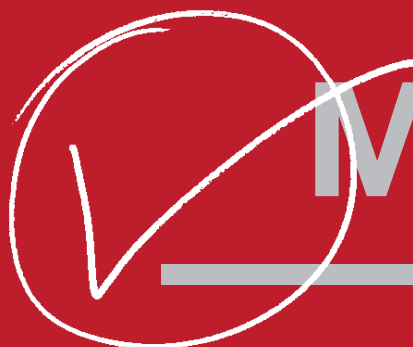


PLAN
GINTZA
ESKO
LA
ERE
MUAN



EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

HEZKUNTZA, UNIBERTSITATE
ETA IKERKETA SAILA
Hezkuntza Salburuordetza

DEPARTAMENTO DE EDUCACION,
UNIVERSIDADES E INVESTIGACION
Viceconsejería de Educación



Plangintza eskola-eremuan

AURKIBIDEA

1.- Hitzaurrea.....	03
2.-Plangintza -zikloa.....	05
3.- Azterketa eta diagnosi-fasea.....	08
4.- Plangintza fasea.....	10
5.-Plangintzaren gauzapena	16
6.- Jarraipen eta ebaluazio-plangintza	20
7.- Planen eta proiektuen lidergoa.....	23



Plangintza eskola-eremuan

1. Hitzaurrea

Erakundeak hobetu egiten dira, orainaldiko errealitatea oinarri hartuta etorkizuneko errealitatea irudikatzeko gai direnean. Taldean garatutako plangintzari esker, komunitate batek dituen ametsak ikusi eta lor daitezke.

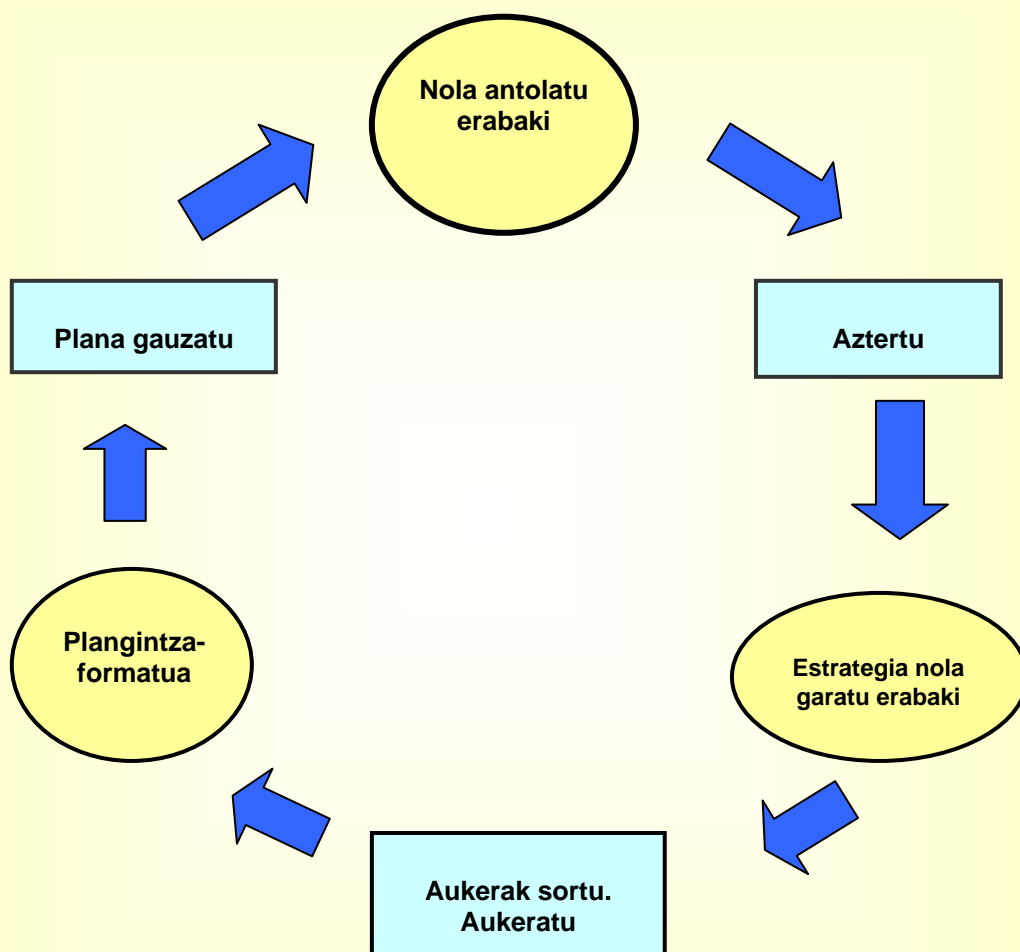
Modu orokorrean aztertuta, plangintza prozesu bat da; prozesu horretan, lehenik eta behin, iritsi nahi dugun lekua zehazten da, erdietsi nahi ditugun lorpenak zehaztu, eta, gero, norabide horretan aurrera egiteko eta bidean ez galtzeko behar diren bitartekoak adosten dira. Prozesu horretan aurrera egiteko modu asko daude; beraz, ematen diren jarraibideak ez dira aginduztat hartu behar eta ikastetxe bakoitzaren arabera egokitu behar dira. Plan bat, funtsean, plangintza-prozesuaren produktua da; azken batean, zer egin, zertarako eta nola adierazten duen erabaki-multzo bat dela esan daiteke. Ekintza-plan baten ezaugarriak:



- ✎ *Ekintza-erreferente* izan behar du; egokiena eragingo dien pertsona guztien nahiz hori gauzatzen lagundu behar duten guztien adostasunez zehaztea litzateke. Hezkuntzan, guztien adostasuna lortzea ez da oso errealia; beraz, behar besteko “masa kritikoa” lortu behar da.
- ✎ *Esparru malgua* du diseinuari dagokionez; horrela, gauzatze-prozesuan agertzen diren ebidentzia berrien arabera doitu daiteke.
- ✎ Ez ditu hezkuntza-politikako jarraibideak soilik aintzat hartzen; hau da, *inplementazio-estrategiei buruzko informazioa*, ekintzak eta estandarrak, nahiz jarraipen- eta ebaluazio-sistema kontuan hartzen dira bertan, bai eta *horiei lotutako baliabideak eta gastuak nahiz hartutako erantzukizunak* ere.

Gero eta premia handiagoz, eskola-zuzendariak modu estrategikoagoan planifikatu behar izaten dute, bai epe ertainerako, bai epe luzerako; izan ere, hezkuntza-ekintzaren zurrumbiloaren ondorioz, eskola-instituzioek iparra galtzen dute maiz. Ikaskuntza-emaitzak izateko sistema eraginkorragoak bilatu behar dituzte, baliabide gehiago erabiliz ez baitira, ezinbestean, emaitza hobeak lortzen. Baliabideak erabiltzeko modua oinarritzkoa da; horrez gain, nahiak eta gaitasunak bateratu behar izaten dituzte, gero eta zailago baita eskola-elkarteak nahi duen guztia plan batean sartzea. Lehentasunak ezarri behar dira, erabakiak modu orekatuan hartuz eta adostasunak lortuz.

Plangintza eskola-eremuan

Aldaketa kudeatzeko oinarrizko eredua



-  Prozesu estrategikoak
-  Antolakuntza-erabakiak



Plangintza eskola-eremuan

2. Plangintza-zikloa

Beste edozein sistemak bezala, hezkuntza-sistemak honako hauek hartu behar ditu kontuan plangintza egitean: sarrerak, prozesuak, emaitzak nahiz lorpenak, eta esku-hartzearen testuingurua:

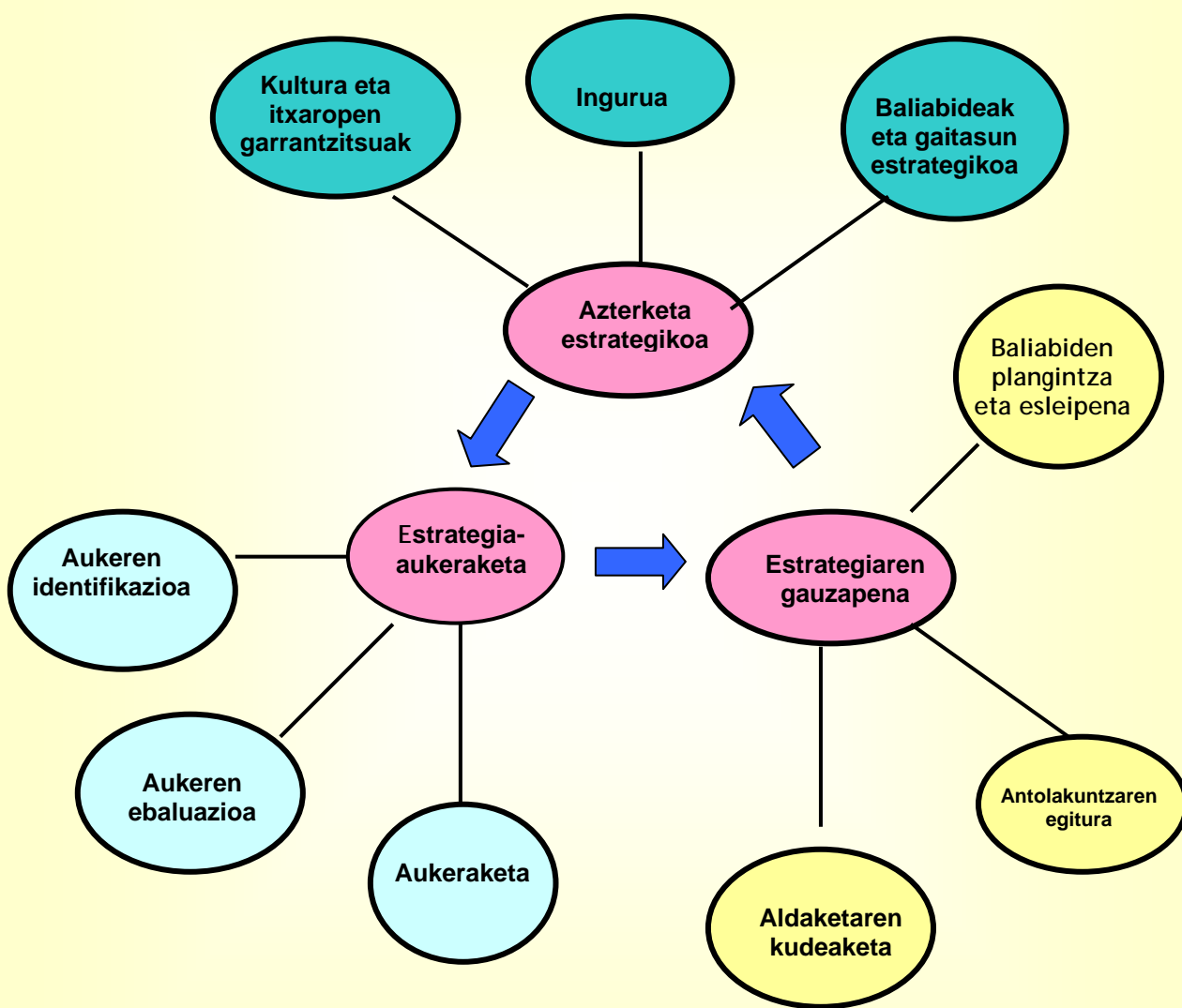
- ✎ Sarrerak baliabide-mota desberdinak dira, aurreikusitako emaitzak lortzeko antolatzen direnak, besteak beste: irakasleak, ikasleak eta horien ezaugarriak, irakaskuntza-materialak, ekipamendua, eraikinak...
- ✎ Sarrera horiek hainbat prozesutan konbinatuko dira (komunikazio-prozesuan, irakaskuntza- eta ikaskuntza-prozesuan, koordinaziokoan, lidergokoan...), eta erdietsi nahi diren emaitzak lortzeko moduan aktibatuko dira.
- ✎ Emaitzak sistema-prozesuek sortutako lorpen nabariak dira, esaterako: eskolatze-tasak, gradudun-kopurua, hainbat fase eta etapatan izandako ikaskuntza-emaitzak, sortutako eskumenak, ikasleen gogobetetzea eta inplikazioa...
- ✎ Beste emaitza-mota bat zeharkakoak dira (ikasleen, horien familien eta gizartearen onurak), esaterako: lan-aukera hobeak, gizarte-sorkuntza eta -dinamismo handiena, gizarte justuago bat...

Plangintza estrategikoak (4-5 urterako planak) nahiz plangintza operatiboak (urteko planak) arrakastaz gainditu behar dituzte honako irizpide hauen iragazkiak: garrantzia, eraginkortasuna, efikazia, inpaktua eta iraunkortasuna. Hau da, bitartekoak garrantzitsuak diren adierazitako premiak gogobetetzeko (garrantzia), prozesuak (baliabideen erabilera) eraginkortasunez zein neurritan antolatzen diren, aurreikusitako emaitzak lortzen diren (efikazia)...

Askotariko terminologiak eta plangintza-ereduak daude, estrategikoak nahiz operatiboak. Ezin da esan eredu bikain bat dagoela, instituzio bakoitzak prozesua interpretatzeko bere modua baitu; hala ere, antzeko hurrenkeran egiten diren fase batzuk daude: azterketa, plangintza, gauzapena eta ebaluazioa.

