

# Es**K**ola- antolaketa

Karmele Bujan Vidales

Pello Aramendi Jauregi



Udako Euskal Unibertsitatea

# ESKOLA- ANTOLAKETA

Karmele Bujan Vidales  
Pello Aramendi Jauregi

Udako Euskal **Unibertsitatea**  
Bilbo, 2005

© Udako Euskal Unibertsitatea

© Karmele Bujan Vidales eta Pello Aramendi Jauregi

ISBN: 84-8438-076-9

Lege-gordailua: BI-2902-05

Inprimategia: RGM, Bilbo

Azalaren diseinua: Iñigo Aranburu

Hizkuntza-zuzenketen arduraduna: Ander Altuna Gabiola

Banatzaileak: UEU. Erribera 14, 1. D BILBO telf. 946790546 Faxa. 944793039

Helbide elektronikoa: [argitalpenak@ueu.org](mailto:argitalpenak@ueu.org)

[www.ueu.org](http://www.ueu.org)

Zabaltzen: Igerabide, 88 DONOSTIA

Galarazita dago liburu honen kopia egitea, osoa nahiz zatikakoa, edozein modutara delarik ere, edizio honen Copyright-jabeen baimenik gabe.

## Aurkibidea

HITZAURREA.....	7
AURKEZPENA .....	11
1. ERAKUNDEAK: OINARRIZKO KONTZEPTUAK ETA TIPOLOGIA, <i>Karmele Bujan Vidales</i> .....	13
2. IKASTETXEA ERAKUNDE GISA, <i>Karmele Bujan Vidales</i> .....	25
3. EUSKARAREN ANTOLAKETA ESKOLAN <i>Karmele Bujan Vidales</i> .....	45
4. GIZA BALIABIDEAK, BALIABIDE MATERIALAK ETA BALIABIDE FUNTZIONALAK IKASTETXEETAN, <i>Karmele Bujan Vidales</i> .....	69
5. IKASTETXEEN ZUZENDARITZA, <i>Pello Aramendi Jauregi</i> .....	97
6. IKASTETXEAREN KOORDINAZIOA, <i>Pello Aramendi Jauregi</i> .....	131
7. IKASTETXEAREN PLANIFIKAZIO-PROZESUA, <i>Pello Aramendi Jauregi</i>	149
8. IKASTETXEAREN BERRIKUNTZA, KONTROLA ETA EBALUAZIOA, <i>Pello Aramendi Jauregi</i> .....	195
9. KOMUNIKAZIOA ETA TALDE-LANA, <i>Pello Aramendi Jauregi</i> .....	213
10. GATAZKEN KONPONBIDEA IKASTETXEAN, <i>Pello Aramendi Jauregi</i> .....	235



## Hitzaurrea

Egun, Europako unibertsitateetan Hezkuntzaren alderdi formal zein ez-formalei begira indarrean dauden ikasketa-plan guztietan (<http://www.enic-naric.net>), hezkuntza eta ikastetxearen ikuspegi zientifikoa lantzeko (Apalategi, M.J. (2000): *Hezkuntza-Erakuntza I: oinarri teorikoak*) hainbat irakasgai aurkitzen ditugu. Irakasgai horien funtsezko zeregina hasierako formazioa ematera mugatzen da, betiere, bakoitzaren azter-eremua (heziketa gauzatzeko erabiltzen diren erakunde edo bien bitartekoak) gizarte-mailako titulazio bakoitzari dagokion lan-esparruaren errealitatera egokitzen delarik. Esate baterako, egun Hego Euskal Herrian ezagutzen ditugun Irakasle eta Gizarte Hezkuntza diplomaturan nola Pedagogia zein Psikopedagogia lizentziaturetan, eskola —gehienetan hezkuntza-erakunde ez-unibertsitariotzat hartuta— antolatzeko eta funtzionarazteko zein bere zuzendaritza, kudeaketa eta ebaluaketaren izateaz arduratzen diren era askotako irakasgaiak antzeman ditzakegu, hots: enborrekoak, nahitaezkoak, hautazkoak edo osaera askekoak, hain zuzen ere.

Eskuetan dugun liburuaren izenburua *Eskola-antolaketa* da eta ezin da ukatu, bat-batean, berehalako lokarri bat sorrarazten duela eskolarekin. Egileek, Euskal Herriko Unibertsitateko Karmele Bujan eta Pello Aramendi irakasle doktoreek, aipatu ikasketetan eskolaren errealitate irristagarria bezain nahasiaz jabetzeko gaitegi bat aukeratu eta garatzeko proposamena egiten dute bertan.

*Retos actuales de la epistemología de la ciencia* (A. Segura eta J. A. Moreno, 2004) lanean ikusten den bezala, esan daiteke 1990etik aurrera zientzia kognitiboen aurkikuntza berrien ondorioei esker, besteak beste, egungo zientziaren epistemologiaren ezinbesteko jomuga bat diziplinartekotasuna dela... Dena den, ez dugu ahaztu behar, aspaldikoak direla zientzia ezberdinen ikerketen arteko lotura beharraren defentsariak, besteak beste 1935ean Jean Piaget-en kezketariko bat horixe izan zen, bere 1974ko *Où va l'éducation* lanean irakur dezakegun bezala. 1980ko hamarkadan, ordea, ofizialki, oraindik ere, zientziaren iparra fisikaren teoria bateratzailean aurkitzen zen, Stephen Harwking-en *Denboraren historia* izeneko lana, mugarri hartzen zelarik. Baina, laurogeita hamarraz geroztik, fisika nuklearretik at, gizakiaren genetika eta neurofisiologiaren inguruko aurkikuntza paregabeek —ADN eta burmuinari buruzkoak, batik bat— alde batetik, eta, hain hedatuak ez izan arren, zientzia kognitiboen ondorio berriek, bestetik, zientziaren epistemologia, “diziplinartekotasuna” urrats berria garatze-bidean jarri dutela

baiezta daiteke. Esaten ari garen hau Pedagogiaren argitan jarri berri dugu, guk ere, laster argitarauko den *Aitona gurearen Makilakixki* liburu berrian, (J. Apalategi, J. M. Apalategi, M. J. Apalategi eta U. Apalategi, 2006) “Makilakixki ipuinaren azterketa pedagogikoa” den gure atalean, hain zuzen ere.

Zientziaren alor guztietan iraultza edo *bira kognitiboa* izan dela onartzen da. Zer suposatzen ote du, bada, bira horrek? Hona hemen erantzuna: zientzia kognitiboek sortzen duten ezagutzaren ezaugarriak funtsezkoena, diziplinartean eraikitzen dela aitortzea. Baina gure ustez, bira kognitibo horren baieztapena ikustear dago oraindik Giza eta Gizarte Zientzietan. Zergatik? Bada, zientzia horien komunitate edo elkarte zientifikoa osatzen dugunon ahotan ibili arren, diziplinartekotasunaren ezinbestekotasuna, gero ekarpenetan, ez da behar adina islaturik agertzen, izan ere:

- eskolaren antolaketa zertan den erakusteko, ez da nahikoa, gehienetan egiten den bezala, irakasleek aukeratutako gaitegi hertsia bat menderatzera mugatzea ikaslea, edo
- ikaslea praktika jakin batzuetarako prestatuko luken errezeta-gida ordenatu bat menderarazten jartzea, edo
- eskolaren antolaketa ikerketa-gai hartzen denean, eskolaren azalpen filosofiko, pedagogiko eta soziologikoarekin batera, harreman horien arteko adierazpen zientifiko, kritiko zein alternatiboak, aldi berean egin behar dira.

Eskolak hezkuntza-sistemaren antolaketa zehatzak dira. Beste era batera esanda, hezkuntza-sistema eskoletan gauzatzen da. Hezkuntza-sistemaren funtzioak gauzatu ahal izateko, lortu nahi diren ondorioak definitzeko eta martxan jarri behar diren prozesuak kudeatzeko, antolakuntza-azpiegitura propio bat behar da, eta azpiegitura hori eskola da. Baina eskolaren errealitatea zientifikoki ulertzeko, nahi eta nahiez, Hezkuntza edo Eskola Erakuntza zientziak sortzen dituen irizpideetan, arrazoibide diskurtsiboetan eta azalpen teorikoetan islatu behar da, bestela eskola-erakundeen izate ideologikoen aginduetan erortzeko arriskua baitago! Eta arrisku hau saihestu nahian, egun, zientzia honen izenean egiten diren bi erabilera kaxkarrak, agintean daudela dirudi, bat: osakin hertsiek osatzen duten errezeta antzera erabiltzen dutenen aukera, eta bi: arautegia ezartzeko bakarrik erabiltzen dutenena, hain zuzen ere.

Bi erabilera-mota horiek zorigaitzoko teorian zaleen edo praktikazaleen muturreko jarrerak ezkututzen dituzte, buruz buruko lehia antzuan erortzen direlarik. Teoriazaleak, gehienbat, alor akademiko eta unibertsitarioetan aurkitzen ditugu, eta haien ikerketa-lerroen leloak, gure ustez, unibertsitateko administrazio akademikoaren antolaketari egokituago aurkitzen dira, Hezkuntza edo Eskola Erakuntzaren egitura diziplinarrari baino. Praktika iparrorratz hartzen dutenak, berriz, bi alorretan banaturik aurki daitezke: alde batetik, irakaskuntzan lan egiten dutenak ditugu, eta bestetik, administrazio-mailan, hezkuntza-politikaren erabakiak kudeatzen ibiltzen

direnak. Egoera tamalgarria hau gainditzeko bide bakarra, aipatu arriskua saihesteko bide bakarra, Wallin eta Berg-ek *Journal of Curriculum Studies* aldizkarian 1982an argitaratu zuten “The School as a Organization” artikuluan diotenarekin bat eginez, Eskola Erakuntza zientziak berea egin nahi duen aztergaiarekiko, hezkuntza eta eskola, jakintza bereizgarri bat sortzeari ekitean datza, oraindik ere ez baitu erabat adostua, ez eta bere komunitate zientifikoaren barruan! Eta egoera tamalgarri honetatik ez gara aterako, zientzia honen erabilera teorikoaren zaleek zein argudio praktizistaren aldekoek berregituraketa osagarria eta diziplinartekoa lantzen ez dugun bitartean.

Egungo Gizarte Zientzien bilakaerak, posible egiten du eskola baten antolaketa aztertzerakoan, “osagarritasuna” eta “diziplinartekotasuna” kontzeptuen gidaritzapean egitea. Inoiz ez bezala, garai hauetan, ezinezkoa da Eskola erakundeari erantzutea, erreferentziazkoak dituen gizarte-, ekonomia- eta kultura-sistemak ezagutu gabe. Eskola-antolaketaren ikerketen ondorioak ez dira dogma bihurtu behar, baizik eta beste azterketa zientifikoek egiten duten antzera, bere errealitatea adierazteko eta arrazoitzeko erabili behar dira. Defendatzen dugun ikuspegi hau oso ongi agertzen da Oxforko Pergamon Press-ek 1993an argitaratu zuen S. M. Lindenberg eta H. Scheuder egileen *Interdisciplinary Perspectives on Organization Studies* izeneko liburuan.

Eskuartean dugun *Eskola-antolaketa* liburua gainditu beharreko egoera honi aurre egiteko akuilutzat hartu behar dugu, zeinak, bere ekarpenak hainbat mailatan egin ahalko dituen, besteak beste:

1. Gure unibertsitateetan euskaraz aritzeko, hain ugari ez dugun materiala eskura jarritz.
2. Ikastetxea erakunde bezala ulertzeko eta hezkuntzaren alderdiak jorratzeko unibertsitatean indarrean dauden ikasketek behar duten hasierako edo oinarrizko formakuntza bideratzeko gaitegi bat eskainiz.

Esker onez...

M. Jaione Apalategi Begiristain  
Nafarroako Unibertsitate Publikoa  
Iruñean, 2005eko ekainaren 10ean





## Aurkezpena

Hezkuntzako erakundeen funtzionamenduak, oro har, talentu handiko pertsonak ez ezik, ongi kohesionatutako taldeak ere behar ditu, ideiak oso argi izango dituzten taldeak, sortzaileak eta zenbait helburu lortzeko eta balio-sorta jakin bat indartzeko motibatuak, euren lantoki den ikastetxea eta bizi diren gizartea ere hobetzarren.

Dakigunez, hezkuntza-erakundeek eman dezaketen guztia eskatzen diete bertan inplikaturako lagun guztiei, erronkei eta arazoei aurre egiteko garaian. Hezkuntzako zentro batean talde-lana dagoenean, kolektiboko kideek elkarrekin lan egiten ikasten dute, baina horretaz gain, besteei behatzen eta entzuten, euren iritzia bestearekin alderatzen ikasten dute, ideia-aniztasuna ontzat ematen eta errespetatzen dute, hipotesiak egiten dituzte, edo ekintza-moduak adosten dituzte, lan jakin bat garatzeko.

Gaur egun, ikastetxeak askotarikoak dira, eta bakoitzak ezaugarri bereziak ditu, bakoitzak bere historia du, eta erakunde gisa ere, bakoitzak bere bilakaera du.

Hortaz, hezkuntza-munduko etorkizuneko profesionalek “Hezkuntza-entzuen antolaketa eta kudeaketa” ikasten dutenean, antolatze moduen errealitatea aztertu eta interpretatu behar dute, egoera horien gainean hausnartu ondoren, gainerako ikaskideekin proiektu komun bat, lankidetzako proiektu bat eraikitze, erakundearen eta inguruko gizartearen beharretara egokitua. Gure ustez, ezinbestekoa da ikasgai honetako ikasleek «ikastetxeen errealitatea aztertzeko gaitasuna lantzea, hausnarketarako jarrera, jarrera kritikoa eta eraikitzailea izan dezaten, hezkuntza-zentroaren antolaketa eta kudeaketari dagokionez».

Aldi berean, ikasleen etorkizuneko lanean baliagarri izango diren lan-metodoak indartu beharko genituzke irakasleok, ikasle horien hezkuntza-erakundeekiko konpromisoa eta parte-hartzea sendotzeko begira. Beraz, gure iritziz, merezi duen lan-moduaren alde egin dugu: talde-lana, bai ikasgelan, bai ikasgelatik kanpo; izan ere, talde-lanak elkarrekin aritzen diren lagunen arteko elkarreragina errazten baitu, pertsonen arteko harremanak indartzen baititu; talde-lanari esker, kideak koordinatu egiten dira, sortzen diren arazoei edo zalantzei irtenbidea ematen zaie, bilatu ondoren; adostasuna bilatzen da oztopoak gainditzeko edo erabakiak hartzeko, etab.

Liburu hau esku artean duen orok, irakasle edo ikasle, bertako bederatzi gaiak erreferentziazat hartzea nahiko genuke, guk proposamen bat egin nahi izan baitugu, proposamen malgua, aldakorra, eta nola ez, etengabeko hobekuntza-prozesuan dagoena.

Unibertsitateko irakasleak garen aldetik, gure egitekoa ez da eduki kontzeptualak ikasle-hartzaile pasiboei transmititzea soilik. Irakasleak aukera izan behar du eztabaidarako irekia dagoen ezagutza kritikatzeko; izan ere, kritika hori baita, besteak beste, gaitasun kognitiboak, afektiboak edo komunikatiboak eragiten dituen ikasleengan. Hori dela eta, ikasleak hezkuntza-erakundeak aztertzen dituzenean, ulertzen saiatzeko edo haietan parte hartzeko izatea nahi dugu, eta horrela, ikasleak berak eraikiko eta berreraikiko du liburu honen edukia, eztabaidatu eta zalantzan jarri ondoren, betiere norberaren ikusmoldearen eta bizipenen arabera. Finean, gure asmoa hau da: ikaslea ikaskuntza-prozesuko protagonista bihurtzea, eta gu, irakasle izaki, irakatsi eta ikasteko prozesu horretako gidari eta bultzatzaile izatea; ez besterik.

Karmele Bujan eta Pello Aramendi irakasleak

# 1. Erakundeak: oinarrizko kontzeptuak eta tipologia

*Karmele Bujan Vidales*

## **AURKIBIDEA:**

### **HELBURUAK**

1. Gizarteko erakunde batzuk aztertu eta bakoitzaren helburuak zein diren ikustea.
2. Erakundeen oinarrizko edukiak zein diren ulertzea.
3. Erakundeei mesede eta kalte egiten dieten faktoreak zein diren jakitea.
4. Erakunde formalak eta informalak bereizten ikastea.
5. Erakunde formal baten barruan egon daitezkeen erakunde informalak identifikatzen ikastea.
6. Erakunde formaletako oinarrizko zatiak identifikatu eta aztertzea.
7. Erakundeen ezaugarriei eta arazoei buruzko informazioa jaso, sailkatu eta aurkezpena egitea, gai monografikoan.
8. Gaur egungo erakundeen inguruko eztabaidetan parte hartzea, errespetuzko jarrera kritikoarekin, baina kritika eraikitzaileak eginez.
9. Erakundeen garapena baldintzatzen duten gaur egungo gizartearen ezaugarrien gainean hausnartzea.
10. Jendeak erakundeen helburuekin konpromisoa hartzera bultzatzea.

### **KONTZEPTUZKO EDUKIAK**

- 1.1. Egungo gizartea eta erakundeak.
- 1.2. *Erakunde* kontzeptua eta erakundeen elementuak.
- 1.3. Erakunde-motak.

### **JARDUERAK**

### **BIBLIOGRAFIA**



## **EDUKIEN GARAPENA**

### **1.1. EGUNGO GIZARTEA ETA ERAKUNDEAK**

Egungo gizartean, ez gara bakartuta bizi; nahiz eta batzuetan ez jabetu, hainbat saretako kide gara: familia, lagunartea, lantokia, aisialdia (gerta liteke Klub bateko kidea izatea, edo kirol-talde bateko kidea izatea), politika (modu formalean: alderdi bateko kidea izanik; modu informalean: boto-emailea izanik edo erakunde batekiko hurbiltasuna azalduz), kultura (baliteke kultura-arloko erakunderen batean parte hartzea edo hezkuntza-arloko erakunde batean), informazioa (komunikabide baten irakurle, idazle, sustatzailea izanik)...

Egungo gizartea, gizarte antolatua da, eta pertsonak hortxe bizi dira, gaur egungo munduan: erakundez osaturiko gizartean, alegia. Guztiok onartzen dugu lana, aisialdia, kultura, ekonomia, politika, erlijioa... antolatzea eta, gainera, hainbat erakunderi lotzen gataizkio. Era horretan, norbanakoak eta taldeak elkarlanean aritzen dira, eta instituzioak eta erakundeak osatzen dituzte, gizartearen bizikaltatea eta funtzionamendua hobetearren. Gizartea gero eta konplexuagoa da eta, ondorioz, gaur egun gero eta erakunde-mota gehiago dago.

Gairin (2003) eta Delgado (1997) autoreek egungo erakundeek izan beharko lituzketen ezaugarriak azaldu zituzten, eta ezaugarri horietatik guk honako hauek nabarmenduko ditugu:

- **Erakunde irekiak.** Gizartearekin etengabe harremanetan daudenez, euren merkatuak globalizatzen dituzte, baina aldi berean, erabiltzailearen —bezeroaren— beharrak betetzen dituzte, zerbitzu pertsonalizatuekin. Esate baterako, zuk eskatutako *pizza* etxean izango duzu ordu-erdi baino arinago, bero-beroa eta goxo-goxoa.
- **Erakundea proiektu kolektiboa.** Indibidualismo profesionala gaudituz gero, kide guztien arteko elkarrizketarekin, parte-hartzea bultzatzen duen zuzendaritzarekin, erabaki gardenekin eta abarrekin, erakundearen balioak eta kultura sortzen dituzte: erakundeek kudeaketa demokratikoa behar dutela, alegia.
- **Erakunde birtualak.** Telematika-sareen bitartez komunikatzen diren errealitate berrietara eta erakundeetara irekiak. Horrela, *telelana* oso garrantzitsua izango da etorkizuneko ekonomian eta asko izango dira sarean lan egingo duten langileak.
- **Erakundeak etengabeko prestakuntzan.** Gaur egungo jakintza-gizarte honetan, profesionalen “ezagutzaren” eta “egiten jakitearen” artean desoreka

handia dago eta gero eta handiagoa da, gainera, aldaketak oso bizkor gertatzen direlako, bai ekonomia-egoeran, bai politikan, bai balioetan. Etorkizuneko gizartean nahitaezko langabeziaren arriskua handia izango da, langileak ez direlako egokitu teknologia berrien eskakizunetara. Ezagutzak edukietan baino gehiago, “ikasten ikastean” oinarrituko dira, etengabe ikasten eta bere burua aldatzen ari diren erakundeak garatzea eta haztea sustatuz. Halaxe dio Gairin-ek (2003:41) Senge (1992) aipatzen duenean: «Ikasteko gai ez izatea latza da haurrentzat, baina hil edo bizikoa erakundeentzat. Hori dela eta, enpresa gutxik irauten du pertsona baten bizi-esperantzaren erdia bezainbeste, eta gehienetan, berrogei urtetara iritsi aurretik hiltzen dira».

Laburbilduz, aitortu beharra dago erakundeentzat gero eta garrantzitsuagoak direla honako ezaugarri hauek: irekiak izatea, proiektu kolektiboa izatea, errealtate birtual berrietara irekiak egotea eta erakundearen garapena sustatzea etengabeko ikaskuntzaren bitartez.

## ***1.2. ERAKUNDE KONTZEPTUA ETA ERAKUNDEEN ELEMENTUAK***

J. M. Peiro-ren arabera (1992:29), E. H. Shein (1978) autorearen ustez haxe da erakunde bat: helburu eta asmo komuna eta esplizitua lortzeko, elkarrekin jarduten duen lagun-multzo bat koordinatzea, eginkizunak eta lana banatuta, eta agintea eta erantzukizuna hierarkizatuta.

1. Bistan da banakoek edo taldeek osatzen dituztela erakundeak; kide horiek partzialki inplikatur daude eta, beraz, erakunde batean baino gehiagotan parte har dezakete.
2. Helburu jakinak lortzeko sortzen dira erakundeak.
3. Funtzio-bereizketan edo lan-banaketan oinarritzen dira. Zentzuz koordinatuta eta zuzenduta egon ohi dira.
4. Maizenik, denboraldi jakina irauten dute eta leku, teknologia eta baliabide jakinei lotzen zaizkie.

1
banakoak edo banako-taldeak
2
helburuak/xedeak
3
lan-banaketa eta funtzio-bereizketa, jarduera koordinatuak eta zuzenduak
4
denboraldi jakineko iraupena

### **1.1. irudia. Erakundearen oinarritzeko osagaiak (Peiro, 1990:29).**

Arestian aipatu autoreek lau ezaugarri hauetaz, hots, banakoez, helbu-ruez, jarduera koordinatuez eta denboraldiko iraupenaz zer dioten azalduko dugu:

1. *Banakoak edo banako-taldeak*. Pertsonak dira erakundeen muina eta haien arteko harremanak ezarritako helburuak lortzera bideratuta daude.

«Erakunde guztiek kide-kopuru antolatua dute, zenbait helburu lortzeko asmo agerikoarekin. Klub bat edo enpresa bat osa dezakete; sindikatu edo alderdi politiko bat antolatu; ospitale bat sor dezakete, eta bertako kideen arteko harremanak bideratzeko eta bakoitzaren betebeharrak finkatzeko prozedurak ezar ditzakete. Behin erakunde baten oinarriak tinko jarrita, erakunde horrek bere nortasuna hartu ohi du, sortu zuten kideengandik independente bihurtzeraino» (Blau eta Scott, 1976:13).

2. *Helburuak/xedeak*. Erakunde batek zentzua izango du bertako kideek jarritako helburuak lortzen direnean. Helburuak modu askotara ezar daitezke:

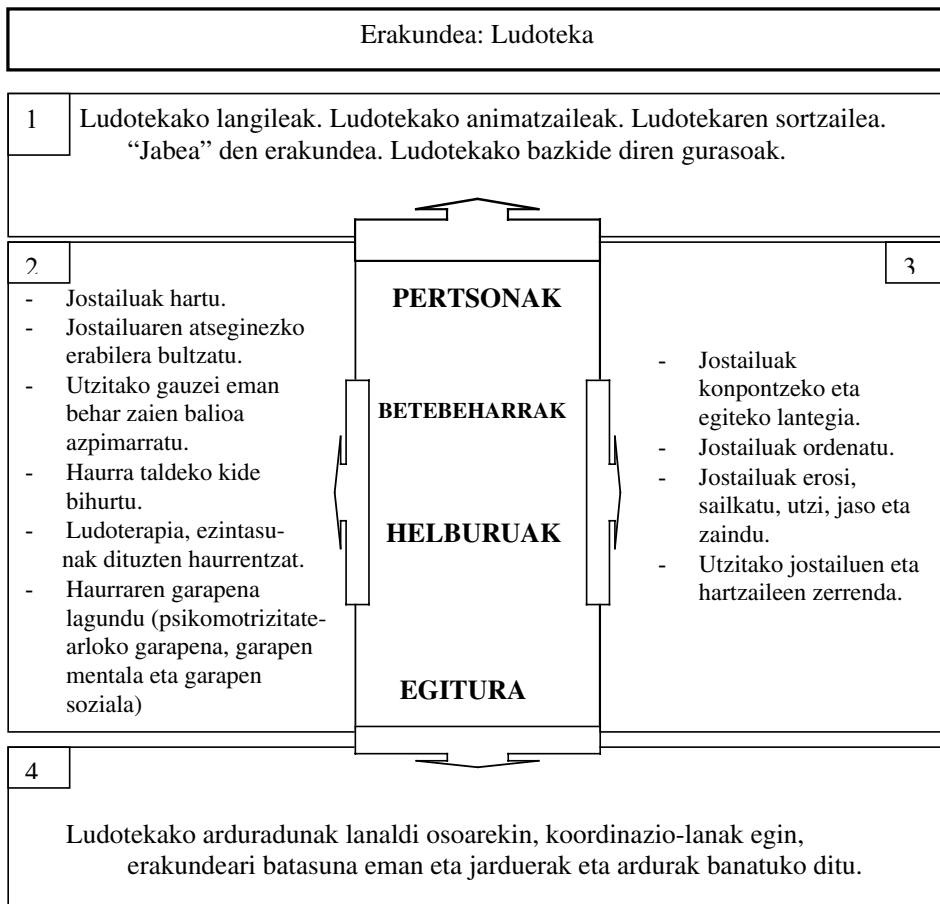
- Taldeko kide guzietan ezar ditzakete (erakunde autogestionatueta gertatzen da).
- Instituzio barneko talde batek jar ditzake helburuak; etorkizunean, talde hori izango da erakundea osatzeko ernamuina.
- Erakundearekin zerikusirik ez duen erakunde batek jar ditzake; adibidez, eskolaren xede batzuk estatuak finkatzen ditu (Ciscar eta Uria, 1988:62).

3. *Jarduera koordinatuak*. Erakundeko kideen jarduera, funtzio eta lanpostuek koordinatuta egon behar dute ezarritako helburuak lortzeko badira. «Erakunde batek elementuak etengabe egokitzea eskatzen du ezarritako asmoarekin bat etor daitezen» (Teixido, 1999:38-39).

4. *Denboraldi jakineko iraupena*. Denbora batez iraun duen erakundeak egitura sendoa lortu ohi du. «Egituraz hitz egitea, nolabait, laneko markoaz hitz egitea da, non pertsonak, funtzioek eta erremintek, helburu jakin batzuk erdiesteko, eskema jakin bati, eskema logiko eta interaktibo bati, erantzuten dioten» (Saenz, 1985:14).



### 1. adibidea.



#### 1.2. irudia. Hezkuntza-erakunde baten oinarritzko osagaiak: ludoteka.

### 1.3. ERAKUNDE-MOTAK

Erakunde-mota asko aurki ditzakegu baina guztien sailkapenerako hauek dira kontuan hartuko ditugun osagaiak: helburuak, formaltasun-maila, onuradunaren irizpidea eta egitura-motak.

#### 1.3.1. Helburuen arabera

Helburuen baitan honela sailka daitezke erakundeak:

- a. Erakunde-mota honetan parte hartzen dutenak *taldeko kide izatera eta horrek eskatzen duen elkarlanera mugatzen dira*. Klubak, aisialdiko

elkarteak eta dibertimenduaz arduratzen diren era guztietako elkarteak sartzen dira mota honetako erakundeetan.

- b. Erakunde-mota honen helburua *bertan parte hartzea aukeratu duten edota behartu dituzten kideen gainean modu jakinean eragitea* da. Eskolak, ospitaleak, elizak, presondegiak dira hauetako batzuk.
- c. *Emaitza jakin bat lortzeko helburua duten erakundeak edo kanpora begirako asmoa dutenak*. Adibidez: sindikatuak, gobernuz kanpoko erakundeak (GKE), eta abar.

### **1.3.2. Formaltasun-mailaren arabera**

Erakundeen formaltasun-mailari begiratuta, formalak edo informalak izan daitezke.

- a. Erakunde formalak.

Erakunde formaletan eginbeharren betetze-maila eta kideen postuen mailaketa garrantzitsuak dira.

Eginbeharrak idatziz zehaztuta formalizatzen dira; hartara, erakundeko kideek badakite zein eragiketa —betebehar— egin behar duten. Adibidez, ikastetxe bateko Lehen Hezkuntzako koordinatzaileak egin behar dituen betebeharrak zentroko barne-araudian idatziz zehaztuta daude.

Erakundeetako postuetan aritzeko postu bakoitzerako behar den espezializazioa eta agintea izan behar dira. Etapako koordinatzaile “posturako” eskakizunak aipatuko ditugu, esate baterako: irakaskuntza-lanetan urteetako eskarmentua, etapako irakasle-taldea zuzentzea, etab.

- b. Erakunde informalak

Erakunde formalen barruan, berez, talde informalak sortzen eta garatzen dira. Lanaren inguruko kontuek edo arlo sozial eta pertsonaleko alderdiek jendea harremanetan jar dezakete. S. Gerra (1997:122-123) autoreak azaltzen digunez, «harreman informalen alderdi batek lanarekin zerikusia du. Inolako komunikazio informalik gabeko jarduerak aurkitzea ez da erraza. Zalantzarik gabe, irakaskuntza ere hor barnean dago». Gainera, «pertsonen arteko harremanek horixe eskatzen dute, lanean ere. (...) Komunikazio soziala mesedegarria da garapen pertsonalerako, baina baita lana hobetzeko ere. Irakasleen artean kafetegian sortzen den harremanak banakoen komunikazioa hobe dezake, baina euren lanaren koordinazioa ere bai».

### 1.3.3. *Onuradunaren arabera*

Onuradunaren irizpidea erabilia, erakundeak lau taldetan sailka daitezke:

- Erakundea eta kideak, biak mesedetzen dituen. Onuradun nagusiak kideak dira: sindikatuak, alderdi politikoak, eta abar.
- Enpresa komertzialak, zeinetan onuradun nagusia enpresaburua baita: bankuak, handizkako saltokiak, industriak eta abar.
- Gizarte-zerbitzukoak, bezeroen mesedetan jarduten dute batez ere: ospitaleak, eskolak, laguntza-zerbitzuak eta abar.

Gairin-ek (1996:97) aipatzen duenez, Blau eta Scott (1960) autoreen arabera erakundeek pertsonen baitan funtzionatzen dute eta pertsona horien mesederako lau pertsona-talde hartzen dituzte aintzat: oinarrizko kideak, jabeak edo zuzendari-tzako kideak, bezeroak edo erakundetik kanpoko pertsonak (betiere, erakundea-rekin zerikusia dutenak: erosleak, presoak, ikasleak) eta gainerako jendea, oro har (giza taldea osatzen duten gainerako kideak).

### 1.3.4. *Egituraren arabera*

Antolamendu-egituraren arabera ere sailka daitezke erakundeak:

- Egitura sinplea dutenak: erakunde txikiak izaten dira eta zeregina zuzenean ikuskatzen da (automobil-banatzaileak, gobernuko departamentuak...).
- Burokrazia-zeregina dutenak, lan estandarizatu bat eginez. Erakunde handiak dira, lan-inguru egonkorrekoak edota kanpotik kontrolatuak (posta-zerbitzua, airelineak, kartzelak...). Bertan kanpoko kontrolik ez dago eta gaitasun eta ezagutza profesionalak garrantzizkoak dira (unibertsitatea, gizarte-ongizateko agentziak, osasun-etxeak...).
- Zatikako egitura dutenak: zati bakoitzak ere egitura du, eta honako formak har ditzake: korporazio handiak, egoitza bat baino gehiago dituen unibertsitatea...).
- Addokrazia: lan-ingurua oso aldakorra eta ezezaguna da, eta egitura azkar alda daiteke eskariaren arabera (ikerketazentroak, erakunde artistikoak...) (Mintzberg, 1979, Gairin-ek aipatua, 1996:99).

Laburbilduz, erakunde-motak honako lau irizpide hauen arabera sailkatu ditugu:

1. Erakundearen helburuen arabera, honako erakundeak bereizi ditugu: talde-kideen dibertimenduaz arduratzen direnak; pertsonengan eragitea bilatzen dutenak; erakundeko kideen interes edo onurei begira ari direnak.

2. Formaltasun-mailaren arabera, erakunde formalak eta informalak.
3. Onuradunen arabera, kideak eta erakundea, biak mesedetzen dituen erakundea; erakunde komertzialak, kasu honetan jabea da onuradun nagusia; sozialak, bezeroen mesedetan dihardutenak; eta gizarte osoaren mesederako ari direnak.
4. Egitura-motaren arabera, egitura sinplekoak, burokratikoak, zatika eratuak eta addokratikoak.

Gaur egun, erakundeak sailkatzeko modu bat baino gehiago dagoenez, irizpide-aniztasun horrek zalantzan jarri ditu sailkapenak berak.

## ***2. adibidea. Aipatu ludoteka lau irizpide hauen arabera sailka dezakegu:***

1. Ludotekan bertan parte hartzen duten kideen helburua ondo pasatzea da, beraz, taldekideen dibertimendua helburu duen erakundea da.
2. Ludoteka erakunde formala da.
3. Ludoteka gizarte-zerbitzua izanik, bezeroen mesedetan dihardu.
4. Ludoteka erakunde txikia denez, egitura sinplea du.

## **ARIKETAK**

1. Kontzeptuzko edukien errepassoa.

Adieraz ezazu esaldi hauek zuzenak (Z) ala okerrak (O) diren:

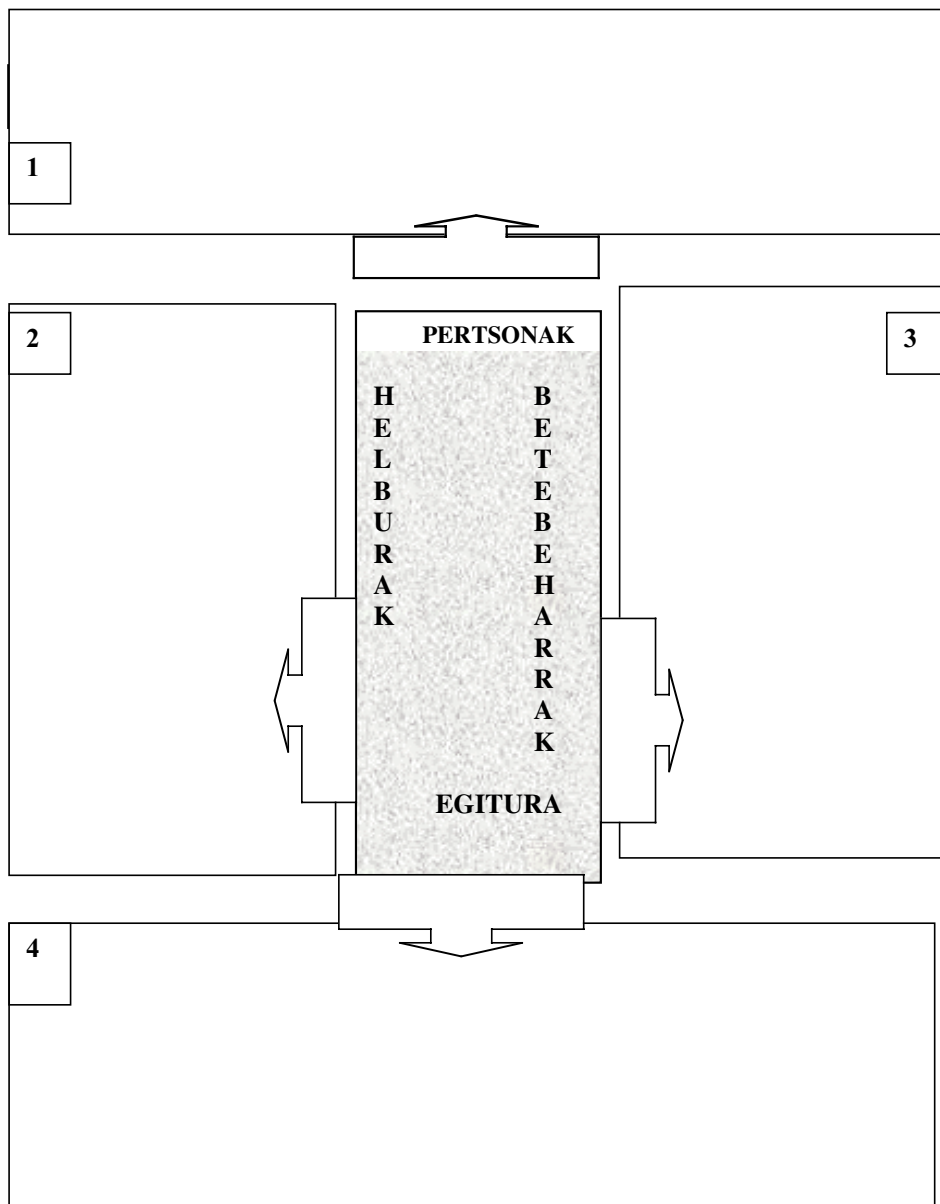
- Egungo gizartean, banakoek hainbat erakundetan parte hartzen dute Z O
- Erakundeen asmoa ez da helburuak lortzea Z O
- Erakundeek funtzioak eta betebeharrak banatzen dituzte Z O
- Erakundeen oinarrizko osagaiak bost dira Z O
- Eskola-erakundeen helburua giza talde zehatz baten gainean (ikasleengan, hain justu) modu jakinean eragitea da Z O
- Aisialdiko erakundeen helburua taldekideek taldekide izaten jarraitzea da Z O
- Irabazi-asmorik gabeko erakundeetako kideek ez dute euren buruarentzako onurarik nahi Z O
- Erakunde formalen barruan sekula ez dira agertzen talde informalak Z O

- Enpresen onuradun nagusia enpresaburua da Z O
  - Addokraziek duten egituragatik, erakundea eskariaren baitan alda daiteke Z O
2. Azpian ageri den erakundeen zerrendatik bi hautatu behar dituzu eta ezarri dugun taulaz baliatuta, esan ezazu dituzten antolaketa-osagaiez dakizun guztia.

Erakundeen zerrenda:

- |                                      |                         |
|--------------------------------------|-------------------------|
| 1. GKE (Gobernuz Kanpoko Erakundeak) | 12. Gazte-ostatua       |
| 2. Mugimendu feministak              | 13. Alderdi politikoak  |
| 3. Telefono-konpainia                | 14. Ikasleen sindikatua |
| 4. Langile-batzordea                 | 15. Kiroldegia          |
| 5. Haurtzaindegia                    | 16. Euskaltegia         |
| 6. Internet                          | 17. Ingeles-akademia    |
| 7. Hirugarren adinekoen egoitza      | 18. Beste bat:.....     |
| 8. Gazte-lekua                       |                         |
| 9. Kultur etxea                      |                         |
| 10. Udal-biblioteka                  |                         |
| 11. Bibliobusa                       |                         |

Erakunde baten oinarrizko osagaiak: adibidez, gazte-leku batenak



1.3. irudia.

3. 2. ariketa egiteko sailka itzazu hautatu dituzun erakundeak helburuen, formaltasun-mailaren, onuradunaren eta egitura-motaren arabera.
4. Zuk ezagutzen duzun erakunderen baten helburuak, egitura eta betebeharrak zeintzuk diren jasotzen duen idazki bat bilatu.
5. Egin ezazu gaur egungo gizartean dauden erakundeek izan beharko lituzketen ezaugarrien mapa kontzeptuala.
6. Ikusi informazioaren gizarteak enpresetan eta instituzioetan duen eraginari buruzko bideoa (ETB2tik kopiaua) eta egin debate bat.
7. Lehen galderaren erantzunak:
 

1. Z	6. Z
2. O	7. Z
3. Z	8. O
4. Z	9. Z
5. Z	10. Z

## **BIBLIOGRAFIA**

- Gairin, J. (1996): *La organización escolar: contexto y texto de actuación*, La Muralla, Madril.
- Gairin, J. eta Armengol, C. (arg.) (2003): *Estrategias de formación para el cambio organizacional*, Praxis, Bartzelona.
- Gomez Dacal, G. (1996): *Curso de organización escolar y general*, Escuela Española, Madril.
- Lorenzo Delgado, L. M. (1997): *Perfil Organizativo del nuevo centro educativo*, in A. Medina eta S. Gento: *Organización pedagógica del nuevo centro educativo*, Cuadernos de la UNED, Madril.
- Peiro, (1990): *Organizaciones nuevas perspectivas*, PPU, Bartzelona.
- Saenz, O. (1985): *Organización escolar*, 1. kapitulua, Anaya, Madril.
- Santos, M. A. (1997): *La luz del prisma. Para comprender las organizaciones educativas*, Alfibe ediciones, Malaga.
- Teixido, J. (1999): *Dirección de centros educativos desde una perspectiva de cambio*, Cooperativa Universitària Sant Jordi, Departamento de Pedagogía, Universidad de Girona.

