garatzeko proposamen-aniztasun aberatsa eskaintzen duen tokia da.

Haurraren irudia. Umeak gaitasun eta potentzialtasun propioak izatearen aldekoak gara; autonomia eta erantzukizuna izan behar dute; solidarioak, aktiboak eta partaideak izango dira; heltze-erritmo propioa eta originala izango dute eta harremanak elkarrekintza sozio-kultural ugarietatik abiatuta eratuko dira; beren "ehun hizkuntzak" (Loris Malaguzzik zioen bezala) erabiliz gure kulturarekin elkarrekintzan jarduteko gai izango dira eta berea eraikiko dute.

Irakaslearen irudia. Irakasleak honako funtzioa izan behar du: batetik, bitartekoak erraztea eta, bestetik, ume bakoitzaren berezko gaitasunak sendotzea eta prozesuak dinamizatzea. Etengabeko hobekuntzan taldean lan egiten duen prestakuntza iraunkorra izango du.

Ikuspegia: Eskolak nortasun propioa duen ikastetxea izan nahi du eta hezkuntzaren erreferentzia izan nahi du Otik 3 urtera bitarteko tartean, bai Lizarran, bai ingurunean.

Elebitasuna ikastetxean eta garatzen diren proposamen guztietan errealitatea izatea nahi dugu.

Halaber, Eskolan familien partaidetza eraginkorra izatea eta gure eskaintzetan hobekuntza-proposamenak sortzea nahi dugu.

Baloreak: integrazioa eta baterako hezkuntza gure Eskolan egu-

neroko errealitateak eta baloreak dira, baita prozesuen kudeaketan langile guztien inplikazioa ere hobekuntza etengabearen bila. Balore propiotzat dugu kontsumismoa ez bultzatzea eta, horretarako, gure bitartekoek kudeaketa eta administrazio ona sustatzen ditugu, bai natur ingurunea errespetatzeagatik, bai diru publikoa kudeatzeak sortzen duen erantzukizunarengatik. Eta, hori guztia, baloreen eta gaitasunen tratamendua ahaztu gabe, gure iritziz hezkuntza-tarte horretan oinarrizkoak baitira: Errespetua eta Tolerantzia. Autonomia, Sozializazioa eta Lankidetza. Sormena. Espiritu kritikoa eta Erantzukizuna. Esperimentazioa eta Auto-prestakuntza. Sentikortasuna. Afektibitatea eta Partaidetza.

Arestian aipatutako alderdiak, gure eskolako eguneroko praktika bihurtzen dira: tailerreko proposamenetan (Reggio-Emiliaren (Italia) eskolen esperientzian oinarrituta), espazio desberdinen antolaketan, bazkaltzeko orduan, pixoihalak aldatzen direnean, patioan, behaketan eta dokumentazioan, familiekin erlazioan...

Kanpoko ebaluazio desberdinek eta gure eskolak jaso dituen bisita ugariek azpimarratu dute, hain zuzen ere, EFQM tresna Otik 3 urtera bitarteko eskolak dituen berezko ezaugarrietara moldatzen jakin izan dugula.

Lan hori aurrera eramateko, bi lehentasun definitu ditugu eta gure urteko plan estrategikoetan mantentzen dira:

Umeak errespetatzea zentzu zabalean hartuta: mugimenduen askatasuna, erritmoak, beharrak errespetatuz; proposamen aberasgarrien sorta zabala eskainiz; garapen osoa ahalbidetzeko.

Familietan konfiantza sortzea. Konfiantza ematea gure eskola atseginaren irudiarekin bat; hala, umeei eta familiei egunero harrera-prozesua egin behar zaie; seme-alabak jasotzeko eta uzteko ikasgelan sartzea utzi behar zaie. Horrez gain, kudeaketa gardena egin behar da eta familien partaidetza aktiboa sustatu behar da.

Azpimarratzen dugu hori prozesu eta proposamenetan zehaztu behar dela, beraz, gure kasuan, familiei eskolan egun bat pasatzeko aukera irekitzen diegu:

Bigarren hiruhilekotik aurrera, irakaslearekin egun bat zehaztuz (ikasgela berean heldu asko ez egoteko), ama, aita (aitonamonak...) etortzen da eta ikasgelan gelditzen da eta umearen egunerokoa eskolan bizi dezake: joko askea, higiene-ohiturak, tailerraren edo joko heuristikoaren proposamen zehatzak, korroa, abestiak, patioa. Horrekin, familiei kezkatzen dizkieten galderak erantzuten ditugu: Nola dago nire seme-alaba eskolan? Zer egiten du? Zer ikasten du? Pozik bizi al da?

Ikastetxean gertatzen den guztiari buruzko informazio idatzia eta ikusia familientzat garrantzitsua da eta, gainera, konfiantza sortzen du. Dokumentazioa -argazki eta panelen bidez- eskolan ohitura bihurtu da. Eskolako hormak argazkiz betetzen doaz ikastetxean bizitako une desberdinen ondorioz.

Ikus dezagun, adibidez, nola familietan konfiantza sortzearen lehentasunak ereduaren irizpideei eragiten dien:

Buruzagitza: buruek elkarrekintzan dihardute bezeroekin (familiekin) euren beharrak eta itxaropenak ezagutuz: kasu honetan, seme-alabak uzten dituzten ikastetxean konfiantza izatea.

Politika eta estrategia: lehentasun estrategikoekiko helburuak, adierazleak, ekintza zehatzak eta arduradunak zehaztuz

Pertsonak: barruko komunikazioaren eta prestakuntzaren bitartez hobetuz, ikastetxeak taldean egindako lana familiei beren seme-alaben hezkuntzan konfiantza ematearen estrategia laguntzen duela familiek sentitzeko.

Itunak eta bitartekoak: beste ikastetxeekin, pertsonekin eta hornitzaileekin itunak eginez konfiantza sortzeari balioa emateko: adibidez, kanpotik egindako gorapenak edo pertsona adituen hitzaldiak.

Prozesuak: prozesuen sistematika onak lortzen du familiek egindako lana eta ahaleginak hautematea eta horrek ere konfiantza sortzen du.

Emaitzak bezeroetan, pertsonetan, gizartean eta funtsezko emaitzak. Hemen datuak biltzen ditugu, bai bezeroen, pertsonen, gizartearen pertzepzioenak, bai errendimenduari buruz beha daitezkeen datuak, hau da, markatutako lehentasun estrategikoa lortzeko egindako ahaleginari buruzkoa.

Ereduaren eta gure eguneroko lanaren arteko harreman estua hobe ikusteko, beste adibide argigarria: Emi Pickler eta Lóczyko eskolan izandako esperientziari buruz ikastaroa egin ondoren, eskolan, prozesuetan hainbat aldaketa planteatu ziren. Buruak erakundean aldaketa-planak definitu eta bultzatzen ditu; Plan Estrategikoa berriz diseinatzen da eta printzipio pedagogikoen eta metodologikoen printzipio berriak aplikatuz lehentasun berriak sartzen dira, irakasleen prestakuntza planifikatzen da Lóczyren eskolako aditu batekin eta, ondorioz, ikasgelan egitura eta altzari batzuk aldatu behar dira, beraz, gure hornitzaileetara jo dugu aldaketa horiek egiteko. Berrikuntza funtsezko elementua izan da aldaketa metodologikoarekin eragindako prozesu guztie-

tan hobekuntzak sartzeko.

Horrekin guztiarekin, gure bezeroek asetze-mailaren galdeketei modu positiboan erantzutea espero dugu eta familiek gure lana eta ahalegina baloratzeko orduan duen konfiantza-maila ikusiko dugu.

EFQM kalitate-eredua ibiltzen hasi garen bidea da eta mugitzeko esparru bat eskaintzen digu proiektu eta proposamen berriak asmatzeko orduan; dena delakoa, jada zehaztu dugun eskolaren eta umearen irudia jarraituko dugu. Eredu horri esker gure lana ados dezakegu, gure erabakiak idatz ditzakegu, baita hobe ere.

Artikuluaren lehenengo esaldira bueltatuz, azpimarratu eredua tresna bat dela eta erabilera zuzena pertsonen esku dagoela

Bidaia kalitaterantz

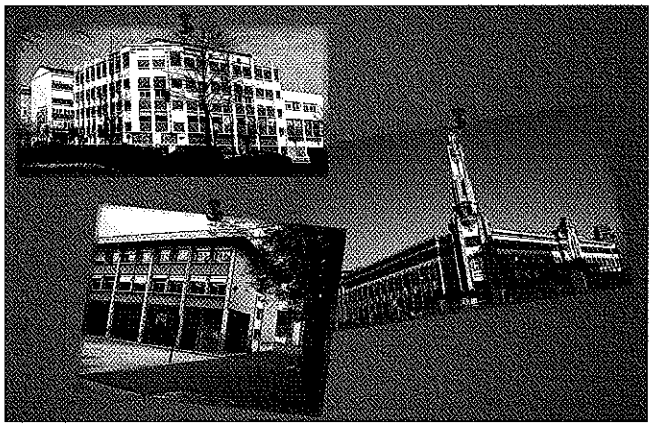
Nafarroako Eskolapioen Zentroak: Iruñeko Calasanz eta La Compasión, Tafallako Escuelas Pías

Emausen Probintzia Eskolapioa 08ko martxoan sortu zen bi probintzia elkartzearen ondorioz: Vasconia (Euskal Autonomia Erkidegoa eta Nafarroa) eta Andaluzia. Guztira 9 ikastetxe: Tolosa, Bilbo, Gasteiz, Sevilla, Granada, Kordoba eta Nafarroako hiru ikastetxe:

Tafallako Pías Eskolak ikastetxea, 1883. urtean sortua, eta Lehen Hezkuntza eta DBH irakasten duena. Lankidetza-hitzarmen iraunkorra du San José ikastetxearekin (Gurutzeko Alabak), udalerri berean. Eurek 2. Zikloko Haur Hezkuntza dute.

Calasanz ikastetxea, 1894. urtean sortutakoa eta Iruñako Olite kalean, zezen-plazaren aurrean, aurki daitekeena. Haur Hezkuntza, Lehen Hezkuntza, DBH eta Batxilergoa irakasten ditu. Gainera, bi urteko ikasgela du eta matrikulatzeko lehentasunezko akordioa du La Compasión - Eskolapioak ikastetxeko ikasleentzat, horiek Batxilergoa ikastetxean egin nahi badute.

La Compasión - Eskolapioak ikastetxea, Errukiaren Ahizpen Kongregazioak 1959. urtean eratua. 2003-04 urtetik eskolapioen titulartasunekoa izatera pasa zen. Errotxapeako Iruñako auzoan kokatuta dago eta Haur eta Lehen Hezkuntza nahiz DBHko mailak irakasten ditu.



Historiak denbora, desberdinak eta gizarte- nahiz elizatestuinguru aldakorrak onartu behar izan ditu eta horietara moldatzen joan da. Presentzia eskolapioak erronka berriei aurre egin behar izan die; tokatzea bizi izan zaion denborari erakuntza baliagarriak ematen saiatu da eta lehenengo senari leial izaten: "Eraspena eta hizkia gizartearen berrikuntzarentzat", fedearen eta kulturaren arteko sintesia, gaur egun "heziz ebanjelioa irakastea" saiakeran itzulia. Gure hezkuntza-presentziez hazkuntza-plataforma integralak eta gizarte eraldaketak egin nahi ditugu. Berritze-ahalegin etengabea gaur egun beharrezkoagoa eta biziagoa da, gizarte- eta kultura-aldaketa sakonetako Europan murgilduta. Horiek eliza- eta hezkuntza-erantzun berriak eskatzen dizkigute.