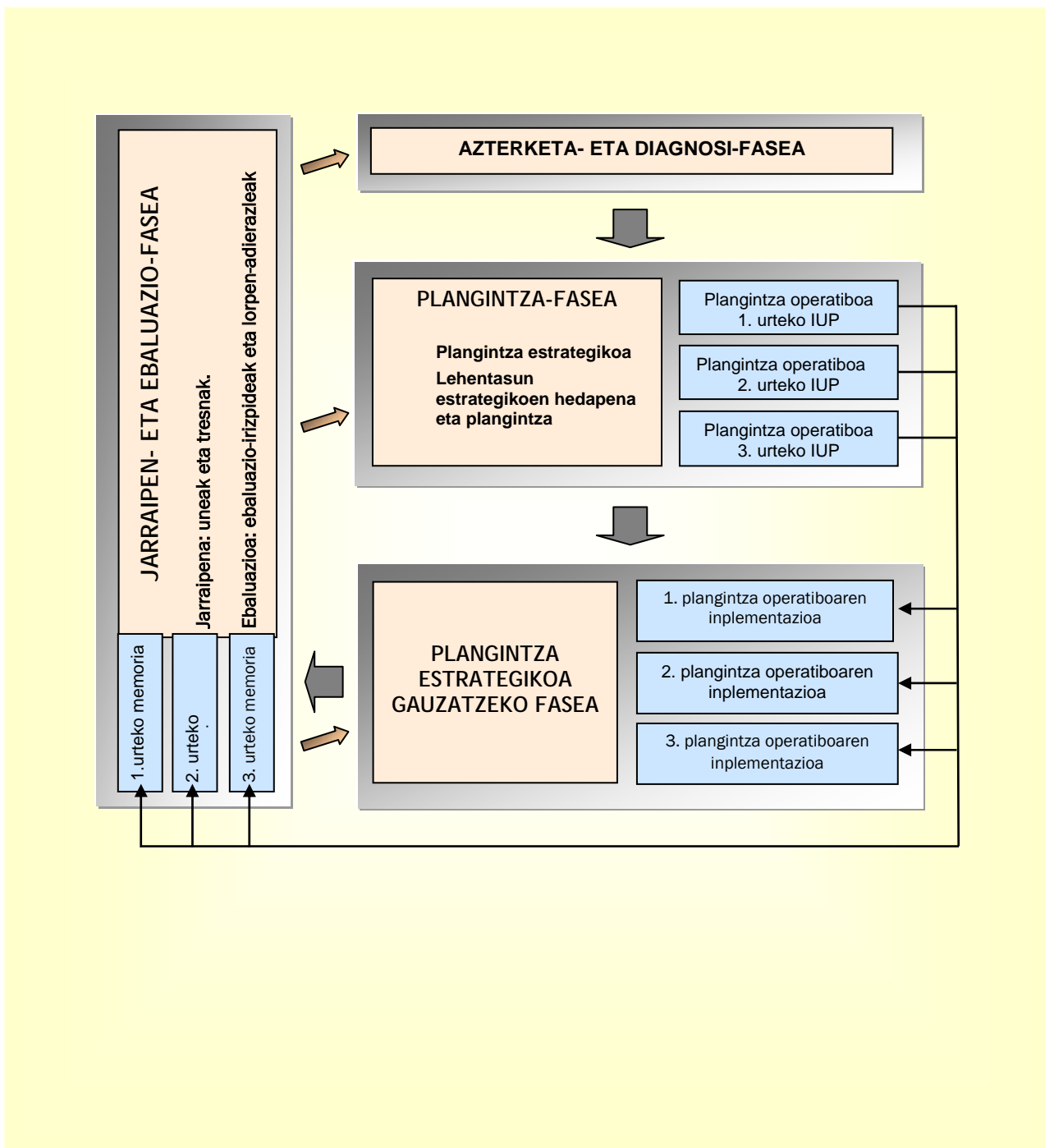
Plangintza eskola-eremuan

Zuzendaritza estrategikoaren eredia





Plangintza eskola-eremuan





Plangintza eskola-eremuan

3. Azterketa- eta diagnosi-fasea

Berrikuspena, errealtatearen irakurketa, diagnosis, azterketa...; guztiak sinonimotzat erabiltzen dira. Azterketa, funtsean, datuak biltzea da, ebidentziak lortzea eta azterketa kritiko bat egitea, ikaskuntzari dagokionez gure ikastetxean ikasleekin lortzen dugunari buruzkoa. Ebidentzia-iturriak askotarikoak izan daitezke: ebaluazio diagnostikoaren emaitzak; Hezkuntza Ikuskaritzaren txostena; ikasketa-emaitzak irakasleen noten bidez; irakasleen, ikasleen eta familien iritzia; barne-ebaluazioaren emaitzak, urteko memoria, zikloi eta mintegiei buruzko txostenak...

Eskola-elkarteak alde indartsuak eta ahuleziak aztertu behar ditu, aukerak eta mehatxuak; hain zuzen, tresna sintetiko batzuk daude, interes-talde desberdinen judizioa esplizitu egiten dutenak: kontrol-zerrenda, AMIA azterketa, indar-eremuaren azterketa, sintesi-galdeketa...

Azterketak arreta jarri behar du ikastetxeak izatea arrazoitzen duen oinarrizko zereginetan, ikaskuntzak bultzatzean, hain zuzen; azterketa hori honako irizpide hauen arabera egin daiteke:

- ✎ Era askotako ikaskuntzak hartzen dira kontuan: akademikoa, oinarrizko gaitasunen garapena, norberaren eta gizartearen garapena, eta arretaren dibertsifikatzea eta pertsonalizatzea.
- ✎ Ikastetxeko giroak ikasleen segurtasun fisikoa eta emozionala bermatzen du.
- ✎ Ikasleak norbere ikaskuntzaren arduradun bihurtzen dira, eta ebaluazioak modu etekintsuan bideratzen ditu.
- ✎ Ikasleak beren jardueretan inplikaturik daude, eta nahitasunik ezaren maila gutxienekoa da.
- ✎ Ikasle-talde guztietan izaten da efikazia, ikasle onekin nahiz hain motibatuta ez dauden ikasleekin.
- ✎ Ikasleen maila sozioekonomikoa dela-eta emaitzetan izaten den aldea gutxitu egiten da.
- ✎ Ikaskuntzetan, zentzuz egiten da aurrera.
- ✎ Norberaren baliabideak modu eraginkorrean erabiltzen dira; guztiek ematen dute norberak dituen aukeren mailarik onena.
- ✎ Helburutzat hartu duguna lortzen da: efikazia-maila ona.
- ✎ Sustatzen ditugun ikaskuntzak eta erabiltzen ditugun estrategiak funtzionalak dira, eta ikasleen egungo nahiz etorkizuneko premiei erantzuten diete.
- ✎ Ahaleginak koordinatzen dira, eta, horrela, koherentzia ematen zaio irakasleen esku-hartzeari.



Plangintza eskola-eremuan

Azterketa- eta diagnosi-tresnak

Helburua

Ikastetxearen jarduerari eta emaitzei buruzko ebidentziak pilatzea. Ikastetxearen egoera ezagutzea: ikaskuntza-helburuen lorpena, langileen gaitasuna, antolakuntza-egituraren efikazia...

Diagnosi-iturriak

A.- Autoebaluazioa

Ikastetxearen testuingurua

Ikasleen emaitzak

Ikaskuntza-emaitzen aurrerapena

Ikasleen ahotsa

Familien ahotsa

Irakasleen ahotsa

B.- Ikuskaritzaren ebaluazioa

C.- Ebaluazio diagnostikoa

D.- Errendimenduari eta aurrerapenari buruzko beste ebidentzia batzuk

Diagnosi-tresnak

Analitikoak

Ikaskuntzari buruzko datuak: efikazia, efikazia bereizgarria, aurrerapena

Absentismoari buruzko datuak: arrazoiak, uneak...

Denbora erabilgarriaren erabilerari buruzko datuak: zereginen pasatako denbora, alfer-denbora...

Ikasleengan dituzten itxaropenei buruzko datuak

Ikaskuntza-estragiei buruzko datuak: motak, egokitapena, inplikazioa, koherentzia, trinkotasuna...

Ikasgelako eta ikastetxeko giroari buruzko datuak

Auditorien emaitzak

Kalitate-ebaluazioen txostenak

Sintetikoak

Interes-talde desberdinen azterketa: irakasleak, ikasleak, familiak...

Kontrol-zerrenda

AMIA

Indar-eremu baten azterketa

Kausen eta konponbideen azterketa (autoazterketa)

Etorkizuneko hezkuntza-joeren azterketa

Prospektiba-jarduerak

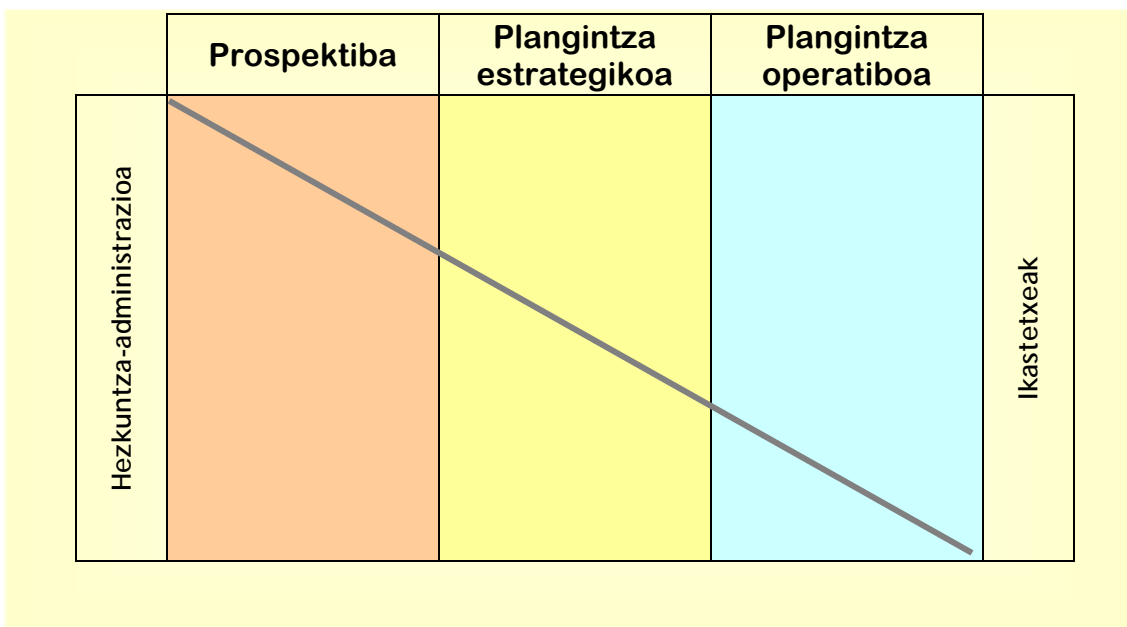
Sintesi-galdetegiak

Plangintza eskola-eremuan

4. Plangintza-fasea

4.1. Hezkuntza-politika eta plangintza

Ikastetxearen Heziketa Proiektu (IHP) batean nolakotasun-ezaugarriak, balio eta sinismenak, taldearen heziketa-ikuspegia eta misioa zehazten dira; beraz, horrelako proiektu bat izatea lehentasunezko garrantzia duen erreferente "operatibo" bat da ikastetxearen jardura orokorrean. Funtsezkoak dira, halaber, Hezkuntza Sailak ezarritako jarraibideak eta lehentasunak, jardueren lehentasunak zehazteko irizpidetzat hartu behar baititugu.