## 2. Ikastetxea erakunde gisa

*Karmele Bujan Vidales*

### **AURKIBIDEA:**

#### **HELBURUAK**

- Aurreko hamarkadan, hezkuntza-erreformarekin, ikastetxe bakoitzaren funtzio-namenduan antolaketa-jarduerak lehentasuna hartu duela jakitea.
- Hezkuntzaren kalitatearen premiak berak eskola-gunea behar bezala antolatzeko eskatzen duela jabetzea.
- Ikastetxeak gizartearen zati direla konturatzea.
- Etorbizuneko gizarte-aldaketei begira, ikastetxeen antolaketak aurreikusi behar dituen erronkak planteatzea.
- Ikastetxeek landu beharreko curriculumak eta antolaketa-eginkizunak txertatzeko moduz gogoeta egitea.
- Eskolako komunitatearen betebeharrak ezagutzea.
- Eskolaren errealitatea ezagutzea.
- Erakunde gisa, ikastetxeak dituen osagaiak definitu eta bereiztea.

#### **KONTZEPTUZKO EDUKIAK**

##### 2.1. Ikastetxea erakunde gisa.

###### 2.1.1. Eskolaren antolaketan eragin duten alderdiak:

2.1.1.1. LOGSE ezartzearen ondorioak.

2.1.1.2. Hezkuntza-erreformak irakasleei sorrarazi dien formazio-premia.

2.1.1.3. Jaiotza-tasaren bilakaera.

2.1.1.4. Hizkuntza-ereduen eskarien norabidea.

2.1.1.5. Irakasleen hizkuntza-gaitasunaren bilakaera.

2.1.1.6. Euskal eskola-sareak.



- 2.1.2. Ikastetxeen etorkizuneko antolaketa-erronkak.
- 2.1.3. Ikastetxearen antolaketa eta ikasleen hezkuntza lau zutabeen gainean:
  - 2.1.3.1. Ezagutzen ikastea.
  - 2.1.3.2. Egiten ikastea.
  - 2.1.3.3. Elkarrekin bizitzen ikastea.
  - 2.1.3.4. Izaten ikastea.
- 2.2. Eskola-erakundearen kanpo- eta barne-osagaiak:
  - 2.2.1. Ikastetxeak gizarte-errealitateak dira.
    - 2.2.1.1. Ikuspegi sistemikoa.
    - 2.2.1.2. Kalitateari begirako ikuspegia.
    - 2.2.1.3. Ikuspegi soziokritikoa edo politikoa.

## **JARDUERAK**

## **BIBLIOGRAFIA**

## **EDUKIEN GARAPENA**

### **2.1. IKASTETXEA ERAKUNDE GISA**

Ikastetxea antolaketa-unitatea da guretzat. Bertan eguneroko bizitzan parte hartzen duten kideak hauek dira: gurasoak, irakasleak, ikasleak eta administrazio eta zerbitzuetakoa langileak. Oro har, ikastetxeak lanerako motibazioak sortzeko eta bateratzeko *txokoa* izan behar du kide horientzat guztientzat.

#### **2.1.1. Eskolaren antolaketan eragin duten alderdiak**

Aurrera egin aurretik, azken urteotan eskolak kontuan hartu behar izan dituen antolaketa-alderdiak zeintzuk izan diren argitzea ongi etorriko zaigu.

##### *2.1.1.1. LOGSE/HASOL ezartzearen ondorioak*

Hezkuntza-sistema asko aldatu da azken urteetan. LOGSEk aurreikusitako hezkuntza-sistema berria antolatzeko prozesua amaitu da dagoeneko; bukatu da irakasleak hezkuntza-etapa berrietara atxikitzeko prozesua. Urrats adierazgarriak egin dira Lanbide Heziketaren arloan. Nabarmen egin da aurrera hezkuntza-premia bereziak dituzten ikasleei eskaintako arretari dagokionez. Aldi berean, hezkuntza-sisteman laguntza eskaintzeko eta ebaluatzeko zerbitzuak antolatu egin dira: orientatzaileak, Berritzeguneak...

##### *2.1.1.2. Hezkuntza-erreformak irakasleei sorrarazi dien formazio-premia*

1990. urtean, erreforma hartara egokitu beharrak berak sortu zuen irakasleen formazio-premia.

Premia hari erantzuteko *irakasleen etengabeko prestakuntzarako urteko plangintza* (IRAPREST) sortu zen, eta ondotik, 1996. urtetik hona gauzatzen ari den *GARATU* programa. Bi egitasmo horiek ikusita, beraz, esan daiteke Hezkuntza Administrazioak berak ere interesa erakutsi duela arlo honetan. Zalantzarik gabe, formazio-programa horien bitartez LOGSEk irakasle espezialisten arloan (musikan, hezkuntza fisikoan, hezkuntza berezian...) zekarren eskakizun berriari erantzun zitzaion hein handi batean.

##### *2.1.1.3. Jaiotza-tasaren bilakaera*

Azken 25 urteotan jaiotza-tasa izugarri jaitsi dela azpimarratu behar da. Datu adierazgarri bat: 1976. urtean 40.000 haur jaiotzetik 16.000 haur jaiotzera pasatu gara 2000. urtean. Horrek, ondorioz, eskolen arteko *gerra* ekarri du, ikastetxe publikoen eta pribatuen artean, gehienbat. Ikastetxeek 2 urteko haurrentzako gelak

eratu dituzte, eta eskaintzen dituzten zerbitzuen inguruan lehian ari dira (jantokia eta garraioa, besteak beste). Egun, ikastetxeetan, proiektu-eredua garatzean, bi arlo hauek lantzen hasi dira: bata, hezkuntza-mailakoa (Ikastetxearen Hezkuntza Proiektua, IHP) eta bestea, curriculum-mailakoa (Ikastetxearen Curriculum Proiektua, ICP).

Halabeharrez, matrikulazio-kanpainak indartuz joan dira, ikastetxeen propaganda-marketina egiten hasi dira eta hezkuntza-mailako eskaintzak ere zabaldu egin dituzte, DBH osoa bukatu bitarte.

#### *2.1.1.4. Hizkuntza-ereduen eskarien norabidea*

1983. urtean EAEn euskararen legea onartu eta gero, D hizkuntza-ereduak gero eta eskari handiagoa izan zuen eta euskaraz ez zekiten irakasleen artean tentsio handiak sortu ziren, askok euren lanpostua arriskuan ikusi baitzuten.

#### *2.1.1.5. Irakasleen hizkuntza-gaitasunaren bilakaera*

Euskarazko hizkuntza-eskakizunek eraginda, irakasleak birziklatzeko prozesua abian jarri zen: IRALE programaren bitartez, euskara normalizazio-bidean jarri nahi izan zuten hezkuntza-arloan.

1983. urtetik aurrera, *Elebitasunaren dekretua* delakoan jasotzen denez, euskara hizkuntza ofizial bihurtu zen EAEn; elebitasunaren aldeko bideak, hala ere, 80ko hamarkadaren hasieran egina zuen hainbat aurrerapauso. Artean, oso ikasle gutxi zen euskaraz ikasten zuena eskola publikoetan eta ikastetxe horietako irakasleen % 5 bakarrik zen elebiduna.

#### *2.1.1.6. Euskal eskola-sareak*

1993. urtean Euskal Eskola Publikoaren legea onartu ondoren, derrigorrezko irakaskuntzan sare publikoak eta itunpeko sareak izan dute arrakasta gehien.

Gu eskola publikoari eta ikastolari begira jarriko gara. Horretarako, kontuan izango dugu eskola publikoan euskalduntze-prozesu etengabea gertatu dela. Ikastolen sareari erreparatuta, izan duen hedapena dela medio (Euskal Herriko zazpi herrialdeetako koordinazioa izateaz gain), dudarik gabe, benetako boterea izan da, negoziatzeko ahalmen handia erakutsi baitu urte hauetan.

### ***2.1.2. Ikastetxeen etorkizuneko antolaketa-erronkak***

Eskolen antolaketan eragiten duen alderdi bakoitzari buruzko deskribapen orokorra egin dugu, baina ez dugu baztertu behar gure errealitate sozialak ere eragin handia izan duela hezkuntzan.

Gaur egungo gizarteak ikastetxeei planteatzen dizkien erronka batzuei heltzen saiatuko gara hemendik aurrera, oso labur bada ere.

*Mende berriaren hastapenean gaude*, eta aldaketa garrantzitsuenetako batzuk aztertuko ditugu jarraian, azaletik besterik ez bada ere:

- Begi bistakoa da *ezagutza zientifikoaren eremuan* gertatu den aldaketa itzela. Aurrerakuntzaren abiada oso bizia da jakintzaren arlo guztietan. Horren adibide dugu giza genoma osoa ezagutu izana. Aurrerapen horiek tentsioa sortzen dute eskolako edukien programen eta gizartearen eska-riaren artean. Hala ere, zenbait iritziri aurre egitea beharrezkoa da. Esate baterako: gizartean arazo berriren bat sortu orduko, heziketa-programetan aldaketak egite hutsarekin arazo horren irtenbidea lortuko da. Gure ikasleek eguneko 24 orduak eta urteko 365 egunak ikasgelan egonda ere, ezingo lituzkete barneratu etengabe aldatzen ari den mundu baten konplexutasuna eta errealtate berriak; hori oso gogoan izan behar dugu.

Dena den, guztia ezagutzea ezinezkoa izanik ere, badira gure ikasleen ezagutzeko moduak bideratzeko aukerak, trebetasunak lantzeko erak eta jarrerak behar bezala gidatzeko bideak.

- Oro har, ezagutza garatzen, berritzen eta gure bizitzaren arlo guztietara heltzen ari da gizarte postmoderno honetan. Halaber, hezkuntza-arloan gabiltzanok gure hezkuntza-erakundeei ezagutzarik baliotsuena eskaini beharrean gaude. *Hezitzaileontzat kalitatea erronka da*, horregatik, aldaketak, hobekuntzak, berrikuntzak eta abar egiten saiatzen ari gara, hezkuntza-erakundeei mesedegarri gerta dakien, baina asko ikasi beharra dago maila horretan: ikaskuntza ez da ikaslearen betebeharra soilik, hezkuntza-erakundearena ere bada.
- Berebat, nabarmena da aldaketa benetan sakona gertatu dela ezagutza eta tresna *teknologikoen eremuan*. *Aro digitalaz* mintzo gara egun. Aldaketa hauek guztiak norantz bideratuko gaituzten aurreikustea zaila da, baina, jada, eskola-arazo horretaz ohartzen hasi garela baieztatu dezakegu eta aldaketa horiek eragin handia izango dutela etorkizunean irakatsi eta ikasteko prozesuetan.
- Munduko harremanetan, bestalde, joera *globalizazioaren bidetik doa*, nabarmen, gainera. Eskolak ezin du globalizazio hori saihestu. Europako hezkuntza-sistemen arteko harremanak lantzea, proiektu komunetan elkarrekin lan egitea, beste kultura eta hizkuntza batzuk ezagutzea, nazioarteko mugak gainditzen dituzten lan-merkatuak prestatzea... horiek guztiak dira gaur egungo eskolaren erronkak. Helburu eta erronka horiek honako isla izan ohi dute hezkuntza-sisteman: atzerriko hizkuntzak ikasteko premia agerian gelditu da, bide horretatik, ikasleak herrien eta nazioen European eskubide osoko herritarrak izan daitezen prestatzeko.

- Azkenik, gizarte-bizitzaren eremuan beste fenomeno bat ere badugu; gurea gizarte askotarikoa da, etnia askotako jendez osatua eta hizkuntza ugariakoa. Erlijio, kultura, ideologia, ohitura asko eta desberdinak biltzen ditu. Etor-kizuneko gizarte aurreratuak gero eta gehiago izango dira mestizajearen eta kultura desberdinen arteko bizikidetzaren emaitza.
- Hona J. Delors-en txostenetik (1996) hartutako aipamen bat: «Mundua idealen eta balioen egarri egoten da». Aldaketa horrek hezkuntza-sistemari dakarkion erronketako bat hau da: gizarte askotariko honetan elkarrekin bizitzen irakastea, kide guztien proiektuak errespetatzea, bizikidetzaren demokratikoa ahalbidetzen duten oinarriko balioak barneratzea eta proiektu komunitarian parte hartzeko gaitasuna sustatzea.

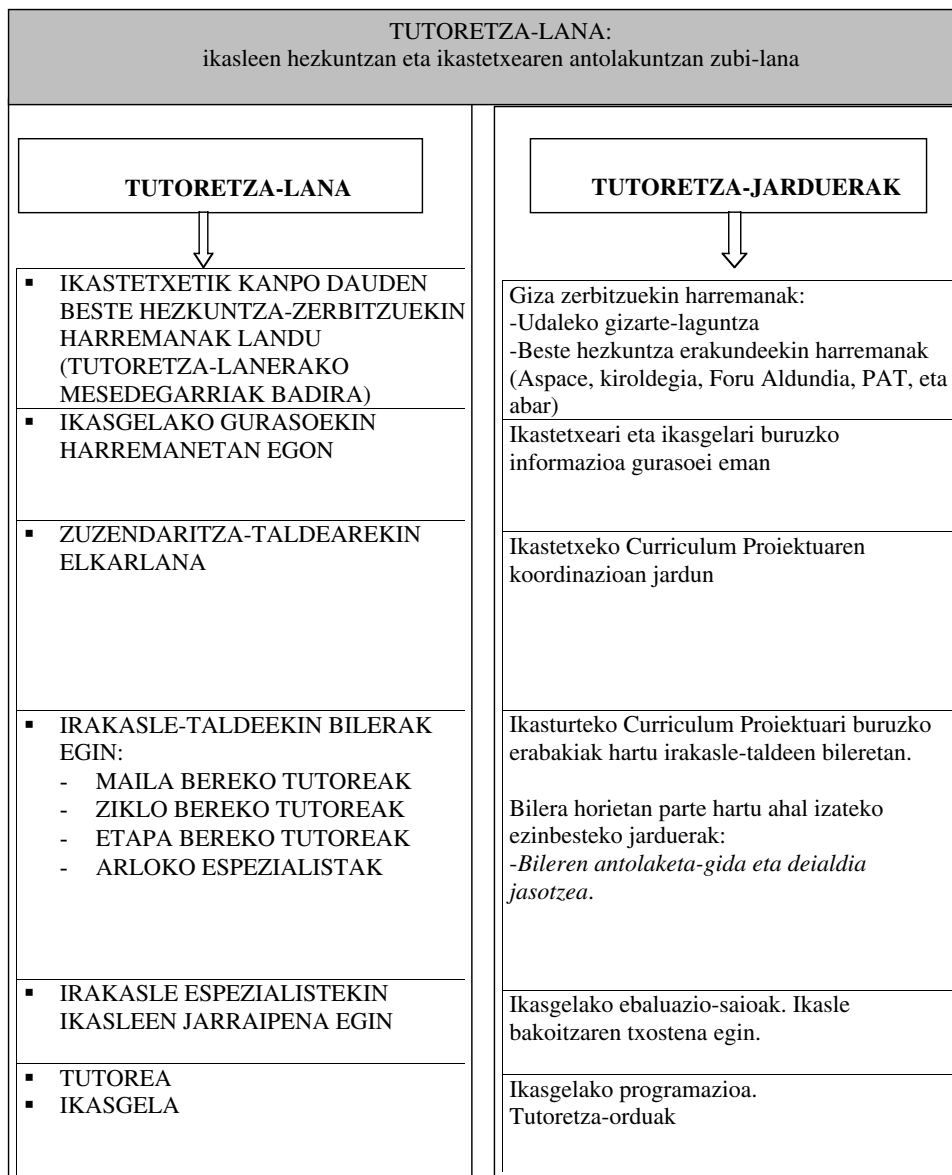
Horiek dira, gure ustez, gaur egungo gizartearen bilakaeraren ezaugarri diren aldaketarik garrantzitsuenak.

### ***2.1.3. Ikastetxearen antolaketa eta ikasleen hezkuntza lau zutabeen gainean***

Hasteko, ezinbestekoa da ikasgelako irakaslearen lana eta ikastetxeko zuzendariaren zereginak bereiztea. Irakaslearen irakaskuntza-lana ikasgela batera mugatzen da; zuzendariak, berriz, zenbait ikasgela-taldetara bideratu behar du bere arreta. Oso kontuan hartu behar da bi lan horiek denboraren ikuspegitik ere guztiz desberdinak direla: batetik, irakaslearen lanak ikasturte bat hartzen du, ikasgela batekin izan edo ikasgela bat baino gehiagorekin izan; zuzendariak, ordea, ikasgela guztien oraina, iragana eta etorkizuneko aurreikuspenak gehitu behar izaten ditu bere lanean.

Oro har, erakundean duen lekuari esker, zuzendariak gainerako irakasleek lan eraginkorra egitea lortu behar du.

Guk, ikastetxeetako ikasgela abiapuntu izanik, erabakigarriak izan daitezkeen antolaketa-alderdiak aurkeztuko ditugu ondoko eskeman, bi multzotan.

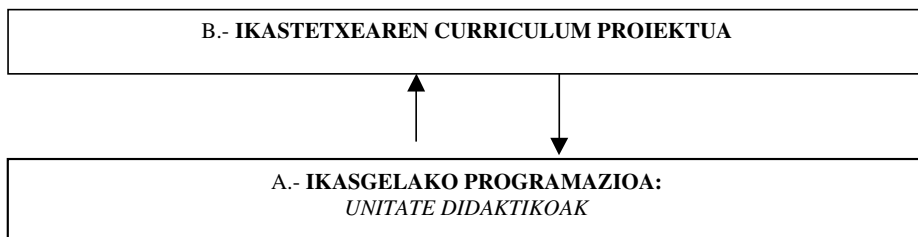
**ESKEMA:**

Lehen multzoan, tutoretza-lanak kokatu nahi izan ditugu.

Argi dugu tutoreak, nahiz eta irakaskuntza-lana ikasgela bakarrera mugatu, *erabaki kolektibo*etan oinarrituko duela bere ikasgelako programazioa. Berez, lana era kolektiboan egiten du, irakasleen arteko talde-lana izaten baita. Esate baterako:

- Ikasgelako ebaluazio-saioretan tutoreak irakasle espezialistekin (Ingeles, Gorputz Hezkuntza, Musika eta Pedagogia Terapeutikoko irakasleekin) egiten duen lana.
- Ikastetxearen Curriculum Proiektua lantzerakoan, tutoretza-jarduerak erabakitzerakoan irakasle-taldeekin hartu behar dituen erabakiak; Ikastetxeko irakasle-taldeekin (maila bereko tutoreekin, ziklokoekin, etapakoekin...) egin behar dituen bilerak. Taldean lan egiteak eta erabakiak hartzeak harreman-tarako eta elkarri laguntzeko borondatea eskatzen du, baita funtzionamendu-arau batzuk ere.
- Gurasoekin egin beharreko lana. Lan hau, haurren gurasoek tutorearekin harreman zuzena izatea *ikasgelako bileretan* eta *banakako bileretan*, oso beharrezkoa da, elkarren berri izateaz gain, familiaren eta eskolaren arteko elkarlanerako bidea irekitzen duelako. Irakasleek, oro har, *hezkuntza-eredu familiarra* eskatzen diete familiei, familiaren baitan ikasleek arauak eta ohiturak onartzen ikas dezaten; izan ere, hori eskolako errendimenduari zuzenean loturik baitago.
- Ikastetxetik kanpo lantzen diren harremanak. Azkenik, ikastetxearen antolaketan hezkuntza-komunitate osoak eta, batik bat, ikasleen gurasoek, parte har dezaten nahiko genukeela esan nahi dugu.

Bigarren multzoan, tutoreak berak egingo dituen jardueretan inplikatzeari eskatzen da. Unitate didaktiko batetik hasi eta Ikastetxearen Curriculum Proiekturainoko bidea eraikitzen ari da ikasgelako tutorea. Bide horren helburua hauxe da: irakasle-tutorearen curriculumaren planifikazio-ohiturak arakatzea.

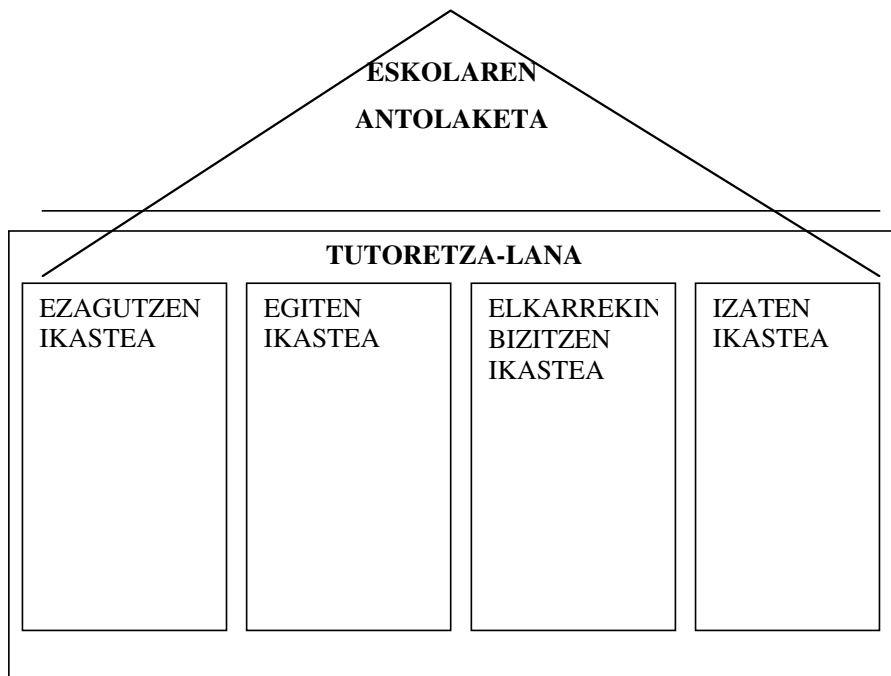


Tutoretza-lanak ikastetxeko antolakuntza-dinamikan hartzen dituen jarduera garrantzitsuenak aurkeztu ondoren, ondoko gaia planteatu dezakegu: nola ikusten da gaur egun hezkuntza? Zein dira haurren, gazteen eta nerabeen hezkuntza zuzendu behar duten oinarritzko ildoak?

*Delors txostenari* esker ezagun bihurtu dira, jada, hezkuntzaren lau zutabe nagusiak XXI. mendeko gizartean: ezagutzen ikastea, egiten ikastea, elkarrekin bizitzen ikastea eta izaten ikastea.

Guretzat, lau zutabe horiekin tutoretza-lana ondo moldatzea da ikasleen heziketa-laneko lehen urratsa. Ondoren, ikasleen hezkuntzarako mesedegarriak diren funtzionamendu-arauak, egiturak, baliabideak e.a. eratuko ditu ikastetxearen antolakuntzak.

Grafiko batean aurkeztuko dugu gure ikuspegia.



**2.1. irudia.**

### 2.1.3.1. Ezagutzen ikastea

Ez dirudi ezer berria denik; izan ere, eskolari betidanik agindu baitzaio ezagutzak transmititu beharra. Hala ere, gero eta helburu urrunagoa da dena jakitera iristea. Gaur egun, irakaskuntzaren bi muturrak, bi joerak elkarren osagarri egin behar ditugu: kultura orokorra ezagutzea eta jakintza-gai gutxi batzuk sakon ikasteko aukera.

### 2.1.3.2. Egiten ikastea

Aurrekoarekin hertsiki loturik dago bigarren zutabea: egiten ikastea. Ikasleari bere ezagutzak praktikan jartzen erakustea funtsezkoa da ikasketa-maila guztietan.



### 2.1.3.3. *Elkarrekin bizitzen ikastea*

Azken bi zutabeak berriagoak iruditzen zaizkigu eskola-tradizioaren barruan: elkarrekin bizitzen ikastea eta izaten ikastea. Elkarrekin bizitzen ikasteak berarekin dakar proiektu komunak egiteko prestatzea, ezinbesteko gatazkei aurre egiteko baliabideak jartzea, aniztasunaren, elkar ulertzearen eta bakearen balioak errespetatzea.

### 2.1.3.4. *Izaten ikastea*

Izaten ikastea hau da: ikaslea bere izaera, nortasuna indartzera bultzatzea, norberaren autonomian, iritzian eta erantzukizunean oinarrituriko jokabideak zabaltzea. Gizabanakoak bere baitan dituen aukera guztiei ekitea esan nahi du: bere oroimena, bere arrazoibidea, bere estetikaren zentzua, bere sentipenak, bere ahalmen fisikoak, bere komunikatzeko gaitasunak...

Hezkuntza osotasun gisa hartu behar dugu, maila kognitibo hutsera murriztu gabe edo haren menpe utzi gabe. Gizarteak profesional eta teknikari onak espero ditu, kualifikazio handiko pertsonak, baina baita herritar onak ere; elkarrekin bizitzen eta elkar errespetatzen dakiten pertsonak eta proiektu komunetan lan egiten dakitenak.

Ildo beretik, ezkutuko curriculum gaizatzeko egiten den urratsetako bat balitz bezala uler dezakegu hezkuntza, J.A. Marina-ren (1977) esanetan: «Hezkuntza, nahi izan edo ez, **proiektu etikoa** da, izaera bat, pertsona-eredu bat, gizarte-eredu bat ari garelako zabaltzen; eta hori ezkutuan edo agerian egiten da. Hobe dugu agerian egitea».

Horrexegatik, XXI. mendeko hezkuntzan, ikasgelan landu beharreko edukiez ari garenean, estrategien eta prozeduren, giza balioen eta jarrerren ikaskuntzaz ari gara.

## 2.2. **ESKOLA-ERAKUNDEAREN KANPO- ETA BARNE-OSAGIAK**

Gai honi dagokionez, Antunez-ek (1997) osagai hauek bereizi ditu eskola-erakundeetan:

- helburuak
- baliabideak
- egitura
- teknologia
- kultura
- ingurunea

Sei osagai horien bidez, hezkuntza-elkarteko kideek zerbitzu hobea eskaintzeko aukera dute.

Lehenengo bostak, gure ustez, eskolaren antolaketaren barne-osagaiak dira. Jarraian, adierazpen txiki bat egingo dugu osagai bakoitzaren inguruan:

### – *Helburuak*

Ikastetxeak, helburuen bidez, norabidea finkatua izango du. Horretarako, ikastetxeko kide guztiek norantz jo nahi duten kontuan hartuko dute, baita euren helburuak zeintzuk diren ere, baina, era berean, gogoan izan behar dute beti, helburu horiek eguneratu egin behar dituztela etengabe. Horregatik, jarrera irekia azaldu behar dute beti, eta egoerak eskatzen duen aldiro malgutasunez jokatu.

### – *Baliabideak*

Ikastetxeak helburuak lortzeko baliabideak eskura behar ditu ezinbestean. Hauek dira eskolak behar dituen hiru baliabide-motak:

1. Pertsonalak edo giza baliabideak: irakasleak, ikasleak, gurasoak, administrazioako eta zerbitzuetako langileak e. a. Antunenez-ek dioenaren arabera, hauek dira hezkuntza-ekintzaren protagonistak.
2. Materialak: eraikina, altzariak eta ikasmaterialak.
3. Funtzionalak: batez ere, denbora, dirua eta prestakuntza. Baliabide hauei esker, baliabide materialak eta pertsonalak eraginkor izatera iristen direla ere aipatzekoa da.

### – *Egitura*

Antolaketako elementuen multzoak egituratuta daude: aginte-organoak, irakasle-talde guztiak, zerbitzuak, lagun bakarreko karguak... Elementu hauek elkarren artean eratzeko eta funtzionamenduan jartzeko orduan aplikatzen dira erregelak, arauak, jardueren prozedurak, erlazio-sistemak e. a.

### – *Teknologia*

Oraingo honetan, gure kasuan, teknologia ez da tresneriaren sinonimo; teknologia erakundearen berezko ekintzek eta jarduerak osatzen dute. Horiek modu jakinean bideratuta daude, metodo eta tresna jakin batzuen bitartez. Bestela esanda, teknologia ekintza antolatzeke modu jakina da, zergatia ezagutzeak justifikatzen duen eragiketa-prozesua planifikatzeko, exekutatzeko eta kontrolatzeko modua.

## – *Kultura*

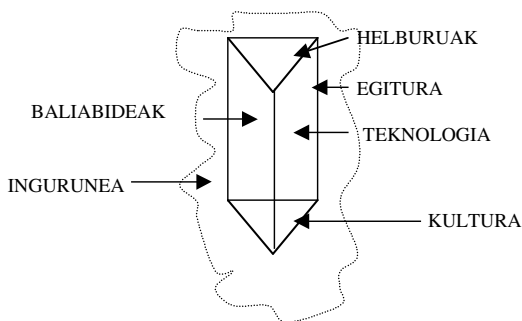
Erakunde bateko kideek esanahi, printzipio, balio eta sinesmen bertsuak izan ohi dituzte, alegia, kultura bera izan ohi dute, aldi berean, kultura hori bera taldeki-deen eta erakundearen izaeraren eta nortasunaren erantzule izanik. Errituen, zeremonien, ohituren, arauen, tresnen eta abarren bitartez adierazten da kultura. Eskolak osatzen duen *izozmendiaren ezkutuko zatia* da, beste elementu guztien euskarri eta antolamendu- eta kudeaketa-prozesuetan eragilea.

Ondorengo hau eskolako antolaketaren kanpoko osagaitzat har dezakegu:

## – *Ingurunea*

Hau, berriz, kanpoko elementua da; inguruneko faktore hau sarritan eskolako bizitzan agertzen da, eskolaren zati bat da: gizarteko erakundeak, ikastetxeko bizitza arautzen duen legeria, gizarteak eskolari eskatzen dizkion aldaketak... izan daitezke ingurunearen adibide.

Antunez-ek (1997:20) osagai hauek bereizi ditu eskola-erakundearen ondorengo «prisma» irudikatuz:



**2.2. irudia.**

Horrela azalduta badirudi osagai teorikoez ari garela, baina hemendik aurrera ikusiko dugu nola eragiten dioten elkarrri osagai hauek. Osagai batzuen eta besteen artean elkarreraginezko harremana dago.

### 2.2.1. *Ikastetxeak gizarte-errealitateak dira*

Ezerri ekin aurretik, hau argitu nahi dugu: gizarte postmoderno edo liberal hau oso konplexua da eta, horregatik, eguneroko aldaketak ulertzeko eta kontrolatzeko, erakundearen inguruko ezagutzak sortu dira. Gaurko gizartea antolatua da, sistema ugariz osatua eta eratu; finean, gizarte organizatua da. Eskola, erakundea izaki, ez da gizarte antolatu horren zati bat besterik.

Beraz, gizartearen eta eskolaren artean *isomorfismo* fenomeno gertatzen da, hau da, biek *itxura* antzekoa hartzen dute. Horrela, gizartea beltza edo zuria bada, eskola ere halakoxea izango da.



2.3. irudia.

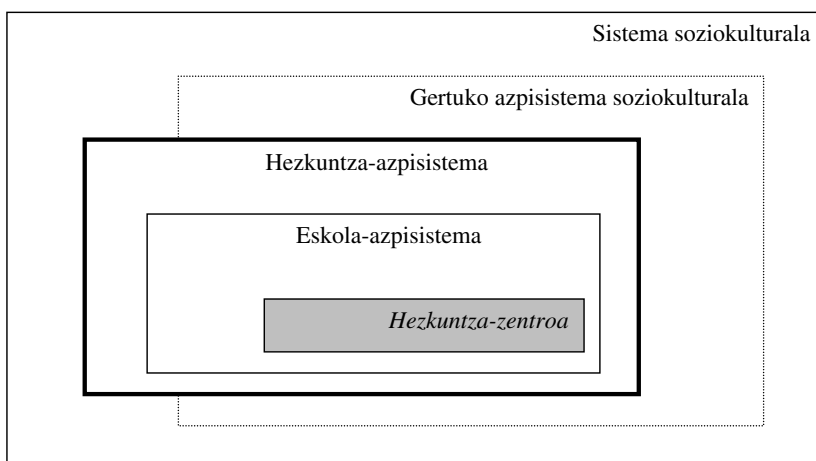
Orain, ikastetxeak gizarte-errealitate bat gehiago direla jabetzeko, hainbat ikuspegi aztertuko ditugu.

#### 2.2.1.1. Ikuspegi sistemikoa

Ikuspegi honek garrantzi handia izan du eta du oraindik ere eskolaren antolaketan, eta horregatik, zehatzago aztertuko dugu.

Ikuspegi sistemikoa eskolaren errealitatea ezagutzeko tresna da. Eskola-mundua ere errealitate oso konplexua eta zaila da, eta bere osotasunean ezin harrapa dezakegunez, eskema batez baliatuko gara ondo aztertzeko.

Colom (1979) oinarritzat hartuta, Gairin (1993:44 eta hurrengoak) autoreak hezkuntza-zentroak sistematzat hartzen ditu, eta aldi berean, hezkuntza-sistemaren eta gizarte-sistemaren azpisistematzat.



2.4. irudia. Hezkuntza-zentroa sistema gisa (Gairín,1993:45).

Hezkuntzak garrantzi handia du gizartean, hezkuntza-zentroek inguruarekin duten harremana aintzat hartzen badugu. Gertuko ingurune soziokulturalean arreta jarritz gero, ingurune zabalagoa ikusiko dugu, eta ingurune horrek, hezkuntza- eta eskola-sistemaren bitartez, duen eragina agerian geratuko zaigu.

Fernández Engita (1999) autoreak eskolaren ikuspegi sistemikoa berreskuratu zuen orain dela ez asko, eta hezkuntza-sistema gero eta konplexuagoa dela azaldu zuen. Autore horren ustez, hezkuntza-sistemaren eragina ez da banakoen eragin-kortasunaren araberakoa soilik, erakundearen osotasunaren araberakoa baizik, eta horrek sistema dinamikoekin bat egiten du.

Hortaz, hauxe izan da ikuspegi sistemikoaren ekarpen nagusia: hezkuntza-zentroen ikuspuntu holistikoa —ekosistemikoa— eskaintzeko aukera ematen du, horren bitartez sistemen arteko harremanak ematen dira aditzera, eta egoera jakin bat ikuspuntu monosistemiko batetik ulertzea eta konpontzea ezinezkoa dela agerian jartzen da.

Horrenbestez, eskola ez da sistema itxia eta tokian tokiko osagaien artean sortzen den eragina bestelakoa da. Hain zuzen, eskola ekosistema gisa eraikitzen pixkanaka-pixkanaka komunitate gisa eraikitzen igaro da, «agian, ikus-eremua zabaltzearen eta elementu berriak sartzearren, ingurua, esate baterako» (Lorenzo, 1995:184). Era horretan, edozein eskolak kontuan izan behar du zein inguruetan dagoen, hain zuzen ere, ingurune horretantxe kokatuko dituelako ikasleen prestakuntzarekin lortzen dituen emaitzak. Bestalde, hezkuntza-sistemak ikastetxe guztientzako ezarri duen oinarrizko curriculum-diseinua ere landu behar du eskola bakoitzak. Bi alderdi horien eragina ikusita, beraz, eskolak berak oreka lortu behar du elementu horiekin, betiere ikasleen emaitzei begira.

#### 2.2.1.2. Kalitateari begirako ikuspegia

Hezkuntzaren kalitatearen teoriatik abiatuta, hainbat ikastetxetan hezkuntza-erakundeak berritzeko prozesua abiatu da.

1990eko LOGSE legearen IV. kapituluan, 1995eko LOPEGCEko lehenengo kapituluan edo 2002ko LOCE legean agertzen dira hezkuntzaren kalitatearen kontzeptua eta kalitatearen faktore nagusien definizioa. Faktore nagusien artean honako hauek azpimarratuko ditugu: irakasleen prestakuntza, programazioa, zuzendaritza-funtzioa, baliabideak, hezkuntzaren orientazioa, ikuskaritza edo hezkuntza-emaitzen ebaluazioa. Kalitatearen kontzeptuarekin batera, antzeko beste zenbait kontzeptu ere ikus ditzakegu: eszelentzia edo bikaintasuna, antolaketa konpetentea edo eskola eraginkorrak.

Izan ere, Erabateko Kalitatea (ET) hainbeste hedatu da, ezen Hezkuntza Ministerioak hobetze-espinal bat proposatu baitie zentroi, Hobetzeko Urteko Planetan (1996ko urriaren 7ko BOE) oinarrituta. Kalitatea egiaztatzeko *ziurtagiriengatiko sukarra* hezkuntza-erakundeetan ere eragina izaten hasi dela ukaezina da.

ISOren araberako ziurtagiriak lortzeko, prestakuntza-zentroetarako (goi-mailakoak, okupazionalak, baina baita irakaskuntza orokorrekoak ere) prestatzen dituzten kontsultoria horiek indar handia hartzen ari dira hezkuntzaren eremuan. Gure ustez, enpresa-eredu horiek hezkuntzaren errealitatean aplikatzea ez da mesedegarria, ez gaur egungo kalitate-ereduetan, ez kalitatearen mugimenduetan ere. Horregatik guztiagatik, jarraian beste ikuspegi bat aurkeztuko dugu, eredu alternatibo eta guzti.

### 2.2.1.3. *Ikuspegi soziokritikoa edo politikoa*

Ikastetxeak eta bere ingurune hurbilak aldi berean izan ditzakete aldaketak eta aurrerapenak. Horretarako, ezinbestekoa da ikastetxea bera inguruneko errealitateaz jabetzea, baita errealitate horrekiko ikuspuntu kritikoa lantzea ere. Eskola sistema politikotzat hartzen da; beraz, eskolako antolaketa-politika interes-, gatazka- eta botere-harremanen araberakoa izango da.

Hori horrela izanik, eskolak eraikuntza sozial eta politikoa dira, eta eraikuntza horietan bi maila bereizten dira:

- a. Makropolitikoa: maila honetan, hezkuntza-sistema sistema sozialaren mende dago. Gizarteak erabakitzen ditu hezkuntzako erakundeen helburuak, egitura eta funtzionamendua. Hezkuntza-sistemak zentroak “kolonizatzen” ditu, eta zentroek sistemak aldeztu aurretik finkatutako helburuak berriz interpretatu edo formulatu besterik ezin dute egin. Makropolitikaren eremu orokor honen baitan, badira hainbat hezkuntza-eredu:
  1. Eskola globala. Sare orokor edo global baten barnean hartuta dago, ekonomiaren globalizazioaren, informazioaren autopisten eta hezkuntzaren mundu-mailako arazoaren ondorioz. Hortaz, etorkizunean, hainbat erakundek sustatzen dituzten irakaskuntzako eta ikaskuntzako erakundeetako bat baino ez da izango eskola. Tedesco-k (1995:156) “Hezkuntza Sareak” deitzen zituen.
  2. Hiri hezitzaileak. Hiri hezitzaileen aldekoek haxe proposatzen dute: hiriak eskolaren baliabide pedagogikoa izateari uztea, hiria bera ikaskuntza- eta bizikidetzaiturri bihurtzeko.
  3. Landa-eskolak. Gure gizartean hiriko bizitza nekazaritza-inguruko bizitzari gailendu zaio; baina badira landa-zentroak ere, eta horietan maila bat baino gehiago izaten ditu irakasleak gela bakoitzean. Landa-eskolak 500 biztanle baino gutxiagoko herriguneetan izan ohi dira.
- b. Mikropolitikoa: maila honetan, aldiz, hezkuntza-zentro kritikoa parte-hartzea, eztabaida, kritika, hausnarketa eta kontzientziazioa bultzatzen dituen erakundea izan behar du, hezkuntza-zentroa Estatuaren hezkuntza-sistemaren eta ekonomia, politika eta ideologiaren mailako interesen monopoliotik eta kolonizaziotik bereizteko. Eskolako errealitateak honako planteamendu hauei jarraitzen die:

1. Ikaskuntza-komunitateak. Irakasleak, ikasleak eta euren familiak, eta auzoko eta inguruko gizarte-eragileak ikaskuntzan inplikatzen saiatzen dira komunitate horiek guztiek informazioa eta ikaskuntza eman eta jaso ditzaten. Hezkuntza-berdintasuna informaziorako sarbidetzat hartzen dute eta ikaskuntza-komunitatea osatzen duten herritar guztientzako zerbitzua da.
2. Eskola barne-hartzailea (inklusiboa): Ez da “ikaslea integratzen dena” eta “inguruneak” bertan dauden guztien beharrak ase behar dituela pentsatzen dute. Ikuspegi honek hezkuntza, oro har, berreraikitzen du, curriculumentik (orokorra eta berezitua) abiatuta, eta horretaz gain, zentro bakoitza “Biziki-detzarako Hezkuntza Proiektua” duen eskola barne-hartzaile baterantz bideratzen saiatzen da.
3. Autoritatearen aurkako eskola: hezkuntza-erakundeak, erakundearentzat garrantzitsuak diren jokabide jakinak onarrarazten dizkie botereak erakundeko kideei. Eredu honen adibidetzat, eskola *instituzio politiko libretzat* jotzen duen mugimendua dugu. Mugimendu hori XIX. mende bukaera eta XX. mende hasierakoa izan zen, eta bi kontzeptu nagusi nabarmendu ziren: askatasuna eta autogestioa.

Orain arte aurkeztu ditugun eskola-ereduen ikuspegi bakoitzarekin eskolen errealitate guztiak erakutsi nahi izan ditugu, hezkuntza-zentroen pentsamoldea eta antolatzeko modua ordenatzen laguntzeko.