Erronka horiei erantzuteko, familia eskolapioak eta bere ordezkariek Nafarroan aldaketa esangarriak planteatu dituzte bere historian zehar. Aldaketak egituretan eta formetan, baita gizartearen aurrean ulertzeko eta aurkezteko moduan ere. Horiek Calasanzen senei leial irauten lagundu digute bizitzea tokatu zaigun denboran. Aldaketa horiengatik etengabe eguneratu behar dugu eta sortzen duten oinarrietan sakontzeko ahalegina egin behar dugu.

Laburbilduz, gizarte-errealitatearekin elkarrekintzan aritzeko irekiak dauden ikastetxeak gauden tokietan; hala, sarean egindako lana biziagotu dugu (gure artean; beste errealitate eskolapioekin, nahiz eta zehatz-mehatz eskolakoarekin zerikusirik ez izan; eta ildo beretik lanean diharduten beste erakundeekin) eta baloreen "tranpolina" izatearen garrantzia ulertu eta onartu dugu.

Bidaia kalitaterantz

Hasieratik Nafarroako ikastetxe eskolapioen arduradunek kalitatearen kudeaketa-sistema ezartzeko ikastetxeen artean itun estrategikoa sortu behar zela ulertu zuten. Sinergiak aprobetxatu behar ziren, zerbitzuak hobetu, hautabideak eskaini, gastuak minimizatu... Horretarako, beste eremuetan (hala nola hezkuntzaren, administrazioaren eta antolaketaren kudeaketa) hasitako bideari ekin behar zitzaion Hasieran helburua ez zen ziurtagiri ofiziala edo balioztapena lortzea, gure ikastetxeen barruko kudeaketa hobetzea baizik erreferentziazko eredu eraginkorra, orokorra, zorrotza eta bikaina guztiontzat lortu arte.

Ikastetxe bakoitzak bere kalitate-txostena egin arren, Europako Bikaintasuna 400+ kalitatearen hiru onarpen lortu ditugu Nafarroako ikastetxe eskolapiook eta epe luzera ezarritako helburu estrategikoak egin eta ezartzearen ondorioa da. Aipatu txostena aldizka berraztertu eta eguneratzen da plan estrategikoen bidez, baita EFQM ereduan prestakuntza bizia eskainiz ere. Hori 2000az gero egiten ari da.

Urte horretan izan zen Tafallako Pías Eskolak eta Iruñako Calasanz ikastetxeetako Zuzendaritza Taldeek (Euskal Autonomia Erkidegoko beste zentro eskolapioekin batera) hezkuntzaren kalitate-eredu desberdinetan prestakuntza jaso zutenean eta, ondoren EFQM Kalitate Eredua onartzea erabaki zen erreferentzia modura. 2003-04 ikasturteaz gero, La Compasion-Eskolapioak ikastetxea bidaiara elkartu zitzaien eta kudeaketan bikaintasunaren eta kalitatearen alde lanean hasi ziren.

2000. urtetik EFQM eredua pixkanaka ezartzeko orduan eman diren mugarri edo gertaerak idazki honi erantsi zaion koadroan azaltzen direnak dira:

EFQM eredua onartzeak sortzen dituen aldaketak

kastetxeetan EFQM eredua ezartzeari esker, taldean jarduteko kulturan oinarritutako lan egiteko modua sistematizatu da eta, horretarako, langile guztiei inplikatzen zaie. Kudeaketa-eredu horrek, modu batean edo bestean, ikastetxeetan lanean diharduten pertsona gehienak inplikatzen ditu. Erantzukizunak eskuordetu dira eta, horretarako, taldeak eratu dira. Horiek modu autonomoan beren lan-planen buru dira, ikastetxeen estrategietan

lerrokatuak dauden aldi berean.

Bestetik, ikastetxeetako oinarrizko dokumentuak argi eta garbi komunikatu, egituratu eta landu ditu, plangintzarako eta etengabeko hobekuntzarako erreferentzia bezala erabiltzen diren lerro eta helburuekin.

Hala, Plagintza estrategikoan aurrera egin da, Urteko Planen bidez eta adierazleen bidez ebaluatu eta doituz.

Ikastetxe bakoitzaren prozesuen mapak diseinatu eta egin ondoren, lan-taldeak eta hobekuntza-taldeak definitu ziren. Horiek jabeak dituzte eta buruzagitza-funtzioak egiten dituzte eta ezartzea kudeatzen dute. Halaber, ereduari esker, errendimenduaren eta pertzepzioaren emaitzak jaso dira sistematikoki bi Aginte Koadro Integralen bidez (AKI probintziala, AKI banan-banako

Urtea	Bikaintasunerantz gertaera nagusiak
2001-02	Lehenengo Zeregina, Ikuspegia eta Baloreak formulatzea
	Ikastetxeetako langileen artean hedapen- eta prestakuntza-jarduerak
	Lehenengo Prozesuan Mapa diseinatzea
2002-03	2003-05erako Plan Estrategikoa egitea
	Familiei eta langileei lehenengo asetze-mailaren galdeketak pasatzen zaizkie.
2003-04	Lehenengo prozesuak diseinatu eta ezartzea
	EFQM ereduan eta, nagusiki, aholkularitzaren bidez prozesuak kudeatzean langileak prestatzea
	Familientzat, pertsonentzat eta ikasleentzat ikastetxe bakoitzean asetze-mailaren galdeketa sortzea. Galdeketa urtero egiten da.
	Lehenengo autoebaluazioak EFQM ereduaren arabera eta urtero errepikatuko dira 2007-08 ikasturtera arte.
2004-05	2005-07rako plan estrategikoa egitea eta Zeregina, Ikuspegia eta Baloreak berraztertzea
	EFQM ereduan langileen etengabeko prestakuntza aholkularitzaren eta Kalitaterako Nafarroako Fundazioaren bidez.
	Prozesu berriak ezartzea eta gaitasunen lehenengo matrizeak sortzea
	Lehenengo Aginte Integralaren Koadroa diseinatzea eta ikastetxe guztiek adostutako lehenengo adierazle pedagogikoak zehaztea
	Lehenengo barruko auditoriak. Hurrengo urteetan egiten jarraituko dira.
	Etengabeko Hobekuntza Sisteman prestakuntza, iradokizunen postontziak instalatzea.
2005-06	Ikastetxe bakoitzak AKI eta ikastetxe guztientzat AKI bateratua egitea adierazleak partekatzeko
	Ikastetxeetako langile guztien etengabeko prestakuntza EFQM ereduaren eremu desberdinetan aholkularitzaren eta Kalitaterako Nafarroako Fundazioaren bidez.
	Hobekuntzaren Kudeaketa Panela ezartzea
2006-07	2007-2011rako Plan Estrategikoa egiteko ikastetxeetako langile guztiek hausnarketa estrategikoa egitea eta Zeregina, Ikuspegia eta Baloreak berraztertzea.
	EFQM ereduaren eremu desberdinetan ikastetxeetako langile guztien etengabeko prestakuntza aholkularitzaren eta Kalitaterako Nafarroako Fundazioaren bidez.
	Ikastetxe guztiekiko AKI konparatibo bateratua egitea aldez aurretik adostutako adierazleak partekatzeko eta benchmarkingaren bitarteko bezala.
	Familien eta ikastetxearen arteko eguneroko komunikazioan eta kudeaketa-programa informatikoan hobekuntzak
2007-08	Kalitaterako Nafarroako Fundazioak proposatuta, ikastetxeetako adierazle-sorta batera egiteko parte hartzea
	EFQM txosten desberdinak idaztea kanpoko ebaluazioa izan baino lehen eta Europako Bikaintasunaren 400+ kalitate-onarpena lortu baino lehen
2008-09	Hiru ikastetxeek Europako Bikaintasuna 400+ kalitatearen onarpena lortzea
	400+ txostenaren ebaluazio-txostena aztertzetik abiatuta, Hobekuntza Aukerak zehaztea. Lehenengoa kanpoko ebaluazio-taldeak egin du.
	EFQM ereduaren arabera, Kudeaketa finkatzeko lan-plana ezartzea

ikastetxeetakoa). Baldintzek helburuak zehazten laguntzen dute, beste ikastetxeekin aldera gaitezke eta hobekuntzak planifika daitezke.

Eredua ezartzeko orduan, ikastetxeko langileak nahasteaz gain, gure zuzeneko bezeroak gehiago inplikatzen dira. Hori esker, horiekin jario handiagoa dago, komunikazio-bide berriak ireki baitira. Beren ideiak azal ditzakete eta zuzendaritzara irits daitezke, landuak izateko. Hori Etengabeko Hobekuntza Sistema sartzeari esker gertatu da.

Etorkizunari begira

Ikastetxe Eskolapioen etorkizuna hezkuntza-mailan erreferentzia izateagatik pasatzen da, bai arlo akademikoa zorrozki hartuta, bai baloreetan hezteari eta kristau-ebanjelioa lantzeari eta kristautasunean prestatzeari dagokionez.

Gure erronka garrantzitsuenak honako hauek dira:

- Bikaintasunerantz EFQM ereduan aurrera egiten jarraitu. Horretarako, prozesuaren araberako kudeaketa hobetu behar dugu, adierazleak hobe eta gehiago kontrolatu behar ditugu, hobekuntza-arlo berriei argia eskainiko dieten adierazle berriak bilduko dira, ezagutzaren berrikuntzan eta kudeaketan sakonduko da, beste zentroekin praktika onen harremanak zehaztuko dira, erakundea hobekuntza etengabearen dinamikan egongo da eta helburu bezala ereduak zehazten dituen eremu guztietan emaitzak hobetzea jarriko da.
- Ikasleetan hizkuntzen ikasketak hobetzea Hizkuntzen Tratamendu Integratuaren (HTI) eta Atzerriko Hizkuntzetan Edukien Ikasketa Integratuaren (AHEII) bidez Hizkuntzen Europako Esparruan zehaztutako helburuak lortzeko.
- Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologiak (IKT) erabiltzea tresna metodologiko berriztatzaile bezala gure kudeaketa eta gure hezkuntza-emaitzak hobetzeko.
- Ikaslearen gaitasunak eta gizarte-integrazioa hobetzea eraldatze-iturri bezala.
- Bizikidetasunean, pluraltasunean eta harremanak ezartzeko eta desberdintasuna ebazteko modu berrietan heztea.
- Eskola-denbora eta -adina baino urrunago hezten duten ikastetxeak izaten jarraitzea.
- Gizarte-aldaketei eta banan-banan ikaslearen aldaketei erreparatzea, beharrei erantzun egokia emateko.
- Familietara hurbiltzea eta hezkuntza-lanean laguntzea orain arte landu gabe dauden ikuspuntuetatik, ikaslearen hezkuntza eta familiaren harremana hobetzeko.
- Ebanjelioa lantzen eta Jesusen mezua errealitate bihurtzen jarraitzea, erlijiotik geroz eta baztertuagoa dagoen gizartean.
- Eta bizi-erreferentzia jarraitzen izan behar da gure ikasleentzat, familientzat eta ingurunearentzat.