Garrantzitsua da Hezkuntza Sailaren jarraibideek lehentasun-esparru bat bermatzea eta programen nahiz proiektuen arteko koordinazioa eta arrakasta sustatzea. Hezkuntza-politikak helburu orokorren eta espezifikoen multzo bat zehazten du, honako alderdi hauen inguruan:

- ⌘ Eskuragarritasuna (heziketa jasotzeko eta arrakasta izateko aukeraber dintasuna, zuzentasuna, aldeen murrizketa, parte-hartzea eta generoarekin lotutako gaiak...)
- ⌘ Kalitatea (heziketa-zerbitzuaren kalitatea, irakaskuntzaren pertsonalizatzea, eraginkortasuna baliabide-erabileran, efikazia, garrantzia eta barne- nahiz kanpo-funtzionaltasuna...)
- ⌘ Kudeaketa eta lidergoa (governantza, deszentralizazioa, autonomia, hobekuntza-proiektuak...)



Plangintza eskola-eremuan

Ikastetxeetan alderdi horiek aintzat hartzen dituzte, bai bere osotasunean, bai helburu zehatzak finkatzen dituzten programen eta proiektuen bidez; horiek lorpen-adierazle kualitatiboak nahiz kuantitatiboak izaten dituzte erantsita.

4.2. Plangintza estrategikoa

Zuzendaritza erakundearen gaitasuna eta eskumena areagotzen saiatzen da, efikaziaz jardun ahal izateko eta arrakasta iraunkorreko etorkizun bati forma emateko. Egunean eguneko kudeaketaz harago joateko, beharrezkoa da ikuspegi handinahitsua eta zorrotza izatea, eskola-instituzioari itxaropen handiko erronkak ezarriko dizkiona. Zuzendaritzek tresna egokia dute beren helburua betetzeko: **plangintza estrategikoa**. Eztatदारको eta, elkarriketa jatorren bidez, adostasunera heltzeko aukera bat da; adostasun horiek, hain zuzen, honako hauetan eragingo dute:

- ✎ **Estrategia**; lortu nahi den hori adierazten du, ez soilik egin nahi dena. Hau da, asmoen edo intentzioen adierazpenzat deskribatzen da, eta ez nahia adierazten duen adierazpen soilizat. Gauzapena strategiaren zati garrantzitsua da; baina, jakinarazi eta gauzatu aurretik, asmoak argi eta garbi zehaztu behar dira.
- ✎ Hezkuntza Sailaren lehentasunen interpretazioa. Ikastetxeek adi egon behar dute **hezkuntza-politikari** dagokionez, gobernuek prozesu horren bidez zehazten baitute beren politika-ikuspegia programa eta jardueretan, errealitatean aldaketa-emaitzak lortzeko.
- ✎ **Gauzapena**; alde batetik, erakundea ikuspegi estrategiko berrira egokitzea da, eta, bestetik, ikuspegi estrategikoan deskribatutako emaitzak lortu nahian, erakundeak sistema osoa sustatzeko erabiltzen dituen mekanismoak.

Estrategia-ezaugarriak:

- ✎ Estrategiak norabidea adierazten du: Ikastetxearen Heziketa Proiektuaren (IHP) balioak eta asmoak ekintza bihurtzeko prozesu koherentea da, betiere etorkizuneko ikuspegia oinarri hartuta.
- ✎ Estrategia epe ertainerako eta luzerako da: ez da urteko proiektu operatibo horien batuketa hutsa, baizik eta 4-5 urterako ikuspegia du.
- ✎ Estrategiak ikastetxe osoari eragiten dio: alderdi guztiak lantzen ditu; hala ere, ikastetxeen oinarrizko helburua du xede, ikaskuntzak bultzatzea, hain zuzen.
- ✎ Estrategiak errealitatearen ezagutza eta etorkizuneko proiektzioa bateratzen ditu: aurreratze-gaitasuna egokitu behar du, ikastetxearen egungo egoera eta bere lorpenen ezagutza sakona oinarri hartuta. Azken batean, pragmatismoaren eta utopiaren nahasketa egoki eta koherentea da.



Plangintza eskola-eremuan

- Estrategia ekintza-erreferente bat da: ez da adimenarekin lotutako jarduera garbi bat, baizik eta errealitate bihurtu behar den proposamen bat.
- Estrategiak prozesu operatiboak osatzen ditu: instituzio efikaz orok behar bezala bateratu behar ditu prozesu estrategikoak eta prozesu operatiboak.
- Estrategiak ekintzen protagonistei eragin behar die: kutxetan gordetako idatzizko dokumentuek ez dute langileen jardunean eragiten, pertsonak estrategia eztabaidatzeko eta zehazteko prozesuan inplikatu ezean.
- Ikastetxeetako estrategiak hezkuntza-sistema osoko strategiarekin bat etorri behar du; horretarako, Hezkuntza Sailak bere lehenetasun estrategikoen berri eman behar du, ikastetxe guztiek ezagutu ditzaten.

4.3 Plangintza operatiboa: ikastetxeko urteko plana eta ebaluazio-memoria

Burutik eskuetara pasatzea; proposatutako helburuetatik, horiek lortzeko egin behar diren ekintza zehatzetara pasatzea. Ikastetxearen xedeak eta helburuak jada zehaztuta daude, bai IHPn, bai plan estrategikoan; beraz, orain, epe laburrean pentsatu behar da, baina epe ertainerako edo luzerako ikuspegia sekula ahaztu gabe. Nora heldu nahi dugun zehaztuta —jomugatzat hartu ditugun xede eta helburuekin—, hara iristeko ikasturte honetan zer egingo dugu erabaki behar da.

Hobekuntza etengabekoa da eta egunez egun lortzen da, ikasturte bakoitzean planifikatu eta ebaluatu behar den prozesu baten baitan. Ikastetxeetako bizitza ez da hasten ikasturte bakoitzean, jarraitu egiten du; hori dela-eta, aurrera egingo den norabidea gogoratzeaz gain, beharrezkoa da jakitea non gauden eta zer egin behar dugun aurrera egiten jarraitzeko. Aurreko ikasturteko ebaluazio-memoria izaten da hurrengo ikasturteko planaren abiapuntua.

Ikastetxearen Urteko Plana (IUP) funtsezko tresna da ikastetxearen antolakuntzarako eta funtzionamendurako, ikasturte baten ikuspegia oinarri hartuta. Ikasturterako finkatu diren helburuak lortzeko lan-proiektu zehatz eta argia da, eta “operatibo” bihurtzen dituzte IHPn eta plan estrategikoan adierazitako xedeak eta helburuak. Bertan, lortu nahi diren helburuak adierazten dira, jarduera zehatz, argi eta ebaluagarrien bitartez; horrela, ikasturte baterako aurreikusitako lorpenak erdiesten direla agerian uzten da.

Ikastetxearen Urteko Planak eta horri dagokion ebaluazio-memoriak antolakuntza-efikazia eta -eraginkortasuna lortzea dute xede, bai eta datu objektiboak izatea ere hezkuntza-komunitateari eta Administrazioari jakinarazteko. IUP dokumentu oso oso praktikoa da; horregatik, eskola-jarduerako eremu guztiei egiten die erreferentzia, eta, behar bezala gauzatzen dela bermatzeko, parte-hartzearen bidez egin behar da. Hori ebaluatzeko adierazleak eta irizpideak ere esplizitu bihurtu behar dira.



Plangintza eskola-eremuan

IUPren ezaugarriak:

1. **Koherentea** da oinarri dituen IHP, ICP, AJA eta plan estrategikoarekin; hain zuzen, horiek adierazten dute eskola-jarduera guztiaren norabidea.
2. **Malgua**: gauzaten denean, etengabe berrikusten da, une oro erabilgarri izatea bermatzen duten aldaketak sartzeko; horrela, edonolako ekintza burokratikatik urruntzen da.
3. **Irakaskuntza-taldearen parte-hartzeaz eta adostasunez sortua**; irakasleek taldean (eta ez nork bere kasa) egiten dituzten hausnarketen, premia-azterketen eta proposamenen nahiz hartzen dituzten konpromisoen emaitza da.
4. Ikastetxeko eta ikasgelako jarduera guztietarako **gida** da, eta ikastetxean egiten den edozer gauzari ematen dio zentzua.
5. **Ebaluagarria**: izan ere, ikasturterako proposatutako helburu bakoitza ebaluatzeko adierazleak eta irizpideak zehazten dira.

Urteko Ebaluazio Memoria epe laburrerako kudeaketa-tresna bat da; izenak adierazten duen bezala, IUPn adierazitako helburuen ebaluazioari buruzko informazio garrantzitsua jasotzen du. Ikastetxearen funtzionamendu orokorra eta, bereziki, ikasleen ikaskuntza-prozesuak nahiz –emaitzak modu sistematikoan ebaluatzeko tresna da.