## **JARDUERAK**

1. Kontzeptuzko edukien erreposoa. Zehatz ezazu esaldi hauek zuzenak (Z) ala okerrak (O) diren:
  - IRALE programak irakasleei euskara-mailan birziklatzeko aukera ematen die Z O
  - Hezkuntza Erreformatik GARATU programaren bitartez ase du irakasleen formazio-premia Z O
  - Ikasgelako irakasle baten lanak eta ikastetxeko zuzendari baten zereginak antzekoak dira Z O
  - Tutoretza-lana ez da irakasleen erabaki kolektiboetan oinarritzen Z O
  - Antuneez-ek eskola-erakundeak bereizten dituen osagaiak hauek dira: baliabideak, egitura, teknologia eta kultura Z O
  - Ikastetxe bateko helburuak eguneratu egin behar dira etengabe Z O
  - Ikastetxeko baliabide funtzionalak ez dira denbora, dirua eta irakasleen prestakuntza Z O
  - Erakundearen teknologia ekintza antolatzeko modu jakina da Z O

- Ikastetxearen ikuspegi ekologikoan oreka lortu behar da ikasleen emaitzei begira Z O
  - Kalitate osoari begira dauden ikastetxeek bi berrikuntza-mota sustatu nahi dituzte: hezkuntza-prozesuen hobekuntza eta hezkuntza-prozesuen kudeaketa Z O
  - Hezkuntza Proiektuetan oinarritzen den erakundeak pertsona guztiak emozionalki prestatu egin behar ditu Z O
2. Eskola erakundetzat hartzeko hiru ikuspegi aipatu ditugu: sistemikoa, kalitateari begirako ikuspegia eta ikuspegi soziokritiko edo politikoa. Zein da zuretzako baliagarriena? Zergatik?
  3. Egin Roberto Rey-ren artikulua honen laburpena eta kritika, taldeka: “Desafíos de la escuela del futuro”, *Organización y Gestión Educativa* 5. zenbakia (1998) 19-31. or.
  4. KASU PRAKTIKO BAT: *Komunikaziorik eza*

### ***Kasuaren aurkezpena***

Lehen Hezkuntzako 4. mailako ikasle baten kasua da hau; ikaslearen gelan 24 ikasle dira. Ikasle horrentzat CEI/ACI Curriculum Egokitzenen Individualizatu bat diseinatu da, baina zenbait ikasgaitan ohiko curriculumari jarraitzen ari zaio, ikasgelan integratzeko prozesua normalizatzeko asmoz.

Ikastetxea pribatua da eta badu laguntza-gela.

Haur horrek psikosi-bereizgarriak ditu, hizkuntza nahasia, adimen-urritasun handia, bulkadak kontrolatzeko zailtasunak, ez da egokitzen eta harremanetarako arazoak ditu, ezin du frustrazioa jasan, etab.

Horren guztiaren arrazoia eta arazoa hauxe da: familian tratatu txarrak izan ditu eta abandonatua izan da. Lau urte zituenetik harrera-egoitzetan bizi izan da, eta egoitza bat baino gehiagotik pasa da.

### ***Hezitzailearen eta ikastetxearen arteko harremanak***

Ikastetxe horretan eskolatzeko “trabak” izan zituen eta PATek esku hartu behar izan zuen. Ikastetxea ikasle hori bizi den *tutoretzapeko etxebizitzako erreferentziako hezitzailearekin* harremanetan jartzen da, baina ikasleari buruzko kezak helarazteko soilik. Hezitzaileak badaki irakasleak ez direla asko inplikatzeko ikaslearekin eta ez direla ia saiatzen aniztasunari arreta jartzeko dinamikekin. Ikastetxearekiko harremana gero eta zailagoa da, eta beraz, ez dago ikastetxe-hezitzaile arteko elkarlanik, ikaslea ongi integratzen laguntzeko. Oro har, hezkuntza-zentro horretan gizarte-arazoekiko sentsibilizazioa ez da handia; ikastetxearen lehentasun nagusia ikasleen ikasketak dira.



### ***Kasuaren aurkezpena***

Kasu hau irakasleen eta hezitzaileen arteko komunikaziorik ezaren adibide garbia da. Haur hori gatazkatsutat jotzen zuten irakasleek, eta zentrotik lehenbailehen ateratzea lortu nahi zuten. Ikaskideak jo egiten zituen eta ubeldurak uzten zizkien. Hezitzailea ikastetxera joatea ere eskatu zuen zentroak, bai gelan, bai jolas-garaian haurraren ondoan egon zedin, baina hezitzaileak argi zuen eskola-orduetan ikastetxeak jarri behar zituela ikasleari arreta emateko baliabideak.

Egoera leherrarazi zuen gertakaria honako hau izan zen: ikasle horrek eta gela bereko neska batek ikasgelan zerbait puskatu zuten, eta nes karen aitari bakarrik deitu zioten gaiari buruz hitz egiteko. Bilera hartan erabakiak hartu ziren, erreferentziako hezitzailea alde batera utzita.

Hezitzailearen ustez, beharrezkoa da horrelako egoeretan zer egin aurreikustea eta *ikasle horiek "aitarik" edo "amarik" ez dutelako*, ikastetxeak erabakiak bere kabuz, erreferentziako hezitzailea kontuan izan gabe, har ditzakeela pentsatzea onartezina da.

### ***Hausnarketarako elementuak:***

Tutoretzapeko etxebizitzetan bizi diren neska-mutilek ikastetxeetan bizi duten egoeraren ispilu da kasu hori. Jartzen diren irtenbideak aldatu egiten dira testuinguruaren arabera, haurraren ezaugarrien arabera, eta erreferentziako hezitzaileak eta ikastetxeak duten harremanaren arabera.

Kasu jakin horretako arazoan gainean hausnartuko dugu, zein "irtenbide" hartu duten aztertuko dugu eta har zitezkeen irtenbideak bilatzen saiatuko gara.

- Aipa itzazu kasu horretan irakasleen eta hezitzailearen lana hankaz gora jarri duten arrazoiak.
- Kasu horretan, ikastetxeak behin eta berriz eskatu zion hezitzaileari eskola-ordutegian haurrarekin batera egoteko. *Zure ustez egokia al da hezitzaileak zentroari emandako erantzuna?*
- Eskolaren eginkizun soziala bere testuinguruan aztertzen badugu, hezitzailearen egitekoa zein da: ikastetxeak tutoretzapeko haurra hezteko behar duen informazio osagarria ematea soilik? Edo hezitzailea ikastetxearen eta heziketa- eta gizarte-arloko elkarteetan (ludotekak, gaztelekuak, kaleko hezitzaileak...) hezkuntza-proiektuetan inplikatzeari ere beharrezkoa da? Zein dira hezitzailea ikastetxearekin eta hezkuntza-komunitatearekin lotu ditzaketen proiektu komunak eta pedagogia-helburuak?

**BIBLIOGRAFIA**

- Apalategi, J. (1995): *Irakaskuntza eta iker egitasmoa*, (multikopiatua).
- , (1998): “*Análisis y propuesta investigativa desde el modelo sistématico*”, *Huarte de San Juan*, Giza eta Gizarte Zientzietako Fakultatearen aldizkaria, NUP, Iruñea.
- , (2000): *Hezkuntza-Erakuntza I: Oinarri teorikoak*, Nafarroako Unibertsitate Publikoa.
- , (2005): “*Hezkuntzaren kalitatea erakuntzaren teoriatik*”, *Huarte de San Juan*, Giza eta Gizarte Zientzietako Fakultatearen aldizkaria, NUP, Iruñea.
- Aramendi, P. eta Bujan, K. eta Apalategi, J. eta beste: *Actas del VII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas (CIOE). Retos educativos para la próxima década en la Unión Europea y sus implicaciones organizativas*. Universidad del País Vasco, Universidad Pública de Navarra y Observatoire Europea de la Violece Escolaire. Astigarraga: Mitxelena.
- Bujan, K. (2003): “*Modelos emergentes en las organizaciones escolares actuales*”, in *Revista del Forum Europeo de Administradores de la Educación*, **5**, Iraila-Urria, Edit. Praxis, Madril.
- Delors, Jacques (1996): *La educación encierra un tesoro*, Unesco.
- Gairin, J. eta Darder, P. (1997): *Ikastetxeen antolamendua. Oinarrizko alderdia*, Euskal Herriko Unibertsitatearen Argitalpen Zerbitzua.
- Lorenzo Delgado, M. (1995): *Organización escolar. La construcción de la escuela como ecosistema*, Ediciones Pedagógicas, Madril.
- Lorenzo, M. eta Saenz, O. (1993): *Organización escolar. Una perspectiva ecológica*, Marfil, Alcoy.
- Marina J.A. (1997) Conferencia en el Forum Europeo de Administradores de la Educación de Euskal Herria, Eibar, Gipuzkoa.
- Martin-Moreno Cerrillo, Q. (1996): *Relación entre el centro educativo y el entorno*, in J. Gairin eta beste: *Manual de organización de instituciones educativas*, Escuela Española, Madril.
- , (1997): *Desarrollo organizativo de los centros educativos basado en la comunidad*, Edit. Sanz y Torres, Madril.



### **3. Euskararen antolaketa eskolan**

*Karmele Bujan Vidales*

#### **AURKIBIDEA:**

#### **HELBURUAK**

1. Euskararen antolaketa eskolan izandako bilakaera historikoan gizarteak izan duen eragina aztertzea.
2. Euskal Herriko gizarte-antolakuntzak hezkuntzan izan duen isla ezagutzea.
3. Euskal Herriko ikastetxeen ingurune soziopolitikoak ulertzea.
4. Euskararen antolaketa eskolan dituen helburuak ulertzea.
5. Euskal Eskola Publikoaren Legearen ondorioak azaltzea.
6. Euskal Autonomia Erkidegoan eta Nafarroako Erkidegoan elebitasunari buruzko dekretuen ondorioak ezagutzea.
7. Ondokoa eta bere ideiak aintzat hartzeko entrenatzea, eztabaidaren bitartez.
8. Nork bere dokumentuak sortzen parte hartzea: eskolako euskararen antolaketaren historiari buruzko bideo- eta audio-grabaketak.

#### **KONTZEPTUZKO EDUKIAK**

#### **SARRERA**

1. ETAPA. Euskararen antolaketa eskolarraren hasiera (1914-1936):  
*Eskolak antolatzeako esperientziak.*
  - 1.1. Lehenengo Ikastolak (1914-1936).
  - 1.2. Auzo Eskolak (1919-1936).
  - 1.3. Euskal Eskolak (1932-36).
2. ETAPA. Aurreko etaparen jarraipena eta hedatzea (1936-1979):  
*Eskolak antolatzeako ereduak.*
  - 2.1. Donostiako Etxe Eskolak (1946-1969).
  - 2.2. Ikastolen mugimenduaren sorrera, zabalkundea eta legeztatzea (1960-1978).

3. ETAPA. Euskararen antolaketa eskolarraren hazkundera (1979-2003):
  - 3.1. Euskararen herrian, hezkuntzaren hizkuntza-egoera.
  - 3.2. Euskal Autonomia Erkidegoko Euskal Eskola Publikoaren Legea.
    - 3.2.1. Eskola-sareak (1993-2003).
    - 3.2.2. Familiaren parte-hartzea eskolan.
  - 3.3. Pedagogia-taldeak, eta gizarte- eta hezkuntza-arloko erakundeak Euskal Herrian.

## **JARDUERAK**

## **ARIKETAK**

## **BIBLIOGRAFIA**

## EDUKIEN GARAPENA

### SARRERA

Historian zehar euskara debekaturik egon izan da ikastetxeetan. “*El libro negro del euskara*” liburuan ageri zaigunez, 1890. urtean Joxemiel Barandiarani “eskolako eraztuna” deritzon zigorra jartzen zion maisuak euskaraz aritzeagatik.

1890. urtea

#### IZUAREN ERAZTUNA

*Kontu ugari entzun izan dut eraztun hori dela eta, baina nola funtzionatzen zuen ikasleen artean?*

*- Ba horrela: Don Manuel Arresek —irakasleak— euskaraz hitz egiten harrapatzen zuen ikasleari eraztuna jartzen zion; eraztun hori ikaslez ikasle pasatzen zen, hutsegiteak egin ahala; gu, orduan, beldur ginen eraztuna poltsikoan zuen ikaskidearengana hurbiltzeko, izan ere, ikaskide hori nahita euskaraz mintza baitzitekeen gurekin, guri hutsegitea eginarazteko eta zoritxarreko eraztun hori guri emateko; eraztuna zuenari ihes egiten genion; gauzak horrela, eraztunak helburu bikoitza betetzen zuen: eraztuna zuenari bakarrik sentiarazten zion, ikaskideak beregana hurbiltzeko beldur baitziren, eta bestalde, egurra jasotzeko beldurra ere hor zegoen, asteburuan eraztuna zuena zigortuta geratzen baitzen.*

(On Joxemiel Barandiaran jaunak kontatu eta 1974. urtean Martin Ugaldek jasoa. Barandiaranek XIX. mende bukaera eta XX. mende hasierako kontuak aipatzen zituen)

XIX. mendearen bukaera eta XX. mendearen hasieran gaztelania eta frantsesa gero eta gehiago erabiltzen ziren ikastetxeetan, euskaldunen artean, euskara galtzen ari zen bitartean. Hori ikusirik, eskola-esperientziak antolatze beharra eta kezka sortu zen Euskal Herrian eta eskoletan euskara erabiltzeko aldarrikatzen hasi zen, eta XX. mendean hiru etapa historiko bereizi ziren:

1. ETAPA. Euskararen antolaketa eskolarraren hasiera (1914-1936)
2. ETAPA. Aurreko etaparen jarraipena eta hedatzea (1936-1979)
3. ETAPA. Euskararen antolaketa eskolarraren hazkundea (1979-2003)

Hurrengo lerroetan, Davila eta Zabaleta (1990), Basurko (1990), Fernandez (1994) eta Etxeberria (1999) autoreei jarraiki, XX. mendearen hasieratik gaurdaino hiru aldi historiko bereiziko ditugu euskararen antolaketa eskolarrean:

## ***1. ETAPA: EUSKARAREN ANTOLAKETA ESKOLARRAREN HASIERA (1914-1936)***

Lehenengo aldi honetan, euskaraz antolatutako esperientziak 36ko gerra aurretik eta Hego Euskal Herrian kokatu ziren. Guk Davila eta Zabaletak (1990:21-29) aurkezturikoak azalduko ditugu: lehenengo Ikastolak (1914-1936), Auzo Eskolak (1919-1936) eta Euskal Eskolak (1932-1936).

### ***1.1. Lehenengo Ikastolak (1914-1936)***

1914an Miguel Muñoa-k *lehenengo Ikastola* sortu zuen, “Koruko Andra Mariaren Ikastetxea”. Ikastola horrek gainerako ikastolen eratze-prozesurako (Tolosa, Lizarra, Errenteria, Irun, Segura, Andoain, Gasteiz, Iruñea...) oinarriak ezarri zituela esan dezakegu.

Lehenengo Ikastola hauen izaerari begiratu, eta ezaugarri komun hauek ikus daitezke: bakarkako funtzionamendua dute, antolaketa guztiz autonomoa eta kudeaketa-sistema pribatua.

### ***1.2. Auzo Eskolak (1919-1936)***

Auzo Eskolen sorrerari buruz, 1919an Bizkaiko Foru Aldundiak burutu zuela esan behar da. 125 Auzo Eskola ireki ziren. Eskola hauek, aipatu autoreek diotenez, honako ezaugarri hauek izan zituzten: herri-laguntza, nekazari-lurraldeetan analfabetismoa gutxitzearen aldeko borrokan lortutako emaitza onak (Auzo Eskolen sorreran lehenengo helburua); eta azkenik, irakaskuntza elebidun baten eraikuntza.

Gipuzkoan ere, 1927an antzeko esperientzia bat izan zen Foru Aldundiaren eskutik eta eraikitako Auzo Eskolak hogeiren bat izan ziren.

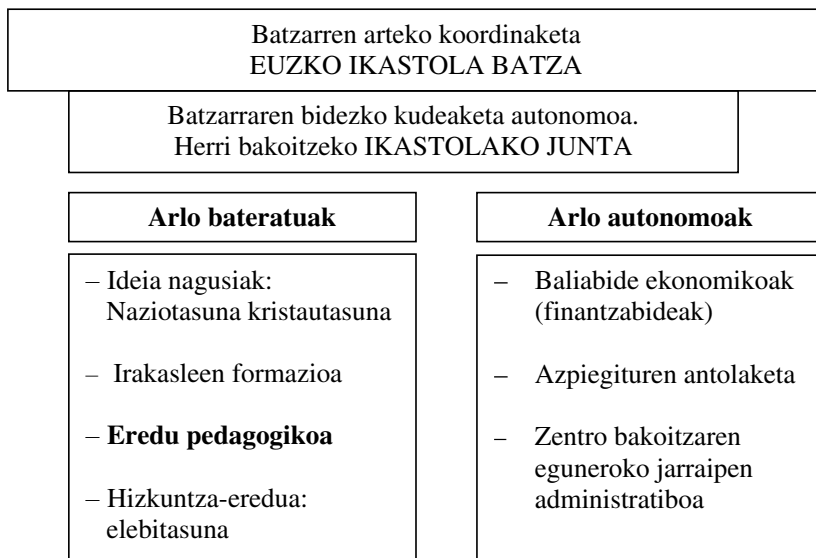
### ***1.3. Euskal Eskolak (1932-36)***

Diktadura erori eta II. Errepublika sortu zenean, mugimendu nazionalistak eragin handia izan zuen Euskal Eskoletan. Euskararen aldeko mugimendua esnatu zen, eta zenbait pertsona ezagunek euskararen irakaskuntzari laguntza eman zioten, batzuek alderdi edo elkarteren baten izenean, beste batzuek beren kabuz. Horien artean honako hauek dauzkagu: Elizalde, Landeta, Villalonga, Muñoa, Aita Alzo, etab.

II. Errepublikaren garaian, 1932an, Emakume Abertzale Batzak (EAB) Euskal Eskolak irekitzearen aldeko deialdia egin zuen; deialdi hori egiteko arrazoiaren artean, hauek nabarmendu daitezke: alde batetik, Euskal Eskoletan euskararen erabilera bultzatzen zelako; eta beste aldetik, Madrilgo gobernuak ezartzen zuen heziketa publikoa antiklerikala zelako.

Errepublika etorri zenean, eskoletan erlijioa irakastea debekatu zen. Euskal Herrian, erlijiozko sentimendu sutsua zegoen, eta Errepublikak eskoletatik kristau-heziketa ezabatu zuenean, Euskal Eskolak bilakatu ziren erlijioa irakasteko gune, euskaraz noski.

Aipatzekoa da, Euzko Ikastola Batza federazioaren bidez, Euskal Eskola hauen artean nolabaiteko batasun bat lortzera iritsi zela. Barne-eraketa horrek, Fernandez-ek (1994:29) adierazten digunez, hezkuntza-sistema oso bat antolatzeko oinarri teoriko eta praktikoak jarri zituen, eta, nola edo hala, antzekotasun nabariak suma ditzakegu gerra ondoko ikastolen mugimenduaren egituraketa-ereduarekin.



### 3.1. irudia. Euzko Ikastola Batzaren barne-eraketa. (Fernandez, 1994:30).

Gure ustez, EIBk abiatutako eraketa horretan berebiziko garrantzia du taxutzen den eredu pedagogikoak. Azpimarratzekoa da, eredu pedagogiko horretan, European Eskola Berriaren inguruan egin zen formulaziorekin bat zetozen berrikuntza pedagogikoak ageri direla: euskal curriculumeko eduki berrien formulazioa, irakaskuntza-metodoak eta baliabide didaktikoak (denbora, altzariak, materialak...).

Eusko Jaurlaritza eratu zenean, Euskal Eskolak haren legeen baitan funtzionatzera pasatu ziren; baina, beste hainbat gauzarekin gertatu zen bezala, 1936ko gerrak eta geroko okupazio frankistak Euskal Eskolak, lehenengo Ikastolak eta Auzo Eskolak desagerrarazi zituen.



## **2. ETAPA. AURREKO ETAPAREN JARRAIPENA ETA HEDATZEA (1936-1979)**

Bigarren aldi hau aurreko etapako eskola-esperientziaren jarraipena izan zen hasiera batean, baina ikastolen fenomenoak berebiziko garrantzia izango du etapa honetan zehar euskarazko eskolatzean.

Gerraosteko Euskal Eskolen bilakaeran bi aldi zehaztuko ditugu, Basurko (1990), Fernandez (1994) eta Felix Etxeberriari (1999) jarraiki:

- Donostiako Etxe Eskolak klandestinitatean (1943-60)
- Ikastolen mugimenduaren sorrera, zabalkundea eta legeztatzea (1960-78)

Aldi hauek bereizteak dakartzan zenbait kontraesan adieraziz, Fernandez-ek (1994:132-137) horrela ulertzen du Euskal Eskolen ibilbidea: Euskal Herri osoari dagokion zerbaitez ari garela onartu behar dugu; beraz, epeak ezarrita ere, herrialde guztien egoera islatu beharko genuke. Horren arabera, frankismoaren garaiko aldiatarako honako proposamen hau egin genezake:

### **2.1. Donostiako Etxe Eskolak (1946-1969)**

Elbira Zipitriak sortu zuen, 1946. urtean, klandestinitatean, Donostiako Etxe Eskolen esperientzia. Errepublikara garaiko Euskal Eskoletan andereño ibili zen bera (Muñoaren ikastolako andereñoa, hain zuzen, Gipuzkoan).

Fernandez-en (1994:57) esanetan, gerra aurreko eta gerra osteko Euskal Eskolen bilakaerak lotura estua du. Horren erakusgarri argiena Elbira Zipitriaren bizitza eta hezkuntza-lana da, aldi bietan partaide eta egile izan baitzen.

Aldi berean, Bizkaian, Basurkok (1990:33) dioen bezala, Elbira Zipitriak hasitako esperientziak animaturik, Bilbon zenbait esperientzia hasi zituzten: 1957. urtean, Xabier Peñak eta Maria Angeles Garaik bultzatu zuten bat, San Nikolas parrokiako katekesi-eskoletan aurrena, eta Iralabarriko Agustindarretan gero; 1958an, Julia Berrojalbizen ekimenez, etxebizitza partikularretan biltzen ziren hamabi talde antolatzea ere iritsi ziren.

### **2.2. Ikastolen mugimenduaren sorrera, zabalkundea eta legeztatzea (1960-1978)**

Donostiako Etxe Eskoletan andereño gazteak sartu ziren. Jone Forcada eta Karmen Esnal andereñoak, adibidez, Zipitriarengana abiatu ziren ikastera eta euren Etxe Eskolak zabaltzera. Andereño gazte hauek, hiriko gizarte modernoan sumatzen hasi ziren aldaketek eraginda eta euren gogo hedakorrak bultzatuta, Zipitriaren asmo itxi eta kontrolatua baztertu zuten, eta Etxe Eskoletako lanari zabaltasuna emateko grina azaldu.

Isilpeko Etxe Eskolatik aparte, hirietan ageri zen zabalkunderako joerak ere eragin zuen ikastolen mugimenduaren sorreran. Hain zuzen, 60ko hamarkadan sortu zen ikastolen mugimenduaren hastapena.

Etxe Eskolen eta Ikastolen mugimenduak alderatzeko, Fernandez-ek (1994:110) erabili zuen koadroa aurkeztuko dugu:

Etxe Eskola	Ikastola
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Euskalduna</li> <li>▪ Nekazari-giroaren defentsa</li> <li>▪ Hizkuntza zaintzeko funtzioa</li>   <li>▪ Baserriko hizkera</li> <li>▪ Arraza, erlijioa, ohiturak eta hizkuntza = Nazioa</li> <li>▪ Erlijiozkotasuna</li> <li>▪ Emakume-sareak</li> <li>▪ Andereñoa = Amaren funtzioa</li>   <li>▪ Eskola = Familiaren luzapena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Euskalduna</li> <li>▪ Hiritartzea eta modernizatzea</li> <li>▪ Hizkuntza zaintzeko eta susper-tzeko funtzioak</li> <li>▪ Euskara batua</li> <li>▪ Hizkuntza = Nazioa</li>   <li>▪ Sekulartasuna</li> <li>▪ Misto bihurtzeko prozesuak</li> <li>▪ Andereñoa = Eragile soziala. Emakume berria</li> <li>▪ Eskola = Herrigintza</li> </ul>

### 3.2. irudia. Etxe Eskolen eta Ikastolen arteko diferentziak. (Fernandez, 1994:110).

Aurreko koadroan oinarrituta, Etxe Eskolen eta Ikastolen arteko aldeak zehaztuko ditugu labur-labur, Fernández (1994:66-159) autoreak egindako deskribapenetik abiatuta.

1. Etxe Eskolek eta Ikastolek, biek ere, euskaraz irakasten bazuten ere, «Etxe Eskoletara joaten zen ikasle-kopurua txikia da, “goi-mailako” familia, kultura, eta ekonomia jatorrikoak gehienak, eta Euzko Alderdi Jeltzalearen ildo politikoaren jarraitzaileak; ikasle guztiek euskaraz badakite. Finean, ikasle-kopurua selektiboa da». Ikastolek, ordea, «hezkuntza-lanari zabalpen handiagoa ematen diote, adibidez, Ikastoletan euskaraz ez dakiten ikasleak sartuz gero, ikasle-kopuruak gora egingo du».
2. Etxe Eskolek eta Ikastolek, biek ere, euskara bizirauteko lan egiten zuten. Etxe Eskoletan «ama-hizkuntzan euskara izango da, eta euskalkiei utsiko diete»; Ikastoletan «euskara batua irakasten da, eta horrela, hizkuntzaren biziraupenaren alde lan egitearekin batera, euskal hiztunak ez diren tokietan hizkuntza berreskuratuko dute».
3. Etxe Eskoletan, andereñoen “papera” amaren paperaren jarraipena da, seme-alaben heziketan inplikaturik. Baina Etxe Eskoletako irakasleak andereñoak baziren, Ikastoletan irakasleak emakumezkoak eta gizonezkoak dira. «Gizonezkoak euskarazko eskolatzean eta hezkuntzan sartzen joango dira, euskal gune publiko bat sortzen den ahala: Ikastola». Finean, Ikastolaren proiektuak, euskal hizkuntza eta kultura indartzen eta laguntzen zuen

proiektuak, onarpen sozial handia izan zuen eta sortu ziren une beretik, euskal herri guztietan zabaltzen hasi ziren.

4. Etxe Eskoletan erlijioari eta erlijio-ohiturei eusten diete (Fernandez, 1994:74); Ikastoletan, aldiz, gero eta garrantzi txikiagoa izango dute (Fernandez, 1994:117).
5. Azkenik, goiko koadroaren irakurketarekin amaitzeko, nazioaren ideari buruzko iruzkintxo bat egingo dugu: Etxe Eskoletan eta Ikastoletan, euskarazko irakaskuntza Euskal Herriaren nazio-proiektuaren aldarrikapenarekin loturik dago.

Hortaz, Ikastolen zabalkundea hainbat eremutatik izan zen: euskaraz ez zekiten ikasleak eskolaratuz, euskara batua erabiliz, hezkuntza- eta kultura-arloko jarduerak aurrera eramateko espazio publikoak bilatuz, eta gainera, euskal gizartearen erantzun positiboa, oso positiboa lortuz, honako taula honetan ikus dezakegunaren arabera, Ikastolen hasieratik 1991. urterainoko ikasle-kopuruei begiratzen badiegu (aurreragoko datuak hurrengo etapan emango ditugu):

Ikastoletako ikasle-kopuruaren gainean Garagorri (1991:205) dio hirurogeiko hamarkadan ikastolen mugimenduak hedapen ikusgarria izan zuela, aurreikuspenik baikorrenak ere gaindituz. Horren lekuko dira Euskal Herri osoari buruz ematen dituen datuak:

Ikasturteak	Ikasleak guztira
1964-65	569
1969-70	8.255
1974-75	26.936
1976-80	60.529
1986-87	71.814
1990-91	70.102

### **3.3. irudia. Euskal Herriko Ikastolen Mugimenduaren hedapena. (Garagorri, 1991:205).**

Ikasturte horietan izandako ikasle-kopuruaren ehuneko horiek ikusirik, argi geratzen da Ikastolen zabalkundeak gero eta ikasle gehiago erakarri zituela.

Kopuru horiek ikusita, begi-bistakoa da Ikastoletako ikasle-kopurua gelditu gabe handitzen joan dela hasieratik gaur egun arte, baina zabalkunde-fasearekin bukatu aurretik, bigarren etapa luze honetan, honako hau aipatu nahi dugu: bidea ireki eta sendotasuna eman zioten zailtasunak eta arrakastak ere izan zituen Ikastolen mugimenduak.

*Ikastolen legeztatzeari dagokionez*, Hego Euskal Herrian 1965. urtean ezarri zuten Batxilergoa ikasteko ordura arte egindako ikasketak nahitaez egiaztatu beharra, “Eskolatzeko Liburua” delakoarekin. Liburu hori lortzea zailtasun handia izan zen Ikastoletako ikasleentzat.

Ikastolen zabalkundea gero eta handiagoa zen heinean, legeztatzeko beharra sumatu zen, hezkuntza-jardueran segurtasuna ere lortzearren. Gauzak horrela, hainbat Ikastola legeztatu ziren, baina gehien-gehienek legez kanpokoak izaten jarraitu zuten. Bestalde, Estatu Espainiarrak Ikastolak kontrolpean izan nahi zituen; Gipuzkoako Gobernadore Zibilak 1969. urtean ezarri zuen salbuespen-egoeraren ondorioz, Ikastola gehienek legeztatzea erabaki zuten, Elizaren babespean, Parrokia Ikastola bihurtuz.

Hasierako legeztapen hori, Basurkok (1990:34) adierazten duenez, Parrokia Ikastolen bidez egin zen. 1969. urtean Parrokia Ikastolak sortu ziren, eta hori ere aldi horretako mugarri garrantzizko bat izan zen.

Parrokia Ikastolek honako ezaugarri hauek zituzten:

- Parrokia Ikastolen izaera konfesionala izango da.
- Parrokia Ikastolak legezkoak izango dira; hau da, gogorik zintzoenez eta ahal den neurrian, indarrean dagoen legearen dinamismora egokituak.
- Parrokia Ikastolak apolitikoak izango dira, ideologia politikoan, ez alderdi batera, ez bestera makurtu gabe.
- Parrokia Ikastolen behar ekonomikoei ikasleen gurasoek erantzungo diete erabat.
- Elizak izango du erantzukizuna legearen aurrean.

1969. urtean Ikastolen Federazioa sortu zen Gipuzkoan, Parrokia Ikastolak eta bestelako Ikastolak herri guztietara zabaltzearen, denen antzeko arazoaren (ekonomikoak, materialak eta pedagogia-arlokoak) eta Ikastolen mugimenduaren batasunari eta kontzientziari eusteko zailtasunen ondorioz.

Nolanahi ere, aldaketa nagusia 1970. urtean izan zen, Hezkuntzaren Lege Orokorra (HLO) ezartzearekin. Horren ondorioz, Estatu Espainiarrak baldintza egokiak betetzea eskatu zien zentro guztiei, instalazio egokiak ere bai, epe jakin batean. Epe hori igaro zenean, baldintzak betetzen ez zituzten zentroak itxi egin beharko ziren. Hortxe hasi zen Ikastolak benetan legeztatzeko lehen fasea.

Ikastolek ongi gainditu zituzten krisialdi horiek guztiak, edo hori ondoriozta dezakegu, ikasle-kopuruaren gorakada ikusita.

Ipar Euskal Herrian, Sarrailet-ek (1998:87) dioenez, 1969an agertu ziren aurrenekoz irakasle ibiltariak Lehen Mailako eskoletan, Deixone legearen babesean (hamar urte lehenago jarri zuten indarrean, lurraldeetako hizkuntzen irakaskuntza

arautzeko ikastetxe publikoetan). Irakasle hauek, astean ehunka kilometro eginez, euskarazko eskolak ematen zituzten zenbait eskolatan: normalki, 3 oren astean, baina gutxiago gehienetan, oren bat edo bi baizik ez.

Fernandez-ek (1994:188-189) dio Iparraldeko Ikastolen sorrerak ez duela diferentzia handirik Hegoaldekoen sorrerarekin. 1969ko martxoan jarri zen abian lehen Ikastola, Baionan, Claire Nobliaren etxean, Lazkaoko Libe Salaberria andereñoaren eskutik. Andereño horren amak harreman handia zuen Zipitriarekin, eta alaba harekin ikastera bidali zuen irakasle-ikasketak bukatutakoan. Horrela, Libe Salaberriak, Iparraldean erbesteratu arte, hurbiletik ezagutu ahal izan zuen Gipuzkoan sortzen hasi zen Ikastolen mugimendua. Beraz, Iparraldeko lehenengo andereñoa Donostiako andereño gazteekin harremanetan dagoela ikus dezakegu, bi herrialdeetako komunikazio-sarearen lehenengo haria josiz.

Baionako Ikastola hau oso azkar finkatu zen. Legeztatzea eta ikasleen ugaritzea batera etorri ziren. Ugaritze horrek gurasoak eta andereñoak elkarren arteko koordinazioa zehaztera bultzatu zituen, baita planteamendu pedagogikoetan berezko eskola bat eraiki behar izatera ere, eta Hegoaldekoekin lan egitera.

Atal honetan aipatu dugun guztia laburpentxo bat besterik ez den arren, Ikastolen mugimenduaren sorreraren eta zabalkundearen inguruko informaziorik garrantzitsuena bildu nahi izan dugu.

### **3. ETAPA. EUSKARAREN ANTOLAKETA ESKOLARRAREN HAZKUNDEA (1979-2003)**

Azken 25 urteotan, 1979tik gaur arte, Euskararen herria hirutan zatituta dago, Estatu Espainiarrean bi zati (Euskal Autonomia Erkidegoa eta Nafarroako Foru Autonomia) eta Estatu Frantziarrean hirugarrena (Iparraldea); nahiz eta zatituta egon, Euskararen herrian euskarazko eskolatzeak gero eta sendoagoa eta gizarte eta instituzioen mailan legitimoagoa izatea lortu du, bai irakaskuntza publikoan, baita pribatuan ere.

#### **3.1. Euskararen herrian, hezkuntzaren hizkuntza-egoera**

Estatu Espainiarrean, Konstituzioa indarrean sartu zen arte, beste hizkuntzek ez zuten onarpenik izan lau hamarkadatan. 1979an, EAEko Autonomia Estatutua onartzearekin batera, hezkuntza-maila guztietan euskara eta gaztelania nahitaezko hizkuntza bihurtu ziren. Gerora, erkidego horretan, Euskararen Normalizazioaren Legeak (1982) euskara ikasteko hizkuntza-ereduak ezarri zituen ikastetxeetan. 1983. urtean, IRALE programaren bitartez, irakasleen alfabetatzea eta euskalduntzea arautu zen, irakasleek euskarazko eskolak edo eskolak euskaraz emateko nahikoa gaitasun izan zezaten.

Nafarroako Foru Autonomian, 1982ko Foru Legearekin euskara onartu zuten hezkuntza-sisteman, baina ez guztiz, izan ere, Nafarroan bertan hiru eremu bereizi

baitzitzuten: eremu euskalduna, eremu mistoa eta euskalduna ez den eremua. Hezkuntzaren arloko zatiketa horren arabera, eremu euskaldunean gurasoek edo tutoreek hauta dezakete seme-alaben heziketarako hizkuntza; eremu mistoan ez da zehazten eskolatzeko hizkuntza hautatzeko aukerarik dagoen, eta euskalduna ez den eremuan, aldiz, ez da aipatu ere egiten, beraz, euskarak ez du babes ofizialik.

Estatu Frantziarreko Ipar Euskal Herrian, frantsesa baino ez da ofiziala. 1995ean, Bayrou Zirkularrarekin ofizialki onartu zuten tokiko hizkuntza, eta euskarazko eskolatzean bi maila bereizi zituzten: hasierakoa eta elebitasuna.

Hortaz, Euskararen herria hiru lurraldetan zatitua dago administratiboki: Euskal Autonomia Erkidegoa, Nafarroako Foru Autonomia eta Ipar Euskal Herria; horietako bakoitzean, euskarazko eskolatzearen baldintza politiko eta administratiboak ezberdinak dira.

Euskarazko eskolatzek duen oztoporik handienetako bat hauxe da: Nafarroan eta Iparraldean ez duela ofizialtasunik. Honako taula honetan, 1997-98 ikasturtean euskarazko ikasleen datuak ikus ditzakegu, hizkuntza-ereduen arabera:

**X eredia** (Nafarroan G eredia dena): ikasgai guztiak frantsesez edota gaztelaniaz ematen dira.

**D eredia**: irakaskuntza euskaraz da eta frantsesa edo gaztelania beste ikasgaietako bat bezala lantzen dira.

**B eredia**: bi hizkuntzak (frantses-euskara edo gaztelania-euskara) % 50ean erabiltzen dira irakaskuntzan.

**A eredia**: gaztelaniaz edo frantsesez egiten da irakaskuntza eta euskara beste ikasgaietako bat bezala lantzen da.

		<b>X</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>D</b>
<b>Haur Hezkuntza</b> (2-5)	EAE	1	16	27,8	55
	Nafarroa	50	25	-	25
	Iparraldea	78	7	10	5
<b>Lehen Hezkuntza</b> (6-11)	EAE	1	29	29	41
	Nafarroa	61	18	-	21
	Iparraldea	85,5	6,5	5	3
<b>Bigarren Hezkuntza</b> (12-16)	EAE	-	63	10	27
	Nafarroa	81	6	-	13
	Iparraldea	84	11	3	2
		<b>49,05</b>	<b>20,16</b>	<b>9,44</b>	<b>22,88</b>

**3.4. irudia. 1997-1998 ikasturtean eskolatzea Euskal Herrian hizkuntza-ereduen arabera, ehunekotan: Eusko Jaurlaritz (1998); Nafarroako Gobernua (1998); Inspection Académique des Pyrénées-Atlantiques (1998), (Iztueta, 2000:144).**

EAEn, Haur Hezkuntzaren mailan, euskarazko irakaskuntzak % 83 osatzen du, B eta D ereduak baturik. Nafarroan, ikasleen % 50 G ereduari eskolatzen ari da, hau da, euskararik gabe; % 25 A ereduari, euskara ikasgaia izanik; eta gainerako % 25 D ereduari. Iparraldean, aldiz, ikasleen % 15 euskaraz ikasten ari da, baina gehienak, % 78, X ereduari, frantsesez; % 7 A ereduari dago, euskara ikasgaia dutela. Beraz, Nafarroan eta Iparraldean, euskararen berreskurapenak bide luzea egin behar du oraindik Haur Hezkuntzan.

Lehen Hezkuntzako datuei begiratuko diegu orain. EAEn, ikasleen % 70 B eta D ereduari ari da; Nafarroan % 21 dabil D ereduari, baina gehienek (% 61) euskara ez dute ikasgai moduan ere ikasten, G ereduari. Iparraldean txikiagoa da ehunekoa: B eta D ereduari ikasleak % 8 dira, eta gehiengo nagusia (% 84) frantses hutsean ikasten ari da.

Bukatzeko, Bigarren Hezkuntzako ehunekoei dagokienez, alde handia dago EAE eta Nafarroa eta Iparraldearen artean: 1997-98 ikasturtean, EAEn A ereduari da nagusi (% 63), ez baitago X eredurik; Nafarroan, ikasle gehienek (% 81) "X" edo "G" ereduari ikasten dute, euskara-ordurik gabe, Iparraldean (% 84) gertatzen den bezalaxe. Nafarroan ikasleen % 6 A ereduari eta % 13 D ereduari dabilta; Iparraldean, % 2 soilik ari da D ereduari, % 3 B ereduari eta % 11 A ereduari.

Datu horiek aztertu ondoren, ondorio hauxe atera dezakegu 1997-98 ikasturtean Euskal Herriko hezkuntzan euskararen egoerari buruz: euskara gutxiengoaren hizkuntza da, eta X eta A ereduari ikasleak % 70era heltzen dira; ikasleen gainerako % 30a euskararen aldeko eta babeserako hizkuntza-politikaren bat badagoen lurraldeetan dago eskolatua, EAEn esaterako, edo Nafarroako zenbait lurraldeetan. Hala ere, hiru lurraldeetan, hezkuntzaren arloan euskara berreskuratzeko joera dagoela esan dezakegu; izan ere, euskarazko eskolatzearen ehuneko handienak Haur Hezkuntzaren mailakoak baitira, eta ehuneko horiek, ziur asko, gora egingo baitute datozen urteetan.

Datuen balorazio honekin batera, Eusko Jaurlaritzak 1998an egindako hezkuntzako hizkuntza-egoeraren balantzea azalduko dugu, hiru lurraldeetakoak. Honako lorpen hauek aipatzen ditu Eusko Jaurlaritzak:

## Lorpenak:

- Familiek eredu intentsiboenen aldeko joera dute (B eta D).
- Bi eredu horietan lortzen da euskara-mailarik onena.
- Euskarazko irakasleen kualifikazioa 1976. urtean % 5ekoa izatetik 1998an % 60koa izatera heldu da.
- Euskararekiko jarrera ere gero eta hobea da.
- Nafarroan aurrerapauso nabarmenak ematen ari dira, euskal hiztunen kopurua bikoiztu egin baita.
- Iparraldean, ikasgela elebidunetan edo ikastoletan ari diren ikasleen ehunekoa % 12ra heltzea lortu da.

Atal honekin bukatzeko, Euskararen herrian hezkuntzaren hizkuntza-egoeraren emaitza horiek euskarazko euskal curriculum bat garatzeko legeak ematen dituen aukerekin alderatuko ditugu.

Gaur egun, Nafarroako Foru Autonomiak eta Euskal Autonomia Erkidegoak unibertsitatekoak ez diren irakaskuntzetan, erabateko hezkuntza-eskumenak dituzte: EAEn 1980. urtean eta Nafarroan hamar urte beranduago izandako “Hezkuntza Transferentziak” direla medio. Baina Hegoaldeko erkidego bakoitzean ere badira aldeak, honako alderdi hauen inguruan: erkidego bakoitzaren hezkuntzako lege-araudi autonomikoan, autonomia bakoitzak hezkuntza-administrazioaren egitura antolatzeko moduan, hezkuntzarako aurrekontuetan eta aurrekontuaren kudeaketan, elebitasunari buruzko dekretuetan eta etab. Halaber, bi komunitate horietan, Hezkuntza Sistemaren Antolamendu Orokorreko Legea (LOGSE) onartu zenean hasi ziren eskola-curriculum zehazten, 1990. urtean; lege horren arabera, Estatu Espainiarreko Administrazio Zentralak curriculumaren % 55 erabakitzen zuen (Oinarrizko Curriculum Diseinua), eta gainerako % 45, *autonomia erkidego bakoitzak erabaki zezakeen*, bertako hizkuntzaren ezaugarri berezien arabera, eta ikaslearen ingurune fisiko-sozial eta kulturalaren ezagutzari ere arreta jarrita.