Neska-mutilak, haurrak, nerabeak eta gazteak; horiek guztiak gaur atzo bezala gure kezken eta planteamenduen ardatz nagusia dira. Horiei bideratu nahi dizkiegu gure ahaleginak, berrikuntzak eta estrategiak, prozedurak eta planak. Horiek dira gure bileretako azken helburua, gure hezkuntza-estrategiak eta estrategia pastoralak berritzeko egindako hainbat saiakerarena. Azken finean, kalitatez hornitu nahi ditugu eta "gure eliza eta gure mundua berritzen" lagundu nahi dugu.

1995-96 ikasturtean gure Hezkuntza Komunitatearentzat bi gertaera garrantzitsu izan ziren: LOGSEk araututako hezkuntza-sistema ezartzea eta Burlatan zeuden bi institutuak elkartzea: BBBkoa eta LHkoa. Egungo izena hartu zuen "Ibaialde-Burlata" BHI.

1998 - 1999 ikasturtean, Hezkuntza Sailak jardunaldi bat antolatu zuen zuzendaritza-taldeentzat ikastetxeetako kudeaketa sistemei buruz. Saio horietan izan zirenentzat harrigarria izan zen guretzat erabat berria zen ikuspuntutik ikastetxeak kudeatzearen proposamena. Kalitatea, Prozesuak, Prozedurak bezalako hitzek enpresa pribatuaren, merkantilismoaren eta produktibitatearen konnotazioak zituzten. Hala ere, Bigarren Hezkuntzako Zentroetako arduradunen talde bati ideiak erakarri egin zien eta institutuen kudeaketan hobekuntzak sartzeko aukera paregabea jo zutenak motibatuta, Hezkuntza Sailari eskatu zioten eta lortu zuten Prestakuntza-proiektua abian jartzea. Egun Foru Komunitateko Lehen eta Bigarren Hezkuntzako 60 ikastetxe baino gehiago daude.

LOGSE ezarri eta LGEren (BBB, UBI, LH I eta LH II) hezkuntza-sistema zaharra iraungi pixkana egin zen 1995. eta 2000. urteen bitartean. Paraleloki Hezkuntza Sailak Lanbide Heziketaren eskaintza berriz antolatu zuen Iruñako eskualdeko ikastetxeetan. Hala, Lanbide Heziketa erabat eraldatu zen aldaketen testuinguru orokortuan eta, gainera, aipatutako fusioaren ondorioz

errealitate berri bat gertatu zen.

Gure ikastetxeko zuzendaritza-taldeak orduan izan zuen ikuspuntua egoera berriaren aurrean kudeaketa-sistema ezartzeko trenera igotzea eraman gintuen eta 2000-2001 ikasturtean jarri zen abian. Abagune berriak sortutako beharrak eta bitarteko eskuragarriak aztertu ostean, proiektuaren garrantziarengatik, Lanbide Heziketaren eremuan gure ahaleginak ematea erabaki zen, antolaketa-eskaerak konplexuagoak zirelakoan eta premia handiagoa zutelakoan. Ildo horri jarraiki, 2000-2001 ikasturtean Ibaialde-Burlata BHI bere **Kalitaterako Bidaiari** ekin zion eta hasieran gure aholkulariak izan zirenei (Kike Intxausti eta Jose Mª Elolari, besteak beste) kopiatu zitzaien.

Harrezkero, ibilbidea luzea eta zaila izan da; etsipen-uneak egindako apustuaren aldeko fedearekin eta ilusioarekin txandakatu dira. Nolanahi ere, gure ikastetxeko Kalitate Arduradunaren, Marisa Etxeberriaren, konpromisoari esker, baita irakasleen eta irakasle ez direnen lankidetzari esker ere egun gure tren berezian jarraitzen dugu eta honako geltokiraino iritsi gara oraingoz: **"Ikastetxeen Kalitate Kudeaketaren Sistema"** administrazio-onarpeneraino. Hezkuntza Sailak eman digu eta guk etengabeko hobekuntza iraunkorrerantz bidaia bukaezina izatea nahi dugu gure ikastetxerako dugun ikuspegira iritsi arte: *"Bizikidetasun-testuinguru atseginean bitartekoen antolaketan eta kudeaketan izandako kalitatearengatik, ingurune teknologikora eta sozialera moldatzeko kezkarengatik, ingurumenarekiko ardura eta errespetuarengatik eta goi-mailako profesionalen prestakuntzan konpromisoa hartzeagatik ezaguna izatea".*

Bidaia honen esanahia ez da egin beharreko lana murriztea (inork ez hori pentsatzea), egindako lana eraginkorragoa eta efizienteagoa dela uste izatea baizik.

Institutuen antolaketa-egituran zailtasun garrantzitsuak daude langileen erantzukizun zehatzak mugatzeko ikastetxearen biziak eskatzen dituen zeregin anitzetan. Ikastetxearen lana osatzen duten oinarrizko prozesuak definitu eta dokumentatzeari esker, gaur egun erakundeko pertsona guztiek gure erantzukizun pertsonalak ezagut ditzakegu, betetzen dugun lanpostuaren arabera.

Ohikoa da ikastetxeetan jarduera asko egitea eta, gainera, oso modu eraginkorrean; aurrera ateratzen dira, askotan, oso pertsona zehatzen ekimenez eta borondatez. Pertsona horiek ikastetxea uzten dutenean, gerta liteke jarraitzen dutenek aurreko lanlerroa ez ezagutzea eta mantentzea bidezkoa al den ala ez jakitea, betiere positiboa izan bada ikastetxearen funtzionamendu egokirako. Kudeaketa-sistemaren bidez zereginak gauzatzea finkatzen da eta, horretarako, arauak, metodoak eta gainerako dokumentuak eskaintzen dira. Nahiz eta zailtasunak izan, horiek guztiek bermatzen dute gure eguneroko zereginetan pertsonak ordezkatzeko orduan ordezkapena errazagoa izatea, hala beharrezkoa denean.

Prozesu desberdinetan lortutako emaitzak neurtzea, helburuak lortzea eta, ondorioz, informazioa aztertzea nahitaezko tresnak dira guztion lana ondoren planifikatzeko, helburu komunak lortzearren ahaleginak bateratzeko saioan. Ildo horri jarraiki, pixkana-pixkana, funtzionamendu-ohitura batzuk aldatuz goaz, hain zuzen ere, sentsazioetan eta usteetan oinarritutakoak, geroz eta gehiago eusteko datu objektiboei eta neurketei.

Ikasleen, familien eta ikastetxeko langileen galdeketei erreparatuz, ikastetxearen funtzionamenduaren alderdi garrantzitsuenekin zerikusia duten asetze-mailak jakin ditzakegu eta, beraz, oinarrizko erreferentzia dira lan-planak epe laburrean eta ertainean diseinatzeko orduan.

Guretzan, 2007/08-2009/10 ikasturteetarako Plan Estrategikoaren diseinua aurrerapen handia izan da ahaleginak definitu eta lehentasuna emateko orduan. Hala, lortu nahi ditugun helburu txikietara iristen gara.

2007/08 ikasturtean, sartuta gauden sareko beste ikastetxeekin lankidetzan, Konpromisoen Gutuna diseinatu dugu, gizartean gure aurkezpen gutuna izateko.

Aurten autoebaluazioa egiten ari gara EFQM ereduaren arabera gure puntu indartsuak aztertzeko, baina, batez ere, gure lehentasunezko hobekuntza-arloak zehazteko. Horiek hurrengo Plan Estrategikoan sartuko dira.

Ikastetxeen Sareari dagokionez, une zailetan aurrera ateratzeko eta institutu desberdinen artean lankidetza ahalbidetzeko egitura horien garrantzi kritikoa azpimarratu behar dugu. Institutu guztie-

tan betiere gehieneko eskuzabaltasuna aurkitu dugu elkarren artean lana eta praktika onak partekatzeko orduan.

Nolanahi ere, ikastetxean etengabeko hobekuntza bilatzeko kudeaketa-sistema tresna sendoa denez, oinarrizko balioa eta ezinbestekoa da eta izango da izaten giza faktorea. Lortu dugun edo nahi dugun ezer ezinezkoa da gure hezkuntza-komunitateko kideen giza kalitaterik gabe. Horiei eskertu nahi diet lerro hauen bidez zereginari egindako ekarpen ukaezina: "Garapen pertsonalean, lan-merkatuan sartzeko edota ikasketekin jarraitzeko ikasleak prestakuntzaz eta lanbide-trebakuntzaz hornitzea; era berean, gizarte-ingurunearen prestakuntza-jardueretan lankidetzan jarduteko irekia dago."

MARTXAN JARRAITZEN DUGU.

Autonomia eta aldaketa: pentsamolde estrategikoa eta laguntza pertsonen garapen profesionalean

Alberto Arriazu Agramante, Iruñako Navarro Villoslada BHIren zuzendaria

Hezkuntzaren sektoreak badaramatzagu urteak autonomiari buruz hitz egiten. Baina, zer da ikastetxeetako autonomia?

Gure ikuspuntutik, autonomia da erabaki garrantzitsuak modu autonomoan hartzeko gaitasuna izatea eta aurrera eraman ahal izatea. Hori gertatzeko, Hezkuntza Administrazioak konfiantza osoa izan behar du ikastetxe publikoen lanean eta beren proiektuak garatzen lagundu behar die.

Erabaki garrantzitsu horiek ondo hartzeko, Plan Estrategiko adostua izan behar dugu gure lana bultzatu eta gidatze. Artikulu honetan gure ikastetxean nola egiten ari garen azalduko dut.

Oso errealitate bizkor eta aldakorrari aurre egin behar diogu: aldaketa demografikoak, sozialak, kulturalak eta legegileak.

Ikastetxean nagusi da "egunerokoa" aurrera ateratzearen sekulako zereginarekin. Oso premiazkoa eta garrantzitsua denak pertsona guztien lanaren ehuneko ehuna betetzen du.

Premiazkoena eta garrantzitsuena zer den zehazteko ikastetxeen antza handia dugu. Baina gure antolaketa-ekintza horretara mugatzen badugu, gure burua kondenatzen dugu aldaketak pairatzera eta horiei behar bezala ez aurre egitera.

Oso garrantzitsua baina premiazkoa ez dena da arreta gutxien eskaintzen zaion arlo nagusia eskola-antolaketan. Arretarik eza larria da, gure ezaugarriari, hau da, gure ikastetxeak izan nahi duena lortzeari eragiten baitio.

Artikulu honen hausnarketak gure ikastetxearen kudeaketara EFQM ereduaren aplikaziotik sortzen dira.

Ereduaren 1. irizpideak erakundeetan buruzagitza aztertzen du. Hala, buruek pertsonak bultzatu eta laguntzen dituzte aldaketa kudeatzeko.