Urteko Ebaluazio Memoria ikastetxearen barne-ebaluazio bat da, autoebaluazio bat, eta, bertan, hezkuntza-komunitate guztiak hartzen du parte; IUP hartzen du oinarri, urteko plangintza-tresnatzat, eta, horrez gain, ikastetxeko dokumentu instituzionalak ere erreferentziatzat hartzen ditu, horien eta ikastetxean egindako hezkuntza-prozesuen arteko koherentzia aztertzeko.

Horren bidez, ikastetxeko kulturen kudeaketa-alorreko kalitate-elementuak sartu nahi dira: plangintza, garapena eta tresna horren bidezko ebaluazioa. Era berean, tresna beharrezko eta erabilgarri bihurtu nahi da, ikastetxearen martxa ebaluatzeko eta hezkuntza-komunitateari nahiz administrazioari ezagutarazteko.

Ebaluazio-memoriak lau funtzio ditu:

1. IHPn, ICPn, AJAn eta Plan Estrategikoan definitutako eta IUPn zehaztutako xedeen eta helburuen arabera, ikasturtean egin den **hezkuntza-ekintzaren emaitzei buruzko informazio garrantzitsua ematen du**, bereziki, ikasleen ikaskuntzei dagokienez (gaitasun pertsonalak, sozialak eta akademikoak).
2. Ikasturte amaieran, **ikastetxearen diagnosi bat egiten du**, unean unekoa, balantze bat egiteko eta lorpenak zuhur eta ikuspegi kritikoaz baloratzeko aukera ematen baitu; horri esker, hezkuntza-komunitate osoari eta



Plangintza eskola-eremuan

Administrazioari bere funtzionamenduari eta lorpen-mailari buruzko informazio funtsatua eman diezaioke.

3. **Hobekuntzarako informazioa ematen du** prozesu jarraitu batean; hau da, esku hartzeko urratsak proposatu eta modu progresiboan hobetzen jarraitzeko proposamen zehatzak egiten ditu.
4. **Beste abiapuntu bat da**, hurrengo ikasturteko IUP egiteko oinarri hartu dena.

Zuzendaritza-taldea arduratzen da memoria hori parte-hartzearen bidez egitea sustatzeaz eta bultzatzeaz, eta, horretarako, honako baldintza hauek ezartzen ditu: balorazio zehatzak egitea ahalbidetuko duten talde-jardueren diseinua eta plangintza, eta, horien ondorioz, ikastetxeko jarduera guztia optimizatzeko proposamenak. Horrela, prozesuak, espazioak eta beharrezko denborak erraztuko dira.

Urteko memoria egitea eskatzen duen ebaluazioaren baitan, honako lau zeregin hauek bete beharko dira:

1. **Datu garrantzitsuak biltzea**, IUPn planifikatutakoaren eta, batez ere, ikasleen ikaskuntzaren arabera.
2. Datu horiek **interpretatzea**, IUPn zehaztutako irizpideak, lorpen-maila eta horren ondorioak/eraginak aintzat hartuta.
3. Ikastetxean egin diren baina IUPn agertzen ez diren **jarduera esanguratsuei buruzko datuak biltzea**, eta horiek ikastetxeko dokumentu instituzionalekin duten koherentzia aztertzea.
4. **Hobekuntza-proposamenak** egitea alor guztietan, ikasleen ikaskuntzarekin lotuta daudenetan, bereziki.



Plangintza eskola-eremuan

Plangintza-tresnak

Lehentasunak zehaztea

Helburua

Hurrengo urteetan, ikastetxeko ahaleginaren xede izango diren **lehentasunak** aukeratzea; horiek, hain zuzen, **ikasle bakoitzaren ikaskuntzetan izango duten inpaktuaren** arabera nahiz hezkuntza-administrazioak ezarritako lehentasunen arabera zehaztuko dira. Gutxi baina interes estrategiko handikoak izan behar dute; bestalde, garrantzitsua da **parte-hartezko plangintza-prozesu** bat izatea, honako xede hauetarako:

- Erakundeko kide guztiak inplikatzeko prozesu-fase guztietan, hau da: helburuen definizioa, plangintza, garapena eta ebaluazioa.
- Taldekide izatearen sentimendua areagotzea.
- Talde-erantzukizuna areagotzea, bai prozesuetan, bai emaitzetan.
- Inplikazioa eta konpromisoa oinarri hartuta, erakundeko giroa eta kultura sortzea.

Ikastetxeko lehentasunak zehaztu eta gero, **helburuak** idatzi eta **sekuentziatuko** dira gure zuzendaritza-proiektuaren denbora-esparruan.

Helburuak idazteko eta sekuentziatzeko prozedura

1. Lehenik eta behin, diagnosi-ebidentzien ondorioz, hobekuntza-premia guztiak zerrendatuko dira.
2. Bigarren, hurbiltasunaren edo osagarritasunaren arabera antolatzen eta taldekatzen dira, eta, gero, ikastetxeko ildo estrategikoekin lotzen dira, baldin eta ikastetxeak aurrez zehaztu baditu.
3. Hirugarren, lehen iragazkitik pasatzen dira, ikastetxeak erantzuteko egun duen gaitasunari nahiz ikaskuntzei dagokienez duen garrantziari lotua; hau da, bideragarritasuna, egokitzapena, aukera eta inpaktua.
4. Laugarren lekuan, lehentasunak aztertzen dira, hezkuntza-administrazioek zehaztutako esparruaren arabera.
5. Aurreko premiak lantzen dituzten helburuak idazten dira, gure proiektuaren denbora-esparruaren arabera sekuentziatuz.
6. Azkenik, garatutako ekintzen jarraipena eta ebaluazioa egiteko aukera ematen duten adierazleak ezartzen dira.

Tresnak

Post-it orritxoak erabiltzeko teknika (NAFER-GGBKB teknikaren bidez osatu)
 "Izen-taldea" teknika eta BEA azterketa (bideragarritasuna, erabilgarritasuna, aukera)
 Egokitzapen-iragazkia
 Hezkuntza-politikaren lehentasunen iragazkia
 Indar-eremu baten azterketa
 Helburu operatiboak idazteko modua
 Plangintzaren sekuentziazio-eredua
 Kalitate-adierazleak zehazteko modua
 Plangintza-eredua