Ipar Euskal Herrian 1995. urtean argitaratutako *les programmes officiels* deitutakoei esker, Estatu Frantziar osorako Hezkuntza Nazionaleko Ministerioak curriculum bera ezartzen du.

Finean, euskarazko eskolatzek lege-aukera bat baino gehiago du, euskararen eta euskal curriculumaren irakaskuntzaren arloan, eta ondorioz, Euskal Herriko hiru lurraldeetan erritmo ezberdina darama.



### 3.2. Euskal Autonomia Erkidegoko Euskal Eskola Publikoaren legea

Jarraian, EAEn 1993ko Euskal Eskola Publikoaren Legeak ezarritako eskola pribatuaren eta publikoaren arteko banaketaren ondorioak aztertuko ditugu. Bide batez, aipatu lege horrek ikastetxe publikoetan gurasoei eskaini dizkien parte hartzeko aukerak ere aipatuko ditugu.

#### 3.2.1. Eskola-sareak (1993-2003)

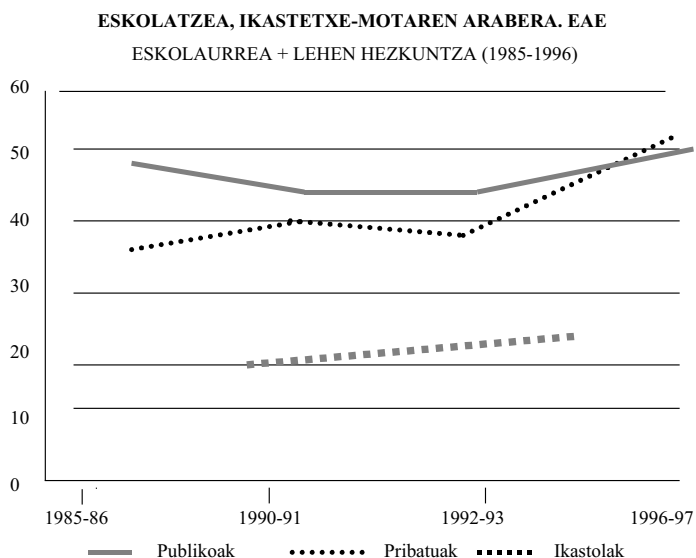
1993ko Euskal Eskola Publikoaren Legearen ondorioz, Ikastolak desagertu egin ziren eta Euskal Autonomia Erkidegoko ikastetxeak hiru saretan sailkatuak izatetik, alegia:

- Ikastolak
- transferitutako eskola publikoak eta
- kontzertatutako eskola pribatuak

Bi saretan banantzera pasa ziren:

- transferitutako eskola publikoak eta
- kontzertatutako eskola pribatuak

Felix Etxeberria irakasleak (2001:137) Ikastolen ibilbidean “Konfederaziotik beste sareetan txertatzera” izendatzen duen etapako ikasle-kopuruaren bilakaera grafiko baten bidez aurkezten digu.



Iturria: EUSTAT (1985-1996). Eusko Jaurlaritzza.

### 3.5. irudia. Konfederaziotik beste sareetan txertatzera (Etxeberria, 2001:37).

Ikastola gehienek, % 68k hain zuzen, Ikastolen autonomia-eredua mantentzearren, sare publikoko ikastetxeetan ez integratzeko erabakia hartu zuten eta erabakiaren ondorioz zentro kontzertatu bihurtu ziren.

1993. urtetik aurrera Ikastolak sare pribatuan ofizialki kokatuta egon arren, azpimarragarria da Ikastolen berezitasunak agerian geratu izan direla maiz; Elorzak (1998:56) adierazten du, Nafarroan eta Euskal Autonomia Erkidegoan, Ikastolek bere negoziazio kolektiboa eta trataera bereziak gorde dituztela, gainerako ikastetxe pribatuetatik bereizita. Horrek garbi adierazten du Ikastolek eskolatalde berezia osatzen dutela.

EAEko Hezkuntza Administrazioak “EAEko irakaskuntzaren egoerari buruzko azken txostena 1994-2000” argitaratu zuen eta bertan eskolatutako kopurua bi modutara bereizi zen: alde batetik, A, B, D eta X eredu linguistikoen arabera; eta beste aldetik, sare pribatuko eta publikoko ikastetxeen arabera.

*EAEko ikasleen banaketa, ehunekotan emana, hizkuntza-ereduaren eta sareen arabera.*

*Unibertsitateaz kanpoko etapa guztiak, 1994-95 eta 1999-2000 ikasturteetan.*

Hizkuntza-ereduak	1994-95 ikasturtea		1999-00 ikasturtea	
	<b>Publikoa</b>	<b>Pribatua</b>	<b>Publikoa</b>	<b>Pribatua</b>
<b>A</b>	50,5	55,4	29,8	44,1
<b>B</b>	18,6	16,9	18,1	24,6
<b>D</b>	30,8	25,6	52,1	30,0
<b>X</b>	0,1	2,0	0	1,2

### **3.6. irudia. EAEko irakaskuntzaren egoerari buruzko txostena (1994-2000).**

#### **Euskadiko Eskola Kontseilua**

1994-95 eta 1999-00 bitartean, sare publikoan ikasketak A ereduan egiten dituzten ikasleen kopurua murriztu egin da % 50,5etik % 29,8ra; D ereduan, berriz, gorakada nabarmena izan da: % 30,8tik % 52,1era.

Sare pribatuan, D ereduan ez da hainbesteko gorakadarik gertatu; sare pribatuko Ikastoletako ikasleen kopurua egonkorra da. Gainerako zentro pribatuetako A ereduko kopurua askoz gutxiago jaitsi da, sare publikoko zentroen aldean.

### 3.2.2. *Familiaren parte-hartzea eskolan*

1993ko Euskal Eskola Publikoaren Legearen ondorioz, gurasoen partaidetza-organoak funtsezkoak dira ikastetxeen gobernuan.

Lege horren arabera, Euskal Autonomia Erkidegoko ikastetxe publikoetako Ordezkaritza Organo Gorenean ikasleen gurasoen ordezkari-kopuru handiagoa dago, gainerako erkidegoetan baino; gurasoek Eskola Kontseiluaren (EAEn Ordezkaritza Organo Gorena deitutakoaren) ehuneko berrogeita hamarra osatzen dute.

Horretaz gain, Gurasoen Batzarra ere bada, zeina gurasoek ikastetxearen kudeaketan parte hartzeko organoa baita. Ikasleen guraso eta tutore guztiak dira batzar horretako partaide eta, beste eginkizunen artean, ikastetxeko gainerako organoei proposamenak luzatzen dizkiete.

Beraz, 1993. urteko EEP Legean ikastetxe publikoetan gurasoen partaidetza altua dela esan genezake. (Ikastolen kudeaketan gurasoen partaidetza ibilbide luzearen ondorio izanik).

Hala ere, Espainiako Estatuaren Hezkuntza Administrazio Zentralak 2002an Hezkuntzaren Kalitate Legea onartu zuen, eta ikastetxeetan Hezkuntza Administrazioak eta ikastetxeetako zuzendaritzak betetzen duten papera indartu nahi izan zuen. Halaber, gurasoen parte-hartzea bigarren mailan utzi zuen legeak eta horren ondorioz, gurasoak ikastetxeetako hezkuntza-zerbitzuan parte-hartzaile izatetik hezkuntza-zerbitzuaren bezero soil bihurtu direla esan daiteke beldurrik gabe.

### 3.3. *Pedagogia-taldeak, eta gizarte- eta hezkuntza-arloko erakundeak Euskal Herrian*

Azkenik, hirugarren atala aipatuko dugu, egungo Euskal Eskolako hezkuntza-erakunde sozialak, alegia. Bestela esanda, zeintzuk dira gaur egun Euskal Herrian euskarazko eskolatzean lanean diharduten hezkuntza-erakundeak?

Hauek dira aipatu beharrekoak, hain zuzen ere:

## HEZKUNTZA-ERAKUNDE SOZIALAK:

1969an	SEASKA
1987an	IKAS-BI
1976-77an	ADARRA
1991n	SORTZEN
1992an	OINARRIAK
1993an	EIFE-FERE
1993-94an	IKASBATUAZ
1995ean	PARTAIDE
1996an	SAREAN
1998an	GUNEA
2000n	NIZE
2000n	SORTZEN-IKASBATUAZ

**SEASKA:** Iparraldeko Ikastolen sarea; 1969an lehen urratsak ematen hasi eta gaur egun oraindik ere Iparraldean euskal eskola eraikitzen jarraitzen duen erakun-dea.

**IKAS-BI:** Iparraldeko eskola publikoen sarea; 1987an Frantziako Administrazio publikoak hezkuntza elebiduna emateko baimena eman zien.

**ADARRA:** 1977. urtean ikastetxe publikoetako hainbat irakaslek egindako udako jardunaldien ondoren sortutako pedagogia-kolektiboa. Kolektibo honek euskara-rekin izan duen atxikimendu nabarmenari esker, euskara normalizatzea eta berreskuratzea lortu da irakaskuntza publikoan.

**SORTZEN:** 1991n, sare publikoko eta ikastoletako jendea (gurasoak, irakasleak...) biltzen hasi zen, Ikastolak sare publikoan txertatzeko bideari ekiteko asmoz. Sortzen taldearen inguruan antolatutako dinamika eta elkarlanak aintzat hartzekoak dira euskal eskolaren eraikuntzan. Hain zuzen, Auzmendik dioen bezala (1998:38), 1992-93an EAEn onartzeaz zegoen Euskal Eskola Publikoaren legea zela eta, “Euskal Eskola Publiko Berria” lelotzat hartuta, Sortzen taldea eratu zen, eta ondoren DENON ARTEAN plataforma gauzatu zen (Sortzen-Ikastolen Elkarte FAPK-EHUKo Hezkuntza Mintegia-EILAS-Irakasle Elkarte-LAB). 1993ko Euskal Eskola Publikoaren Legea onartu zenean, DENON ARTEAN plataforma desegin egin zen eta Nafarroako Erkidegoan Sortzen ekimenak jarraibidea izan zuen.

**OINARRIAK** taldean bildu dira euskararen aldeko Nafarroako hainbat hezkuntza-erakunde sozial: AEK, Ikastolen Federazioa, Sortzen, LAB irakaskuntza, euskara teknikariak, Marmari, Bertsozaleen elkarte, IKA,... “Euskara, Nafarroako hizkuntza” ekimenari dagokionez Oinarriak taldeak ia 50.000 sinadura —18 urte

baino gehiagoko nafarrenak denak— 2000. urtean bildu eta Nafarroako Gobernua-ri aurkeztu zizkion, kaleratu zuen Euskararen Normalizaziorako Legearen alternatibaren alde.

**IKASBATUAZ** Elkarteak 1993-94 ikasturtean sortu zen. Hain zuzen, 1993an EAEko Legebiltzarrean onartu zen Euskal Eskola Publikoaren Legearen ondorioz, Konfederazioan zeuden Ikastolek aukera publikoa egin bazuten ere, eskaini zen eredu publikoa ez zetorren bat euren nahiarekin; orduan, Ikastola bakoitzak, ekonomia-baliabideen arabera, batik bat, aukera egin zuen. Horregatik, Sare Publikora bilduriko Ikastolek elkarrekin antolatuta jarraitzeko behar larria nabari dute: hasiera batean publikifikazio-prozesu korapilatsu bati aurre egiteko; gerora, Administrazioarekin negoziatzerakoan zintzilik geraturiko gaiak denak batera aldarrikatzeko, presio egitearren.

**EIFE-FEREK** (Euskadiko Irakaskuntzarako Erlijiosoen Federazioa) 1993. urtean Eskola Itunerako Akordio Politikoa sinatu zuen EAEn.

**PARTAIDE:** 1995ean sare pribatuko Ikastolek sortua. Ikastola hauek bide berria urratzeari ekin behar izan zioten, berrantolatuz.

**SAREAN** Elkarteak: 1996. urtean lehenengo aldiz elkartu ziren eskola publikoetako zuzendariak. Elkarte hau eskola publikoetako zuzendaritza-alorreko jendea harremanetan jartzeko, eta hainbat gai elkarrekin eztabaidatzeko eta lantzeko sortu zen.

**GUNEA:** 1998an sortutako hezkuntza-erakunde soziala. “Euskal Eskolaren azken 20 urteak” izenburupean Ipar-Hegoa lan-ikasketetarako fundazioak antolatutako topaketen ondoren sortu zen. Topaketa horietan Euskal Herriko hezkuntza-munduko elkarte, sindikatu eta erakunde hauetako ordezkariak parte hartu zuten: Ikasle Abertzaleak, Ikasbatuaz, Iparraldeko Irakasleak, Ipar-Hegoa Fundazioa, Ikastolen Elkarteak, Sortzen, BIGE, LAB, ELA eta STEE-EILAS. Topaketa horietan elkarlanean hasi eta gero, Euskal Herriko Hezkuntzaren Gizarte GUNEA sortu zuten eztabaida eta hausnarketarekin jarraituz, hainbat puntutan ikuspegi bertsua zutela egiaztatuz:

1. Euskal Herriak ez duela hezkuntza-sistema propioa, eta Frantziako eta Espainiako Estatuak araututako eskola-sistemak nagusi direla gure herrian.
2. Egungo hezkuntza-sistemek ez dutela hezkuntzaren normalizazioa bermatzen eta lehen urrats bezala, euskararen ofizialtasuna Euskal Herri osoan ezinbestekoa dela.
3. Erritmo ezberdinetan bada ere, euskalduntze-mailan aurrerapen nabarmenak lortzen ari direla.
4. Zentro eta taldeko hezkuntza-proiektu berritzaileak ugartzen ari direla.
5. Euskal kulturaren oinarritutako curriculumaren beharra dugula.
6. Euskal Herriak hezkuntza-sistema propioa behar duela.

**NIZE** Nafarroako Ikastetxeetako Zuzendaritzakideen Elkarteak Nafarroako Erki-degoko Haur Hezkuntza eta Lehen Hezkuntzako ikastetxe publikoetako euskararen irakaskuntza bultzatzea du helburu, besteak beste.

**SORTZEN-IKASBATUAZ** Elkarteak: 2000. urteko urriaren 22an, Nafarroako Sortzen eta EAEko Ikasbatuaz erakundeen bat-egitetik sortua. Euskal Eskola Publiko Berriaren alde lanean diharduten taldeak elkarrekin jarraitu zuten bide horretan harrezkero; aldarrikapen historiko horretan urrats kualitatiboa eman nahi dute, eskola publikoaren ikuspuntutik irakaskuntzako sektore eta esperientzia ezberdinetatik abiatuz, Euskal Herri osorako Hezkuntza Sistema Propioaren alde elkarguneak bilatuz.

1978tik gaurdaino, hainbat ikuspegitako taldeak eta erakundeak aritu izan dira euskarazko eskolatzearen alde lanean, nahiz eta eskolaren kontzeptua ez den guztiz berdina denentzat; hala ere, erakundeen artean hurbiltze-prozesua beharrezkoa dela oso nabaria da.

Aldi berean, azpimarratzekoa da 2003ko irailaren 3an Eusko Jaurlaritzako Kultura Sailak eta Ipar Euskal Herriko hainbat instituzio publikotako zenbait erakundek hizkuntza-politikan euskararen garapenerako elkarlanerako sinatu berri duten akordioa.

## **ARIKETAK**

1. Kontzeptuzko edukien erreposoa. Zehatz ezazu esaldi hauek zuzenak (Z) ala okerrak (O) diren:

- Lehenengo Ikastolek antolaketa guztiz autonomoa eta kudeaketa pribatua zuten Z O
- Errepublikak ez zuen azaldu eskolan kristau-heziketa izateko aukeraren kontrako jarrerarik Z O
- Emakume Abertzale Batzak Euskal Eskoletan euskararen erabilera aldarrikatzen zuen Z O
- Frankismo garaian, lehenengo Etxe Eskolak klandestinitatean sortu ziren, Bizkaian Z O
- Ikastolak nekazari-giroaren defentsa egiten du Z O
- Etxe Eskoletan, emakumeek hezkuntzan jokatu zuten ama tradizionalaren papera Z O
- Ikastoletan ez dira ume erdaldunak eskolatuko Z O
- *Eskolatzeko-liburua* nahitaezko bihurtu zen Batxilergoan sartzeko Z O

- IKASBATUAZ ikastola pribatuen artean sortutako erakundea da Z O
- IKASBI baino lehenago sortu zen SEASKA Iparraldean Z O

## 2. Zure euskarazko eskola-bizitzaren historiaren aurkezpena.

- Zure euskarazko eskolatzea aurkeztu honako hiru alderdi hauek aipatuz:
  - Zure euskararen ikaskuntza-maila.
  - Euskaraz landu dituzun ikasgaiak.
  - Jaso dituzun euskal curriculumaren ezaugarriak.
- Zure ikastetxea inguruko ikastetxeetatik zertan bereizten zen euskarazko eskolatzeari dagokionez?
- Aipa itzazu zure ikastetxeko alderdi positiboak eta hobetu beharrekoak.
- Ezagutzen al duzu zure ikastetxearen historia jasotzen duen dokumenturik (bideo, liburu, aldizkaririk, ...)?
- Zure ustez zeintzuk izan dira ikastetxe horren aldaketarik nabarmenenak, euskarazko eskolatzeari dagokionez?

3. Euskarazko eskolatzearen historian bi eredu, besteak beste, topa ditzakegu: Etxe Eskola eta Ikastola. Aipa itzazu Etxe Eskolaren eta Ikastolaren arteko aldeak.

**ETXE ESKOLEN ETA IKASTOLEN  
EZAUGARRIAK**

ETXE ESKOLA	IKASTOLA	EZBERDINTASUNAK
Euskalduna	Euskalduna	
Nekazari-giroaren defentsa	Hiritartzea eta modernizatzea	
Hizkuntza zaintzeko funtzioa	Hizkuntza zaintzeko eta suspertzeko funtzioak	
Baserriko hizkera	Euskara batua	
Arraza, erlijioa, ohiturak eta hizkuntza = Nazioa	Hizkuntza = Nazioa	
Erlijiozkotasuna	Sekulartasuna	
Emakume-sareak	Misto bihurtzeko prozesuak	
Andereñoa = Amaren funtzioa	Andereñoa = Eragile soziala. Emakume berria	
Eskola = familiaren luzapena	Eskola = herrigintza	

4. Euskararen antolaketa eskolarraren historiak hainbat eskola-eredu eman dituzenez, eman azalpen zehatz bat bakoitzari buruz.
5. Egungo Euskal Eskola gizartean antolatua izaki, hezkuntza-erakundeen sailkapena osatu honako taula honen arabera.



	IPARRALDEA	EAE (Euskal Autonomia Erkidegoa)	Nafarroa
Euskal Eskola Publikoa			
Ikastola Pribatua/ Ikastetxe kontzertatua			
Ikastola Pulifikatua			

6. Aurretik, hirugarren ariketan, aipatu dituzun euskal eskola-ereduetako bat hautatu zure interesen eta nahien arabera. Jarraian bilatu eredu horren informazioa eta egin laburpen bat. Amaitzeko, prestatu eredu horren irakasle, ikasle edota bultzatzailetako bati egingo zeniokeen elkarrizketa baterako sei bat galdera.

7. Bibliografian aurkituko duzun I. Fernandez-en “*Emakumea eta hezkuntza*” azpiatalaren arabera, egin ezazu emakumeak euskarazko hezkuntzan izan duen paperaren inguruan laburpen bat.

8. Lehen galderaren erantzunak:

- |      |       |
|------|-------|
| 1. Z | 6. Z  |
| 2. O | 7. O  |
| 3. Z | 8. Z  |
| 4. O | 9. O  |
| 5. O | 10. Z |

## **BIBLIOGRAFIA**

Abasolo, R; Lopez de Munain, J. M. eta Urbe, A. (2004): *Ilunetik argira: Elbira Zipitria*, Hik Hasi, Donostia.

Apalategi, J. (1994): Eskola erakuntza eta hololinguistika, Doktore Tesia, EHU, Donostia.

Bujan, K. (1989): “II. Errepublikako irakaskuntzaren eragina Euskalerriko ikastolan: Donostiako zonaldea (Ahozko Historiaren azterketa)”, *Tantak*, **2**, 37-56.

Etxeberria, F. (2001): *Elebitasuna eta hezkuntza Euskararen Herrian*, Ibaeta-Pedagogia, Donostia.

Fernandez, I. (1994): *Oroimenaren hitza. Ikastolen historia 1960-1975*, Udako Euskal Unibertsitatea, Bilbo.

———, (1995): *La escuela vasca y la larga historia de la posguerra. En Davila, P. Lengua, escuela y cultura, El proceso de alfabetización en Euskal Herria, siglos XIX y XX*, Servicio Editorial Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbo.

Garagorri, X. (1991): *Ikastola hezkuntza eredu gisa*, in Eusko Ikaskuntzako XI Kongresua, Donostia, 203-213. or.

Gobierno Vasco-Eusko Jaurlaritza (1993): Ley de la Escuela Pública Vasca.  
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz.  
Ipar-Hegoa Fundazioa (1998): “*Euskal Eskolaren azken 20 urteak*”, *Hik Hasi*,  
abendua.



## **4. Giza baliabideak, baliabide materialak eta baliabide funtzionalak ikastetxeetan**

*Karmele Bujan Vidales*

### **AURKIBIDEA:**

#### **HELBURUAK**

1. Ikastetxe bateko giza baliabideen egitura ezagutzea.
2. Ikastetxeetako organo-motak bereiztea (taldekoak, lagun bakarrekoak...).
3. Ikasleak taldekatzeko erak bereiztea.
4. Irakasleen egitura pedagogiko-didaktikoa ezagutzea.
5. Ikasleek eta familiek ikastetxeko bizitzan parte hartzeko izan ditzaketen moduak aztertzea.
6. Haur Hezkuntzako eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeen Antolamendu eta Jarduera Araudia ezagutzea.
7. Inguruko ikastetxeek eskaintzen dituzten hezkuntza eta eskola-zerbitzuak biltzea.
8. Orduategiak eta egutegiak egiteko orduan zein irizpide biologiko, pedagogiko eta soziokultural aintzat hartu dituzten aztertzea.
9. Baliabide materialak irakatsi eta ikasteko prozesuko funtsezko elementuak direla baloratzea.
10. Ikastetxeetako elementu materialen inguruko ikerketak egitea (teoria-mailan, bibliografiatik abiatuta).
11. Denboraren inguruko azterketa egitea, baliabidea den aldetik eta egoera desatseginen iturburua izan daitekeen aldetik.
12. Denborak baliabide gisa duen garrantzia baloratzea.
13. Espazioa banatzeko proiektuak eta altzariak diseinatzeko proiektuak ikaskideei azaltzea, baita bakoitzaren funtzioak eta erabilitako irizpideak ere.

## **KONTZEPTUZKO EDUKIAK**

### 4.1. Giza baliabideak:

#### 4.1.1. Giza baliabideen organoen osaketa eta funtzioak:

4.1.1.1. Zuzendaritza-organoak.

4.1.1.2 Partaidetza- eta lankidetzak-organoak.

4.1.1.3. Pedagogia-koordinaziorako organoak.

### 4.2. Baliabide materialak:

4.2.1. Eraikuntzaren funtzionaltasuna.

4.2.2. Ikasgela: espazio irekia.

4.2.3. Ikasleak nola antolatu.

4.2.4. Espazio komunen erabilera nola hobetu: eskolako baliabide-zentroa, biblioteka, ludoteka, mediateka, laborategiak, informatika-gelak, ikus-entzunezko gelak, jolaslekuak...

4.2.5. Hezkuntzako materiala: nola sailkatu.

### 3.1. Baliabide funtzionalak: eskolako denbora.

4.3.1. Denboraren esanahi pedagogikoa: oinarri higienikoak, pedagogikoak eta soziokulturalak.

4.3.2. Lanaldia, ordutegia eta egutegia.

## **JARDUERAK**

## **BIBLIOGRAFIA**

## EDUKIEN GARAPENA

### 4.1. GIZA BALIABIDEAK

Ikastetxe batean giza baliabideen egitura konplexua da, eta horregatik, beharrezkoa da argitzea zein diren zuzendaritza-organoak, zein koordinaziokoak eta zein partaidetzakoak<sup>1</sup>.

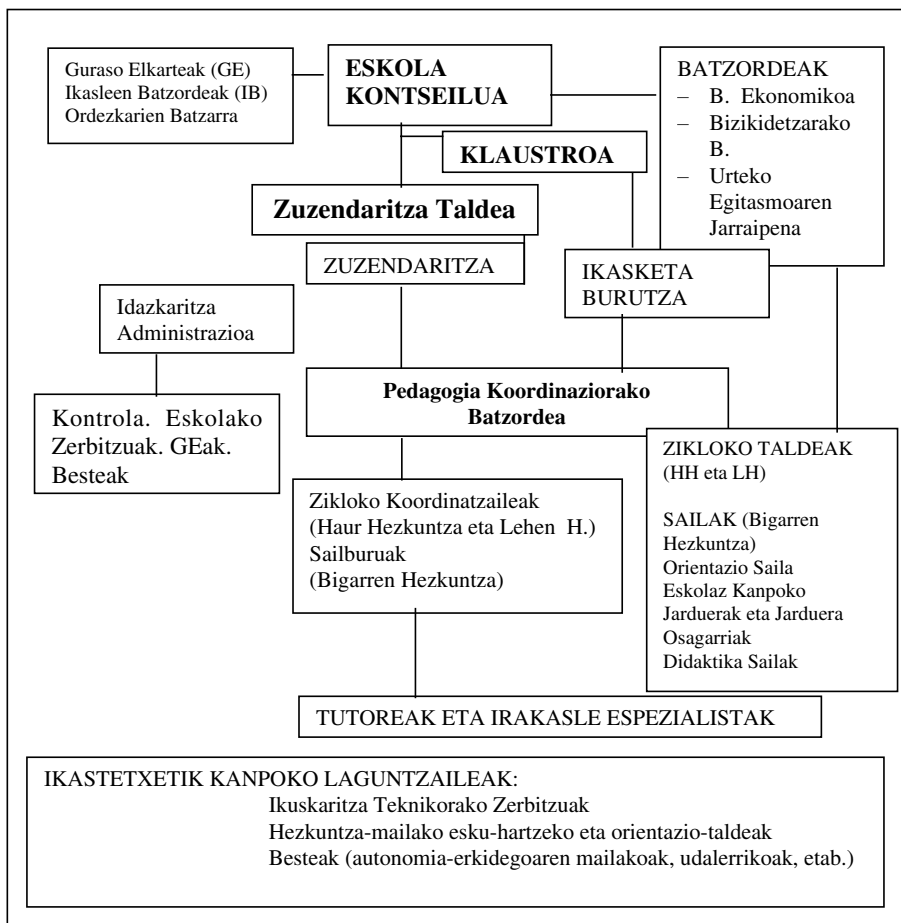
Jarraian, ikastetxearen antolakuntzan giza baliabideen oinarritzko egitura osatzen duten organoak aurkeztuko ditugu grafiko honen bitartez:

<b>Zuzendaritza-organoak</b>	<i>Taldeko organoak</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eskolako Organo Gorena</li> <li>– Irakasle Klaustroa</li> <li>– Zuzendaritza Taldea</li> </ul>
	<i>Lagun bakarrekoak</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zuzendaria</li> <li>– Ikasketaburua</li> <li>– Idazkaria</li> </ul>
<b>Pedagogia-koordinaziorako organoak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zikloko irakasle-taldeak (Haur Hezkuntza, Lehen Hezkuntza)</li> <li>– Departamentuak / Sailak (Bigarren Hezkuntza)</li> <li>– Orientazioa</li> <li>– Eskolaz kanpoko jarduerak / Jarduera osagarriak</li> <li>– Didaktika Sailak</li> <li>– Pedagogia Koordinaziorako Batzordea</li> <li>– Tutoreak</li> </ul>	
<b>Partaidetza-organoak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gurasoen Batzarra</li> <li>– Ikasleen Batzarra</li> </ul>	

#### 4.1. irudia. Giza baliabideen oinarritzko egitura.

1. Ikastetxeek oraindik ere abenduaren 23ko Hezkuntza Kalitateari buruzko 10/2002 Lege Organikoaren arabera funtzionatzen ez dutela aintzat harturik, egokiagoa iruditu zaigu egun indarrean dagoen hezkuntza-legedia aipatzea, Kalitate Lege hori garatzeko araudia ateratzen duten arte.

Ikastetxearen organigrama irudikatzen duen grafikoak erakusten digu ikastetxearen egitura zein den eta bertako langileek nola banatzen dituzten betebeharrak. Betebehar horiek egitura formal batean ezarrita daude, eta bere barne hartzen ditu zuzendaritza-organoak, partaidetza-organoak eta koordinazio pedagogikokoak, beheko grafikoan ageri den bezala. (Martin Bris, 1996:119)



4.2. irudia. Ikastetxearen organigrama. (Marteu Breis, 1996:119).

#### 4.1.1. Giza baliabideen organoen osaketa eta funtzioak

Egitura organiko hauen *Antolamendu eta Jarduera Araudia (AJA)*. *Lanketarako gida* izenekoaren arabera (Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza Sailak argitaratua, 1993ko azaroan), ikastetxe bateko eginbehar eta funtzioak egoki banatu behar dira zenbait organoren artean.

Jarraian ikusiko dugu zer dioten legeak ikastetxe publiko guztiek nahitaez eduki behar dituzten organoei buruz, izan banakakoak edo taldekakoak.

#### 4.1.1.1. Zuzendaritza-organoak

Zentroko zuzendaritza-organo bakoitzaren osaketa eta funtzioak azalduko ditugu.

##### 4.1.1.1.1. Taldeko organoak

Zuzendaritza Taldean honako organo hauek ditugu:

#### – Ordezkaritza Organo Gorena

Euskal Eskola Publikoko ikastetxeen gobernuan Ordezkaritza Organo Gorena da eskola-elkarteko kideen partaidetza-organoa, eta beroni dagokio eskola-bizitzarako funtsezkoak diren erabakiak hartzea; ikastetxearen autonomia-esparruan, ikastetxearen jardueraren azken erantzulea da.

Ikastetxeko Ordezkaritza Organo Gorena, gutxienez, honako kide hauek osatzen dute:

- a. Ikastetxeko zuzendariak, organoko lehendakari izango denak.
- b. Ikasketaburuak.
- c. Zinegotzi batek, edo ikastetxea dagoen udalerriko udalaren ordezkari batek.
- d. Irakasle Klaustroak hautatutako irakasle-kopuru jakinak; ezingo da izan ikastetxeko Ordezkaritza Organo Gorenako kide guztien herenetik beherakoa.
- e. Ikasleen eta ikasleen gurasoen artean hautaturiko guraso- eta ikasle-kopuru jakinak; ezingo da izan organoko kide guztien ehuneko berrogeita hamar baino gutxiagokoa.
- f. Administrazioiko eta zerbitzuetako langileen ordezkari batek.
- g. Ikastetxeko idazkariak; organoko idazkari gisa arituko da, eta hizpidea izango du, baina botorik ez.

Ordezkaritza Organo Gorenak honako eskumenak izango ditu, besteak beste:

- a. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektua, Antolamendu eta Jarduera Araudia eta Kudeaketa Proiektua onartzea, bete daitezten begiratzea eta ebaluazioa egitea.
- b. Ikastetxearen Urteko Plana onartzea.
- c. Prestakuntza-jardueren, eskolaz kanpokoan eta osagarrien egitaraua eta urteko kudeaketa-egitaraua onartzea, eta horien jarraipena eta aldizkako ebaluazioa bere gain hartzea.
- d. Ikastetxearen Urteko Txostena onartzea.



- e. Zuzendaria hautatzea eta, berorren proposamenez, ikastetxeko gainerako bakar-organoak izendatzea. Zuzendariaren izendapena ezeztatzea eta bera indargabetzeko proposatzea, bi herenek onartutako erabakiz.
- f. Ikasleen onarpena erabakitzea, indarrean dagoen araubidean agindutakoari bete-betean lotuz.
- g. Ikasleen agindupe-arloko gatazkei irtenbidea ematea eta zigorrak ezartzea, ikasleen eskubide eta betebeharrak arautzen dituzten arauen arabera.
- h. Beste ikastetxe batzuekin lankidetzaharremanak izatea kultura eta hezkuntzako helburuez.
- i. Eskolako instalazio eta tresneriaren berrikuntza sustatzea, bai eta haien iraupena zaintzea ere.
- j. Ikastetxearen jarduera orokorra gainbegiratzea, administrazioaren eta irakaskuntzaren alderdietan.

### – Zuzendaritza Taldea

Zuzendariak, ikasketaburuak, idazkariak eta, hala dagokionean, ikastetxeko administratzaileak osatzen dute Zuzendaritza Taldea.

Ondorengoak dira Zuzendaritza Taldearen egitekoak:

- a. Zuzendariari laguntzea ikastetxearen zuzendaritza eta koordinaziorako irizpideak erabakitzeko orduan eta jarduerari begira garrantzi handiko erabakiak hartzeko orduan.
- b. Kudeaketa Proiektua, prestakuntza-jardueren, eskolaz kanpoko eta osagarrien egitaraua eta urteko kudeaketa-egitaraua gauzatzea, Ordezkaritza Organo Gorenak onar ditzan.
- c. Aurreko puntuan adierazitako programak aurrera eramaten direla zaintzea eta koordinatzea, eta horien betetze-mailaren berri ematea Ordezkaritza Organo Gorenari urteko txostena onar dezan.
- d. Urteko Txostenaren zirriborroa egitea, Ordezkaritza Organo Gorenak eztabaida dezan.
- e. Ordezkaritza Organo Gorenari Euskal Eskola Publikoko beste zenbait ikastetxerekin lankidetzaharremanak izateko proposamena egitea eta, halaber, kultura eta hezkuntza xedez, erakundeekin itunak izenpetzeko proposamenak egitea, organo horrek, egoki baderitzo, Hezkuntza Administrazioari aurkez diezazkion.
- f. Irakasle-taldeak antolatzea eta irakasleak beren jardueretara atxikitzeko irizpideak erabakitzea ikasturte bakoitzaren hasieran.

### – Irakasle Klaustroa

Irakasle Klaustroa ikastetxean lanean diharduten irakasle guztiak osatuko dute eta zuzendaria izango du buru.

Irakasle Klaustroaren egitekoak honako hauek dira:

- a. Ikastetxearen Ikasketa Proiektua eta irakaskuntza-jardueren egitaraua egin eta onartzea, Ordezkaritza Organo Gorenak irizpena eman ondoren; organo horrek erabakiko du ikastetxearen Hezkuntza Proiektuan jasotako arteztarauen egokitasunaz.
- b. Irakaskuntza-jardueren egitarauaren betetze-mailaren berri ematea Ordezkaritza Organo Gorenari, Urteko Txostena egin dezan.
- c. Ikasleak ebaluatu eta berreskuratzeko lanari buruzko irizpideak ezarri eta koordinatzea.
- d. Ikasleak bideratzeko eginkizunak eta tutoretza planifikatzea eta zuzentzea.
- e. Ikastetxean landu behar diren pedagogiazko saiotarako edo ikerketarako ekinbideak sustatzea.
- f. Ikastetxearen jarduera-arauak onartzea.
- g. Irakasleen prestakuntzarako, prestakuntza-jardueren, eskolaz kanpokoen eta osagarrien egitarauari buruzko txostena egitea.

#### 4.1.1.1.2. Banakako organoak

Banakako organo hauek ditugu:

### – Zuzendaria

Zuzendaria ikastetxearen kudeaketa orokorraren eta jardueren arduraduna da, ira-kaskuntza-jarduerarena bereziki, Ordezkaritza Organo Gorenak emandako jarraibi-deen arabera jokatu.

Zuzendariari honako hauek dagozkio:

- a. Ikastetxearen ordezkaritza ofiziala egitea.
- b. Ikastetxearen jarduera zuzendu eta koordinatzea; ikas-ospakizunetarako eta batzar-organoen bileretarako deia egitea eta horien mahaiburu izatea.
- c. Gastuak egiteko baimena ematea, ikastetxearen urteko kudeaketa-egitarauarekin bat etorri, eta ordainketak agintzea.
- d. Lan, zerbitzu eta hornikuntzarako hitzarmenak egitea.
- e. Egiagtagiriak eta agiri ofizialak onestea.

- f. Arauak, erabakiak, proiektuak eta jarduera-egitarauak eta ikastetxearen jarduerari eragiten dioten erabakiak betearaztea.
- g. Zuzendaritza-karguen izendapena proposatzea Ordezkaritza Organo Gorenari.
- h. Ikastetxeari atxikitako langile guztien buruzagitza izatea.
- i. Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saileko organoek ordezkotzan eman diezazkioketen gainerako aginpideak; bestelako arauak eta ikastetxearen Antolamendu eta Jarduera Araudiak eman diezazkioketenak.

– **Ikasketaburua, idazkaria eta administratzailea.**

Ikasketaburua da Ikasketa Proiektua eta irakaskuntza-jardueren egitaraua koordinatu eta gauzaten direla zaintzeko ardura duen organoa. Ikastetxeko Zuzendaritza Taldeak onartutako irizpideekin bat etorritik, ondorengo egitekoak ditu:

- a. Irakaskuntza-jarduerak koordinatzea.
- b. Eskolako ordutegiak egitea eta betetzen direla zaintzea.
- c. Irakasle bakoitzari ikastetxeko gela bat edo gehiago izendatzea.
- d. Arauek eta ikastetxearen Antolamendu eta Jarduera Araudiak aitor diezazkioketen gainerako egitekoak.

Idazkariak ondorengo egitekoak izango ditu:

- a. Ordezkaritza Organo Gorenaren, ikastetxeko Zuzendaritza Taldearen eta Irakasle Klaustroaren bilkuretako gai-zerrendan sartu beharreko gaiak prestatzea, organo horietako lehendakariak ezarritakoaren arabera, eta organo horien bilkuretako akta egitea.
- b. Aktak, espedienteak eta ikastetxearen beraren agiriak zaintzea, eta bertako organoen eskueran izatea. Ikastetxeko irakaskuntza-baliabideak zaintzea.
- c. Zuzendariaren oniritziarekin, ikastetxearen egintza, erabaki, hitzarmen, aurrekin, liburu eta agiri guztiak egiaztatzea.
- d. Arauek eta ikastetxearen Antolamendu eta Jarduera Araudiak aitor diezazkioketen gainerako egitekoak.

Euskal Eskola Publikoko ikastetxeetan administratzaile bat izango da, zuzendariari aurrekontua betetzen laguntzeko, baita ikastetxeko kudeaketa-egitarauan eta urteko kudeaketa-planean jasotako diru-kudeaketazko gainerako alderdietan ere.

Araudi bidez erabaki denaren arabera eta, besteak beste, ikastetxeen tamainari begira, administratzaileak eta beren jardueran lagundu diezaieketen giza balia-bide eta baliabide materialen egiturak ikastetxean bertan ala eskola-bilgunearen esparruan antolatuko dira.

Administratzaileak honako egitekoak izango ditu:

- a. Administratzailea ikastetxearen kontularitzaz arduratuko da.
- b. Beharrianen zerrenda eta ikastetxearen aurrekontua jasoko dituen agiria eta aurrekontuaren kitapenari buruzko kontua idatziko ditu. Hori guzti hori, lan horiek egin eta onartzeko aginpidea duten organoen orientabideei jarraituz egingo du.
- c. Hitzarmenak egin eta materiala erosteko nahiz inbertsioak egiteko aurreizapideak egingo ditu.
- d. Ikastetxearen horniduren zerrenda egitea eta ikastetxeko instalazioen mantentze-lanak zaintzea ere haren egitekoak izango dira.

#### *4.1.1.2. Partaidetza- eta lankidetz-organok*

Partaidetza- eta lankidetz-organok hauek ditugu:

##### *4.1.1.2.1. Gurasoen Batzarra eta ikasleen parte-hartzea*

Ikastetxearen kudeaketan gurasoek bereziki parte hartzeko organoa da Gurasoen Batzarra. Ikasleen guraso eta tutore guztiek osatuko dute.

Gurasoen Batzarrak honako egitekoak ditu:

- a. Ikastetxeko gainerako organoei beren ardurapeko diren gaiei buruz egoki jo ditzan proposamenak egitea, eta irakaskuntza-jardueren egitaraua, prestakuntza-jardueren, eskolaz kanpokoan eta osagarrien egitaraua eta urteko kudeaketa-egitaraua gauzatzeari buruzko balorazioa ematea.
- b. Zuzendaritza Taldearekin eta Irakasle Klaustroarekin harremanak izatea, Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren garapenean lankidetzarik handiena lortzeari begira.
- c. Ikastetxeko bizitzan parte hartzeko, gurasoen ekimena suspertzea.
- d. Batzar-organotan gurasoen ordezkari direnak bileratara deitzea, egindako kudeaketaren berri eman dezaten.
- e. Bere jarduera-arauak onartzea.

Ikastetxe bakoitzeko Antolamendu eta Jarduera Araudiak ikasleen parte-hartzea bideratuko du, dela mailako ikasleen ordezkariaren bitartez, dela ordezkari batzordeen, jakineko xede edo egitekoa duten batzordeen edo antzekoen bidez.