2. irizpidea, politika eta estrategia, aldaketa egituratzez eta oinarritzez arduratzen da. Oso garrantzitsua denean, baina premiazkoa ez denean pentsatzea eta epe ertainera pentsatzean; horri "pentsamendu estrategikoa" deritza. Pentsamendu horren ondorioz ondoz ondoko hausnarketa-multzoa sortzen da: Nork du interesa nire Ikastetxearen egiazko arrakastan? Galdera horrekin gure Interes Taldeak nortzuk diren jakingo dugu.

Erantzun behar dugun hurrengo galdera honakoa da: zer behar eta itxaropen dituzte interes-talde horiek epe ertainean? Informazioa lortzeko modu desberdinak daude: guk geuk erantzun dezakegu "beren tokian jarriz" edo Interes Taldeei galde diezaiekegu sektore bakoitzean foku-taldeak sortuz edo ikasleei, familiei, eta ikastetxeko langileen urtero pasatzen dizkiegun galdeketen informazioa jasoz. Halaber, garrantzitsua da gainerako ikastetxeen praktika onak kontuan hartzea.

Gure ikastetxean lan horri guztiari aurre egin genion 2006-07 ikasturtean Koordinazio Pedagogikoaren Batzordea osatzen dugun 24 pertsonen artean.

Plan estrategikoak formulatzeko orduan Saileko Buruak nahastea abantaila handia da, oso-osorik ulertzen baitira eta bere sentitzen baitituzte eta, ondorioz, irakasleei behar bezala jakinaraziko dizkiete. Plan estrategikoekiko langile guztien iradokizun-ekarpen aktiboa lortzen da eta horri esker Hezkuntza Proiektua egiaz partekatzen dute langile gehienek.

Gure interes-taldeen beharrak eta itxaropenak ezagutu ondoren, modu orekatua eskaini behar diegu arreta. Behar eta itxaropen horiei arreta eskaintzeko Helburu Estrategikoak formulatu ditugu.

Arrazoiz Helburu Estrategikoa markatzeko, ezinbestekoa da jakitea zer emaitza-mailan aurkitzen garen gaur egun: interes-taldeen itxaropen bezala "Eskola Arrakastan" pentsatzen badugu, dirudienez, egokia da sustapenari edo titulazioari buruzko emaitzetara jotzea edo eskola uzteari erreparatzea. Halaber, kontuan hartu beharko dira diagnostikoaren kanpoko probetan lortutako emaitzak.

Sekuentzia egiazkoa izateko, bi galdera planteatu behar ditugu: Zein da nire ikastetxean diharduten prozesuetatik kritikoa helburua lortzeko? Zer Oinarrizko Aldaketa sartu behar dugu prozesuan helburua lortzeko?

Hezkuntzan Kalitatearen gaietan izen handiko txostengileak aipatutakoaren arabera, bi galdera horiek pena merezi dute; baina biek pena dute. Aldaketarako joera ez duen ingurunean gauzak egiteari dagokionez aldaketak suposatzen duen pena.

Aldaketen ezaugarri interesgarrienetarikoa da pixkana egiten direla, denbora askoz presentzia "ikusezina" dela bat-batean ezinbesteko presentziarekin topatu arte.

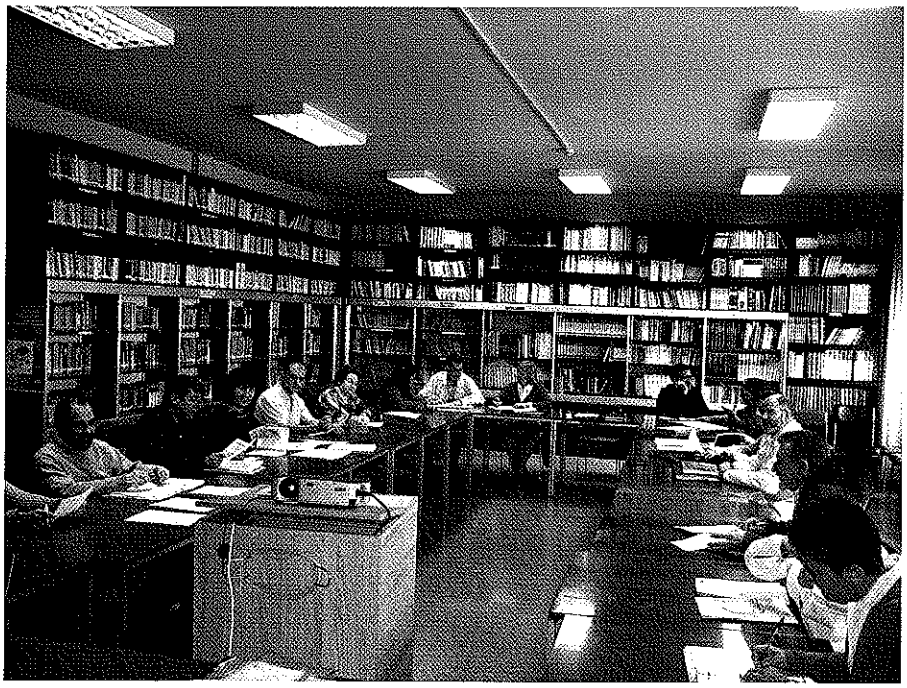
Pentsa dezakun 1985eko BBBko irakasle batean. Ez zion aurre egin behar 16 urtera arteko Derrigorrezko Hezkuntzari, ezta inmigrazioaren ondorioz sortutako kultura aniztasunari ere. Halaber, ez zion ikasgelan IETen fenomenoari, ezta familiei eragiten dien kultur aldaketei ere erreparatu behar. Nerabeen portaera zehatzak ere baztertu behar dira, nahiz eta 24 urte hauetan kuantitatiboki eta kualitatiboki arindu. Bizikidetasunaren arazoek garrantzi desberdina zuten eta ez zuen inolaz ere pentsatuko egunen batean bere jakintzagaiaren klaseak ingelesez irakatsiko zirenik.

Aldaketa horiek eta bestelakoak jada hemen dira, gure orainaldia dira; askotan inguratu eta itxi egiten gaituzte. Zalantzarik gabe KEZKAK sortzen dituzte. Oinarrizko galdera honakoa da: kezka sortzeaz gain, ARDURATZEN AL GAITUZTE?

Oinarrizko Aldaketaren kontzeptua azaldu egin behar da: Oinarrizko Aldaketatzat jotzen al dugu gaitasun, abilezia eta jakinduria berrien multzoa, hain zuzen ere, irakasleek lortu behar dituztenak prozesu zehatzak egiteko. Adibidez: emaitza akademikoak hobetzeko, motibazio-metodologiaren aldeko apustua egin daiteke; orduan, "Ikasgelan Jarduerak" prozesuan Oinarrizko Aldaketa bezala ikasgelak IETak erabiltzea ikusten da. Oinarrizko Aldaketak irakasleek egin behar dituzte.

Ikastetxean PERTSONAK ari gara lanean. Interes-talde guztietatik (ikasleak, familiak, etab.) baliteke horri arreta txikiena eskaintzea guztiok: Hezkuntza Administrazioek, Zuzendaritza Taldeek eta Gizarteak, oro har.

EFQM Ereduaren 3. irizpidea pertsonen kudeaketa zuzen eta egokiaz arduratzen da. Jada jardunean ditugu Ereduaren hiru eragile nagusiak. Buruek (1. irizpidea) pertsonak (3. irizpidea) motibatu, animatu eta bultzatzen dituzte sendo arrazoitutako aldaketarantz (2. irizpidea).



EFQM Ereduaren 3b azpiirizpideak eskatzen du konturaraztea nola erakundeak "lanpostu bakoitzarentzat gaitasunak identifikatzen" dituen eta nola, ondorioz, bertan lanean diharduten pertsonen "errendimendua edo zeregina ebaluatzen" duten.

Lanpostua behar bezala betetzeko beharrezkoak diren gaitasunak identifikatzearen ideia eta, ondorioz, gaitasun horiek trazatzen duten profilarekiko pertsona ebaluatzearena oso ideia emankorra da. Are gehiago, hain emankorra da gure ikastetxean ez dugula pertsonen ebaluaziorantz "orientatu" "pertsonen garapen profesionalerako laguntzarantz" baizik. Hala egitean ikastetxeetan arreta gutxi eskaintzen zaion arlorantz orientatu nahi dugu: pertsonak onartzea. Pertsonek hauteman behar dute beren lana eta zailtasunak garrantzitsuak direla eta egiaz arduratzen garela. Are gehiago, hain garrantzitsuak dira baldintzak hobetzearren zerbait egiteko prest gaudela.

Prozesu berria formulatu dugu: "Pertsonen Garapena"; 2006-07 ikasturtean esperientzia "pilotuak" egin genituen horri buruz eta zenbait ekintza daude.

Lehenik eta behin, lanpostu bakoitzaren kasuan gaitasunak identifikatu behar dira, gure Plan Estrategikoan nagusitzat jo diren Oinarrizko Aldaketen zerrenda kontuan hartuta. 2007-08 ikasturtean Tutoretza Ekintzaren Sailak Tutorearen posturako gaitasunak identifikatu zituen. CCP izenekoaren hobekuntza-taldeak Saileko Buruaren eta Irakaslearen lanpostuaren gaitasunak identifikatu ditu hiru ikuspuntutatik: Sail Didaktikoaren kide bezala, ikasgelan eta Irakaslearen Taldearen kide bezala.

Desiragarria litzateke pertsona bakoitzak bere burua ebaluatzea beharreko gaitasunekiko, garapen pertsonalaren plana prestatzeko. Gure puntu sendoak eta hobekuntza-arloak identifikatu behar ditugu. Baliteke, pertsona bakoitzak bere arduradunaren (Saileko Burua, Zuzendaritza-taldea, etab.) aldetik laguntza desberdina behar izatea. Pertsonen behar eta zailtasunei buruzko informazio guztia aukera eta arrisku izugarri bihurtzen da. Aukera ezin hobea horren arabera jarduten bada eta pertsonek nola sentitzen diren egiaz garrantzitsua zaigula uste badute. Halaber, aukera izan daiteke laguntzeko inplikatzen zaren moduaren arabera. Arriskutsua eta oso, gainera, izan daiteke ezer egiten ez baduzu eta pertsonen ustez alferrik lan egin eta pentsatu dute, zuri buruan sartu zaizulako.

Ikastetxe guztietan praktika onak daude eta gainerakoek gure lana hobetzeko erabil ditzakegu. Barruko prestakuntza-plana garatzeko identifikatu eta aditzera eman behar ditugu; hala, elkar lagunduko dugu. Gu ikasturte honetan praktika onen jardunaldiekin hasi gara eta ikasgelan egiazko lanaren adibideak aurkeztu ditugu. Aurkezpena ikastetxeko hainbat irakaslek egin du. Euren iritziz elkar laguntzea lan-modu egokia da. Hurrengo gaiak aurkeztu ziren:

Irakaskuntza proiektuen arabera: eskola-orkestra, ARDATZ proiektua eta antzerkitailerra.

Ikasgelan teknologia berriak erabiltzea: BLOGA, WEB orriak, WEBQUEST izenekoak eta AURKEZPENAK

MOODLE plataforma erabilera elkarreragilea: Institutuaren Ikasgela Birtuala aurkeztea, moodlerekin egiazko klasearen adibidea egitea.