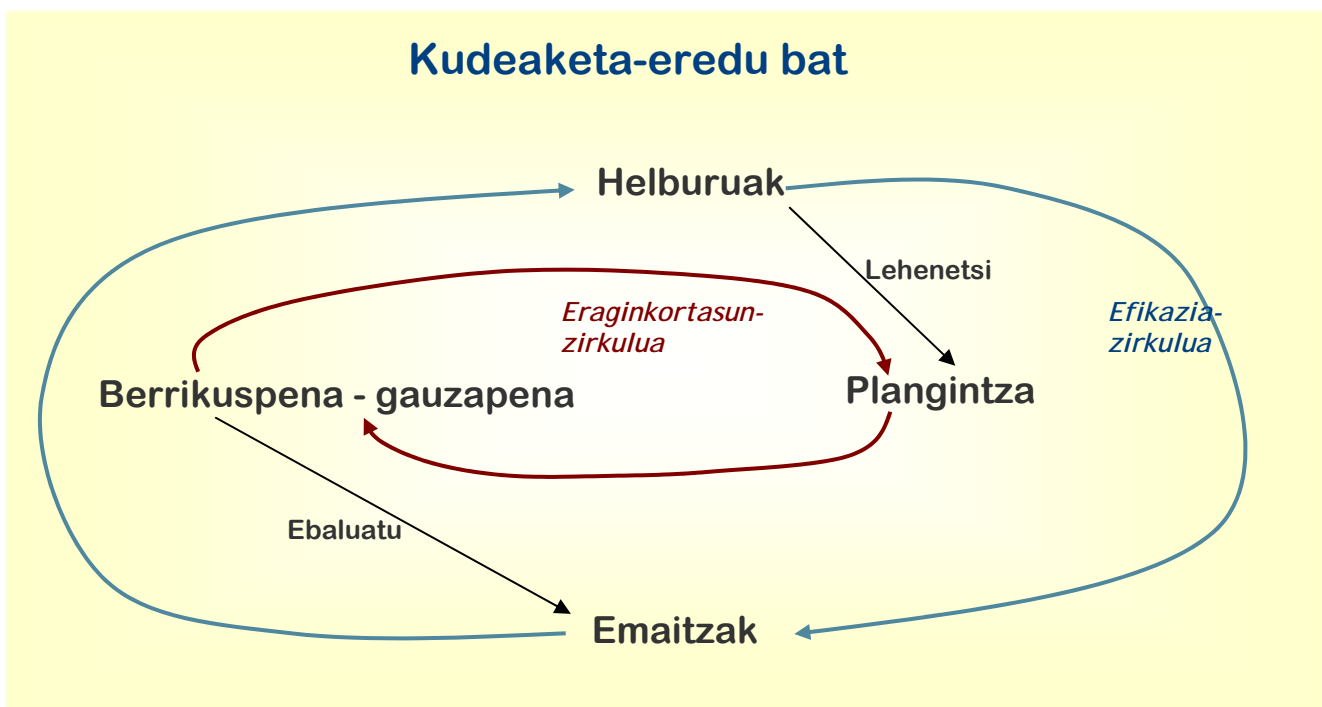
Plangintza eskola-eremuan

5. Plangintzaren gauzapena

5.1 Kudeaketa-prozesua

Kudeaketa-alorreko lehen lana helburuak finkatzea da, horien lortze-mailak zehaztuko baitu efikazia-maila. Bigarrena, berriz, mekanismoen kudeaketa da; hain zuzen, mekanismo horiek egituratzen dute ezarritako helburuak lortzen ahalegintzeko baliabide-sarea. Azken horrek eraginkortasun-mailari egiten dio erreferentzia, bitartekoen erabilera zorrotza eta zuzena neurtzen duena.

Bi dimentsio horiek eta horien elkarrekiko harremanak honako grafiko honetan adieraz daitezke:



Helburuak: ikastetxeko langileen garapen profesionalarekin lotuak, ikasleen ikaskuntzen hobekuntzarekin lotuak, familien lankidetzarekin lotuak...; horiek tokian-tokian zehaztuko dira, nahiz eta sistemaren premiak adieraziko dituzten.

Plangintza: zehaztutako helburuen baitan, lehenetsunak ezarriko dira, ekintza-programa bihurtzeko.

Gauzapena: giza baliabideak eta material-baliabideak banatzea eta programak gauzatzea.

Jarraipena eta berrikustea: baliabideak zehaztu bezala erabiltzen direla eta gauzpen-disfuntzioak saihesten direla egiaztatzea.

Emaitzak: prestakuntza-jardueren eragina irakaskuntza-jardueretan, ikasleek esku-hartze handiagoa beren ikaskuntzetan, ikastetxean ikasteko giro hobea...



Plangintza eskola-eremuan

Kudeaketa-kalitatea hiru harreman-motak zehaztuko dute:

- ✎ Proposatutako xedeek ikastetxeko premia nabarmenenak islatzen dituzten neurria eta xede horien lorpen-maila; prozesu horretan, funtsezko elementua da eskola-elkarteak bertako irakasleen prestakuntza-politika zehaztean izaten duen jokabidearen kalitatea.
- ✎ Eskuragarri dauden baliabideak modu eraginkorren erabiltzen diren maila; prozesu honek duen konplexutasuna dela-eta, azterketa konplexuagoa egin behar da.
- ✎ Zehaztutako planen eta xedeen arteko koherentzia, eta gauzapenaren nahiz lortu nahi diren emaitzen arteko lotura. Funtsezko elementuak lehenetsunak finkatzea eta zehaztutako helburuekin alderatuz lortu diren emaitzak ebaluatzea dira.

Eraginkortasun-zirkulua prozesu arrazional bat da, kudeaketa-prozesu konbentzional oro bezala; efikazia-zirkuluak, aldiz, arazo gehiago sortzen ditu, balioetan oinarritzen baita eta epe luzera soilik neur baitaiteke. Kudeaketa-prozesuei dagokienez, gerta daiteke hasierako sinpletasuna nahiz tresna-funtzioa galdu eta prozesuak berak xede bihurtzea; hala ere, beti gogoan izan behar da kudeaketak erdietsi nahi diren helburuak eta xedek lortzeko direla, eta ez dela egokia prozesuak berak xede bihurtzea.

5.2 Gauzapen-prozesuko aldagaiak

Aldaketa garrantzitsuak sartzeko, pentsatzeko modu berriak eta ikasgelan jarduteko bide berriak ekarriko dituztenak; hau da, ez da berehalako beste doitze-prozesu bat soilik. Aldiz, ideia garrantzitsuak ez dira goizetik gauera aldatzen; gauza bera gertatzen da metodologia berriekin eta antolatze modu berriekin ere. Teknika berri bat ezartzean, hasiera batean zalantzazko, segurtasun faltako eta gogorik gabeko fase bat izaten dugu; gero, aldaketak arrakasta izaten badu, prozesuak konfiantza eta garapen pertsonal handiagoko egoerara eramaten gaitu, poliki-poliki. Denborarekin, jarduera bera eta horren oinarri diren printzipioak pertsonal bihurtzen dira; hau da, aurrez zeuden ideietan eta jardueretan sartzen dira. Aldaketei aurre egiteko, arriskuak hartu behar dira; maiz, zerbait berria sartzeko denean, jada finkatuta zegoen zerbaiti uko egin behar diogu, eta hori mingarria izan ohi da. Jendeak denbora eta energia ugari gastatzen du bere lan-bizitzan pentsatzeko eta jarduteko moduetan; beraz, pertsonen modu horiek aldatzeko eskatzean, aurreko jarduneko zenbait alderdi bazterrean uztea eskatzen zaie, eta, noski, horrek segurtasun falta handia eta zalantza ugari sor ditzake.

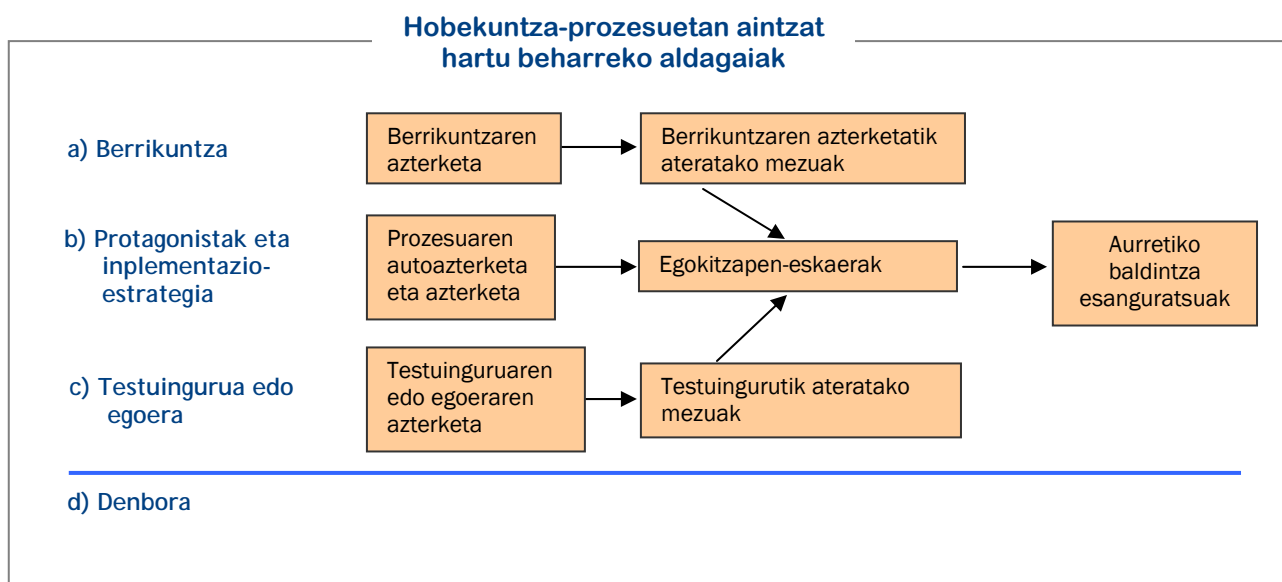
Planek eta proiektuek, berez, ez dute baliorik, jarduteko modu batera bideratu ezean; are gehiago, diseinu-prozesuan ahalegin handia eskatu duten baina gero gauzatu ez diren planak izateak frustrazioa eta etsipena eragiten ditu jendearengan. Papereko erretorikaren eta aldatu gabeko errealitatearen arteko alde hori nahiko ohikoa da gure ikastetxeetan, eta eragin suntsitzailea izan ohi du irakasleen konfiantzari eta inplikazioari dagokionez.