##### *4.1.1.3. Pedagogia-koordinaziorako organok*

Pedagogia-koordinazioak irakasleen antolaketari eragiten dio, batik bat; kon-tuan hartu behar da irakasleek berezko funtzio batzuk dituztela, bakarka nahiz taldeka bete beharrekoak.

Pedagogia-koordinaziorako organoak hauek dira:

- Tutorea
- Zikloko Taldeak
- Departamentuak
- Pedagogia Koordinaziorako Batzordea

#### 4.1.1.3.1. *Tutoreak*

Irakasle tutoreak programazio didaktikoa egingo du eta curriculum-arloetako eskolak emango ditu, beste zenbait maisu/maistra espezialistei eta laguntzako ei dagozkien programazio- eta laguntza-egitekoen kalterik gabe. Espezialista horien esku-hartzea ordezkia izango da argi eta garbi, batez ere, Haur Hezkuntzan eta Lehen Hezkuntzako lehen zikloan.

Hona hemen maisu/maistra tutoreen egitekoak:

- a. Ikasleen ikaskuntza orientatzea.
- b. Gurasoei beren seme-alabek parte hartzen duten ikas-jardueren berri ematea, baita hezkuntza-prozesuarena eta aurki ditzaketen eragozpenena ere.
- c. Irakasle-taldeak onartutako tutoretza-plana garatzea.
- d. Ikasleei euren taldean eta eskolako bizitzan integratzen laguntzea eta partaidetzazko jarrerak bultzatzea beren artean.
- d. Ikasleek ikasteko dituzten arazo orokorrenak konpontzen laguntzea eta, ahal den neurrian, aurrea hartzea —programazioan dagozkion egokitzapenak eginez—; halaber, banakako hezkuntza-premiei erantzuten laguntzea, eta egokitze joz gero, curriculum-egokitzapena egitea.
- e. Programazioaren, irakas-jardueraren, curriculum-proiektuaren eta ikastetxearen urteko programazioaren arteko koherentzia koordinatzea taldeko gainerako maisu/maistrekin.
- f. Laguntza-irakasleekin eta, hala badagokio, aholkulariarekin batera, hezkuntza-premia bereziak dituzten ikasleen curriculum-egokitzapenak koordinatzea.
- g. Ikasleen ebaluazio-prozesua koordinatzea eta, gainerako irakasleen txostenak kontuan izanik, ziklo batetik bestera igarotzeko erabakia hartzea.

#### 4.1.1.3.2. Zikloko Taldeak

Hamabi unitate edo gehiagoko Lehen Hezkuntzako ikastetxeetan edo hemezortzi unitate edo gehiagoko Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeetan Zikloko Taldeak izango dira. Talde horiek zikloan eskolak ematen dituzten maisu/maistra guztiak bildu eta, ikasketaburuaren zuzendaritzapean, hezkuntza-ziklo bakoitzeko irakaskuntzak antolatu eta garatuko dituzte. Zikloko Talde bakoitzean koordinatzailea izango da. Hona bere egitekoak:

- a. Curriculum-proiektuarekin eta ikastetxeko urteko programazio orokorren arabera dagokion zikloko irakaskuntza koordinatzea.
- b. Zikloko ebaluazio-prozesuak ebaluatzea.
- c. Zikloko ordezkari gisa Pedagogia Koordinaziorako Batzordean parte hartzea.
- d. Ikasketaburuak agindu diezazkiokeen gainerako egitekoak.

#### 4.1.1.3.3. Didaktika Sailak

Didaktika Sailak lan-taldeak dira, irakasgai bateko edo gehiagoko irakasleek osatuak, arduradun edo sailburu batek zuzenduak. Sailburua zuzendariak izendatzen du, saileko kideen proposamenari jarraiki.

Sailburuaren ardura da sailaren funtzionamendua, eta honelakoak dira bere lanak:

- a. Sailaren lana zuzentzea eta koordinatzea.
- b. Bilerak antolatzea, prestatzea eta zuzentzea.
- c. Programazioaren edukiak eta gutxieneko exigentzia-maila bete daitezten arduratzea, ohiko bideetatik kurtsoa gainditu ez duten guztientzako nahikotasun-froga berdina segurtatuz.
- d. Sailak eginiko nahikotasun-frogen kalifikazioa ikuskatzea ekainean eta irailean.
- e. Sailkideen lanak banatzea.
- f. Sailean gertatzen den edozein oker ikasketaburuari adieraztea.
- g. Bileretako aktak egiten direla bermatzea.

#### 4.1.1.3.4. Pedagogia Koordinaziorako Batzordea

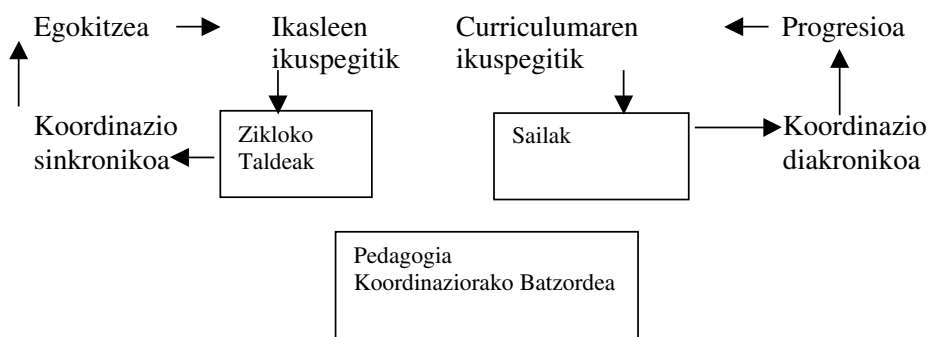
Batzorde honetan, honako kide hauek parte hartuko dute:

- Zuzendariak edo ikasketaburuak (batzordeko lehendakaria izango da).
- Zikloetako koordinatzaileek.
- Hala badagokio, aholkulariak edo integrazioan laguntzeko maisu/maistrak.

Pedagogia Koordinaziorako Batzordeak Lehen Hezkuntzako eta, hala badagokio, Haur Hezkuntzako curriculum-proiektua eta horrek izan ditzakeen aldatetak gauzatzeko lanak koordinatuko ditu. Honako egiteak ditu batzorde horrek:

- Klaustroak onar dezan, curriculum-proiektua eta beronen ebaluazio-plana, ebaluaziorako arauen arabera, proposatzea.
- Ikastetxeko Eskola Kontseiluari curriculum-proiektua proposatzea, urteko programazio orokorraren barruan onar dezan.
- Ikastetxeko eguneroko irakaskuntza-lanean curriculum-proiektua betetzen dela zaintzea.

Jarrian emango dugun eskeman, orain arte azaldu ditugun Zikloko Taldeen eta Didaktika Sailen arteko koordinazioak nolako behar duen adieraziko dugu:



#### 4.3. irudia. Zikloko Taldeen eta Didaktika Sailen arteko koordinazioa.

Pedagogia Koordinaziorako Batzordea —Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeetan ezarri dute— edo Klaustroa —batzorderik ez dagoen kasuetan— dira irakaskuntza-taldeak biltzeko guneak (Zikloko Taldeak, Sailak).

Ikasle-taldearen ikuspuntutik begiratuta, irakasleek ikasleekin harremanak izan eta ekintza koordinatuak egitea ezinbestekoa da. *Koordinazio sinkronikoa* deitzen zaio horri, eta ondoko helburua dute: irakaskuntza-jarduera taldearen baldintza eta premiei egokitzea. Zikloko Taldeen eginbeharra da hori.

Curriculumaren ikuspuntutik begiratuta, aldiz, *koordinazio diakronikoa* nagusitu behar du eskolak iraun bitartean eta etapak iraun bitartean. Hona hemen koordinazio-mota horren helburua: alor guztien curriculum-planteamenduek arian-arian aurrera egingo dutela bermatzea, proposatutako edukiak ongi ikasi ahal izateko. Koordinazio-mota hori arloetako departamentu didaktikoen esku egongo da.

### – Hezkuntza- eta eskola-zerbitzuak

Hezkuntza-zerbitzuak irakasleei laguntzeko zerbitzuak dira, eta eskola-zerbitzuek ikasleei eta horien familiei laguntzen diete, oinarritzko hezkuntza-jardueraren osagarri, nolabait.

Hona hemen hezkuntza-zerbitzuetako batzuk:

- Laguntzeko zerbitzua (Haur Hezkuntzako eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeetan).
- Orientabide-zerbitzua (Irakaskuntza Ertaineko ikastetxeetan).
- Baliabide didaktikoen zerbitzua.
- Jarduera osagarrien eta eskolaz kanpoko jardueren zerbitzua.
- Enpresako praktiken tutoretzarako batzordea (Lanbide Heziketako ikastetxeetan).

Hona hemen zenbait eskola-zerbitzu:

- Eskolako jantokia.
- Ikasleei laguntza eta informazioa emateko zerbitzua.
- Segurtasun eta higieneko batzordea.
- Eskolako garraioa.

## 4.2. BALIABIDE MATERIALAK

Gaur egun, baliabide materialtzat honako hauek hartzen dira: espazioa, ekipamendua (altzariak) eta material didaktikoa. Giza baliabide onak izatea bezain garrantzitsua da hezkuntza-zentroan irakatsi eta ikasteko prozesua erraztuko duten apiegitura eta pedagogiako zein didaktikako materiala izatea.

### 4.2.1. Eraikuntzaren funtzionaltasuna

Eskolako espazioa nola antolatu hainbat elementuk mugatzen du, hala nola, eraikuntzak berak, altzari-kopuruak, altzari horiek paratzeko moduak eta hezkuntzako materialak.

Horretaz gain, Hezkuntza Erreformatik (1990) eskolako espazioa ulertzeko eta baliatzeko modua aldatu zuen, eskolako espazioa diseinatzeari garrantzia emanez.

Eraikuntza ez da leku fisikoa soilik; bertan gauzatzen diren hezkuntza-prozesuetan ere parte hartzen du. Blazquez (1993:343) autorearen aburuz, eskolak gero eta garrantzi handiagoa ematen dio espazioari, *leku* izateaz gain, *ekintza didaktikoaren parte ere* bada eta.



Eskoletako eraikinek *funtzionalak* izan behar dute nahitaez eta hauxe eskaini behar dute: banakoentzako eta talde handientzako lekua, espazioak zatitzeko aukera (itxitura edo manparen bitartez), ate mugikorak, alda daitezkeen tabike edo trenkadak e. a.

Diseinua eta eraikuntza aurrez ezarria duten eraikuntzetan, irakasleek hiru modutara bidera ditzakete euren jarduerak:

1. TRESNERIA BERRANTOLATU ETA ERABILERA ALDATU	2. ERABILERA UGARITU	3. ELEMENTU EZ- ESTRUKTURALAK ERALDATU
Honelako gauzak egin litezke: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Altzariak berrantolatu</li> <li>▪ Tresna eta material didaktikoak berritu eta erabilera desberdin eta eraginkorragoa eman</li> <li>▪ Behin-behingo gordeta eta erabileraz kanpo edo utzita dauden tresna didaktikoak erabili</li> <li>▪ Pantailak, arbelak, ordenagailuak, tresna mugikorak... lekuz aldatu</li> </ul>	Gisa honetakoak egin litezke: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erabilera-aldiak eta erabiltzaileak ugartu</li> <li>▪ Beste ikastetxeekin eta komunitatearekin partekatu</li> </ul>	Hau egin liteke: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tabike edo trenkadekin banatua dagoen espazioa bat egin edo zatitu</li> <li>▪ Leiho eta ateetan aldaketak egin</li> <li>▪ Alfonbrak edo moketa jarri</li> <li>▪ Argiztapena aldatu</li> <li>▪ Leku berriak erantsi</li> </ul>
OSO TXIKIA OSO TXIKIA	ZAILTASUNA DIRU KOSTUA	OSO HANDIA OSO HANDIA

#### 4.4. irudia. Eskolako lekuak egokituta. (Antunez, 1996:172).

Eraikuntzak daukan lekua honela bana daiteke:

- Irakaskuntzara bideratzen diren eremuak: ikasgelak, laborategiak, gela balioaniztunak.
- Jolaserako eremuak: jolastokiak, eremu zabalak, zelai edo lorategiak.
- Zerbitzuak: biblioteca, jangela, sendagaietarako edo osasun-arloko gauzentzako tokia, garbiketako tresnen gela, biltegia.
- Jendea joan-etorrian ibiltzeko eremuak: pasillo edo korridoreak, eskailerak.
- Administrazioako eta irakaskuntzaz kanpoko langileen eremua: atezainaren etxea, idazkaritza eta artxiboa, zuzendariaren bulegoa, irakasle-gela, irakasleen bulegoak.

#### **4.2.2. Ikasgela: leku irekia**

Irakasleen eragina handiagoa izaten da eraikuntza barruko lekuetan. Ikasgela da leku horietako bat.

Ikasgela ez da lau hormaren artean dagoen espaziora mugatzen; leku irekia izan dadila lortu behar da. Hori lortzeko, hona hemen Cela eta Palou-k (1997) proposatzen dituzten neurriak, Domenech eta Viñas-en (1997:62) arabera:

- Ikasgela parte hartzeko eremua izatea lortu behar da, hartara, ikasleek errazago sentituko baitute eurena.
- Materialak eta altzariak kokatzeko orduan, ikasleek zeresana izan dezaten ahalegina egin behar da.
- Ikasgela bera zatitu eta eremu balioaniztunak sortu.
- Kontuan izan zenbait ikaslek ezintasun edo elbarritasunen bat izan dezaketela.
- Banakako lanerako eta talde-lanerako eremuak sortu behar direla ez ahantzi.
- Ikasgela goxoa izan dadin, itxura zaindu eta gela erabiltzen dutenei gelako itxura aldatzea beren ardura dela ulertarazi.
- Ahal den neurrian leku-eskasiari aurre egin, eskolako beste leku batzuk erabiliz.

Ikasgelak, leku irekia izaki, zabalik egon behar du eskolaren ingurune hurbilera eta inguru hori aintzat hartu behar du. Horretarako, hainbat ekintza egin daitezke: irteerak, bisitak, txangoak, ibilbideak, ingurua baliabide didaktikotzat erabili... Inguruak eskaintzen dituen kultura- eta heziketa-baliabideak erabiliz, ikasleek ikasgelako programazioaren edukiak errazago jasoko dituzte.

Ikasgela eta ikastetxea espazio birtualera ere zabal daitezke. Komunikazio- eta informazio-sistemek urruneko tokietara heltzeko aukera ematen dute, azkar eta merke gainera. XXI. mendearen hasieran, teknologia berrien aurrerapenak lagun, ikastetxeek gero eta leku urrunago eta unibertsalagoak ekar ditzakete hezkuntza-esperientzietara.

#### **4.2.3. Ikasleak nola antolatu**

Ikasleen antolaketaz hitz egiteko orduan, ikastetxe osoko ikasleak har daitezke kontuan edo ikasgela batekoak. Erabiltzen ditugun irizpideen arabera, talde-mota bat edo beste sortuko zaigu:

<i>Irizpidea</i>	<i>Talde-mota</i>
Ikasleekin lan egiteko	Eskolako taldea Ikasgelako taldea
Jarduerak egiteko	Talde handia Talde finkoa Talde mugikorra
Ikasleen ezaugarriak	Homogeneoak/Heterogeneoak

#### 4.5. irudia.

Jarraian, ikasleak taldekatzeko modu horiek guztiak aztertuko ditugu, eta hezkuntzan bakoitzak eskaintzen dituen aukerak aintzat hartuko ditugu.

##### 4.2.3.1. *Ikasle-taldeak, ikastetxea oinarritzat hartuta*

###### – **Eskola, talde handia.**

Jarduera orokorrak izan ohi dira, topaketak, adibidez, eta eskolako kide gehienek parte hartzen dute. Jarduera horien artean bereizi behar dira ikastetxeari begira antolatzen direnak; horrelakoetan, identifikazio-jarrerak bultzatzen dira, autoestima eta ikastetxearen proiektuekiko motibazioa. Beste zenbait jarduera, berriz, ikastetxearen ingurura begira antolatzen dituzte (auzoko jaietan, komunitateko eraikin edo instalazioren bat inauguratu behar denean...), eta horietan agerian geratzen da ikastetxearen gizarte-konpromisoa.

Ikastetxeko kideek, halaber, antolaketa- eta kudeaketa-jardueretan parte hartu behar dute. Karguak, eginbeharren banaketa eta erantzukizunak ikastetxeko Araudian zehazten dira eta bertako organigraman azaltzen dira. Ikastetxeko kolektibo guztiak kudeaketa-lanetan eta erabakiak hartzeko orduan parte hartzeak eragina du ikasle baliogean. Ikastetxeko arauak irakaskuntzako eduki bezala aztertu behar dira.

Ikastetxeko ordezkariak aukeratzeak, ikastetxeko eta ikasgeletako batzarretan parte hartzeak etab. asko laguntzen du ikasleek ikastetxeko jarduera demokratikoan parte har dezaten, beren jardueratik bertatik defendatu behar baitute hori.

###### – **Eskola mailakatuak: ikasleak talde finkoetan banatuta.**

Eskoletako ikasleak antolatzeko modu erabiliena da. Neska-mutilek osatutako 15-25 ikasleko taldeak dira; adin bertsua izaten dute, eta ikasturte batean edo gehiagotan, irakasle berarekin aritzen dira.

Talde hauek modu homogeneoan, hau da, ikasleak propio aukeratuta, osatzen badira, horrek erraztasuna ematen du gaitasun kognitiboak lantzeko orduan.

Talde horiek modu heterogeneoan, hots, ikasleen aniztasunean oinarrituta osatzen badira, ikasleekin prestakuntza integrala egiteko aukera eskaintzen dute, eta gaitasun kognitiboak lantzeaz gain, beste hainbat gauza ere landu daitezke: ondokoak errespetatzea, pertsonen arteko diferentziak ulertzea, besteekiko harremanak lantzea eta elkarri laguntzea.

Ikasgelan talde finkoak sortzea kaltegarria ere izan daiteke; gerta daiteke talde itxi bihurtzea, eta ikasleen ikasteko prozesua ikasturte horri estuegi lotuta geratzea. Desabantaila hori gainditzeko, irakasle-taldeak planteamendu zabalagoak egin beharko lituzke; adibidez, zikloari begira.

– **Ikasleak talde mugikor edo malguetan banatuta: aniztasuna lantzen.**

Talde mugikorrek mota batekoak edo bestekoak izan daitezke, jardueraren edo lan-esparruaren arabera. Zenbat lan-esparru izan, hainbat taldetan parte hartzen du ikasleak, eta horietan guztietan parte hartuz osatzen da heziketa-bidea. Zenbait ikastetxetan, ziklo osoa edo etapa osoa hartzen duten lantegiak antolatzen dituzte, eta horietan, ikasleak talde finko batekoak izaten dira, baina, une jakinetan, lantegi horietara joaten direnean, adin desberdinetako eta hainbat talde finkotako ikasleak elkartzen dira.

Ikasleak taldekatzeko modu honek baditu abantaila batzuk: aukera ematen du ikasleen interesei eta gaitasunei lan-esparru batean baino gehiagotan erantzuteko; horrela, ikasle batentzat egokia izan daiteke matematikako 8. mailan eta hizkuntzako 3. mailan jardutea. Gainera, ikasleak bere interesetik abiatuta egiten badu aukera, ikasteko jarrera hobea izango du, erantzukizun handiagoa hartuko du, eta maila eta heziketa-prozesua hobeto ezagutuko ditu.

*4.2.3.2. Ikasle-taldeak, ikasgela oinarritzat hartuta*

– **Ikasgela, talde handia.**

Talde guztiari zuzendutako jarduerekin, hauxe lortu nahi da: ikasle guztiek gauza bera egitea, aldi berean. Irakaslea talde guztiari zuzentzen zaio, azalpenak eta argibideak ematen dizkio.

Ikasgela antolatzeko modu honek abantailak ditu, batez ere, ikasketa mekanikoki edo memorizatuta egiten denean, betiere ikaslearen adinak horretarako aukera ematen duenean. Halaber, aukera ematen du ikasle guztiei jarduera jakin bateko pauso guztiei buruzko azalpenak emateko. Jarrerari dagozkion alderdiak ere landu daitezke talde handian; adibidez: ikasgelako batzarrean, guztien artean bizikidetzara- arauak nola zaindu erabaki dezakete.

– **Ikasgela, talde finkotan antolatuta**

Antolaketa-modu honek ikasgela talde txikitari banatzeko (5-8 lagunekoak) aukera ematen du eta kide bakoitzak zeregin eta kargu bat izaten du. Beharrezkoa

da ikasleek behar besteko autonomia izatea funtzio horiei erantzun ahal izateko. Talde horiek honako lan hauek egin ditzakete: espazioa banatu, ikasgelako baliabideak banatu, ikasle bakoitzari esparru baten ardura eman eta abar. Karguak, berriz, honela bana daitezke: taldeko koordinatzailea, idazkaria, taldeko mantenua eta autoebaluazioa.

Taldekatze-modu honek pertsonen arteko harremanak eta integrazioa, adiskidetasuna eta lankidetzaren harremanak, desberdintasunak onartzen ikastea... errazten ditu (talde finkoak zenbat eta heterogeneoagoak izan, ikasleek orduan eta errazago antzematen dituzte desberdintasunak). Talde horietan lider gogor eta zorrotzak sortuko balira, irakasleak esku hartu beharko luke.

#### – **Ikasgela, talde mugikor edo malgutan antolatuta**

Taldekatze hauek denbora jakin baterako egiten dira, lan zehatz bat egiteko. Lana amaitzen denean, taldea desegin egiten da, ez du jarraitzen. Antolaketa honek aukera ematen du, batetik, lana talde txikietan banatzeko eta, bestetik, irakasleak arreta handiagoa eskaintzeko behar handiena duten taldeei. Lana interesen edo gaitasunen arabera bana daiteke, talde bakoitzari bere ahalmenaren araberrako emaitza eskatzeko.

Ikasleek taldean lan egiten ikasten dute, elkarri laguntzen, eta autonomia eta erantzukizuna lantzen dituzte.

#### – **Banakako lana**

Ikasleak berak bakarrik egiten dituen jarduerak dira. Irakasleak talde guztiari azalpenak eman ondoren hasten da banakako lan hau. Banakako ikasketak ikasleari lana eskatzen dio, eta gero, etsamina bidez ebaluatzen da lan hori.

Banakako lanarekin, ikasleek ikasteko ohiturak lantzen dituzte: jardutea, autonomia, interesa, erantzukizuna.

Banakako lanaren jarraipena egiteko, *laneko kontratua* da metodo ona. Irakasleak ikasle bakoitzaren gaitasunei eta interesei egokitutako jarduerak proposatuko ditu. Ikasle bakoitzak irakaslearekin hitzartzen du zein lan egingo duen, eta hamabost egunetik behin, irakaslearekin bilera egingo du, egindako lana erakusteko eta beste lan bat hitzartzeko.

Honelako metodoak erabiltzeko, beharrezkoa da irakasleak materiala aurrez prestatua izatea.

Metodo honekin, landuko dituen edukien ikuspegi orokorra izan dezake ikasleak, baita bere ikasteko prozesuarena ere.

#### 4.2.4. *Espazio komun en erabilera nola hobetu: eskolako baliabide-zentroa, biblioteka, ludoteka, mediateka, laborategiak, informatika-gelak, ikus-entzunezko gelak, jolaslekuak*

Ikastetxean, ikasgelez gain, gela espezializatuak ere badira. Ikasmaila guztietako ikasle guztiek erabil dezakete bertako materiala.

Horrelako gelak dira honako hauek: biblioteka, ikus-entzunezkoen gela, hizkuntzen laborategia, ordenagailuen gela, psikomotrizitate-gela, musika-gela, auditoriuma, antzokia, teknologia-gela, ludoteka, mediateka, zientzietako laborategia, jolaslekuak eta abar.

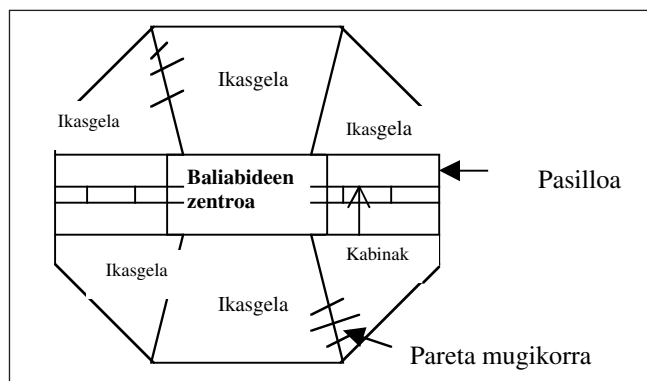
Domenech eta Viñas (1997:67) autoreen esanetan, leku hauek zenbait arazo sor ditzakete. Hona hemen arazo horietako zenbait:

- Ikasle-kopurua handituz gero, lehen-lehenik, honelako eremuak baliatzen dira ikasgela bihurtzeko.
- Ikastetxe guztiek ezin dute behar adina gela espezializatu izan.
- Gela espezializatu etako materiala ikasgeletara eram an eta ohiko eskoletan erabiltzeko mod u erraz eta erosoak proposatu behar dira. Adibidez, informatika-gelako ordenagailuak gelako ordenagailu bihur daitezke; laborategia ikasgela gisa erabili, edo ikasgela laborategi gisa; biblioteka nagusiaz gain, gelako biblioteka ere sortu...
- Zenbait baliabide edo material ez dira erabiltzen, edo gehiegi erabiltzen dira.

Arazo hauei irtenbidea emateko, baliabideen zentro txiki baten gisara funtzioa dezakeen leku bat sor daitekeela diote aipatu ditugun autoreek, eta mesedegarri ere ikusten dute, honako arrazoiengatik:

- Dauden baliabideei etekina ateratzen zaie (zenbaitetan, alferreko gauzak ez erosteko bide izan daiteke, edo lehendik badagoen zerbait berriz ez erosteko).
- Baliabide sistematizatuak eskaintzen dizkie irakasle guztiei.
- Irakasle-sektoreen arteko komunikazioa errazten du.
- Metodologia ekintzaileak bideratzeko modua eskaintzen du: baliabideak eskura daude.
- Ikasleekin zenbait gauza lantzeko aukera ematen du: informazioa bilatzea, ikerketa-lan txikiak, ikasleen autonomia eta abar.

Vidorreta-k (1978) egin zuen baliabide-zentro horren irudikapen grafikoa (Gairin-ek ematen du horren berri: 1994:173-174), eta honela banatu zuen: baliabideak biltzeko eremu nagusi bat; ikasle guztiak sar daitezke bertara; biblioteca, ikus-entzunezkoen gela, laborategiak eta abar ere han biltzen dira.



4.6. irudia. Baliabide-zentro bat. (Gairin 1994:174).

Oro har, ikasgelako materiala eta material komuna bereiz ditzakegu: ikasgelako materiala eguneroko eskolak emateko ezinbestekoa izaten da; material komuna, aldiz, noizean behin edo une jakinetan erabiltzen du irakasle batek baino gehiagok. Ikastetxe askotan, irakasle batek baino gehiagok erabiltzen duen material komun hori gela espezializatuetan egoten da (gorputz-hezkuntzako gelan, laborategietan, plastika-gelan, etab.), sakabanatuta eta ohiko ikasgeletatik urrun, beraz, hezkuntza-jarduerak gauzatzeko gela berezi horiek erabili eta baliatu nahi dituzten irakasleentzat ez da erraza izaten bertara heltzea.

#### 4.2.5. Hezkuntzako materiala: nola sailkatu

Hezkuntzako materiala irakaskuntzako helburuak lortzeko erabiltzen dena da. Canton-en arabera (1997:138), eremu honetan antolaketa materialista saihestu beharra dago, helburu bakarra ahalik eta baliabide gehien biltzea baita; halaber, *antolaketa arlotea* ere saihestu beharra dago, diruari zorrotz begiratzeak gutxieneko baldintzen azpitik utz baititzake ikastetxeak.

Aipatu berri dugun autorearekin jarraituz (Canton, 1997:139-140) hezkuntzako materiala honela sailka dezakegu:

Ikastetxeko baliabide materialak:

- Altzariak: mahaiak, aulkiak, besaulkiak, esekitokiak, apalak eta abar.
- Ohiko didaktika-materiala: arbelak, liburuak, koadernoak, arkatzak, klerak, zenbait hezkuntza-arlotako material berezia (mapak, esferak, musika-tresnak, baloiak, sokak, lastairak eta abar), orriak, kartoi meheak...

- Teknologiako material didaktikoa: ikus-entzunezkoak (proiektagailua, gardenkien tresna, magnetofoiak, kaseteak), ordenagailuak eta abar.

Hala eta guztiz ere, zentroko material didaktiko hori behar bezala antolatze-ko, ezinbestekoa da material guztiaren inbentarioa egitea, alde batetik zenbat material dagoen jakiteko, baina beste aldetik, material hori ikastetxeko zein tokitan dagoen ere jakiteko.

Ikastetxetik kanpoko baliabideak. Eskola-eremutik kanpo daudenak dira: museoak, bibliotekak, erakusketak, parkeak, lantokiak, interes artistikoa edo historikoa duten lekuak, monumentuak eta abar.

### **4.3. BALIABIDE FUNTZIONALAK: ESKOLAKO DENBORA**

Eskolako denborari dagokionez, ikasleen eta irakasleen ordutegiak, ikasturteko egutegia, eguneko ordutegia, lan-orduak, etab. aipatuko ditugu. Baina gogoan izan behar dugu eskolako denbora hainbat faktorek baldintzatzen dutela, hala nola denboraren antolaketan eragina duten irizpide higieniko-biologikoen, pedagogikoen eta soziokulturalen.

Hasteko, eskola-denboraren ezaugarri bereziak azalduko ditugu:

- Ordutegia elementu kulturalak eta botere-mailak ezartzeko tresna da. Eskoletan, denbora-aldiak ezartzeko hainbat ohitura eta erritu daude, elementu kulturalak guztiak ere: txirrina, gela-aldaketa, jolastokia zaintzeko txandak, ikaslerik gabeko tarteak, ebaluazio-tarteak... Era berean, denbora antolatzeko modua botere-mailen adierazlea izan daiteke, eta irakaskuntzako langileak, ikasleak eta bestelako langileak jazartzeko, saritzeko edo zigortzeko erabil daiteke.
- Garaiz iristea edo berandu ibiltzea ez da ikastetxeko kide guztiekin berdin neurtzen.
- Eskolako denbora urria da. Eskolan denbora-falta da beti. Ikasleekin lanean joaten da ia denbora guztia, eta beste jarduera eta ekintza batzuk bazterrean geratzen dira.
- Denbora bukatu egiten da. Sobera duguna ezin dugu gorde, eskas dugunean erabili ahal izateko. Horrela bada, kontua ez da denbora baliatzea, denborak ezartzen dituen baldintzetara egokitzea baizik.
- Eskolak denbora uniformeki antolatzen du, zatika, eta ikusmolde eta printzipio pedagogiko, psikologiko eta soziologikoetan oinarritzen da hori egiteko (Antunez, 1997:140-143).



#### **4.3.1. Denboraren esanahi pedagogikoa: oinarri higienikoak, pedagogikoak eta soziokulturalak**

Eskolako egutegia, ordutegia eta lanaldia antolatzeko zenbait irizpide izatea beharrezkoa da (Serafin eta Gairin, 1996:143-147): higieniko-biologikoak, pedagogikoak eta soziokulturalak.

Irizpide higieniko-biologikoen adinarekin, osasunarekin, laneko tokiarekin eta baliabideekin zerikusia dute. Honako hauek izan behar dira kontuan:

- Emaidza intelektual onenak lortzeari begira astearen erdiko egunak dira onenak: asteartetik ostegunera.
- Ikasleek gorabeherak izaten dituzte gauzei arreta eskaintzeko orduan; hori kontuan izanda antolatu behar da eskolako lana.
- Eskola-egun bakoitzak bi ordutik (6-7 urte) 6 ordu bitartekoa (12-14) izan beharko luke. Lan jarraituak 15-20 minututik 40-50 minutura bitartekoa izan beharko luke. Fisikoki eta mentalki indarrak berritzeko, 10 minutu bitarteko geldialdiak egin behar dira; jarduera-aldaketek eta jolas-tarteek ere laguntzen dute.
- Ikasgai askotan, curriculum zatituak etengabe jarduerak aldatzea eskatzen dio ikasleari, eta laneko erritmoa eta ikasteko prozesuak eten diezazkioke. Horri irtenbidea emateko, orokorki lan egitea lagungarri izan daiteke, edo ikasgaiek eta jarduerak elkarren artean lotura sendoa izatea. Ikasgai bakoitza noiz emango den erabakitzeko, ikasgai horren zailtasun- edo abstrakzio-mailak ikasleei zenbateko arreta eskatzen dien aztertu beharko litzateke, gauza jakina baita, denborak aurrera egin ahala, ikasleen arreta gutxitu egiten dela. Ahalegin handiena eskatzen duten gaiak (matematika, hizkuntzaren alderdi arau-emaileak) edo ahalegin txikiagoa eskatzen dutenak (gizarteko gaiak, natura-arlokoak, plastika...) ikasleari gauzak errazteko moduan ezarri behar dira; ikasleen gaitasunei ez zaie kalte egin behar; adibidez, kaltegarria litzateke lan edo betebeharrak astunak bata bestearen atzetik jartzea.
- Haur Hezkuntzako ikasleek eta Lehen Hezkuntzako gazteenek atsedenaldira behar izaten dute eguerdian.
- Informazioa prozesatzeko hainbat modu daudenez, lan-motak txandatzeko komeni da: garunaren ezkerreko hemisferioak hizkuntzarekin zerikusia duten lanak egiten ditu (hitzak, hitz-kateak...), eta eskuinekoak espazioarekin lotutakoak (irudiak, loturak...).

Eskolako lana egiterakoan izan daitezkeen planteamenduak, bai hezteko, bai irakasteko, pedagogia-irizpideetan biltzen dira. Irizpideok malguak izan behar dute, eta aukera ugari eman:

- Lan-unitateen iraupena aldatzeko.
- Lan-unitate horri dagozkion egutegian eta ordutegian aldaketak egiteko.
- Lan-unitateen iraupenean malgu jokatu behar da ikasleekin.
- Leku berrietan lan egiteko (lekuak aukera hori ematen duelako edo behin-behineko erabilera eman nahi zaiolako).
- Ikasleek beren denboraren zati bat antolatzeko.
- Denbora jakin batetik behin ordutegia aldatzeko, jarduera didaktikoa aldatzearekin bat.
- Eskola-ordu batetik bestera bildu ahal izateko.
- Irakasleen lana errazteko (planifikatzeko, berrikusteko...) eta antzeko moduluak dituzten ordutegietan ordezkapenak egiteko.

Irizpide soziokulturaletan, aldiz, gizarte batek errespetatzen eta bere egiten dituen egoerak eta ohiturak sartuko ditugu:

- Ikastetxetik kanpoko araudiak ezartzen dituen baldintzak.
- Inguru geografikoa ere aintzat hartu behar da, ez baita gauza bera eskolan garraioa izatea edo ez; klima gogorreko lekuan bizitzea edo klima goxoagoan; jantokia baden ala ez...
- Gizarte-ohiturek, batzuetan, jaiegunak ezartzen dituzte; herriari eta inguruari begira eginiko jarduerak (jaialdiak, erakusketak...) ospakizunak, bisitak eta abar aldaraz ditzakete.
- Gizarteko zenbait beharren eraginez, ordutegiak estutu beharra sortu izan da zenbaitetan; hezkuntza-sistemaren egitura aldatzeak ikastetxeetan aldaketak eragin ditzake; ikastetxea komunitatearen beharretarako erabili behar denean, gauza asko egokitu behar dira: hauteskunde-garaian, bisitetan...
- Zenbait egoera politikoren ondorioz, egutegiari edo ordutegiari buruzko hitzarmenak sor daitezke.

### **4.3.2. Lanaldia, ordutegia eta egutegia**

Eskolako garaian, denbora modu batean baino gehiagotan bana daiteke: lanaldia, ordutegia eta egutegia.

#### **4.3.2.1. Eskolako lanaldia**

Azken urteotan, Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeetan lanaldi jarraitua edo saio bakarra ezartzea mesedegarria ote den eztabaidatzen ari da; izan ere, Bigarren Hezkuntzan lanaldi jarraitua erabat ezarrita dagoela esan baitezakegu.

Lanaldi zatitua ohikoa bada ere, zenbait ikastetxek lanaldi jarraitua ezartzeko aukera aztertu dute (Fernandez, 2001). Lanaldi-mota bat aukeratu baino lehen, bakoitzaren onurak eta kalteak aztertu beharko lirateke. Ondoko koadro honetan aztertuko dugu hori:

<i>Onurak</i>	<i>Kalteak</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iraupen luzeko lanak egiteko erraztasuna ematen du</li> <li>▪ Eskolako denbora pilatu eta denbora libre gehiago gelditzen da</li> <li>▪ Irakasleen lanorduak metatzeko aukera ematen du</li> <li>▪ Eskolako jarduerak modu arrazional eta eraginkorragoan banatzeko aukera ematen du</li> <li>▪ Eskolako lanean parte hartzen dutenek ez dute birritan egokitu beharrik beren lanera</li> <li>▪ Irakasleen hobekuntza errazten du</li> <li>▪ Eskola bere inguru sozialean gehiago integratzeko modua eskaintzen du (betiere, eskolaz kanpoko jardueren plana egiten bada)</li> <li>▪ Aisialdiko gizarte-eredura hurbiltzen gaitu</li> <li>▪ Aukera ematen du norberak bere denbora librean antolatzeko</li> <li>▪ Irakasleek eta ikasleek eskolarako joan-etorrietan behar duten denbora gutxitzen da</li> <li>▪ Familiarekin bazkaltzeko aukera ematen du</li> <li>▪ Jantokia eta lantegiak erabiltzen dituen ikasle-kopurua gutxitzen da</li> <li>▪ Jendeak gutxiago huts egiten du lanera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arratsaldeak eman dezakeen etekinik ez da aprobetxatzen</li> <li>▪ Hainbeste ordu izanik jarraian, hutsegite asko izaten dira</li> <li>▪ Ikastetxean sartu eta bazkaldu bitartean denbora gehiago igarotzen da</li> <li>▪ Taldearen ezaugarrien arabera ordutegia egokitu behar izaten da</li> <li>▪ Irakaskuntzari denbora gutxiago eskaintzen zaio, etenaldi gehiago egin beharra izaten baita</li> <li>▪ Eskolaz kanpoko jarduera gehiegi eskainiz gero, eskolaren helburu nagusiak itzalean gera daitezke</li> <li>▪ Irakasleen erabateko arduraldia oztopatzen du</li> <li>▪ Arratsaldeko jarduera alternatiboak aurrera eramanez ahal izateko, profesional gehiago behar dira</li> <li>▪ Sektore baztertuenei kalte egin diezaieke</li> <li>▪ Familien ordutegian arazoak sortzen ditu</li> <li>▪ Jantokiko eta lantegiko zerbitzuak bazterrerara geratzen dira, eta ezin dira erabili laguntzarako funtzioarekin</li> </ul>

#### 4.7. irudia. Lanaldi jarraituaren onurak eta kalteak (Serafin eta Gairin, 1996:145)

Lanaldi jarraituaren alde onak eta txarrak aztertu ondoren, gehienetan aldagai soziokulturalak gailentzen direla ikusi dugu, aldagai pedagogiko edo higieniko-biologikoen gainetik; hortaz, eskolako ordutegia modu batean edo bestean, saio jarraituan edo zatituan, antolatzeko “gomendioak” ematen dituzten faktoreak ingurune geografikoa, gizartearen beharrak edo ikasleen ezaugarriak izan ohi dira. Eta hori guztia aintzat hartuz, gero eta ikastetxe gehiago ari da saio jarraituaren aldeko hautua egiten; gainera, aldi berean, ikastetxeak ordu gehiago egoten dira irekita, eskolaz kanpoko jarduerak egiteko edo umeak zaintzeko besterik ez bada ere.

#### 4.3.2.2. Eskolako ordutegia

Eskolako ordutegian astea orduka banatu ohi da. Maizenik hala egiten den arren, horren onurak eta kalteak azalduko ditugu ondoko koadroan:

<i>Onurak</i>	<i>Kalteak</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Denboraren banaketa egonkorra egiten du, eta ikasleentzat erraza da gogoan hartzen</li> <li>▪ Irtenbide ona da denbora ikasgaien arabera banatzeko</li> <li>▪ Astea da unitatea, eta ikasleek eta irakasleek kontrolatzeko modua dute</li> <li>▪ Badu tradizio bat, eta oso zabaldutako ohitura da</li> <li>▪ Aukera ematen du ongi mugatutako ikasgaien artean trukeak egiteko</li> <li>▪ Irakaslearen ordutegia arrazionalizatzeko aukera ematen du</li> <li>▪ Eskolak programatzeko orduan lagungarria da, denbora-unitate simetrikoak ezartzen baititu</li> <li>▪ Sartzeko eta irteteko orduak bateratzen ditu, eta arazo hori konpontzen die gurasoei</li> <li>▪ Irakasleen taldeko lana sinplifikatzen du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eskola bukatzean, batzuetan lana bukatu gabe gelditzen da, eta horrek eten egiten ditu ikasteko prozesuak</li> <li>▪ Ez da egokitzen ikasleen lan-erritmora</li> <li>▪ Astea baino denbora-tarte zabalagoak erabiltzea interesgarria izan liteke</li> <li>▪ Denbora ezin da erabili egin beharreko lanetatik abiatuta</li> <li>▪ Ez dauka ikasketaren ikuspegi globala</li> <li>▪ Talde bakoitzak irakasle gehiegi izaten ditu</li> <li>▪ Zenbait jarduerak ohiko eskola-orduek baino gehiago iraun dezakete, eta hori ezin da programatu</li> <li>▪ Irizpide pedagogikoak ezin dira jarri gizarteko ohituren mende</li> </ul>

#### 4.8. irudia. Asteko orduak, taldeak eta ikasgaiak orduka banatzeari eginiko kritikaren laburpena. (Domenech eta Viñas, 1997:94).