Irakaslearen gaitasunak: bere lana egiteko irakasleak orientatzea.

Ulertuta irakurtzeko estrategiak.

Ikaste-irakaste prozesuan estrategia metodologikoak: bizikidetasuna: ikasgelaren giroan laguntzea, banan-banako ikasketaren denbora eta kalitatea kudeatzea, asetze-mailaren galdeketa.

Ondorio modura, honakoa erantsi nahi nuke: ikastetxe guztiek Interes Taldeekiko orientabidearen borondate argia dutela. Baina borondatearekin ez da nahikoa; orientabidea sendoa eta arrazoitua izateko, beharrezkoa da ikastetxeak pentsamendu estrategikoan praktika onenak sartzea. Guztia galdera batean laburbiltzen da: Zer interes-taldeen egungo behar eta epe ertainerako aukerari arreta eskaini behar diogu gure zentroan? Horretarako, orientazioa prozesuekiko orientabide egokiarekin osatu behar da. Orain galdera hurrengoa da: zer aldatu behar dugu gauzak egiteko moduan interes-taldeen itxaropenak betetzeko? Azkenik, prozesuak gure ikastetxeko pertsonek egiten dituztenez, ezinbestekoa da pertsonekiko orientabide erabakigarria azaltzea. Gure egunerokoa gidatu behar duen galderak, galdera nagusiak, honakoa izan behar du: Zer nago prest egitera nire ikastetxeko pertsonak animatu, bultzatu, onartu, lagundu eta inplikatzeko?

Jada aipatutako esaldiari berriz eutsiz: galderak bere pena du... baina pena merezi du.

Tafalla BHI Politeknikoa: Esperientziak eta hausnarketak

Pedro José Flamarique Casanova, Tafallako BHI Politeknikoko zuzendaria

Autonomia, lidergoa eta kalitatea hiru osagai banaezin dira institutu batean etengabeko hobekuntza ezarri ahal izateko. Gure kasuan, koktel honek azken sei urte honetan hau ekarri du, ikastetxearen heziketa-proiektu propioa izatea, Komunitate guztiak ezagutua eta onartua; handik sortzen da Ziklo eta Etapako Curriculum Proiektua, eta Urteko Planifikazio bizi eta koherentea, curriculum marko ofiziala aintzat hartzeaz gain, sistematikoki jaso eta sustatzen dituena markatu ditugun balioak, besteak beste hezkuntza komunitate guztiak parte hartzea, gestio gardena, sormena eta berrikuntza, Taldeko lana eta Etengabeko hobekuntza.

Tafallako BHI Politeknikoan autonomia aldarrikatzen dugu, hori baita formularik onena gure institutuko Heziketa-proiektua gelara eramateko. Gure iritzian hezkuntza komunitate guztiak bat egin behar du erakundeak batera onartu duen Egitekoarekin, Ikuspegiarekin eta Balioekin, eta beraz, taldeko konpromiso hau daukagu, une oro guztiok gidatu behar gaituena eguneroko lanean.

Beharbada artikulu honek dakarren hausnarketarik garrantzizkoena hau da, ikastetxe bakoitzean aztertu beharrekoa dela ea autonomia gehiago nahi dugun gure ikastetxearentzako, jakinik autonomia horrek erantzukizun handiagoa ekarriko duela talde zuzendarientzat; ea benetan prest gauden eta kalitatea kudeatzeko sistemak aplikatzearen onura sinesten dugun, izan ere horiek lan gehiago eskatzen dute; eta gonbidatu egiten gaituzte berriz aztertzera kargu bakoitzak onartzean duen erabilgarritasunaz eta konpromiso indibidualaz, bai organo kolegiatu batean edo norberaren esparruan, hau da, zertarako gauden eta zertarako dagoen "liderraren irudia", adibidez Eskola Kontseiluko Presidentzia, Zuzendaritza Taldeko zuzendaria, Klaustrokoa, Koordinazio Pedagogikoko Batzordeko Presidentzia, Departamentu Didaktikoko Buruzagitza, eta abar, eta beste lider edo kargu kide bakarrekoak, esaterako Tutoretza, NNTTko Arduraduna, Elkarbizitzakoa, Prestakuntzakoa, Kalitatekoa, Arriskuen Prebentziokoa, Mantenamendukoa eta Tailerren hornikuntzakoa, eta abar, eta jakina, irakasleria bera, minutuz minutu urte guztian zehar irakaskuntza-ikaskuntza prozesuaren lidergoa duena.

Behera dezagun, autonomia, kalitatea eta lidergoa aztertzeko erabili dugun hausnarketa maila; egin al daiteke ezer institutu batean ondo ez dabilen zerbait konpontzeko?; nork identifikatzen ditu erakunde baten puntu sendoak eta ahulak?; eufemismo bat al da kalitatea?; zer da kalitatea nire institutuko gelan? hobe al dezakegu banaka eta taldean?; hobetu nahi al dugu?; beharrezkoa al da heziketa baliabide gehiago izatea etengabeko hobekuntza egiteko, ala askoz gehiago egin dezakegu daukagunarekin?; beharrezkoa al da aldaketa? zeintzuk dira bentzutu behar ditugun erresistentziak konbentzitu ahal izateko?, eta abar.

Gure erakundeak urtero berriz planteatzen ditugun gai hauei ematen dien erantzuna bistakoa da: Autonomia, lidergoa eta kalitatea erabiltzen dugu dauzkagun baliabideak ikasle eta familien faboretan artez kudeatu ahal izateko, lehentasun hori uztartzeko, beste interes talde batzuek planteatzen dituzten beharrei erantzun egoki kalitatezko bat emateko beharrarekin, eta Kudeaketa Plan asmo handiko errealista bat egiteko, dauzkagun baliabide materialekin eta asmo horretarako jartzen diren giza baliabideekin.

Onartutako eta barneratutako lidergoa

Lidergoa egon dadin, beharrezkoak dira jarraitzaileak, eta hori hala izan dadin, beharrezko lekuak eta denborak sortu behar dira sentsibilizatzeko, limurtzeko eta konbentzitzeko. Azken batean, zeharkako koordinazioa lantzea eta hala, konpromisoa hartzea taldean lan egiteko erronka zehatz neurgarri eta onartu batekin.

Beste era batera esanda, taldekako erlojuaren aurkako lasterketa korritzen duen txirrindulari talde baten irudia erabiliz, kide bakoitzaren indarra desberdina den arren, une jakin batean denak sartzen dira erreleboan eta beraz lasterketaren lidergoa hartzen dute, eta horretarako, prestatuta egon behar da, eta batez ere, lider bakoitzak jakin egin behar du nora doan, besteak atzetik datozkiola segurtatu, eta energiak neurtu, lasterketa luzea izan daiteke eta.

Ikastetxe bateko lidergoa ez dago bakarrik erakundearen alde bistakoenean agertzen denaren eskuetan. Asko dira prozesu desberdinak gidatzen dituzten pertsonak, eta uneoro Ikastetxearen Egitekoa gauzatu nahi dutenak, haren Ikuspegiaren alde lan egiten dutenak eta Hezkuntza Komunitateak definitu dituen balioak sustatu eta gordetzen dituztenak. Gehiago esango nuke, nire aburuz institutu batean lan egiten dugun guztiok gidatzen dugu lanen bat, beste pertsonen laguntza eta parte hartzea eskatzen duena.

Izpiritu horrekin eta inguruan daukagun errealitatearen kontzepzio abstraktuarekin, guk apustu egin dugu lehen unetik koherentzia pertsonal eta kolektiboaren alde, sinesten dugulako kalitatea

dela bidea, kalitatetzat hartuz gauzak ongi, lehendabizikoan eta kosturik txikienarekin egiteko konpromiso indibiduala eta kolektiboa.

Hala berdin, gaude publikoki zabaldutako Lanerako Plana, Zuzendaritza Proiektua edo Estrategia Plana izan gabe ez dugula ikusteko moduan jartzen konpromisoa, eta beraz, Ikastetxea Kudeatzeko Planak balio duela hobetzeko balioko duten aldaketak sustatu eta kitzikatzeko.

Azken hamar urteetan ikastetxean bizi izan dugun horretan, esan beharra dugu, hasiera batean, ikastetxea Nafarroako epizentroan

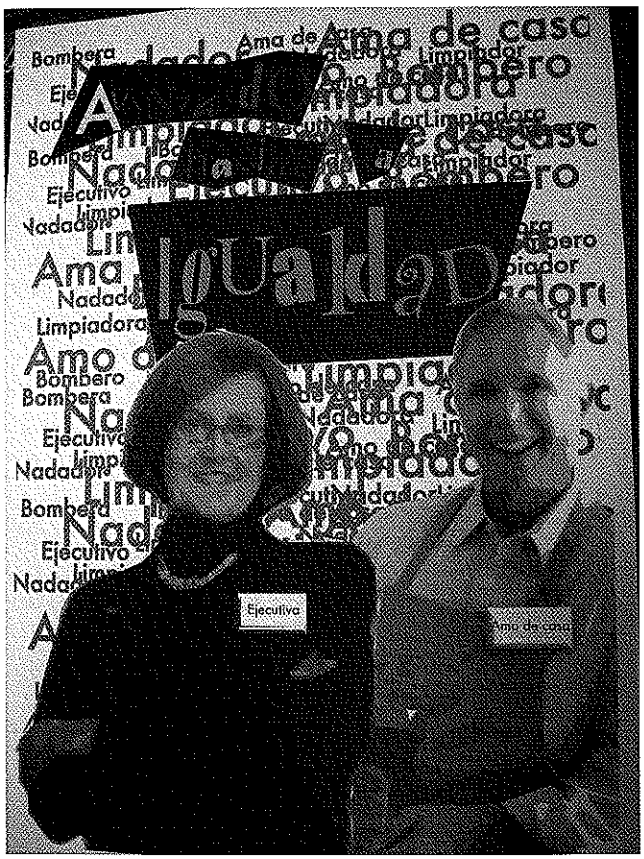
egon arren eta aurten berrogeita hamargarren urteurrena bete arren, irakasgai komunen irakasle guztien desamortizazioa daukagula (gaur oraindik, 48 pertsonako Klaustro batean, gure institutuko plantilla organikoan ez dago irakasgai komunen irakasle bakar bat ere, eta une honetan 23 bakarrik gara ikastetxean behin-betiko destinoa dugunak).

Bide mehar horretan eta biziraupena helburu dugula, kalitatearen bidala egiten hasteko asmoa dugu, oso ondo jakin gabe nora eramango gaituen, eta zalantza eginik ahalegin osoak mereziko duen ala ez.

IHP gaurko administrazio eta araudi inguruan praktikara eraman ahal izateko, beharrezkoa da prozesu eta proiektu guztiak gestionatzeko bidea emango diguten erreminta eta tresnak erabiltzea, azken batean esplizitu egiten direnak zuzendaritza proiektu batean eta beraz, ikasturte jakin bateko Urteko Plan bakoitzean.

Institutuan benetan garrantzizkoa den horri lehentasuna ematen badiogu, hau da, ikasleen prestakuntzari eta heziketari, Zikloko Curriculum Proiektuari eman behar diogu garrantzia, edo etapakoari, curriculumeko arloak moldatu eta zehazten dituenari, arlo horiek baitira azken batean curriculum hori kudeatzeko Plana diseinatzeko osagaiak, eta irakasle talde osoak bere egin behar du plan hori.