Plangintza eskola-eremuan

Berrikuntza-prozesu orotan, oinarrizko hiru aldagai daude. Lehenengoa, berrikuntza bera; hau da, ikastetxeko antolakuntzan eta irakasleen lan-jarreran aldaketak izango duen sakontasuna eta eragina. Erabiltzen duguna aldatzeak (esaterako, material didaktikoak) zailtasun mugatua du; ostera, egiten duguna aldatzeak (adibidez, estrategia didaktiko berri bat sartzea) zailtasun handiagoa du, are handiagoa estrategia baten ordeztu estrategia-multzo bat sartzen bada. Zailtasun-maila are handiagoa dute gure pentsatzeko moduetan aldaketak eragiten dituzten ekimenek; hau da, sakoneko usteetan eragiten dutenek (azken batean, gure lan-jarduera kontrolatzen dutenak).

Bigarren aldagaia inplementazio-estrategiarekin edo gauzapenarekin dago lotuta. Hau da, estrategia mailakatuen alde egin daiteke, eta, gero, protagonistak berak berrikuntza-prozesuaren jabe egitea sustatuko da, ongi diseinatutako prestakuntza baten bidez.

Hirugarren aldagaia berrikuntza gauzatzen den testuingurua da. Sail edo ziklo batean nahiz ikastetxe osoan eragin dezake; esku hartzen duten taldeak zenbat eta gehiago izan, are eta konplexutasun handiagoa izango du. Berrikuntzak eragingo dituen pertsona-taldeak proposamenaren erabilgarritasunean sinetsi behar du, eta, horrez gain, etengabeko sostengua izan behar du, ez soilik hasierako unean, prozesu guztian baizik.





Plangintza eskola-eremuan

Berrikuntza-prozesu baten aurrean egiten diren galdera giltzarriak (*)

Xedea: berrikuntza baten benetako neurriak aurreratzea, jarrerak, baliabideak eta itxaropenak doitzeko.

Denbora: 1-2 ordu, egoeraren arabera.

Materiala: galdera giltzarriak dituen orri bat parte-hartzaile bakoitzarentzat.

Gauzapena: egindako galderei erantzuten saiatu beharko du parte-hartzaile bakoitzak, inoren laguntzarik gabe. Gero, taldean eztabaidatuz, ondorioak aterako dira; horrela, guztiak hartuko diete aurre bidean aurkituko dituzten zailtasunei.

A.- BERRIKUNTZA

1. Garrantzitsua al da ikastetxearentzat?
 - *Norentzat?*
 - *Zer helbururekin?*
2. Izango al du onurarik?
 - *Ikasleentzat?*
 - *Irakasleentzat?*
 - *Beste batzuentzat?*
3. Aldaketa funtsezkoa izango al da honako hauei dagokienez?
 - *Irakasleen jokabidea / irakaskuntza-estiloa?*
 - *Ikasleen jokabidea / ikaskuntza-estiloa?*
 - *Gainerako langileak / eskola?*
4. Simplea eta malgua da?
 - *Irakasleak ba al daki zer egin behar duen?*
 - *Zatitu al daiteke?*
 - *Zati guztiak garrantzitsuak al dira?*
 - *Egokitu al daiteke?*
5. Balioak bat al datoz inplikaturako pertsonen dituztenekin?
 - *Irakasleak*
 - *Ikasleak*
 - *Beste parte-hartzaile batzuk*
6. Bideragarria al da?
 - *Beste zer baliabide eskatzen ditu?*
 - *Mehatxu bat izango al da irakasleentzat?*
 - *Denbora gehiago beharko al da?*

B.- INPLEMENTAZIO-ESTRATEGIA

1. Plangintza une oro egokituko al da?
 - *Nork hartuko du parte?*
 - *Edukiak eta helburuak egokitzeko aukerarik izango al da?*
 - *Aurrerapenean atzeraeraginik izango al da?*
2. Etengabeko prestakuntza espezifikorik izango da?
 - *Espezifikoa eta praktikoa?*
 - *Jardueran esperientzia duen jendeak emandakoa?*
 - *Ikasgelan/eskolan oinarritutakoa?*
3. Materialak egiteko aukerarik izango al da?
 - *Egiten ikasteko?*
 - *Berrikuntzaz jabetzeko?*
4. Talderik osatuko al da masa kritikoaren funtzioa betetzeko?
 - *Inplikaturako jendeak osatutako talde bat?*
 - *Parte hartzen ez dutenekin eztabaidatuz/ informatuz?*

C.- TESTUINGURUA, EGOERA:

1. Aldaketa-agenteeak badute sinesgarritasun pertsonalik eta profesionalik?
 - *Estatusik/autoritaterik?*
 - *Lidergo-estilorik?*
 - *Aurretiko historia berritzaileak?*
2. Erakundea irekia (hartzailea) al da?
 - *Moral altua?*
 - *Zuzendariaren laguntza aktiboa?*
 - *Ikuskaritzaren/Berritzeguneen/Ordezkaritzaren sostengua?*
 - *Irakasleak prest al daude ahalegina egiteko?*
3. Erakundea egokitzen al da?
 - *Jokabidea aldatzeko prestutasuna?*
 - *Ordutegiak aldatzeko prestutasuna?*
 - *Egiturak aldatzeko prestutasuna?*
 - *Beste zeregin batzuk betetzeko prestutasuna?*

(*) Campo, A.: *Herramientas para directivos escolares*. Wolters Kluwer, Madril, 2010.



Plangintza eskola-eremuan

6. Jarraipen- eta ebaluazio-plangintza

Guztiok eman behar izaten ditugu egindako lanari buruzko azalpenak; izan ere, esleitzen dizkiguten baliabideen erabileraren erantzuleak gara. Hezkuntza-zerbitzu bat ematen diogun hezkuntza-komunitatearen aurrean nahiz baliabideak ematen dizkigutenean aurrean guk dugu erantzukizuna; horregatik, ikastetxeko jarduera profesionala ezbaian jarriko duen hausnarketa- eta azterketa-sistema bat behar dugu:

- ✎ Egunez egunekoa; orientazioan aldaketak sartu ahal izan ditzagun eta egiten duguna hobetu dezagun.
- ✎ Sistematikoa, urterokoa; hau da, gure jardueraren efikazia azter daiteke egindako aldaketak aztertuz eta etorkizuneko planetarako ondorioak atereaz.

Kontu emateko nahiz informazio garrantzitsua biltzeko premiei erantzuteari dagokienez, oinarrizko hiru galderari erantzun behar zaie planak eta proiektuak egitean:

- ✎ Helburu bat bete bada edo jarduera-multzo bat aurreikusi bezala gauzatu bada, zer balora dezakegu?
- ✎ Jarduera baten emaitza positiboa edo helburu baten lorpena nola ebalua ditzakegu?
- ✎ Zer lorpen-maila neurtuko dugu?

Oro har, jarraipena eta ebaluazioa helburu edo jarduera baten egoera neurtzea da “lortu nahi zen edo itxaroten zen helburuarekin” alderatuta; helburu hori adierazle bat da, eta plangintzaren unean zehaztu behar da. Agian baliagarria izan daiteke kanpo-ikuspegia, programaren edo proiektuaren inpaktua neurtzean urruntasun handiagoa ematen baitu.

Garrantzitsua da jarraipen- eta ebaluazio-prozesuak hasiera-hasieratik proposatzea, hau da, plan estrategikoa egitean edo programak nahiz proiektuak proposatzean; horrela, honako gai hauei erantzungo diete:

- ✎ Garrantzia eta funtzionaltasuna: Identifikatutako oinarrizko premiei erantzuten zaie?
- ✎ Efikazia: Proposatutako helburuak lortzen al dira?
- ✎ Eraginkortasuna: Baliabideak behar bezala erabiltzen al dira?

Jarraipena proposatutako jarduerak erregulartasunez eta etengabe behatzen eta aztertzen dituen prozesua da; horrela, aurreikusitako emaitzak lortzen direla bermatzen da. *Jarraipena* barrutik egiten dute programaren arduradun diren pertsonak, esleitutako baliabideak nola erabiltzen diren, jarduerak aurreikusi bezala egiten diren eta ezarritako helburuak lortzen diren egiaztatzeko; jarraipena, azken batean, baliabide-erabileraren eraginkortasunean oinarritzen da.