#### 4.3.2.3. Eskolako egutegia

Ohiko egutegia urtebetekoa da, eta ikasturtearekin bat dator. Hezkuntzako eskumenak dituzten autonomia-erkidegoek arautzen dute ikasturtearen iraupena, eta, besteak beste, honako kontu hauek zehazten dituzte: eskola-orduak, jaiegunak, oporrak, urteko eskola-orduak eta lanaldi bakoitzekoak. Ikastetxeak, egutegia egiten duenean, beste hainbat xehetasun izaten ditu kontuan: herriko edo inguruko jaiak eta irakaskuntza-aldiak dakartzan egun jakinak: tutoretzak, ebaluazioak, bilkurak, eskola-orduz kanpoko jarduerak, betiko ospakizunak...

**JARDUERAK**

0. Kontzeptuzko edukien errepassoa. Adieraz ezazu esaldi hauek zuzenak (Z) ala okerrak (O) diren.
- Ikastetxeetako giza baliabideen egitura hiru organo ditugu: zuzendaritza-koak, koordinaziokoak eta partaidetzakoak    Z.....O
  - Zuzendaria taldeko organoa da    Z.....O
  - Zuzendaritza Taldea pedagogia-koordinaziorako organo bat da    Z.....O
  - Eskola-zerbitzuek ikasleei eta horien familiei laguntzen diete    Z.....O
  - Eskoletako eraikinek funtzionalak izan behar dute nahitaez    Z.....O
  - Hezkuntzarako materiala irakaskuntzako helburuak lortzeko erabiltzen da
  - Eskolako ikasleen eta irakasleen ordutegiak baliabide funtzionalak dira    Z.....O
  - Eskolako denbora antolatzeko zenbait irizpide izatea beharrezkoa da: pedagogikoak eta soziokulturalak    Z.....O
  - Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeetan Pedagogia Koordinaziorako Batzorderik ez dago    Z.....O
1. Ikastetxe bateko zuzendariari dagozkion funtzioak zein diren kontuan hartuta, ordena itzazu zailtasunaren arabera, 1etik 9ra (1 errazena izango da eta 9 zailena). Arrazoitu zure erantzuna.

Zailtasuna	Zuzendariaren funtzioak
	• Ikastetxearen ordezkartza ofiziala egitea.
	• Ikastetxearen jarduera zuzendu eta koordinatzea; ikas-ospakizunetarako eta batzar-organoen bileretarako deia egitea eta horien mahaiburu izatea.
	• Gastuak egiteko baimena ematea, ikastetxearen urteko kudeaketa-egitarauarekin bat etorritik, eta ordainketak agintzea.
	• Lan, zerbitzu eta hornikuntzarako hitzarmenak egitea.
	• Egiaztatgiriak eta agiri ofizialak onestea.
	• Arauak, erabakiak, proiektuak eta jarduera-egitarauak eta ikastetxearen jarduerari eragiten dioten erabakiak betearaztea.
	• Zuzendaritza-karguen izendapena proposatzea Ordezkaritza Organo Gorenari.
	• Ikastetxeari atxikitako langile guztien buruzagitzatza izatea.
	• Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saileko organoek ordezkotzan eman diezazkioketen gainerako aginpideak betetzea edota bestelako arauak eta ikastetxearen Antolamendu eta Jarduera Araudiak eman diezazkioketenak.

2. Adierazi irakasleak heziketa-zikloetan eta departamentuetan antolatzeak dauzkan onurak eta kalteak.
3. Ikasleek zeinekin ikasten dute gehiago, espezialista batekin edo tutorearekin?
4. Ikasleek zein bide daukate ikasketa-maila bakoitzean parte hartzeko?
5. Adieraz ezazu nola zeuden banatuta agintaritza-organoak irakasle-praktikak egin dituzun ikastetxearen organigraman.
6. Zein hezkuntza-zerbitzu eskaintzen dute ikastetxeek komunikabideetan eta etxeetako postontzietan zabalitzen duten publizitatearen arabera?
7. Eskolak ematen dien erabileratik kanpo, zertarako erabiliko zenituzke leku hauek?
  - Eskolako jantokia
  - Kiroldetako pista
  - Eskolako korridoreak
8. Hartu zure herriko ikastetxe bateko egutegia eta azter ezazu nola banatzen dituen ikasturteko egunak, ohiko jaiak eta EAEko lan-berezitasunak aintzat hartuta.
9. Zer da denbora, baliabide bat irakasleen ekimenerako, edo oztopo bat? irakas-kuntzako erabakiak baldintzatzen dituen elementua al da?
10. Osatu Lehen Hezkuntzako 1. mailako ikasgela batean oinarritzakoa den materialaren inbentario bat.
11. Aztertu J. CELA eta J. PALOU (1997): “El espacio”, *Cuadernos de Pedagogía* aldizkariaren 254. zk., 68-70. orriko artikulua eta egin iruzkin bat.
12. Antolatu eztabaida bat Haur eta Lehen Hezkuntzako zentroetan lanaldi jarraitua ezartzearen alde onak eta txarrak aztertzeko.
13. Quintina Martín Moreno-ren “Aulas versátiles” (UNED) bideoa ikusi eta gero, ikasle bakoitzak laburpen bat egin beharko du; ondoren, elkartu eta komentatu guztion artean bideoan ikusitakoa.

**BIBLIOGRAFIA**

- Antunez, S. (1997): Claves para la organización de centro escolares, Edit. Hosori, Bartzelona.
- eta Gairin, J. (1996): *La organización escolar. Práctica y fundamentos*, Edit. Grao, Bartzelona.
- Canton, I. (1992): *La organización de centros y la reforma*, Edit. Oikos-tau, Bartzelona [III. ataleko 31-34. or.].
- Domenech, J. eta Viñas, J. (1997). *La organización del espacio y del tiempo en el centro educativo*, Edit Grao, Bartzelona.
- Gairin, J. (1994): *Organización de Centros Educativos. Aspectos básicos*, Edit. Praxis, Bartzelona.
- , (1989): La estructura organizativa en los centros docentes, in Q. Martin-Moreno: *Organizaciones educativas*, UNED, Madril, 133-144.
- Garcia, F. (1997): Organización escolar y gestión de centros educativos, Ediciones Aljibe,[III. atala].
- Gobierno Vasco (1993): *Reglamento de Organización y Funcionamiento. Guía para su elaboración*, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz.

## **5. Ikastetxeen zuzendaritza**

*Pello Aramendi Jauregi*

### **AURKIBIDEA:**

#### **HELBURUAK**

1. Zuzendaritzaren esparruak (pedagogikoa, ekonomikoa, administratiboa, antolamendua, giza harremanak...) ezagutu eta bereiztea.
2. Zuzendaritza Proiektuaren beharra justifikatu eta arrazoitzea.
3. Zuzendaritza eta lidergo-estiloak ezagutu eta ulertzea.
4. Zuzendaritzak izaten dituen arazoak, eta neke eta pozak aztertzea.
5. Zuzendaritza Taldea aukeratzeko eta aldatzeko prozesuak aztertzea.
6. Emakumeak zuzendaria izateko dituen arazoak identifikatu eta kontzientzia hartzea.
7. Zuzendaritzaren lanaren konplexutasunaz ohartu eta sentsibilizatzea.
8. Zuzendaritza-arloan talde-lanak eta lankidetzak duen garrantziaz ohartzea.
9. Giza baliabideek eta profesionalek ikastetxeetan duten garrantzia baloratu eta estimatzea.

#### **KONTZEPTUZKO EDUKIAK**

- 5.1. Zuzendaritzaren definizioa.
- 5.2. Zuzendaritzaren lan-esparruak.
- 5.3. Zuzendaritza aukeratzeko eta aldatzeko prozesuak.
- 5.4. Zuzendarien neke eta pozak.
- 5.5. Emakumea eta zuzendaritza.
- 5.6. Zuzendaritza Proiektua.
- 5.7. Zuzendaritza-estiloak eta lidergoa.
- 5.8. Zuzendaritza Taldeen formazioa.

#### **ARIKETAK**

#### **BIBLIOGRAFIA**





## **EDUKIEN GARAPENA**

### **5.1. ZUZENDARITZAREN DEFINIZIOA**

Ikastetxeen zuzendaritza-lanari eman zaion garrantzia handia izan da. Zoritxarrez, ikastetxeen zuzendaritza-lana arazo dugu azken urte hauetan. Hau da, irakasleak ez du zuzendaria izan nahi. Zeintzuk dira parte-hartze eskas horren arrazoiak? Zuzendariak duen lan-kopuru handia, ardura, formaziorik eza, zuzendariaren botere urria, zuzendariaren zereginen anbiguotasuna (administrazioaren ordezkaria da eta, era berean, hezkuntza-komunitatea ordezkatzeko du), bere lanarekiko esker on eskasa, administrazioaren laguntza apala, ikuskaritzaren presioa eta abar dira arazo honen arrazoi-tako batzuk. Arazo larri hau, zuzendaritzaren arazoa hain zuzen ere, zuzendariaren lan-egoera hobetuz, autonomia emanaz eta etengabeko formazioa zainduz hobetuko da. Zuzendariak formazioa eta askatasuna behar ditu ikastetxean dituen arazoak konpontzeko. Ikastetxeak dituen eguneroko arazoak konpontzeko gaitasunak emango dio zuzendariari estatusa eta prestigioa edo izen ona. Zuzendariak arazoak konpontzeko tresnarik ez badu, edo autonomiarik gabe lan egiten badu, bere burua harrapatuta aurkituko du, hau da, lan ugariari eta konplexuari aurre egin behar baina tresnarik ez.

Ikastetxeek, gainerako erakundeek bezala, beraien helburuak lortzeko lana banatzeko joera dute. Irakaskuntza-ikaskuntza arloan gertatzen diren prozesu konplexuak erraztea eta errentagarritasuna ateratzea da lan-banaketa horren helburua. Ikastetxean egiten diren lan-prozesuei errentagarritasuna eta etekina atera behar zaie. Horrexegatik gertatzen da ikastetxean lanaren espezializazioa. Ikastetxean dagoen lan espezializatuena eta konplexuena, ziur aski, zuzendariarena da. Lan-taldeen dinamizazioak, koordinazioa egiteak, erabakiak hartzeko prozesuak gidatzeak... etengabeko formazioa eskatzen dute.

Gairin-ek (1997:292) zuzendaritzaren kontzeptua antolamendu-prozesuekin erlazionatzen du: «Zuzendaritza antolamenduzko zereginak bideratzen dituen pertsona edo taldea da». Zuzendaritzak irakasleen artean lan-banaketa egiten du, lankide bakoitzak bere zereginak argi edukitzeko eta ikastetxeak bere helburuak lortzeko. Zuzendaritza-lana, beraz, lan-prozesuen planifikazioa, antolamendua, exekuzioa, kontrola, ebaluazioa eta hobekuntza bideratzea da. Zuzendaritzak, ikastetxeak ematen dion autoritatearen bidez, lan-taldeak abian jartzen ditu beraien helburuak lortu ahal izateko.

Antunez (1991) zuzendaritzak duen eraginaz mintzo da. Zuzendaritza praktikan jartzeko pertsona edo talde batek beste batengan duen eraginean oinarritzen da. Zuzendaritza Taldeak irakasleengan duen eragina oso ezaugarri garrantzitsua

da lan-prozesuak biderazteko. Eragin hori zuzendaritzaren edo zuzendariaren estatus edo karismaren araberakoa da.

Zuzendaritza Taldearen lana oso espezializatua, askotarikoa eta konplexua da. Horregatik, zuzendariak taldearen babesa eta laguntza behar du. Zuzendaritza Taldea zuzendariak, ikasketaburuak eta idazkariak osatzen dute. Zuzendariaren lan-esparrua ugaria da (ekonomikoa, administratiboa, pedagogikoa, kanpoko harremanak, antolamendua...), eta horregatik ikasketaburuaren edo koordinatzailearen laguntza beharrezkoa du. Ikasketaburuak alderdi pedagogikoaz arduratzen da, zuzendariari horretan lagunduz. Idazkariak, berriz, lan burokratikoetan laguntzen dio zuzendariari. Lankide hauek, lau urtez, une goxoak eta gogorak pasako dituzte, eta horregatik, elkarlana, talde-lana, lankidetzeta eta elkarren arteko komunikazioa oso garrantzitsuak dira.

Zuzendaritza-lanaren konplexutasunak lan-banaketa egokia eskatzen du. Zuzendaritza Taldeko kideen artean lanak era orekatuan banatzea funtsezkoa da ikastetxearen lan-esparruak ongi koordinatzeko eta bideratzeko.

Nahiz eta hurrengo lerroetan “*zuzendaria*” kontzeptua asko azaldu, guk geuk “*zuzendaritza*” kontzeptua bultzatzen dugu, kontzeptu honek taldearen beharra azpimarratzen duelako. Zuzendaritzaren zereginek talde-lanean eta lankidetzan oinarritu behar dute.

## 5.2. ZUZENDARITZAREN LAN-ESPARRUAK

Lehen esan dugun bezala, zuzendaritzaren lan-eremuak konplexuak, askotarikoak eta anbiguoak dira. Baina, zeintzuk dira zuzendariak egiten dituen lanak? Teoriko askok esan ohi dute zuzendariaren lana planifikatzea, antolatzea, koordinatzea, kontrolatzea eta ebaluatzea dela. Mintzberg (1975; Gairin, 1994:333) ikuspegi horren aurka azaldu zen orain dela 30 urte hau esanez: «Zuzendariaren lanen inguruan zabaltzen den irudia faltsua da, enpresa-munduaren teoriatik kopiatuta baitago. Zuzendariak, batzuetan, ez du planifikatzen, antolatzen, koordinatzen eta ebaluatzen». Autore horren hipotesia hau da: zuzendariaren lanak identifikatzeko, bere lanen behaketa zuzena egin behar da. Lau hipotesi nagusi aurkezten ditu:

- «Zuzendariak ez du bere lana sistematikoki planifikatzen».

Zuzendariak ez dute lana jarraian egiten. Beraien lana askotarikoa da, jarraitutasunik gabekoa, ez da iraunkorra, eta oso denbora gutxi aritzen dira lan zehatz batean; lanean ez da zentratzen, etenaldi asko dituelako. Zuzendariaren lana oso aktiboa da, ez du etenaldirik ez unerik lanak berriz pentsatzeko eta hausnarketa egiteko. Oso lan dinamikoa da.

- «Zuzendariak ez du lan finkorik ikastetxean».

Zuzendariak ez ditu zeregin egonkorrak. Ikastetxeko errituak, ohiturak, negoziazioak, harremanak, pedagogiaren kudeaketa, planifikazioa... Denetik egin behar du.

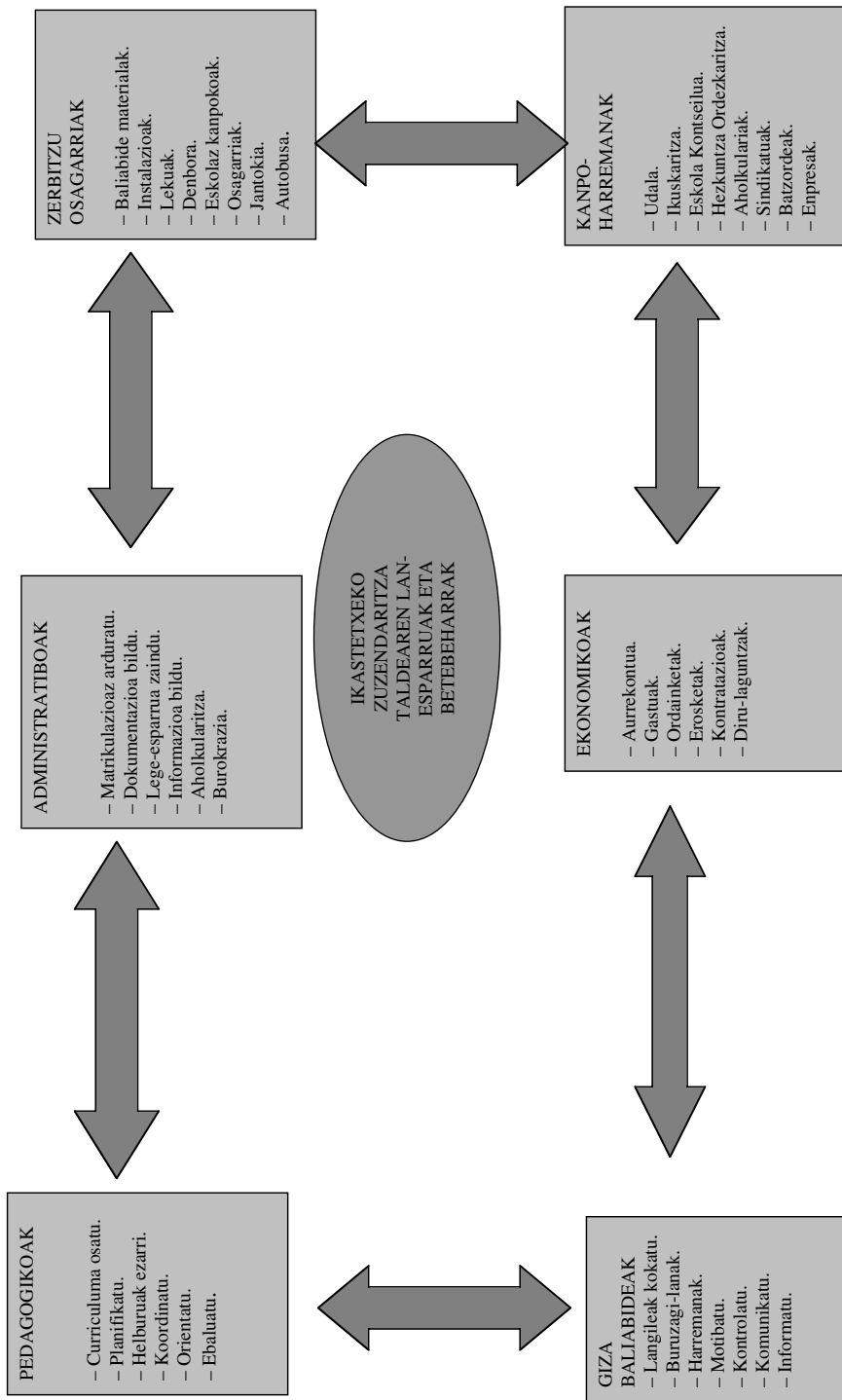
- «Zuzendaria ez dago ikastetxean gertatzen den guztiaz informaturik».

Zuzendaria ikastetxeko piramidean dago, organigramaren goiko aldean, baina ez dago erakundearen gertatzen den guztiaz informaturik. Zuzendaria askotan ez da ohartzen lankideen artean gertatzen denaz, komunikazio-arazoengatik eta informazioa guztia ez zaiolako iristen. Zuzendaria, ikastetxearen egoeraz informaturik egoteko, elkarrizketa ez-formalez, zurrumuruez eta irakasle lagunen iritziez baliatzen da.

- «Zuzendaritza zientzia da, ez da ogibide bat bakarrik».

Zuzendaritzak bere lana egiteko erabiltzen dituen tresna gehienak ez dira zientifikoak. Zuzendariak informazioa biltzen duenean, erabakiak hartzen dituenean, planifikazioak diseinatzeko dituenean, denbora banatzen duenean, lana delegatzen eta ebaluatzen duenean, ez ditu metodo zientifikoak erabiltzen. Askotan, lan-prozesu hauek intuizioz eta senez egiten ditu, baina ez da tresna zientifikoetan oinarritzen.

Antunez-ek (1993), berriz, ikerketa bat egina du ikastetxeko zuzendariaren lanak identifikatzeko eta haren ondorioak hemen azalduko ditugu. Zuzendariari dagozkion 127 lan identifikatzen ditu honako 16 esparru hauetan: ikastetxeko burua da eta bere buruaren gidaria, liderra, bitartekaria, negoziatzailea, informazio-kudeatzailea, antolatzailea, curriculum-kudeatzailea, irakaslea, ebaluatzailea, baliabide materialen kudeatzailea, baliabide ekonomikoen kudeatzailea, berrikuntzaren dinamizatzailea, ikastetxeko kulturaren bultzatzailea, administratzailea eta ezusteko kudeatzailea.



**5.1. irudia. Zuzendaritza Taldearen lan-esparruak.**

Nire iritziz, zuzendaritzaren lan-eremuak honako esparru hauetan zehazten dira:

- Esparru pedagogikoa: irakatsi eta ikasteko prozesuen antolamendua, curriculumaren kudeaketa, irakaskuntza-jardueren koordinazioa, ikasleen eta irakasleen orientazioa, lanaren planifikazioa, erakundearen ebaluazioa...
- Esparru ekonomikoa: kudeaketa ekonomikoa, material-erosketak...
- Antolamenduaren esparrua: ikastetxeko lan-prozesuen koordinazioa (espazioak, denborak, pertsonak...).
- Administrazioa: esparru burokratikoaren gestioa (diru-laguntzak, agiriak...).
- Zerbitzu osagarriak: zerbitzu ez-akademikoak, jangela, garraioa, orduz kanpoko jarduerak, irteerak, kirolak...).
- Giza baliabideak: profesionalen formazioa, motibazioa eta kudeaketa.
- Kanpoko harremanak: kanpoko erakundeekin harremanak bultzatzen ditu (kultur elkarteak, udala, beste ikastetxeak, aholkulariak, Hezkuntza Saila, gizarte-zerbitzuak...).

Ikusten dugunez, zuzendaritza-esparruak ugariak dira, eta horietako bakoitzak eskatzen duen lana sakona eta konplexua da.

### **5.3. ZUZENDARITZA AUKERATZEKO ETA ALDATZEKO PROZESUAK**

Zuzendaritzaren aukeraketari buruz hitz egiteko, legedira jo behar dugu. Hezkuntza Zentroen Partizipazioa, Ebaluazioa eta Gobernu arautzen duen legeak (LOPEGCE, 1995) Zuzendaritza Taldeak aukeratzeko eta aldatzeko irizpideak legeztatzen ditu. Lege horren oinarritzko ideiak eta irizpideak hauek dira:

- Zuzendaria Eskola Kontseiluak aukeratzen du ikastetxeko irakasle akreditatuen artean.
- Zuzendariaren aukeraketa gauzatzeko Eskola Kontseiluko kideen gehiengo osoa behar da.
- Eskola Kontseiluak, alde zuzenetik, hautagai bakoitzaren Zuzendaritza Proiektuaren ardatz nagusiak aztertuko ditu.
- Zuzendariaren kargua lau urterako izango da.

Hautagaia izateko, irakasleek honako baldintzak bete behar dituzte:

- Irakaslea izateaz gain, Lehen edo Bigarren Hezkuntzako funtzionarioa izatea.
- Bost urteko antzintasuna izatea irakasle gisa.
- Ikastetxe horretan lanpostu finkoa edo behin betikoa edukitzea.
- Zuzendaria izateko akreditazioa edukitzea.

Ikastetxean hautagairik ez bada aurkezten, Hezkuntza Sailak irakasle bat behartuko du kargua hartzera. Lehen esan dugun bezala, gaur egun, Euskal Autonomia Erkidegoko Hezkuntza Sistematan (ikastetxeetan) dagoen arazo larrietariko bat da zuzendaritzarako hautagaien falta. Irakasleek ez dute zuzendari izan nahi, eta ikastetxeak, askotan, norabiderik gabeko erakunde bihurtzen dira. Hona hemen, zuzendaritzaren arazoa islatzen duten zenbait datu:

#### ZUZENDARIAREN AUKERAKETA

MAILA	Nork aukeratua?	1994-95	1995-96	1996-97	1997-98	Denera
Lehen Hezkuntza	Eskola Kontseiluak	% 30,3	% 62,8	% 54	% 29,3	% 44,1
	Administrazioak	% 69,7	% 37,2	% 46	% 70,7	% 55,9
Bigarren Hezkuntza	Eskola Kontseiluak	% 51	% 67,5	% 55	% 45	% 54,6
	Administrazioak	% 49	% 32,5	% 45	% 55	% 45,4

#### 5.2. irudia. Zuzendaria aukeratzeko era.

Taulan azaltzen den bezala, datuak oso ezkorrak dira. Azkeneko urteetan, Lehen Hezkuntzan zein Bigarren Hezkuntzan, Eskola Kontseiluek aukeraturiko zuzendariak gutxiengo dira. Administrazioak izendatutakoen kopurua (behartuta izendatuak) oso handia da. Irakasleak ez dira zuzendari-kargura aurkezten. Hurrengo puntuan arrazoi batzuk aztertuko ditugu.

LOCE legeak (BOE, 307. zenbakia, 2002-12-24) zuzendari-kargura aurkezteko beharrezkoak diren baldintzak azaltzen ditu. Hona hemen baldintza horiek: bost urteko antzinatasuna funtzionario gisa (bere eskalan) eta irakasle izatea, gutxienez urtebete, etapa horretan. Aukeratzeko prozedura administrazioaren eta ikastetxeko kideen artean bideratzen da. Zuzendaria lau ikasturterako izendatzen da eta bere lanaren ebaluazioa eta balorazio egingo zaio. Hautagairik ez badago, administrazioak izendatuko du zuzendaria, irakasle bat behartuz.

#### 5.4. ZUZENDARIEN NEKE ETA POZAK

Lehen azertu ditugun datuetan, ikusi dugunez, irakasle gutxi aurkezten da zuzendari-lanetara. Zeintzuk dira datu horien atzean dauden arrazoiak? Aurreko ataletan, zuzendaritza-lanen konplexutasunaz eta zailtasunaz aritu gara. Irakasle batek zuzendari-kargua onartzen duenean, lan berri batean integratu behar du. Zuzendariaren lanak eta irakasleen lanak ez dute zerikusirik. Bi lan ezberdin dira. Beraz, zuzendari berri batek bere lana nola bideratu ikasi behar du laneko lehen hilabeteetan. Zuzendariarentzat lehen ikasturtea oso gogorra da, lanak zer ekarriko dion oraindik ez dakielako (informaziorik eza, formaziorik eza, ardura asko, lan

ugari, tentsioa, eta abar). Horregatik, lehen ikasturtea oso zaila izaten da zuzendari berriarentzat eta, une horretan, hezkuntza-komunitatearen laguntza behar du inoiz baino gehiago.

Andaluzian, Euskal Autonomia Erkidegoan eta Katalunian egindako ikerketa batean (Villa, 1998), zuzendari berriek dituzten oztopoak eta zailtasunak aztertzen dituzte, honako ondorioak azalduz. Lehen ikasturtean zuzendariak dituzten arazo larrienak honako hauek dira: espazio eta instalazioen kudeaketa, ekonomia, administrazioarekiko harremanak, ikastetxearen irudia hobetzea eta informazioa lortzea. Zailtasun horiek, ikusten dugun bezala, ez dute kudeaketa pedagogikoarekin zerikusi handirik. Berriak diren lanetatik datoz zailtasunak.

Ojenbarrenak (2000), Euskal Autonomia Erkidegoan, zuzendariaren arazoak hauek direla dio: planifikatzeko denborarik eza, arazoak lan administratiboarekin, ikastetxearen irudia hobetzea, zuzendariak lan berrian integratzeko duen laguntza eskasa, ikastetxeak duen autonomia falta, Hezkuntza Administrazioarekin dituen oztopoak, bere lankideekin dituen gatazkak, burokrazia, Zuzendaritza Taldea osatzeko arazoak (ikasketaburua eta idazkaria), langileen kudeaketa egiteko arazoak (irakasleen ordezkapenak) eta abar. Arazo horiek guztiek zuzendariaren ilusioa, gogoia eta indarrak agortzen dituzte, eta besteak beste, zuzendarien gabeziaren arrazoi batzuk izan daitezke. Zuzendari asko erre (*“bournout”*) egiten da, eta ez da kargura itzultzen.

Baina zuzendaritzak bere une pozgarri eta atseginak ere baditu. Zuzendariak gehien motibatzen dituen arloak hauek dira: ikastetxearen helburuak lortzea, bere lana baloratzea, ongizatearen sentimenduaz jabetzea, irakasleekin harreman onak izatea, bere taldearen laguntza eskuratzea, ikastetxean lider sentitzea, ikastetxeko kideen babesa sentitzea eta abar.

### 5.5. EMAKUMEA ETA ZUZENDARITZA

Zuzendaritzaren lana zaila dela esan dugu, eta zailtasun hau areagotu egiten da zuzendaria emakumea denean. Irakaskuntzan, gaur egun, emakumeek leku handia dute. Hona hemen datu batzuk:

	< 30 urte	30-39 urte	40-49 urte	50-59 urte	60-64 urte	> 64 urte	Guztira
Gizonezkoa	670	2.828	3.497	1.550	210	53	8.808
Emakumezkoa %	1.246 % 9,7	7.630 % 39,8	7.043 % 36,7	2.279 % 11,8	377 % 1,9	82 % 0,01	19.157
Guztira	1.916	10.458	10.540	4.329	587	135	27.965

#### 5.3. irudia. Emakumeen ordezkartza Euskal Autonomia Erkidegoko Hezkuntza Sistema ez Unibertsitarioan.

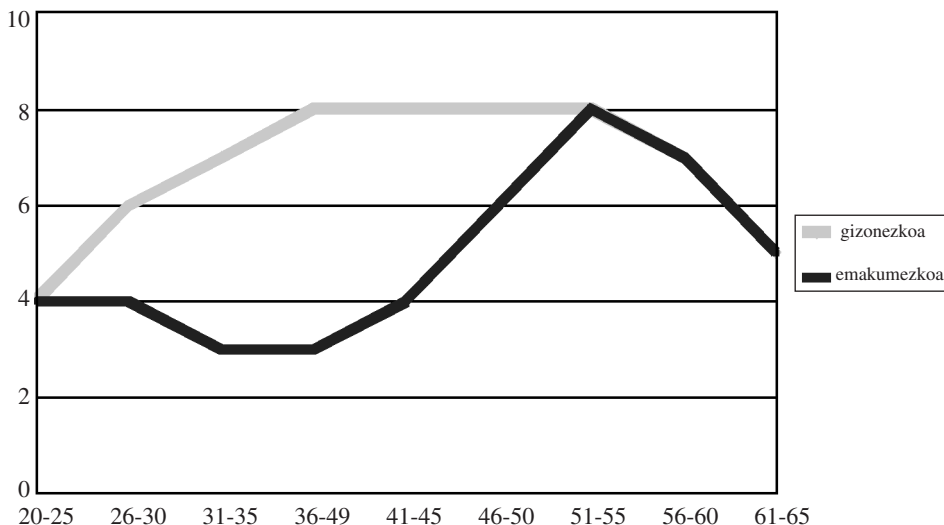


Goiko taulan ikusten dugun bezala, emakume asko dago hezkuntza-sisteman. Baina Zuzendaritza Taldeetan emakumeen kopurua nabarmen jaisten da. Ba al dago fenomeno hau esplikatzen arrazoirik? Bat, behintzat, denontzat ezaguna da: amatasuna. Gizonen eta emakumeen arteko ezberdintasunak areagotzen dituen gaia da amatasuna. Familian haur bat jaiotzen denean, horren zainketa eta arreta batik batik amak darama (janaria, garbitasuna...), biologikoki berak sortu duelako. Beraz, haurraren lehen hilabeteetan amaren figura funtsezkoa da, eta haurrak berarekin lotura sendoa behar du. Erditze aurreko eta ondorengo garaiek emakumearen egoera profesionala bereziki baldintzatzen eta mugatzen dute. Hau izan daiteke emakumeen parte-hartze eskasaren arrazoiatariko bat.

Amatasunak dakartzan zailtasun eta muga profesionalei zuzendariaren lan zailtasunak (denbora falta, tentsioa, lan ugari, lankideekin gatazkak, orduz kanpoko bilerak...) erantsi behar dizkiegu. Arrazoi hauek emakume langilearen egoera zailago bihurtzen dute. Beste aldetik, senar-emazteen artean arazoak egon daitezke emakumeak senarrak baino estatus hobea duelako eta soldata handiagoa lortzen duelako bere lanbidean. Zaharkiturik diruditen estereotipo eta estigma sozialak, oraindik, bizirik daude gure gizartean. Emakume bera ere errudun senti daiteke gizarteak “amaren rola” jokatu behar duela egunero esaten dionean. Emakumea bere lan profesionalan bete-betean aritzen denean, gizarteak “ama ez dela” esaten dio, eta errudun senti daiteke. Egoera hau dela eta, emakumeen lan-ibilbide arrunta hau izaten da:

- 25 urte inguruan lana aurkitzen du.
- 26-39 urte: amatasun-garaia du.
- 40-65 urte: lan-promozioaren garaia.
- 66 urte: erretiro-garaia.

Gizonen kasuan, lan-promozioaren fasea aurreratu egiten da. Emakumea amatasun-garaian dagoenean, gizona lan-promozioan dago bete-betean. Beraz, emakumeak bere lan-promozioa urte gutxitan egin behar du.



**5.4. irudia. Gizonaren (lerro argia) eta emakumearen (lerro iluna) lan-ibilbidea adinaren arabera.**

Egoera honen aurrean, emakumeak aukera hauek ditu:

- Lan-promozio azkarra hasieran egitea eta ondoren ama izatea.
- Lan-promozio jarraitua egitea eta ama ez izatea (amatasunari uko egitea).
- Ardura gutxiko lanpostua hartzea eta amatasunari baiezkoa ematea.

Emakumeek hirugarren irtenbide hori aukeratzen dute gehien, beraz, hauxe ondorioztatzen dugu: emakumeen eta gizonezkoen lan-promozioa eta ibilbide profesionala ez dira berdinak. Amatasunak emakumearen lan-egoeran eta lan-promozioan eragin handia du. Administrazioari dagokio berdintasun-politikak indartzea eta berdintasuna bermatzeko baliabideak jartzea. Baina, herritarrok ere kontziente izan behar dugu egoera honek dituen inplikazioez, eta eguneroko bizitzan bi sexuen arteko berdintasuna errespetatu.

## **5.6. ZUZENDARITZA PROIEKTUA**

Zuzendaritza Proiektua lanpostu honetan lan egiteko hautagaiak egiten duen planifikazioa da. Ikastetxean, Zuzendaritza Taldea aukeratzeko orduan, agiri pedagogiko honek berebiziko garrantzia du eta hala aitortu behar zaio. Maiz, zuzendaria pertsonaren estatusaren eta karismaren arabera aukeratzen da, lanpostu hauetarako ez da hautagairik izaten eta, Zuzendaritza Proiektua bera tramite burokratiko huts bihurtzen da. Lehen aipatu dugun bezala, zuzendaritzak bere lana bideratzeko autonomia eskasa izaten du, irakasleriaren prestakuntza falta dute lan honi aurre egiteko eta ordainetan pizgarri gutxitxo lan astun honetan sartzeko.

Oztopo horiek kontuan harturik, Zuzendaritza Proiektuaren beharra eta garrantzia azpimarratu nahi dugu. Gero eta erakunde gehiagok egiten dute, proiektu mota hauek erakundearen arazoan, beharren eta interesen ispilu baitira. Baina behar hauek ez dira inprobisazio hutsez asetzen. Lanaren eraginkortasunak proiektu hauen koordinazioan eta koherentzian oinarriturik egon behar du. Ez dugu ahaztu behar, erakundearen berrikuntzan eta hobekuntzan lana planifikatzea, kolaborazioa, talde-lana, hausnarketa eta inplikazioa direla ardatzak. Azken finean, hau da, Zuzendaritza Proiektuaren erronka: hezkuntza-komunitatea proiektu zehatz baten inguruan biltzea, inplikazioa bultzatuz, taldeen lana indartuz eta, nola ez, Zuzendaritza Taldea protagonista delarik, erakundearen bilakaera bilatuz.

Lehen esan dugun bezala, hainbat erakundek proiektuen bidez lan egiten dute. Proiektuaren kontzeptua Estatu Batuetan berpiztu zen, 1940ko hamarkadan, eta armagintzako enpresak izan ziren aitzindariak. Kontzeptu hau, hala ere, lehenago azaldu zen: jadanik XV. mendeko idazkietan *proiektu* kontzeptua azaltzen da (*porjet* eta *projet*). Enpresa-munduan, XXI. mendearen hasieran kalitatearen lorpenarekin oso estuki erlazionatuta dago. Gaur egun, proiektuaren ideia orokorrak erakundearen balioak adierazten ditu, eta planifikazioarekin, berrikuntzarekin eta hobekuntzarekin loturik dago. Kontzeptua hezkuntza-esparruan zehaztu nahi dugunean, honako definizio hauek azaltzen zaizkigu:

- «Ikastetxearen bizitza koordinatzen eta antolatzen duen agiri pedagogikoa da. Agiri hau ikastetxearen funtzionamenduaren eraginkortasunaren gida operatiboa da» (Alvarez, 1996:35).
- Autore berak haxe gehitzen du: «Proiektua erakunde baten bizitzaren arau-emaila operatiboa eta kulturala da» (Alvarez, 1996:12).
- Metafora gisa, Lewis-ek hau dio Zuzendaritza Proiektuari buruz: «Zuzendaritzaren kudeaketa-proiektuak makina baten piezen artikulazio eta koordinazio gisa funtzionatzen du. Pieza batek huts eginez gero, makinak ez du era egokian funtzionatzen» (Alvarez-i jasotako aipua, 1996:36).
- «Proiektuaren kontzeptua jarduera zehatzen, koordinatuen eta planifikatuen azalpena da, betiere zerbitzu eta helburu zehatz batzuk lortzeko» (Ander, 1995:12).
- «Ez dago proiekturik interes, arazo edo beharrik gabe, etorkizunaren proiekturik gabe. Etorkizuna era orokor eta malguan diseina daiteke, eta hori da proiektuaren zeregina eta betebeharra. Erakundeak beharrezkoa du gizarteari sinesgarritasun- eta fidagarritasun-itxura emateko bere xedeak adierazten dituen proiektua» (Obin, 1992: 15).

Agiri operatibo honen beharra ere justifikatu behar dugu. Zer esan nahi du Zuzendaritza Proiektua planifikatzeak, exekutatzek eta ebaluatzeak?

- Lehenik, esan beharra dago agiri honekin ikastetxeko sektoreen eta taldeen arteko parte-hartze demokratikoa bultzatu nahi dela. Ikastetxeko lanaren planifikazioa bideratzeko erakundeko sektore guztietako kideak behar baitira.
- Noski, Zuzendaritza Proiektua irakasle-talde baten lan-proiektua da, zeregin horretarako bere kandidatura aurkeztu ahal izateko. Ikastetxearen ikuspegi propioa azaltzen du, oztopoei, arazoei eta interesei erantzuteko egin beharreko lana proposatuz.
- Proiektu hau aurrera eramateko ikastetxeak bere autonomian sakondu behar du. Ikastetxeko lanak bideratu ahal izateko gaitasunak eta tresnak beharrezkoak dira. Idatzitako plana, autonomia falta dela eta, paper hutsean gelditzen bada ez da operatiboa izango eta, ondorioz, hainbat gauza bezala ahaztu egingo da.
- Ikastetxearen zereginetariako bat bere ingurune hurbilarekin harremanetan jartzea da. Proiektu honek inguruneak (auzoak, herriak eta abar) egiten dizkion eskaerei erantzun behar die.
- Proiektua, azken finean, zuzendaritza-lanaren planifikazioa da. Plan honekin, inbertitzen diren baliabideak justifikatu behar dira.
- Zuzendaritza Proiektua ikastetxean egin beharreko lanei koherentzia eta sistematizazioa emateko ere erabiltzen da. Epe mugatu batean egingo den lan-multzoari lotura emateko gauzatzen da proiektu hau.
- Azkenik, Zuzendaritza Proiektua lanaren ebaluazioa egiteko baliagarria da. Ikastetxeko talde guztien ebaluazio formatiboa egiteko aukera ematen du (erakundearen hobekuntza lortu ahal izateko) eta hezkuntza-komunitateko kideei aukera ematen die Zuzendaritza Taldearen eta ikastetxearen lana neurtzeko.

Proiektu-mota honek besteak beste honako ezaugarriak ditu:

- Egoki oinarritua: proiektu hau ikastetxearen diagnostikotik abiatuko da. Análisi horren emaitzak izango dira proiektuaren oinarriak eta zutabeak.
- Integratzailea: ikastetxeko sektore guztien nahiak, beharrak eta interesak jasoko ditu. Talde eta pertsonen nahiak ez badira jasotzen, pertsona horien parte-hartzea eta inplikazioa lortzea zaila izango da.
- Erreala: diagnostiko zehatz baten ondoren proposaturiko zereginetik eta lanek lortzeko modukoak izan behar dute. Lortezinak badira, proiektuak sinesgarritasuna galduko du.
- Globala: nahiz eta zehatza izan, sektore guztiek egon behar dute inplikaturik. Proiektua osotasunean (globalki) hartu behar da.
- Zehatza eta argia: proiektuak laburra, zehatza eta argia izan behar du.

Proiektu gehienetan bezala, proiektu hau ere gauzatzeko fase nagusiak honela laburtuko genituzke: hautagaiaren aurkezpena, ikastetxearen diagnostikoa, proiektuaren planifikazioa, planaren exekuzioa eta proiektuaren ebaluazioa. Goazen alderdi hauek xeheago azaltzera.

#### a) Hautagaiaren aurkezpena

Nahiz eta lankide eta pertsona bezala ikastetxean ezezaguna izan, ez dugu ahaztu behar LOPEGCE (1995) legeak onartzen duela beste ikastetxeetako hautagaiak aurkeztea zuzendaritzarako. Hori dela eta, komeni da hautagaiaren edo profesionalaren zenbait datu ezagutzea. Horrela, curriculumean honako puntuak lantzea aholkatzen da:

- Identifikazio-datuak: izena, helbidea...
- Bere historia profesionala: zein ikastetxetan egon den eta nolako esperientzia duen.
- Egindako ikasketak, titulazioa, emandako eta egindako ikastaroak.
- Zein ikerketa egin duen, aldizkarietan artikulurik idatzi duen, zein hizkuntza ezagutzen dituen...