Plan horretan erdietsi nahi diren helburuak, batetik, eta ikasleek



lortzen dituzten oinarrizko gaitasunak, bestetik, alderatzen baditugu, edo prestakuntza zikloetan, lortzen dituzten gaitasun profesional jakin batzuk, adierazlerik esanguratsuena hori izango da agian, prozesuak aurrez pentsatu bezala gauzatzen ari garen ezagutzeko, eta dagokionean, espero ditugun emaitzak jasotzen ote gauden jakiteko. Ezinbestekoa da nahiko adierazle jartzea ziur egon gaitezen lortu duguna une bakoitzean onargarria dena dela, bai aurreko hiruhileko edo ikasturtearekiko, edo adibidez, aldera daitezkeen beste institutu eta modalitate batzuekiko. Neurtzen ez duguna ezin dugu hobetu, baina neurtzeak metroteknia arazo bat dakar eta gainera oso garestia da, datuak jaso eta analizatzeko denbora eskatzen baitu.

Bestetik, beste laguntza prozesu eta proiektu batzuk, gelara, irakaskuntza prozesura eta ikasleen ikaskuntzara iragaten dira. Interes talde jakin batzuei eragiten diete, horiek ere arreta egoki bat eskatzen dute eta legez eskatzen dute beren lekua, Hezkuntza Komunitatearen eta Sistemaren parte baitira: familiak, enpresak, administrazioa, irakasleria, administrazio eta zerbitzuetako pertsonala, eta abar.

Legeak, errege dekretuek, foru arauek eta hainbat ebazpenek, ezin dute mugatu eta arautu hezkuntza marko ideal eta aldaezina, ikastetxe bakoitzak berezia izan behar baitu eta hala baita, ikastetxeen kultura bat dago, hezkuntza ingurunean, familietan, eta abar. Ikastetxearen autonomiak balio behar du Hezkuntza Komunitatea gai izan dadin egokiena deritzon horretan gehienbat aritzeko eta beraz, une bakoitzean Hezkuntza Proiektuan islatzen duen horretan, eta horretarako, organo kolegiatuek eta pertsona bakarrekoek, bidea izan behar dute beren planak eta proiektuak malgutasun eta autonomiaz gauzatzeko. Hori posible izan dadin eta gelaren gestio egokia egon dadin, irakasle taldea horizontalean koordinatu behar da, irakasle talde horretako liderrak dinamizatuta eta lagunduta, kasu batzuetan Taldeko Tutoreak izango luke lidergoa, beste batzuetan Departamentuko Buruzagitzak, eta beste batzuetan eskuordetze bidez, Zuzendaritzak hobekuntza proiektu jakin bat dinamizatu eta segimendua egiteko hautatu duen pertsona horrek.

Zertarako dugu kalitatearen kudeaketa?

Zortzi prozesurik nagusienak, ikasturtero errepikatzen direnak, kudeatzeko garaian sistematika bat edukitzeko.

Berdintasuna eta gutxieneko bat bermatzeko, jarduera osagarri eta eskolaz kanpokoen kantitatea eta kalitateari buruz.

Talde lanean aritzeak eskatzen digun diziplinari men egiteko, lanerako plan, helburu, segimendu, ebaluazio eta berrikusteekin.

Berrikuntza, parte hartzea sustatzeko eta talde lana hobetzeko.

Etengabeko Hobekuntzaren kultura eta Erabateko Kalitatearen kultura sustatzeko, institutuan egiten ditugun jarduera guztietan, planifikazioa, plana hedatzea, eta batez ere, planaren EBALUAZIOA-BERRIKUSPENA.

Ikasle, famili eta enpresei zerbitzu gehiago eta hobeak emateko -ikus Zerbitzuen Karta-

Beste ikastetxe publiko batzuekin, taldeko lanean eta sarean egindako lanean sinesten duten eta kezka hori duten eta konpromisoa hartuta duten horiekin, elkarlana egiteko.

Irakasleriari lanak errazteko, bera baita prozesurik garrantzizkoenaren lidergoa duena: web euskarrian dokumentatu eta errazten da irakasle, tutore, koordinazio, departamentuko buruaren rolak behar duen guztia, zikloaren koordinatzaileen bidez koordinazio horizontala egiteko, eta abar.

Autonomia handiagoa?

Ikastetxeen Erregelamendu Organikoa daukan egungo araudiak, eta ikasturte hasierako jarraibideak ematen dituzten kartak, nahikoa estaldura ematen dute gutxieneko koordinatze bat egiteko. Adibidez, posible da asteazken arratsaldeak ahalik eta gehien zukutzea, bai koordinazio horizontalerako -koordinazioa-, edo bertikalerako -mintegia edo departamentua-, eta irakasle taldeak Ziklo horretako curriculum-proiektua ikasle horiei emateko behar duen prestakuntzarako.

Halere, argi eta garbi baieztatzen dugu gaurko aitorpen sistema ez dela justua, koloregabea eta neutroa dela, hobetu behar dena,

gehiago aitortzeko gehien egiten duenari eta erantzukizun gehien hartzen duenari. Autonomia pittin bat handiagoa izanik, hobekuntzarako aukerak asko ugarituko lirateke, aski litzateke ahalmena izatea zenbait erantzukizun esleitzeko eta aitorpen emateko irakasleriari, adibidez koordinazioak esleitzea, tutoretzak, buruzagitzak, eta abar, eraikinak mantentzeko obra txikiak eta hobekuntzak egiteko ahalmena izatea, nahiz eta emandako diru berarekin izan, ekipamendu berrien erosketan lehenetsi ahal izatea, irakasleen eta taldeen prestakuntza ikastetxean egitea erraztea, eginkizun jakin bat hobeto betetzeko, interes orokor lehenetsia duena beste indibidual batekiko, eta abar.

Autonomia handiagoa, benetan garrantzizkoak diren eta ikastetxearen funtzionamenduan eragina duten arloetan: irakasleen prestakuntzan erraztea ikastetxeak edo irakasle taldeak atzematen duen beharrean, erabaki ahal izateko, asignazio ekonomikoa ezagutzen denean, lehenik zein ekipamendu erosi, aukeratu ahal izateko eta beraz eskura dauden baliabideak asignatu ahal izateko ikastetxea hobetzeko, eta ondorioz, gehien egiten duenari gehiago eta hobeto aitortzeko, prestakuntzako eta ikastetxeko kultura sustatzeko, etengabeko hobekuntza bultzatzeko TALDEKO LANAren bidez, irakasle taldeek lehenesten dituzten arloei buruzko talde lanak sustatzeko, hobetzeko gaitasuna eta erantzukizuna gure eskuetan edukitzeko, Hezkuntza Komunitatea gehiago eta hobeto kontzientziatzeko, berdintasunari buruz, ingurumenari, tolerantziari, elkarbizitzari, sormenari, eta abarri buruz. Azken batean, Ikastetxearen heziketa-proiektua hedatu ahal izateko, eta zergatik ez, gehiago eragin ahal izateko ikasle bakoitzaren heziketan, sentsibilitatean eta konpromiso sozialean.

Familien parte hartzea Miravalles-El Redín ikastetxe kontzertatuaren kudeaketan

Jesús María Ezponda Iradier, Miravalles-El Redín ikastetxe kontzertatuaren zuzendaria

Inguru historikoa eta oraingoa: jatorria, daturik nagusienak, identitate ezaugarriak

Miravalles-El Redín ikastetxeak 1965ko irailean ekin zion lanari Iruñeko bere egoitzan (El Redín). Ia 45 urte hauetan gela horietatik 2.200 ikasle baino gehiago pasatu dira. Gaur egun, ikastetxeak 1720 ikasle dauzka bere bi egoitzetan (Iruñea eta Zizur Txikia), 138 irakasle eta 1.100 familia baino gehiago.

Miravalles-El Redín hiru nafarren ekimenari esker hasi zen (Miguel Sánchez-Ostiz, Julio Eugui eta Félix Azqueta); besteak beste hau nahi zuten, familiak seme-alaben heziketaren protagonista nagusi izatea gauzatuko zen ikastetxe bat.

Gaurko egunean, Miravalles-El Redín ikastetxeak ezaugarri nagusi hauei eutsi nahi die, alegia, gurasoen inplikazio zuzena seme-alaben heziketan, ikasle bakoitzaren ahalmenak gehien garatzean oinarritzen den heziketa pertsonalizatua, humanismo kristauan oinarritutako prestakuntza sendoa eta curriculuma aberastuz bikaintasun akademikoa lortzea, eta hizkuntzak eta teknologia berrien erabilera ikastea. Heziketa pertsonalizatua lortzeko, Lehen hezkuntzako 1. mailatik heziketa berezituaren eredu pedagogikoa erabiltzen du.

Miravalles-El Redín-en berezko izaerak aurreko guztia bi puntutan laburtzen du:

Ikastetxeak, ikasleen gurasoen ekimenen fruitu denak, interes soziala duen zerbitzu bat ematen du, eskolaratze eta aukera berdintasunezko beharrak asetzen ditu, eta posible egiten du gurasoek beren seme-alabentzat heziketa mota jakin bat hautatzeko daukaten eskubidea, norberaren balio eta sinesteekin bat datorrena.

Heziketa jarduera, familiako heziketa ekintzaren eskuordetze bat da eta ez lankidetza (ez ordezkoa). Seme-alaben heziketarekiko eskubidea eta erantzukizuna beti gurasoena da, eta gurasoei ikastetxeak lagundu egiten die lehen hezitzaile lanetan, baita famili orientabideko jardueren bitartez ere.

Miravalles-El Redín ikastetxeak kanpoko adierazleen bilaketaren aldeko apustua egin du (Reconcilia zigilua, borondatezko lanetan parte hartze maila, Gurasoen Eskolara egiten den asistentzia, familia orientaziorako elkarrizketa kopurua, familien gogobetetasun maila neurtzeko inkestak), hala, beren seme-alaben heziketan familiek parte hartzearen alde gure ikastetxeak daukan konpromisoa gauzatuko da, eta kalitate proiektuak eta kudeaketa sistemak ezarriko dira.

Familien parte hartzea Miravalles-El Redín ikastetxean

Familien parte hartzea bi modutan egiten da: maila indibidualean, familia orientatzailearen bidez, eta talde mailan, Eskola Kontseiluaren bitartez, eta batez ere Guraso Elkarteen bidez eta Ikasturteko Ardura duten Senar-emazteen bidez.

A. Familia orientatzailea

Familia orientatzailea irakaslea da, lehen hezkuntzan tutorea izan ohi da eta bigarren hezkuntzatik aurrera ikasle bakoitzak aukeratzen duena, eta, familia eta ikastetxearen arteko harremana bideratzen du. Orientatzaile honek hamabostero bilera egiten du ikasle bakoitzarekin, eta gutxienez lau bider ikasturte bakoitzean familiarekin.