Plangintza eskola-eremuan

Berrikuspena ere barne-zeregin bat da, baina jarraipena baino sistematikoagoa; normalean, proiektuaren fase bat amaitzean egiten da. Programaren garapena

doitzeko, zuzentzeko eta hobetzeko balio du, eta programaren efikazian oinarritzen da; hau da, aurreikusitako helburuak lortzen diren egiaztatzen du.

Ebaluazioa programa baten emaitzen azterketa osoagoa da. Ebaluazioa barrutik nahiz kanpotik egin daiteke; hau da, programaren arduradun zuzenek barne-ebaluazioa egiten dute, eta programarekin zerikusirik ez duten ebaluatzaileek kanpo-ebaluazioa egiten dute, erabakiak hartzen dituztenei nahiz erabaki horiek eragindako pertsoneri etorkizuneko ondorioak ateratzen laguntzeko. Normalean, fase baten amaieran edo proiektuaren amaieran egiten dira, berehalako inpaktua ebaluatzeko; halaber, denbora-tarte handiagora egin daiteke, jardueren inpaktua eta iraunkortasuna behatzeko.

EBALUAZIOA da informazioa, eskatzeko, lortzeko eta zabaltzeko prozesua, **ERABAKIAK** hartzeko unea

Barry McDonald (1976)

	DIMITSIOAK	EBALUAZIO-ALDIAN		ONDOREN	
		Jarraipena	Prestakuntzazko ebaluazioa	Bildumazko ebaluazioa	Berrikusketa
URRATSAK					
HELBURUAK ← ↓	1. Galderak <i>Lortu nahi diren helburuak oinarri hartuta</i>				
TRESNAK ← ↓	2. Informazioa <i>Hainbat tresnaren bidez jasota</i>				
IRIZPIDEAK ← ↓	3. Ondorioak <i>Epaiak emateko irizpideetan oinarrituta</i>				
ERABAKIAK ←	4. Gomendioak <i>Erabakiak gidatzeko</i>				



Plangintza eskola-eremuan

Jarraipena eta ebaluazioa

Profesional onek beren lan-jardueran lortutako arrakastaren ebidentziak bilatzen dituzte, etengabe. Honako galdera hau egiten diote beren buruari: nola ari gara egiten? Galderak lortu nahi dugunari (helburuei) buruzko argitasuna eskatzen du, bai eta lortu dugun edo ez jakiteko moduari buruz ere (arrakasta-adierazleak, kalitate-adierazleak). Hala, ebaluazio orok egiten du alderaketaren bat. Jarduera baten jarraipen-prozesuan jasotako informazioaren artean zenbait irizpide daude, modu esplizituan edo inplizituan, jarduera bera eta arrakastaren edo porrotaren ebidentzia diren informazio-motak epaitzen dituztenak.

Kalitate-adierazleen hautaketak eta erabilerak ez du derrigorrean zeregin tekniko konplexua izan behar; dena den, hezkuntza-jardueren zenbait ebaluazio-irizpidek ezagutza espezifikoak eskatzen dute, bai aplikazioari dagokionez, bai interpretazioari dagokionez.

Galdera giltzarriak	Horiei erantzuteko modua
Zer lortu nahi da?	Hainbat jarduera-esparru identifikatu behar dira, bai eta beharrezko informazioa biltzeko aukera emango diguten galderak ere.
Zein dira arrakasta-adierazle egokiak?	Eremu zehatz baten arrakasta egiaztatzeko aukera emango diguten prozesuak, jokabideak, jarduerak... identifikatu behar dira. Garrantzitsua da esparru sistematiko bat garatzea, jarduera-eremu garrantzitsu guztiak eta horietako bakoitzerako egoki diren adierazleak agertzeko.
Zer informazio jaso eta prozesatu?	Datuak jasotzeko eta prozesatzeko beharrezkoa izan daiteke arrakasta-irizpideak eta kalitate-adierazleak are gehiago fintzea. Gure eskura ditugun bitartekoak askotarikoak dira: galdetegiak, elkarrizketa, behaketa.....
Zerekin aldera daitezke behar bezala gure emaitzak?	Aurreko prozesu hori guztia alderaketa-ikuspegia oinarri hartuta zehaztu behar da. Hobekuntza balio-judizio bat egiteko aukera ematen duten estandar zehatz batzuen arabera neurtzen da beti; hiru estandar-mota daude: Konparaziozkoak: nola egiten dugu antzeko beste programa batekin alderatuz? Aurrerapenezkoak: zer bide egin dugu? Helburuzkoak: lortu nahi genuena erdiesten ari al gara?
Beste zer informazio-mota behar dugu emaitzak testuinguruan jartzeko?	Geure buruari galdetu behar diogu alderatzea baliozkoa den; hala eta guztiz ere, gehiegitan arrazoitzen da hezkuntzan ezin direla lorpenak neurtu, egoerak bakarrik direlako. Bitxia bada ere, espezifikotasun hori jarduera xumeak zuzitzeko erabiltzen da. Arazo horiek konpontzeko zenbait estrategia: Desberdintasunak azaltzen dituzten estatistika-teknikak erabiltzea. Alderatzeko bestelako iturri batzuk erabiltzea. Aurrerapenen arabera neurtzea, ez alderaketan oinarrituz. Askotariko informazioa bilatzea, arrakasta-dimentsio guztiak aintzat hartuko dituen.
Zer ondoriozta dezakegu?	Loturak egin daitezke hobekuntza-prozesuen eta kalitate-adierazleen erabileraren artean; honela, hain zuzen: Jarduera-eremuak zehaztuz. Jarduera-eremu bakoitzerako lorpen-irizpideak identifikatuz. Jaso eta aztertu beharreko datu-motak zehaztuz, hautatutako irizpideen ebidentziatzat balio dezaten. Jarduera epaitzeko oinarria zehaztuz. Baldintza bereziak kontuan hartuz.

Indicadores para el seguimiento y la evaluación (Campo, 2002)

Tresnak:

Nola zehaztu balio-irizpideak eta lorpen-adierazleak.
Nola egin ebaluazio-diseinu soil bat.



Plangintza eskola-eremuan

7. Planen eta proiektuen lidergoa

Eskola-zuzendarien jarduera ikasleen ikaskuntzan oinarritu behar da; lidergo pedagogikoa edo hezigarria bigarren aldagai garrantzitsuena da ikaskuntza-emaitzak azaltzen baititu, eta irakasleek nahiz ikasleek irakaskuntza- eta ikaskuntza-jardueretan izaten duten jokabidea du xede.

Planak eta proiektuak gauzatzean zuzendariak burututako banakako ekintzaren eragina hartu izan da kontuan, ia beti. Dударik gabe, zuzendaria garrantzitsua da oso ikasleen ikaskuntza hobetzea edo areagotzea eragingo duten aldaketa baliotsuak finkatzeko; baina, agian, ez da aintzat hartu ikastetxe batean pertsona askok laguntzen dutela errealitate horri zentzua ematen eta profesionalen energiak mobilizatzen, hau da, lidergo instituzionala gauzatzen.

Lidergo transformatzailea; hau da, ikuspegi partekatua sortzea, sostengua nahiz bultzada intelektuala ematea, eta, gainerakoei dagokienez, itxaropen handiak sortzea. Eredu hori pertsonengan eta elkarreraginean oinarritzen da, eta ezinbestekoa du esku-hartzea sentimenduak, jarrerak eta sinismenak eraldatzeko. Hainbaten artean era horretako esku-hartze bat egiteko, erakunde guztian zabalduko eta pertsona askok bultzatutako zuzendaritza behar da, ez pertsona bakarrean oinarritua, ez eta estatusean oinarritua ere.

Ikerkuntzaren arabera, aldaketak egitea ez da berrikuntzak sartzeko soilik; beraz, jarduera berriak finkatzeko, honako irizpide hauek hartu behar dira kontuan:

Ezarpena	Egiaz eskatutako berrikuntza gauzatu al da?
Inpaktua	Ikasleengan modu positiboan eta esanguratsuan eragin al du?
Egokitzapena	Berrikuntza ikastetxearen asmoetara eta antolakuntzara egokitu al da?
Iraunkortasuna	Protagonistek arrakastaz eta gogobetez hartutako programekin jarraitzen al da? Berrikuntzak bere osagai eta xede guztiekin jarraitu al du?
Orokortzea	Berrikuntza eskola-testuinguru batetik bestera pasatu ahal izan da?

Plangintza eskola-eremuan