#### b) Ikastetxearen diagnostikoa

Errealitatea ulertzeko gakoak ematea da diagnostikoaren erronka, egoera hori hobetzeko. Perez Serrano-k (1993) dioen bezala, erakundearen diagnostikoa egiteko, honako alderdiak hartuko dira kontuan:

b1. Beharren balorazioa: beharra sentitzea garrantzitsua da, baina datu zehazten bidez frogatu behar da erreala den ala ez. Horretarako galdera hauei erantzun dakieke: Zer behar da? nork behar du? zergatik? zertarako? noraino? Perez Yuste-ren arabera (1992:15), erakundearen ahultasunak, arazoak eta beharrak honela identifika daitezke:

- Zenbait zerbitzu falta direla konturatzea.
- Lortu nahi ditugun emaitzak beste errealitateekin edo ikastetxeekin alderatzea.
- Etorkizuneko aurreikuspenak egitea.
- Ikastetxean dauden akatsak, arazoak eta ahultasunak identifikatzea.

Horretarako erabil daitezkeen teknikak hauek dira:

- Galdeketak eta inkestak egin.
- Egoeren behaketa egin.
- Adituei kontsulta bideratu.
- Beste egoerekin konparatu.
- Lehentasunak zehaztu.

Ikastetxeen egoera konplexua izaten da, eta, horregatik, identifikaturiko beharren multzotik zenbait alderdiri lehenetsuna eman beharko diegu. Hori egiteko estrategien artean dago zuzendaritzaren helburuak ordenatzea, oinarrizko beharrak azpimarratzea eta kostuak neurtzea (ekonomikoa, denbora, pertsonak eta materialak).

b2. Arazoak eta beharrak mugatu: diagnostikaturiko beharra edo arazoa mugatu egin behar da. Arazo eta beharrak mugatzeko, ongi definitu behar dira horiek zertan oinarritzen diren, nola gauzatzen diren, zertarako landu behar diren, zehazki zer lortu nahi dugun eta abar. Beharra edo arazoa ongi mugatzeko, honako galderak egin ditzakegu:

- Nola erantzungo diogu behar horri?
- Zer egin dezakegu egoera aldatzeko?
- Zer baliabide ipiniko ditugu?
- Zer jarduera-mota landuko ditugu?
- Zeintzuk dira pertsona egokiak lan hori aurrera eramateko?
- Zenbat denbora behar dugu?
- Nolako estrategiak erabiliko ditugu?

b3. Proiektua kokatu: proiektua ikastetxe zehatz batean gauzatuko da. Ikastetxeak eta bere inguruak nolako ezaugarriak dituzten deskribatzea komeni da. Horretarako, herriaren, auzoaren eta ikastetxearen datu interesgarrienak jaso daitezke. Diagnostikoa egiterakoan honako alderdiak kontuan hartuko ditugu:

- Erabiltzailearen ezaugarriak identifikatzea.
- Erabiltzailearen ingurunea deskribatzea: dispertsio geografikoa, garraioa, demografia, herriak edo auzoak dituen baliabideak, kolaboratzaile eta laguntzaileen identifikazioa eta abar.
- Zerbitzua emateko ikastetxeak edo erakundeak dituen gaitasunak edo aukerak.
- Beharren identifikazioa: erabiltzaileak dituen arazoak eta beharrak identifikatzea.
- Beharren ebaluazioa: arazoen eta beharren balorazioa egitea, gure baliabideekin konparatzea eta gure erantzuteko ahalmena eta bideragarritasuna aztertzea.
- Diagnostikoaren emaitzak plazaratzea edo komunikatzea.

Pérez Campanero-k (1994) honako puntuak lantzea gomendatzen du:

- Erakundearen azterketa gauzatzea.
- Arazoen deskripzioa eta interpretazioa egitea.
- Arazoen testuinguru soziala aztertzea.
- Arazo eta beharrekin erlazionaturiko pertsonen ezaugarriak deskribatzea.
- Helburuei lehentasuna ematea.
- Erabiliko diren estrategiak definitzea.
- Diagnostikoaren balorazio orokorra egitea.

Beharren mapa identifikatzeko eta zehazteko, ingurunearen, herriaren, auzoaren eta ikastetxearen azterketa egin behar da. Horretarako landu daitezkeen alderdiak hauek dira: ikasleen jatorria, maila sozioekonomikoa, soziokulturala, emigrazioaren fenomenoak, ikasleen emaitza akademikoak, curriculumaren azterketa eta kritika ikastetxearen ezaugarri pedagogikoei, tutoretza- eta orientazio-planak, gurasoen parte-hartzea, auzo edo herriarekin dituen loturak eta parte-hartzea, irakasleen egoera eta ezaugarriak, zuzendaritzari buruzko iritziak, ikastetxeko giroa, harreman pertsonalak, ikastetxean gauzatutako proiektuen kritika eta balorazioa, erakundeak dituen arazo nagusien ebaluazioa, eta abar.

#### c) Planifikazio-fasea

Kaufman-en arabera (1980:17) «planifikazio fasean zer egin behar den zehazten da erabaki horiek praktikan gauzatzeko. Planifikazioaren bidez, nora jo behar dugun zehazten da, gure nahiak era eraginkorrean gauzatzeko». Planifikazioaren bidez hau erdietsi nahi dugu:

- Lortu beharreko emaitzak zehaztea.
- Plana martxan jartzeko beharrezkoak diren arauak definitzea.
- Ikastetxeko sektore bakoitzari dagokion lana eta bete behar duen papera argitzea.
- Egoera disfuntzionalei aurrea hartzea.
- Lanaren kontrol-sistemak diseinatzea horren egoera baloratzeko.

Beraz, planifikazioaren bidez zer lortu nahi dugun aurreikusi nahi dugu. Planifikazioan hiru maila nagusi bereiziko nituzke: planifikazio motza (urte batean lortu beharreko helburuak), planifikazio ertaina (2-3 urteko epea dago helburuak lortzeko) eta planifikazio luzea (3-4 urteko epea). Ez dugu ahaztu behar zuzendaritzaren iraupena, LOPEGCEren arabera, lau urtekoa dela. Zuzendariak, beraz, presazkoak diren esparruak epe motzeko planifikazioan zehaztu beharko ditu.

Aurreko analisisian oinarrituta zuzendariak ikastetxearen behar garrantzitsuen planifikazioa diseinatuko du. Horretarako kontuan hartuko dituen alderdiak hauek dira:

- Helburuak (*zer egin? nora iritsi? zein aldaketa nahi ditugu?*). Ikastetxeko talde bakoitzak lortu beharrekoak. Helburu hauek honela sailka daitezke: arlo pedagogikoa, ekonomia, zerbitzuak, antolakuntza, kanpoko harremanak eta administrazioa. Helburu hauen formulazioa zehatza izatea aholkatzen da, hauek izango baitira gure ebaluazioaren abiapuntuak.
- Egiturak (*nork gauzatuko du lan hori?*). Helburuak eginbehar eta jarduera zehatz bihurtuko dira, talde bakoitzaren zeregina zehatz-mehatz definitzeko. Horrela, ikastetxeko lanetan parte hartzen duten ohiko taldeak hauek dira: Eskola Kontseilua, Klaustroa, zikloak eta departamentuak edo sailak, komisio bereziak, Guraso Elkartea, ikasle-elkartea, ikastetxeko batzarra, zuzendaritza, koordinatzaile-taldea eta abar.
- Proiektuaren baliabideak (*zeren bidez lortuko ditugu helburuak?*). Baliabide-motak zehazten saiatuko gara: giza baliabideak eta ikastetxeko errekurtsioak garrantzitsuak dira (pertsonak, espezialistak eta abar); baliabide materialen planifikazioa (instalazioak eta espazioak, tresnak, teknologia berriak, ekipamendua, altzariak...) egin beharko dugu urteko plangintza ekonomikoan (aurrekontuak...) eragin zuzena duelako eta, azkenik, baliabide funtzionalak (denbora, adibidez) antolatuko ditugu. Baliabide guztien aurreikuspen zehatza egitea funtsezkoa da, egin ezean, ikastetxeko lanen batean eragina izan baitezake.

#### d) Exekuzio-fasea:

Idatziz adierazitakoa praktikara eraman behar dugu fase honetan. Proiektu zehatz batean planifikatu badugu, fase honetan ez dugu gorabehera handirik edukiko. Gure aurreikuspenak oso baikorrak edo zehaztasun gabekoak izan badira, praktikan zenbait disfuntzio nabaritu ditugu. Aplikazio- eta inplementazio-fase honetan, alderdi hauek hartuko dira kontuan:

- Hezkuntza-komunitatearen sentsibilizazioa: proiektuetan parte hartuko duten pertsonen sentsibilizazioa sortzea, informazioa banatzea eta kontzientzia lantzea beharrezkoa da.
- Ikastetxean dauden talde minoritarioak erakartzea: erakundeak ez dira homogeneousak. Askotan, edo ia gehienetan, hezkuntza-komunitatean pentsaerak eta ideologia-taldeak nahiko ongi definituta daude. Ordezkaritzaren arabera, batzuk indartsuak dira, edo eragin handikoak, eta beste batzuk, berriz, minoritarioak. Joko horretan sartu gabe, denon parte-hartzea beharrezkoa dela pentsatu behar dugu.



- Langileen gaitasunak prestatzea proiektuak aurrera eramateko: ikasturtean zehar gauzatuko diren jarduerak era egokian garatzeko pertsonak (irakasle, guraso, ikasle eta boluntarioak) prestatu behar dira.
- Talde barruko aniztasuna kontuan hartu behar da: askotan lan-taldeetan elkar ezagutzen ez duten pertsonak elkartzen dira. Taldearen kohesioa lortzeko, hezkuntza-komunitatean ongi komunikaturik dauden pertsonak beharrezkoak ditugu.

Exekuzio-fasean erabil daitezkeen zenbait estrategiaren berri emango dugu:

- Proiektua gauzatzeko estrategiak: Espinoza-ren (1986:89) arabera, «estrategia helburu bat lortzeko jarraitzen den bidea da». Lanaren berezitasuna estrategiak eragiten du. Zuzendaritza Proiektua bideratzeko ohiko lanak taldean oinarrituko dira. Beraz, talde-dinamikan oinarrituriko estrategiak aproposak izango dira lan hau aurrera eramateko. Teknika hauen bidez lortzen dena, besteak beste, hauxe da:
  - Ikastetxean hainbeste behar den ikuspegi kooperatiboa lantzea (“Gu” ez “Ni”).
  - Era aktiboan lan egitea eta pentsatzea.
  - Lankidetzeta eta kooperazio-gaitasunak lantzea.
  - Harreman pertsonalak bultzatzea.

Talde-dinamikan oinarrituriko estrategiak hauek izan daitezke:

- Arazoak konpontzeko prozedurak baliatzea.
- Informazioa bilatzea.
- Beste ikastetxeetara bisitak egitea.
- Banakako lanari etekina ateratzea.

#### e) Ebaluazio-fasea

Perez Serrano-k (1993) dio ebaluazioa erakundearen hobekuntza lortzeko osagai garrantzitsua dela. Espinoza-k, aldiz, dio (1986:14) ebaluazioa definitzeko hiru alderdi kontuan hartu behar direla: planifikaturiko egoera, unean uneko egoera erreala eta, azkenik, bien arteko alderaketa edo konparaketa.

Zuzendaritza Proiektua ebaluatzeko kontuan hartu behar ditugun zenbait irizpide azalduko ditugu. Lehenik eta behin, esan beharra dago ebaluazioak hiru fase nagusi dituela: hasierako ebaluazioa (gure diagnostikoan gauzatu dena), prozeduraren ebaluazioa (proiektua exekuzio-fasean dagoen bitartean egindakoa) eta amaierako ebaluazioa (lanaren emaitzak neurtzen dituen). Fase bakoitzean egindako lana baloratu behar da; guk definitutako faseak (diagnostikoa, planifikazioa, exekuzioa eta ebaluazioa) baloratu behar dira. Horrela, egoeraren diagnostiko fidagarria egin dugun azter daiteke, proiektuaren planifikazioa egokia izan den, eta ebaluazioaren balorazioa egitea ere izan daitekeela iruditzen zaigu.

Zuzendaritza Proiektuaren ebaluazioa baloratzeko hezkuntza-komunitatea-ren iritziak jasotzea beharrezkoa da. Hau da, ikastetxeko zenbait talderen iritziak eta iradokizunak jasotzea eta eztabaidatzea mesedegarria izan daiteke (Klaustroaren iritziak, koordinatzaile-taldearena, guraso-komisioena, administrari-taldeena, idazkariarena...).

Zeintzuk izan daitezke gure proiektua ebaluatzeko estrategia egokienak? Besteak beste, Zuzendaritza Proiektua ebaluatzeko honako teknikak eta estrategiak erabil ditzakegu:

- Autoebaluazioa: talde edo espezialista bakoitzak bere lana baloratzea.
- Barruko ebaluazioa: ikastetxeko talde batek egiten duena (gurasoek, irakasleek, espezialistek, ikasleek...).
- Kanpoko ebaluazioa: Zuzendaritza Proiektua ebaluatzeko, adibidez, espezialistek, ikuskaritzak egin dezaketena...
- Ebaluazio mistoa: kanpoko eta barruko kideek, talde bat osatu ondoren, proiektua ebaluatzen dute.

Proiektuaren ebaluazioak, bitartekoak jartzen baditugu, hobekuntzara eramango gaitu.

#### f) Azken txostena edo ondorioak

Prozesu guztiaren balorazioa egin ondoren, fase bakoitzean ateratako ondorioak azal daitezke hemen. Horrekin, Zuzendaritza Proiektuaren berrikuntza eta hobekuntza lortzen saiatuko gara. Azken txosten horrekin lortu nahi dena hau da: hezkuntza-komunitateko sektore guztiei, lanaren emaitzak aztertu ondoren, ateratako ondorioak jakinaraztea. Hau egiteko, batetik, proiektuaren fase bakoitza aztertu behar dugu, eta bestetik, prozesua bera, azaldu diren gorabeherak aipatuz eta horien analisia eginez. Horrela, proiektuaren ondorioak ateratzeaz gain, gure lanaren sistematizazioa egiten lagunduko digu txosten honek. Azken finean, txostenaren helburua hau da: ikastetxearen berrikuntza eta hobekuntza.

Zuzendaritza Proiektua gauzatzen ari garela, zenbait oztopo, akats edo disfuntzio sor daitezke. Proiektu-mota hau egiteko kontuan hartu behar diren zenbait arrisku zehaztuko ditugu:

- Lankideen interesetatik urrun gelditzea: kontsulta-prozesuetan sakontzen ez bada, arriskua dago Zuzendaritza Taldearena bakarrik izan dadin.
- Proiektu-mota hauetan ahal dena baino gehiago eskaintzea: izugarri plan zabala eta polita egiten da, baina gure aukerak ongi baloratu gabe. Plana betetzen ez bada, noski, Zuzendaritza Taldearen sinesgarritasuna galdu egingo da.

- Denboraren banaketa: denbora gaizki kalkulatzek taldeen nekean eta motibazioan eragina eduki dezake. Proiektuak luzeak badira, pertsonak gustura sentitzeko neurriak hartu behar dira. Ez da komeni proiektu luze eta aspergarrietan sartzea.
- Proiektuak exijitzen dituen lanak ez badira ongi zehazten, orokortasunean galtzen gara. Guraso gehienek, adibidez, lan egiteko eginkizun zehatzak eta konketuak eskatzen dituzte.
- Zuzendaritza Proiektua lan burokratiko bihurtzea. Ikuskaritzaren aurrean baldintzak betetzen direla frogatu nahi da, baina, proiektua ez da praktikara eramaten edo ez da lanerako baliagarria (Alvarez, 1996:15-16).

## ZUZENDARITZA PROIEKTUA GARATZEKO ESKEMA

1. *Hautagaiaren aurkezpena (curriculum vitae)*

- Identifikazio-datuak: izen-abizenak, helbidea...
- Bere ibilbide profesionala: zein ikastetxetan egon den, zenbat urtez ari den irakasle, nolako esperientzia duen...
- Egindako ikasketak, tituluak, emandako eta egindako ikastaroak.
- Zein ikerketatan parte hartu duen, aldizkarietan idatziko artikulua, ezagutzen dituen hizkuntzak, zein berrikuntza-proiektutan parte hartu duen...

2. *Ikastetxearen eta bere ingurunearen diagnostikoa*

- Herriaren eta auzoaren ezaugarriak.
- Ikasleen jatorria, emigrazioa...
- Gurasoen maila sozioekonomikoa eta soziokulturala.
- Ikasleen emaitza akademikoak.
- Ikastetxeko curriculumaren azterketa.
- Ikastetxeko ezaugarri pedagogikoen komentarioak.
- Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren analisia.
- Tutoretza- eta orientazio-irizpideak.
- Gurasoen parte-hartzea ikastetxean.
- Ikastetxea auzora eta herrira irekitzen den eta zein ekintzatan.
- Zuzendaritzari buruzko iritziak.
- Ikastetxean dagoen giroa eta harremanak.
- Ikastetxean praktikan dauden berrikuntza-proiektuak aztertu eta baloratu.
- Erakundeak dituen arazo nabarmenak.

3. *Planifikazio-fasea*

- Helburuak: lortu beharreko emaitzak definitu (zer egin, nora iritsi, zer aldatu).
- Egiturak: talde bakoitzaren zeregina zehaztu (nortzuek gauzatuko duten lana).
- Baliabideak: giza baliabideak, materialak, finantzarioak eta funtzionalak (espazioa, denbora).

4. *Exekuzio-fasea*

- Hezkuntza-komunitatearen sentsibilizazioa.
- Lan-taldeak erakarri.
- Langileak lanerako prestatu eta trebatu.
- Proiektua gauzatzeko estrategiak:
  - Arazoak konpontzeko prozedurak baliatu.
  - Informazioa bilatu.
  - Beste ikastetxeetara bisitak egin.
  - Banakako lana bultzatu. Lanari etekina atera.

5. *Ebaluazio-fasea*

- Hasierakoa, prozesuarena, amaierakoa, barrukoa, kanpoko edo ebaluazio mistoa.
- Autoebaluazioa, behaketa, galdeketa, egunkaria, frogak, balantzeak, elkarrizketa.

**5.5. irudia. Zuzendaritza Proiektua garatzeko alderdiak.**

### 5.7. ZUZENDARITZA-ESTILOAK ETA LIDERGOA

XX. mendean lidergoaren kontzeptua dezente aldatu da. 40ko hamarkadan, liderra jaiotzez zela lider esaten zen. Lider hau berezia zen, beste langileengandik bereizten zen heinean. Lidergoaren inguruko lehenengo ikerketek pertsona honen nortasun-ezaugarriak zeintzuk ziren identifikatzea zuten helburu. Baina ikerketa-bide horrek porrot egin zuen, ikertzaileek ezin baitzuten erabaki zeintzuk ziren liderraren ezaugarri onenak. Beraz, lider eraginkorrenaren ezaugarriak zeintzuk ziren jakitea oso zaila zen.

40ko hamarkadan, Ohioko eta Michigango Unibertsitateak liderraren jokaerak ikertzen hasi ziren. Ohioko Unibertsitateko ikertzaileek, liderren jokabidearen oinarria eta portaera aztertu ondoren, hauxe ondorioztatu zuten: liderraren jokabidearen oinarria langileekiko begirunea zen eta haiei lanean gidatzeko gaitasuna.

Michigango Unibertsitateko ikertzaileek, 60ko hamarkadan, lider eraginkorren ezaugarriak azpimarratzen dituzte. Liderrek honako jarduerak bultzatzen dituzte:

- Langileen autoestima eta konfiantza.
- Lider hauek talde-lana indartzen dute.
- Lider hauek asko exijitzen dute.

80ko hamarkadan, lidergoaren teoria erakundearen egoera zehatzekin lotzen da. Hau da, lider onena bere erakundearen egoerara hobekien egokitzen dena da. Horrela, bi ardatz nagusi kontuan hartu behar dira:

- Liderraren nortasun-ezaugarriak.
- Erakundearen egoera zehatza.

Liderraren nortasun-ezaugarrien arabera, bi lider-mota bereiz daitezke:

- Batez ere lanari erreparatzen diona.
- Batez ere harremani erreparatzen diena.

Erakundearen egoerari dagokionez, hiru irizpide hartuko dira kontuan:

- Liderraren eta langileen arteko harremanak.
- Lana nola dagoen antolaturik eta programaturik.
- Liderraren boterea erakundean.

Hiru irizpide horiek erlasionaturik, hainbat egoera sortzen dira. Horrela, erakundearen egoera eroso denean, harremanetan zentratutako liderra da egokiena. Egoera latzetan edo larrietan, berriz, lanean zentratzen den liderra egokiagoa da, lana oso ongi egituratua duelako. Liderraren nortasuna eta erakundearen egoera dira, batik bat, kontuan hartzen diren parametro nagusiak lidergoaren kontzeptua definitzeko.

### 5.7.1. Lidergo-motak

Literatura aztertzen badugu, berehala konturatuko gara ikertzaile edo aditu bakoitzak bere lider-mota partikularrak proposatzen dituela. Ez da gure helburua ibilbide sakon bat egitea lidergoaren teoretatik, eta, horregatik, interesgarrienak edo bitxienak iruditzen zaizkigun ideiak bakarrik aipatuko ditugu.

G. R. Owens-ek (1989) bi ardatz nagusi hartzen ditu bere teorian. Liderrak erakundearen lana ongi egituratu behar du, eta langileekin harremanak sendotu behar ditu. Aditu horrek hiru lidergo-estilo definitzen ditu:

- Administratibo-burokratikoa, zeinak araudiak betetzea baitu helburu. Legeak eta arauak betetzea du oinarri eta langileen arteko eztabaidari garrantzia kentzen dio.
- Estilo demokratikoa: negoziazioa, eztabaida eta adostasuna ditu helburu. Erabakiak hartu baino lehen kontsultak egiten ditu, eta erabakiak demokratikoki hartzen dira.
- *Laissez-faire* erakoa: burokratikoaren aurkako estiloa da. Langile bakoitzak nahi duena egiteko askatasuna du.

Bass-ek (1988), berriz, hiru lidergo-mota bereizten ditu:

- Transakzionala: helburuak lortzearen truke, langileak sariak jasotzen ditu.
- *Laissez-faire* erakoa: lehen esan bezala, langileak bere zereginak askatasun osoz egiteko aukera du.
- Eraldatzailea: lider-mota honek karisma handia du, langileak lanean gidatzen ditu eta konfiantzako tratua ematen die. Lider honen helburua psikologikoki langileak motibatzea izango da, azken finean, langileak lider bihurtzea.

Ball-ek (1989) honako lidergo-motak identifikatzen ditu:

- Interpersonalak: harreman pertsonalak bultzatzen ditu langileekin.
- Administratiboa: bere helburua arauak edo legedia betetzea da.
- Politikoa: eztabaidak eta kideen arteko negoziazio-prozesuak bultzatzen ditu.
- Autoritarioa: bere helburua besteen gainetik azaltzea da. Kideen arteko eztabaida, kritika, hausnarketa... ez ditu gustukoak. Bere eginkizun nagusia botereari eustea da.

Isaacs-ek (1995) honako liderrak bereizten ditu:

- Autoritarioa: erabakiak goiko hierarkiak hartzen ditu. Bere oinarria boterea erabiltzea da.
- Autoritario biguna: nahiz eta erabaki garrantzitsuenak zuzendaritzak hartu, zenbait kontsulta egiteko aukera ematen du.

- Kontsultiboa: erakundearen politika nagusia (helburua) zuzendaritzak bideratzen du. Langileriari kontsulta egiten zaio, baina ez du erabakitzen.
- Parte-hartzailea: langileriak erabakitzen du erakundearen helburu nagusiak zeintzuk izango diren.

Hurrengo puntuan, lidergo *situazionala* delakoa zer den argituko dugu, horretarako Blanchard eta Zigarmi-ren teoria azalduko dugu.

### 5.7.2. Lidergo “situazionala” edo erakundearen egoeraren arabera

Blanchard eta Zigarmi-ren arabera (1986) gerta liteke lider egokiena zena, une batean, erakundearen egoera eta kideak aldatu direlako, kalterako izatea. Haien iritziz, erakundearen egoerak bi zutabe nagusi ditu:

- Langileen gaitasuna eta formazioa euren zereginak egiteko.
- Langileen interesa eta gogoia jarduerak aurrera eramateko.

Bi ardatzak kontuan harturik, langile-mota hauek bereizten dira:

– Gaitasun gutxi. – Interes handia.	– Gaitasun pixka bat. – Interes gutxi.	– Gaitasun handia. – Interes gutxi.	– Gaitasun handia. – Interes handia.
D1	D2	D3	D4

### 5.6. irudia. Lidergo-motak.

Blanchard eta Zigarmi-ren arabera, langile-mota bakoitza (D1, D2, D3, D4) era jakin batean gidatu behar da; taula hau erabiltzen dute hori zehazteko:

-- Gidatu, kontrolatu, lagundu, trebatu.	-- Trebatu, orientatu, bideratu, lagundu, motibatu.	-- Motibatu, txalotu, erraztu, entzun.	-- Delegatu, lanak eta ardurak bere gain utzi, askatasuna eman.
S1	S2	S3	S4

### 5.7. irudia. Profesionalak formatzeko erak.

Bi taula horiek elkartuz, langile-mota bakoitzak behar duen lider-mota zehaztuko dugu:

GAITASUN-MAILA	LIDERGO-MOTA
– Gaitasun eskasa. – Interes asko. (D1)	– Gidatu, kontrolatu, lagundu, trebatu... (S1)
– Gaitasun pixka bat. – Interes gutxi. (D2)	– Trebatu, orientatu, bideratu, lagundu, motibatu. (S2)
– Gaitasun handia. – Interes aldakorra. (D3)	– Motibatu, goraipatu, erraztu, entzun... (S3)
– Gaitasun handia. – Interes handia. (D4)	– Delegatu, lanak eta ardurak bere gain utzi, erabakiak hartzeko askatasuna eman. (S4)

**5.8. irudia. Lidergoa eta formazioa.**

Beraz langileen gaitasuna horrela irudikatuko genuke:

ESKASA	ERDI-MAILAKOA	HANDIA
D1	D2    D3	D4

**5.9. irudia. Profesionalen formazioa.**

Eta horren arabera langileek behar duten lidergo-mota hauxe da:

KONTROL HANDIA	ERDI-MAILAKO KONTROLA	KONTROL ESKASA
S1	S2    S3	S4

**5.10. irudia. Profesionalak kontrolatzeko erak.**

Beraz, erakundeari dagokion lidergo-mota egokiena definitzeko, langileen gaitasunaren eta interesaren balorazioak egin behar dira.



## 5.8. ZUZENDARITZA TALDEEN FORMAZIOA

Zuzendaritza Taldeen egoera larria (lan konplexuak, denbora falta, arduraz asko...) aztertu ondoren, talde hauen formazio-beharra ez da gauza zaila. Zuzendaritza Taldeen formazioa beharrezkoa da gaur egungo egoera ikusirik. Zuzendariak, ikaske-taburuak eta idazkariak prestakuntza behar dute euren lanei aurre egiteko. Baina, talde hauen formazio-modua diseinatu baino lehen, jakin behar dugu zeintzuk diren beren nahiak eta interesak. Horretarako, Zuzendaritza Taldeen diagnostikoa egitea beharrezkoa da. Formazioaren helburuak, edukiak, lan-estrategiak, jarduerak eta ebaluazioa beren interesen baitan diseinatuko ditugu.

ZER IKASI	Helburuak, gaitasunak, edukiak, jarduerak...
NOLA IKASI	Estrategiak eta formazio-prozedurak...
NOIZ IKASI	Ikastaro trinkoa, jarraitua, mistoa...
NON IKASI	Lekua, testuinguruak...
ZER, NOIZ, NOLA EBALUATU	Ebaluazioa, berrikuntza eta hobekuntza.

### 5.11. irudia. Formazioaren diseinua.

Galdera horiei erantzun ondoren (hasierako diagnostikoa) Zuzendari Taldeen-tzat zein formazio-mota diseinatuko dugun planteatuko dugu. Formazio-ikastaro jarraitua trinkoa baino egokiagoa dela uste dugu, eta fase hauetan landu daiteke:

- Lehen fasea: formazio teoriko-praktikoa, talde handian. Atal honek zuzendariaren oinarrizko trebetasunak landuko ditu (zuzendarien taldean). Bere burua prestatzen ari diren zuzendariak trebetasun zehatz bat ikasten dute.
- Bigarren fasea: ikasitako trebetasuna norberak bere ikastetxean praktikan jartzea. Zuzendaritza Talde bakoitzak ikasitakoa bere ikastetxean praktikan jartzen du.
- Hirugarren fasea: ikastetxean praktikan ipinitako trebetasunaren ebaluazioa (zuzendarien taldean). Trebatzen ari diren Zuzendari Taldeek ikasitakoak beren ikastetxean izan duen emaitza ebaluatzen dute.

Fase horiek guztiak ikasitako eduki guztiekin egingo dira. Hau da, teorian ikasitakoa ikastetxean praktikan ipiniko dute, eta balio duen ala ez frogatuko dute.

- Laugarren fasea: formazio-ikastaroa ebaluatzeko eta hobetzeko proposamenak egingo dira, hurrengo ikastaroetan aplikatzeko.

Zuzendaritza Taldeen ikastaro hauetan landu daitezkeen gaien proposamena egingo dugu:

ZUZENDARITZA TALDEENTZAT FORMAZIO-GAIAK
- Dokumentu pedagogikoak: hezkuntza-proiektua, curriculum-proiektua, memoria, barne-araudia...
- Ikastetxearen egitura: organigramak, lanpostuen diseinua eta ebaluazioa...
- Giza baliabideen kudeaketa.
- Formazio-estrategiak.
- Kudeaketa ekonomikoa.
- Zuzendaritza eta teknologia berriak.
- Espazioen banaketa, ergonomia, bizi-kalitatea...
- Komunikazioa, informazioa eta marketina...
- Lidergoa.
- Erabakiak hartzea.
- Negoziazioa.
- Denboraren kudeaketa.
- Lan-prozesuen diseinua eta ebaluazioa.
- Gatazken kudeaketa.
- Bileren koordinazioa.
- Ikastetxeen berrikuntza.
- Ikastetxeen arteko konpetitibitatea.
- Zuzendaritza eta etika.
- Zuzendari-elkarteak.
- Kanpoko harremanak.
- Ikastetxearen irekitasuna inguru hurbilera.
- Zuzendaritzaren aldaketa.
- Talde-lana eta elkarlana.
- Ikastetxeen ebaluazioa.
- Zuzendaritza-proiektua.

### 5.12. irudia. Zuzendaritza Taldeen formazio-gaiak.

Formazio gai hauek ikuspegi zabala eta irekia ematen digute Zuzendaritza Taldeak prestatzeko. Gaur egungo egoera larria kontuan harturik, zuzendarien prestakuntza eta motibazioa izan daitezke arazoari irtenbidea emateko bi giltza.

**ARIKETAK**

1. Kontzeptuzko edukien errebasoa. Eman iezaiezu erantzuna galdera hauei:

- Zein da zuzendaritzaren arazo nagusia?
- Zein da ikastetxean antolakuntza-zereginak bideratzen dituen pertsona?
- Mintzberg-en teoriaren arabera, zuzendariak lanak sistematikoki planifikatzen al ditu? Eman ezazu zure iritzia.
- Mintzberg-en teoriaren arabera, zuzendaria ikastetxean gertatzen den guztiaz informaturik al dago? Eman ezazu zure iritzia.
- Zeintzuk dira zuzendariaren lan-esparruak?
- Zeintzuk dira ikasketaburuaren lan-esparruak?
- Eta ikastetxeko idazkariarena?
- Zuzendaria izateko, zer baldintza bete behar dira?
- Zuzendaria izateko, ikastetxe publikoetan, funtzionario izan behar al da?
- Zeintzuk dira zuzendariaren arazo larrienak?
- Nolakoa da emakumeen eta gizonen lan-promozioa? Deskriba ezazu.
- Zertarako balio du Zuzendaritza Proiektuak?
- *Proiektua* kontzeptuaren erabilera noiz hasi zen?
- Zuzendaritza Proiektua egiteko, zein da eman beharreko lehen urratsa?
- Ball-ek, zenbat lidergo-mota bereizten ditu? zein?
- Zein aldagaien arabera definitu behar dira Blanchard-en lidergo-motak?
- *Laissez faire* erako lidergo-estiloan, zuzendariak erabakirik hartzen al du?
- Lider administratiboaren helburua harremanak lantzea al da?
- Lider interpersonalaren helburua harremanak lantzea al da?
- Lider politikoaren helburua negoziazio-prozesuak bultzatzea al da?

Zuzendaria izango bazina, zer egingo zenuke egoera hauetan?

2. Nekane ikastolako zuzendaria da, eta Haur Hezkuntzako koordinatzaile bat behar du. Haur Hezkuntzan koordinazio-lana beharrezkoa da: banan-banan harturik irakasleak oso prestaturik daude, baina bakoitzak nahi duena egiten du. Jone, Haur Hezkuntzako irakasle gazteena da, eta oso ongi prestaturik dago. Nekane Jonerekin hitz egin du koordinazio-lan hori berak hartzeko. Jonek esan dio urduri dagoela, batik bat bere lankideak ezagutzen ez dituelako eta inoiz ez duelako lan hori egin. Zein langile-mota da Jone? Deskriba ezazu nola jokatu behar duen Nekane Jonerekin.

3. Ritxar fisikaria gure ikastetxera etorri berria da. Eskolak ematen hasi denean, ikasleek oso ongi onartu dute irakaslea. Karmele, bere koordinatzailea, etengabe ari zaio lana nola egin behar duen esaten, irizpide eta aholku dezente emanez. Noizbehinka Ritxarrek zerbait gaizki egiten duenean Karmelek errieta egiten dio. Zein langile-mota da Ritxar? Ongi jokutzen du Karmelek? Zergatik?
4. Asun 3. mailako irakaslea da. Ikasmaita honetan ikasleen artean iskanbila dezente izaten da, baina, Asunen ustez, hori normala da, ikasleen adinagatik eta bilakaera psikologikoagatik gertatzen ari delako. Josune zuzendaria oso haserre dago gelako ikasleekin, eta bereziki Asunekin. Adibide gisa, atzo goizeko 09:15ean ikasle horiek korridoretatik korrika zebiltzan, eta Asun oraindik ez zen ikastolara iritsi (berandu etorri zen). Zein langile-mota da Asun? Nola jokatu behar du Josunek Asunekin?
5. Ikastetxe batean 1. eta 2. mailan esperientzia gehien duten irakasleak daude. Talde horretan esperientzia handiko lau irakasle daude eta bileretan lana berehala bukatzen dute, ziklo hori denek oso ongi ezagutzen baitute. Lurdes ikasketaburua ziklo edo talde horretan urduri jartzen da, ez baitu bere zeregina garbi ikusten (dena besteek egiten dute). Bileretako lana bukatzen dutenean, txantxetan hasten dira, oso giro ona baitago. Zein langile-mota ditugu talde honetan? Nola jokatu behar du Lurdesez talde honetan?
6. San Luis ikastetxean irakurketa-metodo berri bat martxan jarri nahi dute. Gorka zuzendariak baliabide guztiak eman dizkie Haur Hezkuntzako irakasleei, baina hauek lan gehiegi dagoela diote. Irakurketa-metodo berria martxan nola jarri behar den oso ongi dakite irakasleek, baina ez daude prest horren lan gogorra egiteko. Nola jokatu behar du Gorka zuzendariak irakasle hauekin?
7. Karmelek ikastolako jaialdiak antolatzen ditu. Euskararen aldeko kanpaina egiten ari zirenean, trikitilari-taldea 10:00etan jotzen hasi beharrean 11:00etan hasi zen, ikasleen tutoreak berandu etorri zirelako. Irakasle horiek ikastolan sartu berriak dira, eta ez dakite nolako den erakundearen funtzionamendua. Karmelek kargu hartu zien irakasleei, oso gogor gainera. Junkal zuzendariak hori jakin du, eta Karmelerekin hitz egitea erabaki du. Zer esan behar dio Junkalek Karmeleri? Nola jokatu du Junkalek Karmelerekin?
8. Pablo zuzendaria nahiko haserre dago. Bere koordinatzaile-taldeko irakasleek ez dituzte bete berak agindutako eskaerak eta arauak. Irakasleak oso lanpeturik daudela esaten diote koordinatzaile hauek, baina kontu honekin hilabetea daramate. Pablok ez daki bere lankideekin haserretu edo pixka bat gehiago itxaron. Orain arte, egia da, koordinatzaile hauek lan asko egin dute, eta profesional onak dira, baina azken aste hauetan ez daki zer demontre gertatzen zaien. Nola jokatu du Pablok bere lankideekin?

9. Zure aukera biribil ezazu: zuzendariak matematika emateko metodoa aldatu nahi du. Irakasleak aldaketa egiteko prest daude, eta orain arte, beraiek hasi dituzten berrikuntzek arrakasta handia izan dute. Zer egingo zenuke egoera honen aurrean? Zergatik?
- Lan-taldeak berrikuntza aurrera eramango du, baina zuzendariak gidaturik.
  - Zuzendariak berrikuntza martxan jarriko dela onartzen du, baina berak gidaturik.
  - Zuzendariak lan-taldeari autonomia ematen dio berrikuntzarekin aurrera jarraitzeko.
  - Zuzendariak irakasleen aholkuak onartzen ditu, baina berak gidaturik.
10. Lan-taldearen errendimendua beheraka doa. Langileek, nahiz eta lana beste era batera antolatu, ez dituzte helburuak betetzen. Zer egin behar du zuzendariak? Zergatik?
- Lan-taldeari beste modu batera antolatzeko esan behar dio.
  - Lan-taldeari aholkuak emango dizkio, baina bere errendimendua kontrolatuz.
  - Langile bakoitzaren rola berriz definituko du eta bere zeregina kontrolatuko.
  - Lan-taldeak rola berriz definitzea onartu behar du, eta helburua lortzeko neurriak hartu behar dituztela esan behar die zuzendariak.
11. Zuzendari berri bat dator erakunde honetara. Hemen egiten den lana eraginkorra da, baina lehengo zuzendariak oso estu kontrolatzen zuen langileriaren errendimendua. Zuzendari berriak, helburuak betetzeaz gain, lanerako giro ona bultzatu nahi du. Nola jokatu du? Zergatik?
- Lan-taldeak eta langileak gorai patuko ditu lanean gehiago inplikatzeko.
  - Egin behar diren jarduerak epe mugatu batean bete behar direla azpimarratuko du.
  - Lan-taldeei lana egiten utziko die. Horien portaeraren arabera hartuko ditu neurriak.
  - Lan-taldeei erabakiak hartzeko autonomia emango die, baina helburuak, nahitaez bete behar dituzte.
12. Erakunde bateko organigraman aldaketak egin behar dira. Langile-taldeak bere iradokizunak egin dizkio zuzendariari. Lan-talde horrek helburuak lortzen ditu, eta malgutasun handia adierazi du bere portaeretan eta jarreretan. Nola jokatu du zuzendariak? Zergatik?
- Organigraman aldaketak nola egin behar diren zehaztu ondoren, organigrama berria ezartzeko garaian berak eramango du kontrola.

- b. Organigraman aldaketak nola egin behar diren definitzeko, langile-taldearekin parte hartuko du, baina aldaketa langileek gidatuko dute.
  - c. Organigraman aldaketak zuzendariak gogoz onartuko ditu, baina nola egingo den berak kontrolatuko du (zuzendariak).
  - d. Aldaketari buruzko eztabaida bultzatuko du, eta berrikuntzak martxan jartzea langileen esku utziko du.
13. Zu lan-talde edo batzorde bateko arduraduna zara. Lan-talde horrek proiektu bat kritikatu eta iradokizunak bidali behar dizkio zuzendaritzari. Lan-taldeko kideen asistentzia eta parte-hartzea, orain arte, eskasa izan da, ez dakite ziur zeintzuk diren helburuak, eta bilerak ez daude oso ongi antolatutik. Baina, hala eta guztiz ere, taldekideak oso ongi prestatutik daude. Zer egingo zenuke talde horrekin? Zergatik?
- a. Lan-taldeari iradokizunak proposatzeko askatasuna eman.
  - b. Lan-taldearen iradokizunak jaso, baina taldeari gutxieneko baldintza batzuk exijiturik eta kontrol baten barruan.
  - c. Lan-taldea bileren egoera hobetzeko motibatu eta bere iradokizunak jaso.
  - d. Lan-taldeari argi eta garbi esango diozu, bilerak antolatzeko gutxieneko baldintza batzuk betetzen ez baditu, ez duzula iradokizunik kontuan hartuko.
14. Langileek orain arte eskatutako ardurei eta erantzukizunei erantzun diete, baina errendimendu-eskakizunak igo direnez geroztik, ez dute maila ematen. Nola jokatu zenuke zuzendari bezala? Zergatik?
- a. Lan-taldeari errendimendu-eskakizunak berriz definitzeko aukera emango diot, eta errendimendu-maila kontrolatuko dut.
  - b. Nik definituko dut berriz errendimendu-maila eta nik kontrolatuko dut.
  - c. Giro txarra dagoenez, egoera ez okertzeko, ez dut ezer egingo.
  - d. Lan-taldearen iradokizunak kontuan hartuko ditut, baina errendimendu-maila kontrolatuko dut.
15. Zuzendaria kaleratu egin dute eta haren ordezu zaude. Lehengo zuzendaria ez zen arduratzen taldearen arazoez. Taldeak berez ongi lan egiten du, eta beren arteko harremanak onak dira. Zer egingo zenuke egoera honetan? Zergatik?
- a. Lan-taldeari nola lan egin behar duen adieraziko diot.
  - b. Taldeari erabakiak hartzean parte hartu behar duela esango diot, eta egindako iradokizunak eskertuko dizkiet.
  - c. Lan-taldeak zer-nolako errendimendua lortu behar duen beraiekin eztaba-datuko dut, eta eginkizun berrien beharra aztertuko dut.
  - d. Lan-taldeari, arduratsua denez gero, askatasun osoa emango diot.