Orientazioaren helburua ikasle bakoitzaren heziketa pertsonalizatzea da, arlo akademikoa eta giza prestakuntza kontuan harturik. Beraz, emaitza akademikoetara bakarrik mugatzen ez den ingurua da, izan ere, benetako heziketa pertsonalizatu batek adimen eta giza ahalmen oro ahalik eta gehien garatzea esan nahi baitu (ohiturak, bertuteak, eta abar) zoriontsuak eta gizartearekin konprometitutako ikasleak lortzeko.

Heziketa pertsonalizatua, familia orientatzailearen bidez egiten dena, gurasoei bi urtez behin bidaltzen zaien inkestetan balorazio orik onenetakoa daukaten arloetako bat da, 10etik 9,14 puntu emanez.

B. Eskola Kontseilua, Gurasoen Elkarteak eta Ikasturteko Senar-emazte Arduradunak

Familiek oro har Miravalles-El Redin ikastetxearen kudeaketan duten parte hartzea Eskola Kontseiluaren bidez, Guraso Elkarteen bidez eta Ikasturteko Senar-emazte Arduradunen bidez bideratzen da.

B.1 Eskola Kontseilua

Eskola Kontseilua, Miravalles-El Redín ikastetxeko aginte-organoa da. Ordezkatuta daude titularrak, irakasleak, AZP, Udala, ikasleak eta gurasoak.

Gurasoek parte hartzen dute hainbat erabakitan: egutegia, zerbitzuen prezioak, eskolaratze prozesuko irizpide osagarriak, edo

Beste Gastu Batzuk ataleko diru-laguntzen justifikazioa.

Hala ere, Eskola Kontseiluko bileren maiztasun eskasaren eraginez (deialdi bat hiruhileko), Elkarteek garrantzia hartzen dute Miravalles-El Redín ikastetxeko kudeaketan gurasoen parte hartzea antolatzerakoan.

B.2 Gurasoen Elkarteak.

Gurasoen Elkarteak dira, familiek Miravalles-El Redin ikastetxean daukaten ordezkaritza-organoa. Gaurko egunean bi elkarte daude, bat egoitza bakoitzean, batera lan egiten dutenak jarduera programa bakar bat antolatzen.

Elkartearen oinarrizko asmoak hiru dira:

a) Familiei prestakuntza ematea, seme-alaben heziketaren lehen arduradun gisa dituzten zereginetan lagunduz.

b) Harremanetarako bideak eta lekuak jartzea, gurasoek elkarren ezagutza egin dezaten, batzuek besteen laguntza jaso dezaten hezitzaile lanean.

c) Zuzendaritzari helaraztea hobekuntza proposamenak, ekimen berriak, eta haren iradokizunak jasotzea, familien eta ikastetxearen arteko lotura indartzeko.

Helburu hauek erdiesteko, Miravalles-El Redín Gurasoen Elkarteek, ikastetxearekin lotura estuan, familia orientazioko jarduera asko prestatzen dituzte (Guraso Eskola) eta beste batzuk jaiatsegin girokoak.

Guraso Eskolak adinaren arabera egokitutako orientazio familiarreko ikastaroak hartzen ditu: Lehen urratsak (1etik 3 urtera), Lehen letrak (3tik 6 urtera), Nerabezaro-aurrea (11tik 13 urtera), Nerabezaroa (13tik 16 urtera) eta Komunikazioa senar-emazteetan (adin guztietako seme-alabak dauzkaten gurasoentzat). Eskuarki, erakusteko saioak izaten dira, eta horrek aurretik talde txikietan kasu praktikoak aztertzea eskatzen du.

Gurasoen eskakizuna handia da, hala, azken urteetan adinaren arabera gehien zatikatutako mailak hogeita hamar senar-emazte kurtsoko baino gehiago izan dituzte eta senar-emazteen arloan ehun eta hogeita hamar bikote inguru.

Gurasoen Elkartetik antolatzen diren beste jarduera batzuk Familien Festa, Gurasoen Korua, irteera kulturalak edo Eguberrietako Afaria dira, hala ikastetxeko gurasoek elkar ezagutzen dute eta harremanetan jartzen dira.

Hirugarren asmoa betetzeko, Guraso Elkarteen Zuzendaritza Batzordeak hilero batzartzen dira Zuzendaritzarekin. Bilera horretan, familiekin eta ikastetxearekin lotutako gaiak aztertzen dira, Batzordeko eta Zuzendaritzako kide guztiei, gutxienez aste beteko aurrerapenez adierazita. Gai batzuk Guraso Eskolan aurrez ikusitakoak dira, eskolaz kanpoko zerbitzu eta jarduerak, eta abar.

Bestetik, Zuzendaritzak aukera baliatzen du familien kezkei erantzuna emateko, ikastetxearentzako hobekuntza ildoak proposatzen ditu familien iritzia jakin nahian, azken hilabetean gertatutako gauzarik garrantzizkoenen berri ematen du eta Miravalles-El Redín ikastetxean gurasoek jarritako iguripenak betetzen saiatzen da. Gurasoen Elkarteko kideen iritziak termometro ona dira familien gogobetetasun maila eta erronka berrien beharra neurtzeko.

Bestalde, Zuzendaria eta Elkarteetako presidenteak astero elkartzen dira familien eta ikastetxearen arteko batasuna sustatzeko.

B.3. Ikasturteko Senar-emazte arduradunak.

Ikasturteko Senar-emazte arduradunak maila bakoitzeko familiak dira, helburutzat daukatenak ikasturte bateko gurasoen eta irakasle tutorearen (Ikasturterako Irakasle Arduraduna) arteko komunikazioa bideratzea, eta beraz, familien eta ikastetxearen artekoa. Eginkizunen artean dauzka, ikastetxeko gairik berrienen berri jakitea, ikasturteko beste senar-emazteei jakinaraztea, familiak ikastetxean sartzea erraztea, Guraso Eskola sustatzea eta ikasturterako jarduera espezifikoak antolatzea. Eskuarki, bi senar-emazte arduradun izaten dira gelako.

Gurasoen Elkarteek hiru hilabetez behin bilera bat egiten dute ikasturteko senar-emazte arduradunentzat. Bilera horretan, eginda eta egiteke dauden jarduera nagusiak agertzen dira, eta Zuzendaritzari helarazten zaizkio iradokizunak edo hobetzeko puntuak. Bestalde, aurreko bileratik hona ikastetxean gertatutako gauza nagusien berri ematen du ikastetxeak. Oso aukera egokia da familien eta ikastetxearen arteko komunikazio loturak estutzeko. Gainera, ikasturtearen ondoren aukera dauka bere ikasturteari buruz senar-emazte arduradunekin mintza-tzeko.

Ondorioak

1. Miravalles-El Redín ikastetxeak identitate ezaugarritzat dauka gurasoen parte hartze zuzena beren seme-alaben heziketan.

2. Ezaugarri hori maila indibidualean gauzatzeko modu bat familia orientatzailea da, zeinak pertsonalizatu egiten duen heziketa, familiek seme-alaben heziketan dauzkaten behar akademiko eta gizatiarrak asebetetzeko.

3. Ezaugarri hori maila kolektiboan gauzatzeko beste era bat Eskola Kontseilua da, eta batez ere Gurasoen Elkarteak eta Ikasturteko Senar-emazte Arduradunak.

4. Bitarteko horiek dira, nabarmen, Miravalles-El Redín-en kudeaketan familien parte hartzeari leku egiteko tresnarik nagusiena.

Ikastetxearen kudeaketa egokiaren bila

Irene López-Goñi. Nafarroako Ikastolen Elkarteko arduradun pedagogikoa

Hezkuntza-irakaskuntza sistemak, beste sistemak bezala, ez du une honetan lasaitasunik. Hezkuntza erreforma ezberdinek, baina bereziki 1990ean abiarazi zenak, eraldatu du irakaskuntzaren praktika eta, lehendik garrantzizkotzat ematen genituen zenbait printzipio eta orientazio, eginbeharreko eginkizun" bihurtu dira, pedagogiaren praktikan egia baldin bada, ez du eragin txikiagorik izan ikastetxeetako, beraz, ikastoletako antolakuntza arloan.

Honela, azkeneko bi hamarkadetan, iritsi da gure hezkuntza sistemara eta gure eskoletara heziketaren eta irakasleen ebaluazio sistematikoaren nozioa, programa eta proiektuen ebaluazio sistematikoa edo eskola bere osotasunean hartzen duen ebaluazio sistematikoa. Norabide honetan bi hamarkada lanean aritu ondoren "Ebaluazio kultura" deitu izan den hori barneratuta dugula baieztatzen ahal da.

Izan ere, Nafarroako Ikastolen Elkartetik bertatik adierazten ahal dugu gure sarean dauden ikastola kopuru osotik hiru laurdena baino gehiago lanean ari dela kalitatea kudeatzeko ereduren batean. Lanean ari garela esaten dugunean plan baten arabera ari garela esan nahi dugu: proiektuan aritzeko orduak izendatuak, aurrekontu berezia emanda, hobetzeko taldeak sortuak, diagnosia egina eta hobetzeko proposamenak abian...

Artikulu honetan adierazi nahi dugu zein izan den gure ibilbidea gai honetan, beti ez baita norabide bakarrekoa izan, gure iturri teorikoak zeintzuk izan diren, ebaluazio nola ulertu dugun eta sistema hauen balorazio orokor batekin bukatu nahiko genuke.

Lehen urratsak

Orain dela urte batzuk, 1997an, Kalitate Sustapenerako Euskal Iraskundearen bidez iritsi zitzaigun ikastolen kolektiboari EFQM eredua ezagutzeko aukera. Urte horretan hasi ginen Nafarroako zenbait ikastola Kalitate Osoko Gestiorako Europako Eredua ikasten. Eredua interesgarria zela ikusi genuen berehalaxe arrazoi hauengatik:

- Hezkuntzaren kalitatearen printzipioak agertzen zuen autonomia handiagoren beharra: autonomia tresna oso interesgarria da baina "kudeatzea" eskatzen du eta ez genuen horretarako eredurik.
- Hezkuntza Sistemak, gure kasuan Ikastolak, ez ditu kudeatzeko alor pedagogikoak bakarrik: honen garapena izango litzateke autonomiaren garapenaren lehen adierazlea baina beste alor nagusi batzuk ere badaude, hala nola, ikastolaren antolakuntza, gobernua eta funtzionamendua, giza eta baliabide materialen kudeaketa eta gestio ekonomikoa. Eremu hauek ondo gestionatu gabe, ezin liteke eskola baten kalitatea lortu.
- Alor pedagogikoa bera kudeatu behar zen. Jakina da EFQM eredua gestio eredu orokor bat dela, edozein produkzio edo zerbitzuen enpresan ezar daitekeena eta, ikuspegi horretatik, irakaskuntzaren edukia ebaluatzeko gai izan behar zuen. Nafarroako Ikastoletako talde honek, ordea, azkeneko puntu honekin egin zuen topo ikastola gehienetan.

Hezkuntza Proiektua eta Curriculumak garatzeak konpetentzia pedagogikoa eskatzen du eta ikastoletan genituen pertsonak konpetentzia hori bazuten baina ez prestakuntza mota, ez egiteko erak ere, ez ziren hasieran bederen bat etortzen EFQM ereduak une horretan eskaintzen zuenarekin.

Alde batetik enpresen mundutik zetorkigun eredutzat hartzen zen eta "gure haurrak ez dira torlojuak", era kuantitatiboan neurtzen zela eta ez kualitatiboan, bukaera neurtzen zela eta ez prozesua bera, gelaren barruan gertatzen dena zela garrantzitsua eta ez beste arlotan, gure hezkuntza ereduak izan duen ezaugarri bat parte hartzailea izatearena dela eta kudeatzeko ereduak hierarkiko eta liderren aldekotzat jotzen ziren... eta mota honetako baieztapenak ikastola aunitzetan entzuten zen.

Ikusten denez ikastolaren barruan ere mota anitzetako trabak, batzuk hagitz funtsezkoak, izan zituzten hasiera horretan aitzindariak izan ziren ikastolek eta lan handia egin behar izan zuten une horretan proposatzen zitzaien ebaluazio eredua hezkuntzan eta ikastoletan egiteko dugun habitusara egokitu ahal izateko.

Bestalde, MECek eskola ebaluatzeko sistemaren bat erabiltzea eskatzen hasita zegoen eta zuzendaritza ereduak ere aldatzen hasita ikusten genituen lanean ari ginen profesionalok. Eredu egoki baten beharra antzematen genuelarik Nafarroako Ikastolen Elkarteak Jardunaldi pedagogikoak antolatu zituen 1998an Iruñean, "Ebaluazioa" izenpean eta ikastetxeen ebaluazioan une hartako espezialistarik hoberenak ekarri genituen gurera, horien artean David Nevo, Tel Aviveko espezialista ospetsua.

EFQM eredua lantzen ari zen Ikastoletako hasierako talde hark bere prestakuntza Nafarroan jarraitu zuen, osotara hiru urteko prestakuntza jaso zutelarik. Hiru urte pasa ondoren hasierako ikastolen taldetik bi izan ziren eredu hori garatuz brontzezko Q-a lortu zutenak, gaur egun Lizarrako Ikastola, zilarrezkoa lortu ondoren, urrezko Q-a lortzeko lanean ari da. Nafarroako ikastoletako beste talde bat saiakera ezberdinak egin ondoren, beranduago azalduko dugun KEI ereduan sartzen joanen zen. Gaur egun ikastolen herena baino gehiago sartua dago edo EFQMn edo KEIn eta kreditazioak lortzear dituzte.

Iturri teorikoak eta definizioa

Ikastoletako konfederazioko profesional talde bat lanean jarri ginen oinarri teorikoak finkatzeko. Ebaluazioa zer da ihardesten dugunean definizio ezberdinak aurkitzen ahal ditugu. D. Nevok (1996) honela esan zuen: hezkuntza helburuak deskribatzeko eta horien meritua edo balioa juzkatzeko informazioa erabiltzen duen jarduera sistematikoa. Azken hau, denok onartzen dugu definiziorik osatuenentzat.

Definizioarekin ados jarri ondoren, beste galdera bat datorkigu: zer da ebaluatu behar duguna, zeintzuk dira ebaluazioaren objektuak? Desberdintasun nagusiak agertzen dira, batetik, atalak izendatzerakoan eta, bestetik, atal bakoitzari ematen zaion garrantzia.

MEC-ek abian jarria zuen EVA planak bost arlo nagusi desberdintzen zituen: Langileak eta Testuingurua, Proiektuak, Antolaketa eta Funtzionamendua, Prozesu Didaktikoak eta, azkenik, Emaitzak.

EFQM ereduan bederatzi arlo ebaluatzen dira: Lidergoa, Politika eta Estrategia, Langileria, Baliabideak, Prozesuak (hemen edozein prozesu sartzen da, konplexuena nahiz sinpleena), Bezeroaren gogobetetzea, Langileriaren gogobetetzea, Gizartean izandako eragina eta Emaitzak.

KEI - Kalitate Egitasmo Integratuan (Proyecto de Calidad Integrado) ereduan zazpi dira eremu nagusiak: Erakundearen planteamendua, Antolakuntza eta egitura, Harreman eta elkarbizitza, Tutoretza eta orientazioa, Curriculuma, Familia eta ingurua eta Administrazioa, zerbitzuak eta baliabideen eremua. Hona hemen taula batean jasota:

Ebaluazioari buruzko prozesuari buruz D. Nevo irakasleak hitz egiten du oso ikuspegi interesgarria jarriz: ebaluatzailearen eta bere entzuleriaren arteko harremanei buruz. Bi norabide behar dituela izan azpimarratzen du. Bi norabidetako harremana litzateke, batetik bestera informazioa pasatuko da eta, bestetik, elkarrekiko ikaskuntza prozesuari ekingo zaio, Freireren teoriarekin bat etorriz. Elkarrizketan sartu diren bi aldeak ez dira nahitaez berdinak izanen baina bien arteko simetria beharko da, onartu beharko baitute batak bestearengandik zerbait ikas dezakeela eta, aldi berean, zerbait irakats diezaioketela elkarri.

Nafarroako Ikastolek hautatutako ereduak

Gure artean lehenago esan dugun bezala bi izan diren nagusiki eta urte batzuk pasa ondoren lantzen diren kalitatea ereduak: EFQM eta KEI. Era labur batez bada ere orain bere oinarriak gainetik azaltzen saiatuko naiz.

EFQM da agian hezkuntzan duen proiekzioarengatik ezagunagoa. Kalitate osoaren funtsa printzipio batzuk antolatzean eta aplikatzean datza. Dena den, printzipio hauek maila intelektualean ulerterrazak eta onarterrezak badira ere, ez da hain erraza antolaketaren barruan txertatzea eta aplikatzea :

- Gauzak bezeroei begira egin
- Organizazioaren proiektuan pertsona guztiak inplikatu
- Ekintzetan eta datuetan oinarrituriko kudeaketa egin
- Prozesu bidezko kudeaketa egin
- Talde lanean aritu
- Hobekuntzaren bila etengabe aurrera egin.

KEI (Kalitate Egitasmo Integratua) sortzen da asmo batekin eta da kalitatearen ebaluazio eredu bat hezkuntzatik bertatik sortua izatea. Beste kalitate eredu batzuen aplikazioa, enpresa-kulturan arrakastaz esperimentatutako irizpideetan oinarritzen da; KEI, ordea, eremutan, kalitate irizpidetan eta irizpide horiek ikastetxearen testuinguruan zehazten dituzten hainbat adierazletan egituratu da. Era honetan ulertzen da KEItik kalitatea:

Kalitatea, lan egiteko eraren aldaketari, prozesuen eta pertsonen hobekuntza jarraikiari, irakasleen eta administrazio eta zerbitzuetako pertsonalaren hazkuntzari, eta ikasle, sendi eta erakundeen itxaropenei erantzuten dieten emaitzei lotuta dago.

Kalitateko eskola, ikasleen aurrerakuntza intelektual, sozial, moral eta emozionala sustatzen duen eskola da. Kalitateko eskolak bere egile eta jasotzaileen gaitasunak bultzatzen ditu aipatutako arloetan emaitza onak lortzeko.

Keiren kalitate printzipioak honako hauek dira: Pertsonen satisfazioa, Hezkuntzako jarduera guztiak ikasleari pertsona den aldetik zuzentzea, inplikazioa, aitzindaritza konpartitua, eskolaren hobekuntzan konprometitua, ebaluazioa, eraginkortasuna eta emaitzak.

Eredu honetan 2008 urtean kreditazioa lortu zuen Iñigo Aritza ikastolako zuzendaria den Esther Garaialderi galdetuta zeintzuk diren kalitaterako ereduren bat aplikatzearen abantailak hauek direla esan digu:

1.- Epe ertain eta luzerako helburu zehatz eta argiak ezarriak izatea. Honek aukera eman digu: Hezkuntza Proiektu argia eskaintzeko.

2.- Ikastolako funtzionamenduan eredu partehartzailea eta eraginkorra sustatzea:

- Lan taldeekin eta urteko planekin lan egitea
- Lankidetza eta lan kooperatiboa oinarritzat hartzea
- Talde guztien lana eta ahalegina helburu zehatz batzuen harira metatzea/pilatzea. Dispertsiorik ez!
- Elkarrizketa, eztabaida eta adospena oinarrizko tresnatzat erabiltzea.
- Ebaluazioa hobetzeko ohiko tresna bihurtzea
- Giza baliabideak eta baliabide materialak ahalik eta modu eraginkorrean aprobetxatu

3.- Lanen eta arduren banaketa

- Hezkuntza komunitateko kide guztien konpromisoa eta partehartzea
- Guraso batzorde desberdinek lan metodologia bera erabiltzen dute.
- Egiten den lanaren sozializazioa (horizontaltasuna)
- Lan kooperatiboa

4.- Ikastetxearen hezkuntza jardueraren koherentzia bermatzea:

- Helburu nagusiak lortzeko orduan
- Lan metodologian
- Formazio planetan

5.- Hezkuntza jardueraren inguruko hausnarketa egiteko aukera.

- Egiten dugunaz ohartzea. Aspektu hau azpimarratu nahi dut. Guretzako oso lagungarri eta baliogarria izan delako. Lana antolatzeko garaian, sistematizatzeko garaian... egiten den lana ikusteko aukera eman digu.
- Hezkuntza asmoan sakontzea.
- Etengabeko hobekuntza proposamenak sustatzeko

6.- Azkenik Hezkuntza komunitateko kideen asebetzea eta horrek hezkuntza jardueran dakarren onura:

- Lana ongi egitearen poztasuna
- Lanerako giroa hobetzea
- Hezkuntza komunitateko kideen arteko harremanak hobetz

Ondorioak

Hezkuntza berritzeko egin diren gertuko ahalegin guztiak ikusita, hezkuntzan zer edo zer garrantzitsua gertatzen bada, garbi da ez dela Hezkuntza Departamentuan, Ministerioan edo Unibertsitatean geratzen, eskoletan eta ikasgeletan baizik. Politikariek presta ditzakete erreformak eta Hezkuntza ministerioetako aditu eta funtzionarioek egitasmoak egin ditzakete baina eskolan, praktikara, irakasleek, zuzendariek eta hezkuntza elkargoak eraman behar dituzte. Hezkuntza aldatzeak berekin dakar eskola aldatzea, eta hori epe luzera lortzen den helburua da.

Hezkuntza sistema aldatzeko erabili nahi dugun ebaluazioa ez da eraginkorra gertatuko ez badugu, gaitasun eta ahalmen osoz ezartzen eskolaren barruan. Hau horrela izanda eskolek beraien ebaluazio proiektuak autonomiaz garatzeko denbora, prestakuntza, eta baliabideak behar dituzte.

Gainera hezkuntzak oso lan konplexua dakar berarekin eta eskola osoaren ebaluazioa funtzio erantsia dugu. Kalitatea oso gai potoloa da eta gauza aunitz neurtzen ahal ditugun arren, gaur egun ebaluazioak dituen baliabide xumeekin hezkuntzaren konplexutasuna ulertu nahi bada, ebaluatzaileek ezingo dituzte oso promesa handiak egin hezkuntzaren benetako arazoen gainean nola egin behar den jakiteko.

Ikastetxeen autonomia. Kalitatea eta kudeaketa sistemak

31.zk
2009ko maiatza

IDEA

NAFARROAKO ESKOLA KONTSEILUAREN ALDIZKARI