16. Jakin duzu erakundean dagoen talde onenean arazo pertsonalak daudela eta giroa okertzen ari dela. Orain arte, behintzat, lan-talde horrek oso lan ona egin du, batez ere, taldekideen prestakuntza oso ona delako. Zer egingo zenuke kasu honetan? Zergatik?
- Lanak banatzeko aukera beraiekin aztertu.
  - Lan-taldeari euren arazo pertsonalak konpontzeko esango diot.
  - Lehenbailehen beren lanak gidatzen hasiko naiz.
  - Arazo hauen jatorria beraiekin aztertuko dut, eta taldekide guztiei nire babesa eta laguntza eskainiko diet.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Alvarez Fernandez, M. eta Santos, M. (1996a): *Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos*, Escuela Española, Madril.
- Alvarez Fernandez, M. (1996b): “Los estilos de dirección y sus consecuencias: bases para su configuración como estrategia de intervención”, in G. Domínguez eta J. Mesanza (1996): *Manual de organización de instituciones educativas*, Escuela Española, Madril, 303-346.
- Ander Egg, E. eta Aguilar Idañez, M. J. (1995): *Cómo elaborar un proyecto*, Lumen, Buenos Aires.
- Antúnez Marcos, S. (1991): “El estado de la cuestión”, in P. Muncio eta X. Garagorri (1997): *Participación, autonomía y dirección en los centros educativos*, Escuela Española, Madril, 292. or.
- , (1993): *Claves para la organización de centros escolares*, ICE-Horsori, Bartzelona, 173-198.
- Blanchard, K.; Zigarmi, P. eta Zigarmi, D. (1985): *El líder ejecutivo al minuto*, Grijalbo, Bartzelona.
- Espinoza Vergara, M. (1986): *Evaluación de proyectos sociales*, Humanitas, Buenos Aires.
- Gairin, J. eta Darder, P. (1994a): *Organización de centros educativos. Aspectos básicos*, Praxis, Bartzelona.
- Isaacs, D. (1995): *Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos*, Eunsa, Iruñea.
- Kaugman, R. A. (1988): *Planificación de Sistemas Educativos*, Trillas, Mexiko.
- Ley Orgánica de la participación, la evolución y el Gobierno de los Centros Educativos 11-10-1995.
- LOCE legea, BOE, 2002ko abenduaren 24koa, 307. zenbakia.
- Obin, J. P. (1992): *Le projet d'établissement*, Hachete Education, Paris.
- Ojembarrena, R. (2000): *Estudio sobre la dirección en los centros públicos de la CAPV*, Consejo Escolar de Euskadi, Bilbao.

Owens, R.G. *La escuela como organización*, Santillana, Madril.

Pérez Campanero, M. P. (1994): *Cómo detectar las necesidades de Intervención Socioeducativa*, Narcea, Madril.

Pérez Serrano, G. (1993): *Elaboración de Proyectos Sociales. Casos Prácticos*, Narcea, Madril.

Perez Yuste, R. (1992): *Evaluación de programas educativos*, Policopiado.

Villa, A.; Villardon, L.; De Vicente, P.; Villar, L. M. eta besteak (1998): *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio*, Mensajero, Bilbao.





## **6. Ikastetxearen koordinazioa**

*Pello Aramendi Jauregi*

### **AURKIBIDEA:**

#### **HELBURUAK**

1. Ikastetxearen koordinazio kontzeptua zertan datzan ulertzea.
2. Koordinazioaren ikuspegi nagusiak aztertzea.
3. Ikastetxeko koordinazio-motak (horizontala eta bertikala) bereiztea.
4. Ikastetxeko koordinazio-talde nagusiak identifikatu eta bakoitzaren zereginak aztertzea.
5. Irakasleen taldeen arteko koordinazioan eragiten duten faktoreak identifikatzea.
6. Ikastetxean koordinatzen diren atal garrantzitsuenak ezagutzea.

#### **KONTZEPTUZKO EDUKIAK**

- 6.1. Zer da koordinazioa?
- 6.2. Zer koordinatu behar da?
- 6.3. Ikastetxeko koordinazio-organoak.
- 6.4. Ikastetxeko koordinazioan eragiten duten faktoreak.

#### **ARIKETAK**

#### **BIBLIOGRAFIA**



## **EDUKIEN GARAPENA**

### **6.1. ZER DA KOORDINAZIOA?**

Koordinazioaz ari garenean, elementu- edo prozesu-multzo baten artikulazioaz ari gara. Koordinazioaren bidez, erakundearen lan-jarduerak antolatu, mailakatu eta artikulatu egiten dira helburuak lortzeko. Horregatik, beharrezkoa da helburuak betetzeko landu behar diren jarduerak ongi ezagutzea. Beraz, koordinazioa ikastetxearen lan-jardueren sinkronizazioa da. Ikastetxean eragiten duen aldagai orokor bat da, beste elementu guztiak biribiltzen dituen. Lan-banaketak eta espezializazioak eragiten duten sakabanaketa-prozesu integratzaileekin bideratu behar da. Lan-prozesu guztiak kanalizatu, bideratu eta batu behar dira ikastetxearen helburu nagusiak lortzeko. Lan-prozesuen koordinazioa lortzeko, beharrezkoa da elementu hauek aintzat hartzea: ikastetxearen proiektuaren helburuak, taldeen zereginen zehaztapena, erakundearen baliabideen banaketa eta lan-prozesuen planifikazioa, exekuzioa, kontrola eta ebaluazioa. Egin beharreko lana planifikatu behar da, hau da, lan-prozesuak zehaztuko dira, eta horren aplikazioa kontrolatu eta ebaluatuko da. Balorazio horren ondorioak aztertu ostean, koordinazioaren hobekuntza planteatuko da. Zer hartuko dugu kontuan ikastetxeko koordinazio-prozesuan? Batez ere elementu hauek baloratuko ditugu:

- Lankideen arteko komunikazioa eta informazioa nolakoa den.
- Erabakiak nola hartzen diren.
- Kideen inplikazioa eta parte-hartzea.
- Bilerak nola bideratzen diren.
- Gatazkak nola konpontzen diren.
- Lan-banaketa nola negoziatzen eta hitzartzen den.
- Taldeko giroa eta harremanak nolakoak diren.
- Lan-prozesuak era egokian artikulatuta-sinkronizatuta dauden.
- Ikastetxearen helburuak argi dauden.
- Koordinazio-estiloa eta tipologia ikastetxearentzat egokia den.
- Lankideen zereginak ongi banaturik dauden.

Koordinazio-prozesuaren bidez, ikastetxean dauden arazoak diagnostikatu eta irtenbide bideragarriak proposatzen dira ikastetxearen lan-jarduerak aurrera eraman ahal izateko. Irakasgai honetan, ikastetxean lan egiten duten irakasleek eta langile-taldeek jokatzeko duten rol garrantzitsua ere aztertuko dugu. Ikastetxeko lana bideratzeko erakundearen gobernu-organismoek duten garrantziaz arituko gara; izan ere,

duten zeregin nagusietako bat hauxe da: ikastetxeko irakasleek dituzten lan-eremuak zehaztea eta argitzea. Ikastetxeko lankideek dituzten zeregin nagusiak eta lan horien artikulazioa, mailaketa eta banaketa argituko ditugu. Hori lortzeko, indarrean dagoen legedia aztertzea ezinbestekoa da.

Koordinazioa, beraz, ikastetxeko lankide guztien ahaleginak antolatzea da. Era guztietako lan-prozesuak helburu komunetara bideratzea da. Planifikaturiko lanak eta erabilitako baliabideak hezkuntza-proiektuaren helburuak lortzera bideratu behar dira. Azken finean, koordinazioa lan-prozesuak integratzea da, betiere, ikastetxearen helburuak lortzeko. Horregatik, koordinazioak talde-lana eta lankidetzaren indartzea eskatzen du. Lorenzo-ren (1997) iritziz, talde batek bere osatze-prozesuan zenbait fase pasatzen ditu:

- Pertsona bakoitzak taldean integratzeko zerbait eskaintzen die besteei.
- Pertsonen arteko lotura sortzen da eta harremanak estutzen dira.
- Pertsona bakoitzak bere mugak eta eremuak zehazten ditu, bere interesak finkatzen joaten da. Taldekideek euren interesak argi azaltzen dituztenean, bateratu egiten dituzte. Adostasunik ez badago, gatazka iritsiko da, eta taldea desegingo da. Beraz, lan-taldeak irakasleen akordioaren bidez sortzen dira. Gehienetan, irakaskuntza-taldeak lankidetzaren bidez sorturiko ekipoak dira. Talde hauek ikastalde edo irakasgai berdinez arduratzen diren irakasleek osatzen dituzte. Irakaskuntza-taldeak zikloaren edo sailaren planifikazioaz, orientazioaz, irakaskuntza/ikaskuntza-prozesuaz eta ebaluazioaz arduratuko dira.

Baina koordinazioak bi ardatz nagusi ditu ikastetxean. Ikastetxeko koordinazioaz hitz egiten dugunean, bi ikuspegi nagusi kontuan hartu behar dira:

- Ikuspegi horizontala: mailako taldeak dira, eta beren zereginak curriculumaren edukiak, metodologia, baliabideak eta ebaluazioa egokitzea dira.
- Ikuspegi bertikala: zikloko edo saileko bileretan, ikasmaita edo irakasgai bakoitzaren arduradunek helburuei, edukiei, metodologiari eta ebaluazioari buruzko irizpideak adosten dituzte. Curriculum-atal hauen irizpideak mailakatu eta hitzartu behar ditu talde honek. Hurrengo lerroetan bi ikuspegi hauek lantzen saiatuko gara: alde batetik, ikuspegi horizontala aztertzen dugunean, koordinazioan ikasmailek duten zereginenez arituko gara, eta, bestetik, ikuspegi bertikala garatzen dugunean, sailen edo departamentuen eginbeharrak deskribatuko ditugu.

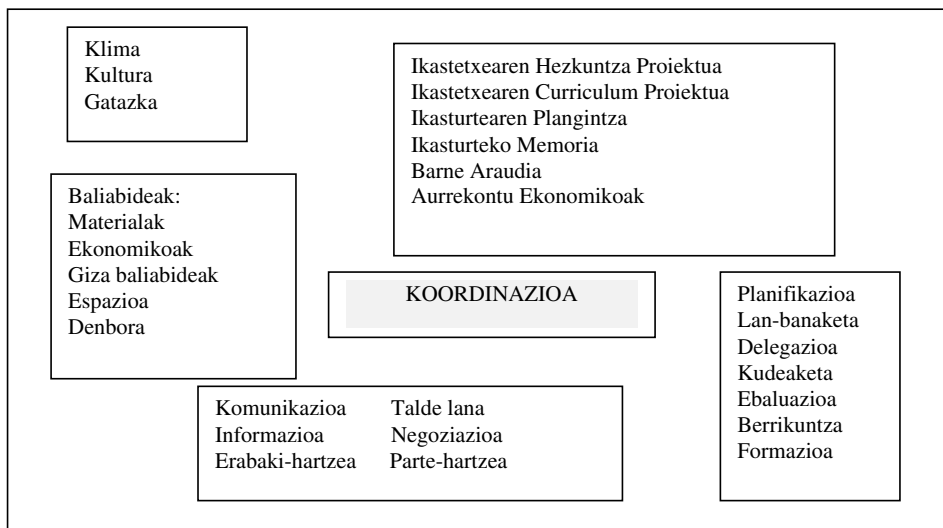
## **6.2. ZER KOORDINATU BEHAR DA?**

Koordinazioa oso elementu orokorra da. Ikastetxeko alderdi gehienek koordinazioaren beharra dute. Ikastetxearen errealitatea konplexua da eta erakunde honetan

dauden alderdiak ugariak eta askotarikoak dira. Beste alde batetik, ikastetxeak bere inguru hurbileko erakundeekin koordinatu eta komunikatu behar du (udalarekin, beste ikastetxeekin, administrazioarekin, kultur elkarteekin...). Beraz bi eratako koordinazioa bereiziko dugu:

a) Ikastetxe barneko koordinazioa:

Ikastetxeko elementu guztien koordinazioaz ari gara. Ikastetxearen barruko koordinazioa egiteko, eskema hau kontuan hartuko dugu:



### 6.1. irudia. Ikastetxe barneko koordinazio-esparruak.

Grafikoan ikusten dugun bezala, koordinazioak erakundearen elementu gehienak ukitzen ditu, eta elementu guztietan du eragina. Esan dugun bezala, oso elementu orokorra baita. Hemen ikusten ditugu ikastetxeko irakasle-talde nagusiak. Horiek arduratuko dira, hain zuzen ere, erakundearen koordinazio orokorra aurrera eramateaz.

Koordinazioaren eragileak zeintzuk diren argitu ondoren, koordinazioaren edukia edo objektua zein den azaltzera goaz. Zer koordinatu behar dugu? Galdera horri erantzuteko, ikastetxeko atal edo esparru nagusiak zeintzuk diren argi eta garbi ezagutu behar dugu. Ikastetxearen esparru nagusiak hauek dira:

- Ikastetxearen helburu nagusiak. Hauek bere Hezkuntza Proiektuan, Curriculum Proiektuan eta Ikasturteko Plangintzan islatzen dira.
- Erakundearen egitura: ikastetxea osatzen duten langileak eta lan-taldeak, organigrama, langileen eta taldeen zereginak...
- Erakundearen erabiltzen diren giza baliabideak, baliabide materialak, euskarri ekonomikoak, espazioak eta abar.

- Harreman-sistema: ikastetxeko kideen parte-hartzea, erabakiak hartzeko prozesuak, talde-lana, komunikazioa eta informazioa.
- Ikastetxearen kultura, klima eta gatazka-prozesuak.
- Ikastetxeko gestio edo kudeaketa-prozesuak: planifikazioa, egitura, lan-prozesuak, zuzendaritzaren lanak, berrikuntza, ebaluazioa edo irakasleen eta langileen formazioa.

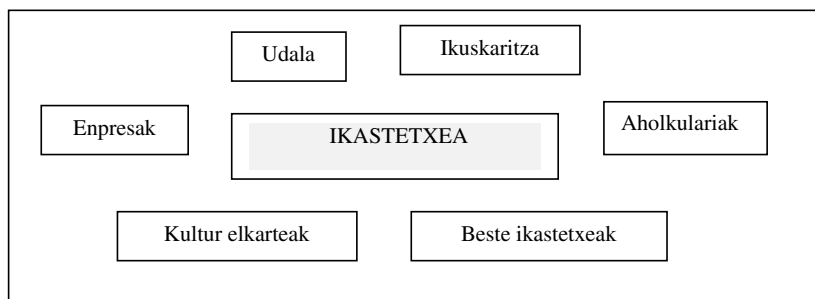
Ikastetxearen esparru zabal eta sakon hauek artikulatu edo egituratu behar dira lan-prozesuak era egokian bideratzeko. Lan-prozesu horiek irakaskuntza ez-unibertsitarioan hiru multzo zabaletan banatzen dira (Gairin, 1988):

- Curriculumaren diseinua eta garapena: ikasgeletan curriculumaren zein jarduera lantzen diren.
- Irakasleen eta gurasoen orientazioa: tutoretza, orientazio-prozesuak eta formazioa.
- Ikastetxearen kudeaketa eta antolamendu orokorra: ikastetxea kudeatzeko dauden zereginak eta jarduerak (ekonomia, kanpoko harremanak, administrazioa, langileriaren kudeaketa...).

Lehen esan dugun bezala, hau guztia, ikastetxeko langile, irakasle eta lantaldeekin bideratzen da.

#### b) Kanpoko koordinazioa:

Ikastetxea baldintzatzen duten inguruko elementuak ere (auzoaren eta herriaren egoera sozioekonomikoa eta soziokulturala, erakundeekiko harremanak, legedia, administrazioarekin dauden harremanak...) kontuan hartu behar dira koordinazioa indartzeko. Kanpoko koordinazioa hau da: bere inguru hurbileko erakundeekin ikastetxeak sortzen dituen lan-prozeduren eta harremanen koordinazioa. Ikastetxeak udalarekin, Hezkuntza Administrazioarekin, enpresekin, kultur elkarteekin eta abarrekin dituen harremanak ordenatu behar dira. Ez dugu ahaztu behar ikastetxea dela gizartean formazio-zereginetan diharduen erakundea, eta, beste erakundeekin koordinatu behar dituela bere lan-prozedurak, jarduerak eta helburuak.



#### 6.2. irudia. Kanpoko koordinazioan parte hartzen duten erakundeak.

Ikastetxe barruko zein kanpoko antolaketa-elementu horiek guztiak koordinatu beharra dago erakundearen funtzionamendua egokia izateko. Ikastetxean koordinazio egokia lortzea oso zaila da, elementu eta esparru ugari eta konplexuek parte hartzen dutelako. Dena den, lehen aipaturiko elementuak kontuan hartzea ezinbestekoa da ikastetxearen funtzionamendua hobetzeko.

### **6.3. IKASTETXEKO KOORDINAZIO-ORGANOAK**

Atal honetan, Haur-Lehen Hezkuntzako eta Bigarren Hezkuntzako koordinazio-organoak bereizi behar dira.

a) MECren (1993) arabera, Lehen Hezkuntzan ikastetxeko koordinazio-organoak hauek dira:

- Zikloko Taldea: ziklo horretan lan egiten duten irakasleek osatzen dute. Zikloan eskaintzen den curriculumaren koordinazioaz arduratzen da. Ziklo bakoitzaren gidaritzza koordinatzaile batek darama. Koordinatzaile hori zikloko irakaslea izango da, ahal bada kontratu finkoarekin. Koordinatzaile-karguaren iraupena urtebetekoa izango da, eta zuzendariak izendatzen du. Zikloko koordinatzailearen zereginak hauek dira:
  - Hezkuntza Proiektuari eta Ikasturteko Plangintzari buruzko proposamenak Klaustroari eta Zuzendaritza Taldeari zabaltzea.
  - Curriculum Proiektua egiteko zikloak proposatzen dituen iradokizunak ematea Pedagogia Koordinaziorako Batzordeari.
  - Zikloari dagokion ikaskuntza-prozesuen koordinazioa bideratzea.
  - Ikasketaburuak gomendatzen dizkion lanak gauzatzea: errefortzu-lanak, curriculum-egokitzapenak edo jarduera osagarriak bideratzea.
  - Zikloarekin batera metodologia didaktikoa gaurkotzea eta berritzea.
  - Jarduera osagarriak eta eskolaz kanpokoak koordinatzea.
  - Curriculumaren koordinazio horizontalaren beharra (helburuak eta metodologia) ikastaldearen arteko desorekarik ez izateko.
  - Irakasleen lan indibiduala bateratzea eta koordinatzea. Jarduera didaktikoak koordinaturik landu behar dira.
  - Programazio didaktikoaren mailakatzea eta denboralizazioa. Programazio didaktikoa ikasmilaka banatu eta koordinatu behar da.

San Fabian-ek (1991) zikloaren zereginak hauek direla aipatzen du: ikaslearen diagnostikoa eta ebaluazioa egitea, helburuak eta jarduerak ikasleei egokitzea, taldekatze-erak aukeratzea, irakasleen metodologia koordinatzea, ikasleen jokaerak bateratzea, ebaluazio-irizpideak finkatzea eta errehabilitazio-irizpideak proposatzea. Ohiko den bezala, ziklo bakoitzak koordinatzaile bat dauka, eta horrek



zeregin hauek ditu: zikloko proposamenak koordinazio pedagogikoaz arduratzen den komisioari bidaltzea eta curriculum-proiektuaren diseinuan parte hartzea, tutoretzaren eginbeharrak koordinatzea, zikloko irakaskuntza-prozesuak koordinatzea, zikloko metodologia didaktikoa gaurkotzea, irakaskuntza-jarduera egokitzea, metodo berriak esperimentatzea, berrikuntza gauzatzeko giroa bultzatzea eta abar.

– Pedagogia Koordinaziorako Batzordea: komisio hau zuzendariak, ikasketaburuak, orientatzaileak eta zikloko koordinatzaileek osatzen dute. Komisio honek honako zereginak ditu:

- Etapako Curriculum Proiektuaren irizpideak finkatzea.
- Etapako Curriculum Proiektuaren garapena koordinatzea.
- Orientazio- eta tutoretza-planak antolatzea.
- Hezkuntza-premia bereziak dituzten ikasleen curriculum-egokitzapenen irizpideak finkatzea.
- Etapako Curriculum Proiektua betearaztea eta ebaluatzea.
- Etapako ebaluazio-saioak planifikatzea eta antolatzea.
- Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren, Curriculum Proiektuaren eta Ikasturteko Plangintzaren arteko lotura indartzea.

Zikloko arduradunen eta zuzendaritzaren arteko harremanak eta komunikazioa beharrezkoak dira koordinazio egokia edukitzeko etapa bakoitzean.

– Tutoreak: ikastalde bakoitzak tutore bat eduki behar du. Tutorea, ikasleen arduradun nagusia da eta zuzendaritzak izendatzen du. Tutore bakoitzak bi urtez jardungo du ikastaldearen ikaskuntza- eta orientazio-prozesuak bideratzen. Tutorearen zereginen artean hauek azpimarratuko ditugu:

- Tutoretza-plangintza garatzea.
- Ikasleen ebaluazioaz eta promozioaz arduratzea.
- Ikasleen ikasteko zailtasunak bideratzea eta beraien curriculum-egokitzea.
- Ikasleek taldean duten integrazioa eta parte-hartzea bultzatzea.
- Ikasleen etorkizun akademikoa gidatzea.
- Orientazio-sailarekin elkarlana bultzatzea.
- Ikasleen interesak jasotzea eta bideratzea.
- Gurasoei, zuzendaritzari eta ikasleei irakatsi eta ikasteko prozesuari buruzko informazioa zabaltzea.
- Irakasleen eta gurasoen arteko lankidetzaren bultzatzea.

Ikasketaburuak tutoreen lanen koordinazioa gidatuko du, eta horretarako, bilerak eta etengabeko komunikazioa edukiko ditu irakasle tutoreekin.



### 6.3. irudia. Koordinazio Pedagogikorako Batzordeko kideak.

Bigarren Hezkuntzan, berriz, pedagogia-koordinaziorako organoak hauek dira: Orientazio Departamentua, eskolaz kanpoko sailak eta departamentu didaktikoak.

Salvador Mata-k (1993:121) departamentua honela definitzen du: «Taldean lan egiten duen irakasle-multzo bat da, eta bere zeregin nagusia curriculumaren atal zehatz bat edo Orientazio Departamentua kudeatzea da».

- Orientazio Departamentua: Orientazio Departamentuko kideak Pedagogia edo Psikologia lizentziadunak izaten dira. Espezialista horiez gain, Bigarren Hezkuntzako institutuetan, lan-orientazioaz arduratzen den irakasleak ere parte har dezake. Orientazio Departamentuaren zereginak hauek dira:
  - Orientazio Departamentuaren plangintza diseinatzea. Hemen, plangintza honetan, hezkuntzari, lanari eta psikopedagogiari buruzko orientazio-irizpideak zehaztuko dira.
  - Tutoretza-planaren diseinua egitea.
  - Curriculumaren egokitzapenak egiteko irizpideak zehaztea.
  - Ikaskuntza-arazoei aurrea hartzeko irakasleekin elkarlanean aritzea eta jarduerak planifikatzea (curriculum-egokitzapen...).
  - Ikasleen diagnostikoaz eta ebaluazio pedagogikoaz eta psikologikoaz arduratzea.
  - Orientazioan eta ikaskuntzaren zailtasunen inguruan lan egiten duten kanpoko erakundeekin harremanak sendotzea.
  - Orientazioari dagokionez, irakasleen ardurak finkatzea.
  - Pedagogia Koordinaziorako Batzordeari psikopedagogia-arloan aholkuak ematea.

- Ikasleen orientazio akademikoaz eta profesionalaz arduratzea.
- Orientazio akademikoa eta profesionala finkatzeko tutoreekin elkarlana bultzatzea.

Orientazio Departamentuko arduraduna zuzendariak izendatzen du eta 3 ikasturtez arituko da lan hauetan: Etapako Curriculum Proiektua landu, saileko jarduerak planifikatu eta memoria idatzi, espazioak eta instalazioak koordinatu, material berezia erosi eta abar.

- Jarduera osagarrien eta eskolaz kanpoko jardueren departamentua: sail bakoitzaren eskolaz kanpoko jarduerak antolatzen ditu. Besteak beste, ikasturte bukaerako bidaia, jaia, irteera edo hitzaldiak antolatzeaz arduratuko da. Departamentuko arduraduna 3 ikasturtetarako aukeratuko da.
- Departamentu didaktikoak: departamentu didaktikoen zeregin nagusia irakasgaien koordinazioa da. Irakasgai zehatz bat ematen duten irakasleek osatzen dute. Sail honen zereginak hauek dira:
  - Institutuaren Hezkuntza Proiektuari eta Ikasturteko Plangintzari buruzko iradokizunak egitea Zuzendaritza Taldeari eta Klaustroari.
  - Etapako Curriculum Proiektuari buruzko proposamenak azaltzea.
  - Ikasturte hasiera baino lehen, irakasgaiari dagokion programazioa diseinatuko du.
  - Institutuaren Hezkuntza Proiektuaren, Curriculum Proiektuaren eta Ikasturteko Plangintzaren arteko koordinazioa eta koherentzia bultzatzea.
  - Departamentuaren programazio didaktikoaren eta orientazio- eta tutoretza-planen irizpideak finkatzea.
  - Saileko Curriculum Proiektua Klaustroari proposatzea haren onspena jasotzeko.
  - Etapako Curriculum Proiektua betearaztea eta ebaluatzea.
  - Sailaren eta irakasgaiaren ebaluazioaren planifikazioa Klaustroari jakinaraztea.

Tutorea: tutoretza eta ikasleen orientazioa irakaskuntzako zereginen barruan dago. Ikastalde bakoitzeko tutore bat aurkituko dugu Bigarren Hezkuntzako institutuetan. Ikastaldeko tutorea Zuzendaritza Taldeak izendatuko du. Irakasle tutore horrek honako zereginak ditu:

- Tutoretza-planaren diseinua egitea ikasketaburuaren koordinaziopean eta Orientazio Departamentuaren laguntzaz.
- Ikasleen ebaluazio-prozesua koordinatzea.
- Ikasleak taldean integrazteraz bultzatzea.
- Ikasleen orientazio akademikoaz eta profesionalaz arduratzea.

- Orientazio Departamentuarekin elkarlana bultzatzea.
- Ikasleen interesak eta nahiak bideratu eta erantzuna ematea.
- Ikasleen eta ikastaldearen inguruko gorabeherez gurasoei, irakasleei eta ikasleei informazioa ematea.
- Zikloen eta formazio-moduluen programazioa eta ebaluazioa diseinatzea.

LOGSEren dekretu batek (RD 26-1-1996-BOE 21-2-1996) Irakasle Batzordeak sortzen ditu Bigarren Hezkuntzarako. Irakasle Batzordeen zereginak hauek dira: ikastaldearen jarraipena egitea, ikasleen arteko giroa hobetzea eta arazoak eta gatazkak konponbidean jartzea, irakatsi eta ikasteko prozesuak koordinatzea, ikaslearen garapenari buruzko informazioa ematea gurasoei eta abar.

Bigarren Hezkuntzako irakasleek zikloko kide bezala dituzten zereginen artean hauek aipatzen dira legedian: hezkuntza-proiektua osatzeko proposamenak azaltzea, curriculum-proiektua diseinatzeko ekarpenak egitea, irakasgaien metodologia gaurkotzea, jarduera osagarriak antolatzea eta abar. Horiekin batera, beste koordinazio-mota hauek proposatuko ditugu guk:

- Baliabideen arduraduna: ikastetxeko baliabide teknologikoak eta materialak zaintzen dituen profesionala da. Irakasle hau tresna teknologikoak mantentzeaz arduratuko da, batez ere.
- Ikastetxearen eta familien arteko koordinazioa: Guraso Elkarteak familien eta ikastetxearen arteko lotura edo zubia ahalbidetzen du. Elkarte horrek gurasoek ikastetxean duten parte-hartzea bideratzen du, eta, era berean, beste ikastetxeetako gurasoekin batera, federazioak sortzeko ahalmena du. Guraso Elkarteak ikastetxearen kudeaketaz eta eskola kanpoko jardueraz arduratuko da batik bat. Elkarte horretaz gain, familiarekin harreman gehien duen profesionala tutorea da.
- Guraso Eskola: gurasoen formazioaz arduratzen da. Ikastetxean gurasoen-tzat egiten diren formazio-jardueraz arduratuko da.
- Ikastetxearen eta ingurunearen arteko koordinazioa: ikastetxeak bere auzoarekin, herriarekin eta herriko elkarte eta erakundeekin (udalarekin, Hezkuntza Administrazioarekin, elkarteekin, beste ikastetxeekin, lantegiarekin, kulturaguneekin...) harremanak indartuko ditu. Lan honetaz zuzendaritza arduratuko da.
- Klaustroa: ikastetxeko irakasle guztien batzarra da, gai pedagogiko orokorrak aztertzeko antolamendua.
- Zuzendaritza: zuzendariak organo kolegiatu gehienak koordinatzen ditu, batez ere, kudeaketarekin erlazionaturik daudenak. Ikasketaburuak irakaslearekin loturik dauden profesionalak koordinatzen ditu. Ikasketaburuak ikastetxeko koordinatzaileen koordinatzaile nagusia da irakaskuntzaren arloan. Idazkariak, berriz, zeregin administratiboak koordinatzen ditu.

- Zikloko irakasle-taldea: ziklo batean lan egiten duten irakasleek osatzen dute.
- Ikasmailako irakasle-taldeak: ikasmaila berean lan egiten duten irakasleek parte hartzen dute.
- Etapakoko irakasle-taldea: etapa bateko irakasleak biltzen dituen taldea.
- Beste edozein eratako taldeak: ikastetxea koordinatzeko beharrezkoak diren komisioak sor daitezke. Horrela, ekonomia, garraioa, jangela, eta abar antolatzeke komisioak eta antzekoak sor daitezke.

Talde horien jarduerak koordinatzeko, zenbait elementu kontuan hartu behar ditugu:

- Ikastetxeko organigramaren koherentzia: organigrama horretan dauden taldeek helburu argiak edukitzea.
- Ikastalde bakoitzak dituen zereginak zehatz-mehatz argitzea.
- Ikastaldeko kideak zeintzuk diren definitzea. Taldea zeintzuek osatzen duten zehaztea.
- Taldeko arduraduna nork izendatu behar duen jakitea.
- Taldearen lan-plangintza: irakasle-multzo horrek egingo dituen lanak definitzea.
- Erabakiak hartzeko prozedura: erabakiak hartzeko taldean erabiliko diren estrategiak eta prozedurak finkatzea.
- Kargu bakoitzaren iraupena: zehaztu behar da taldeko kideek zenbat denbora iraungo duten elkarrekin lanean.
- Karguak nola aldatuko diren adieraztea: taldekide berriak, irakasle berriak nola berritzen diren. Irakasle berriak nola sartuko diren talde horretan.
- Taldeak norekin kolaboratuko duen: irakasle-talde horrek jakin behar du norekin egiten duen elkarlana.
- Taldea noiz eta zein maiztasunekin biltzen den: taldea biltzeko egunak, maiztasuna, ordutegia...

Ikusten dugunez, ikastetxeko koordinazioa bideratzeko kontuan hartu behar diren elementuak, taldeak eta esparruak askotarikoak eta konplexuak dira.

#### **6.4. IKASTETXEKO KOORDINAZIOAN ERAGITEN DUTEN FAKTOREAK**

Ikastetxea koordinatzea bertako lan-prozesuak sinkronizatuta edukitzea dela esan dugu. Baina koordinazio egoki bat lortzeko beharrezkotzat jotzen dugu zenbait faktoreri arreta handia ematea, eragin handia baitute ikastetxearen koordinazioan:

ikastetxe barruko komunikazioa eta informazioa; erabakiak hartzeko erak; irakasleen, langileen, ikasleen eta gurasoen parte-hartzea; lan-banaketa; gatazkak bideratzeko moduak...

Hezkuntza-komunitateko kideen parte-hartzea oso garrantzitsua da lanak ondo koordinatzeko. Ikastetxeko lanetan jendea inplikatzeko ezinbestekoa da ezarritako helburuak lortzeko. Irakasleek eta gainerako kideek ez badute lanetan parte hartzen, koordinazioa alferrikakoa da. Koordinazioaren bidez, ikastetxeko kideen lanak sinkronizatu edo bateratu egiten ditugu, lan bakoitza bere une jakinean egin behar delako, sekuentzia baten barruan gauzatu behar delako. Ikastetxeko kideen parte-hartzea hobetzen da:

- Ikastetxearen helburuak garbi ikusten badituzte.
- Nork bere helburu pertsonalak lortzeko aukera badu.
- Lanean pozik badabilta.
- Ikastetxearen alde egiten duten ahalegina eta jasotzen dituzten sariak partekatzen badira.
- Ikastetxeak emaitza onak lortzen ditueneko edo ongi funtzionatzen duenean.
- Erronkei aurre egin behar dietenean.
- Langileak erabakiak hartzeko boterea duen heinean.
- Langileen ebaluazioa gero eta hobea bada.
- Ikastetxeko kideen helburuak exigenteak badira.

Ikastetxeetan, egun, parte-hartzea eskasa da. Arazo hau aztertzea oso interesgarria iruditzen zaigu. Parte hartzeko jarduerak bultzatzeko estrategiak behar-beharrezkoak dira gaur egun ikastetxeetan.

Ikastetxeko kideen komunikazio-prozesuak ere faktore garrantzitsua dugu. Irakasleen, gurasoen, ikasleen eta langileen arteko harremanen oinarria komunikazioan dago. Ikastetxean gertatzen diren lan-prozesuak komunikazioaren bidez gauzatzen eta hobetzen dira. Azken finean, komunikazioa pertsonen arteko ideiak eta informazioak trukatzeko prozesua da. Komunikazioaren garrantzia honela justifikatzen da:

- Erakunde batean dagoen elementu garrantzitsuenetarikoa bat informazioa da. Ikastetxeko partaideek informazioa erabiltzen dute euren lan-prozesuak aurrera eramateko.
- Lan-jarduera guztietan presente dago.
- Funtsezko lan-tresna da erakundearen helburuak lortzeko.
- Erabakiak hartzeko eta lanak koordinatzeko tresna baliagarria da.

- Komunikazioaren bidez ikastetxeko lan eta jarduera asko loturik eta harremanetan egoten dira. Lan-prozesuen arteko lotura ahalbidetzen du.
- Ikastetxearen eta gizartearen arteko komunikazioa gauzatzeko beharrezkoa da.
- Ikastetxea kudeatzeko faktore garrantzitsua da.

Komunikazioa “erakundearen odola da”. Ikastetxeko leku eta toki guztietan dagoen elementua da, eta beraz, koordinazioa hobetzeko tresna baliagarria. Koordinazioa hobetzeko jakin behar dugu ikastetxean erabakiak nola hartzen diren. Erabakiak hartzeko prozesuak dituen abantailak hauek dira:

- Erabakiak hartzerakoan, komunikazioa eta langileen arteko informazio-trukea bultzatzen da.
- Erabakiak hartzeko gaitasuna badago, talde-lana hobetu egiten da, baita irakasleen parte-hartzea eta inplikazioa ere.
- Langileen iritzi-aniztasuna zabalagoa eta aberatsagoa da.
- Espezialitate ezberdinetako irakasleen arteko lotura hobetzen da.

Koordinazio egokia izateko, erabaki egokiak hartu behar dira. Azken finean, ikastetxearentzat erabaki egokiak hartzen badira, lanak ongi sinkronizatuko dira. Erabakiak hartzeko prozesua oker egiten bada, ikastetxearen koordinazioan eragin zuzena izango du. Ikastetxean dauden gatazka edo arazoek mailak ere eragin garrantzitsua du lanaren koordinazioan. Gatazka koordinazioa zailtzen du. Beraz, gatazka eta arazo asko daudenean irakasleek euren kasa lan egiteko joera izaten dute, eta koordinazioa zapuzten da. Arazoek, beraz, eragin handia dute ikastetxeko koordinazioan. Arazoak konpontzeko, ezinbestekoak dira ikastetxeko kideen arteko komunikazio-, informazio- eta negoziatio-prozesuak. Hiru prozesu horien bidez saiaturiko gara arazoak konpontzen ikastetxeko ohiko funtzionamendua lortzeko eta lan-prozesuak koordinatzeko. Arazoek jarraitzen badute, lan-prozesuen koordinazioa etenda gelditzen da, eta egoera horrek eragin handia izango du irakasleengan, langileengan, gurasoengan, ikasleengan, oro har, eta ikastetxean. Ikastetxean arazoak sortzeak erakundearen bazter guztietan dauka eragina. Koordinazioa baldintzatzen edo eragiten duten beste faktoreen artean hauek azpimarratuko ditugu:

- Irakasleen espezializazioa: zenbat eta espezializazio handiagoa irakasleen aldetik, orduan eta arazo gehiago izango dira lan-prozesuak koordinatzeko.
- Zenbat eta irakasle eta langile gehiago ikastetxean, orduan eta konplexuagoa izango da guztien koordinazioa.
- Zenbat eta informazio zabalagoa izan, orduan eta erraztasun gehiago izango da. Koordinatzeko informazioa zabala bada, erabakiak hartzeko prozesua errazago bihurtzen da.

- Legeek aholkatzen edo behartzen dituzten funtzionamendu-printzipioak: irakasle-taldeak osatzea, batzar-organoak (kolegiatuak) eta banakako organoak (unipertsonalak) eratzea, etapari dagozkion zereginak antolatzea, eta abar.

Ikastetxearen Barne Araudiak ere erakundearen funtzionamendua zehazten du.

- Hezkuntza-komunitateak hitzartu dituen arauak ere kontuan hartu behar dira, ikastetxearen funtzionamenduan eragiten baitute.
- Langileriaren estatutuak eta araudi sindikalak ere kontuan hartu behar dira profesionalen zereginak eta ordutegiak zehazten dituztelako. Horrek, zeharka bada ere, ikastetxearen koordinazioa baldintzatzen du.
- Erakunde-motak ere zerikusi handia du ikastetxea koordinatzean. Ikastetxe pribatuak eta publikoak ez dute funtzionamendu bera; irakasleen autonomia, taldeek erabakiak hartzeko duten gaitasuna, zuzendaritzaren boterea eta autoritatea, edo Eskola Kontseiluaren ahalmenak ez dira berdinak. Alde nabarmenak daude. Eta ikastetxeak ez dira denak berdinak. Batetik bestera alde handia dago. Beraz, funtzionamendua eta koordinazio-estiloa ere ezberdinak izango dira.
- Irakasleen eta langileen ezaugarriek ere koordinazioa baldintzatzen dute. Koordinazio demokratikoa, autoritarioa, *laissez faire* erakoa edo burokratikoak erabiliko da langileen ezaugarriak eta lan-dinamika ezagutu ondoren.
- Ikastetxean dagoen baliabideen aukera: baliabide asko dituen ikastetxearen koordinazioa zailagoa izango da. Espazio, ikasgela, ikasle, langile eta lantalde ugari badaude erakundearen, horiek koordinatzea konplexuago bihurtzen da.
- Inguruaren eragina: ikastetxearen duen testuingurua konplexua bada (hiri handi batean dagoelako, arazo ugari daudelako eta abar), koordinazioa zailagoa gertatzen da.

Koordinazioa gauzatzeko eran lankideen eta koordinatzaileen izaera kontuan hartu behar da. Lankideen arteko harremana estua bada, koordinazioa demokratikoagoa izango da. Lankideen arteko harremanak hotzak badira, berriz, koordinazioa beste era batekoa izango da. Harreman hauen arabera, koordinazioa lau eratakoa izan daiteke:

- Autoritarioa: irakasleen iritzia ez da kontuan hartzen, eta boterea duen pertsonak ezartzen ditu arauak (liderrak, zuzendariak, koordinatzaileak...).
- Burokratikoak: harreman eskasak daude, eta egin beharreko lana ikastetxeak edo administrazioak ezarritako araudietan oinarritzen da.



- *Laissez-faire* erakoa: koordinazio faltan edo anarkian erortzen da ikastetxea. Erakundea eta bere lan-prozesuak ez ditu inork koordinatzen. Lankide bakoitza bere kasa dabil.
- Demokratikoa: koordinatzaileak lankide guztien iritzia kontuan hartuko ditu ikastetxea koordinatzeko. Informazioa eta komunikazioa irekita dago, eta irakasle guztien proposamenak jasotzen dira.

Beraz, koordinazioan eragiten duten faktoreak ugari dira, ikastetxearen aldagai hau oso orokorra baita. Aldagai hau hain konplexua izanik, ikastetxearen hainbat eta hainbat arlotan eragiten du.

## **ARIKETAK**

### 1. Kontzeptuzko edukien errepasoa.

Zehatz ezazu esaldi hauek zuzenak ala okerrak diren:

- Nola definituko zenuke koordinazioa?
- Bileren antolaketak ikastetxeko koordinazioan eragin zuzena al du? Zergatik?
- Ikastetxeko koordinazioak zenbat ikuspegi edo alderdi nagusi ditu? Zeintzuk dira?
- Zenbat koordinazio-mota daude ikastetxean? Zeintzuk dira?
- Esplika ezazu zer den ikastetxeko harreman-sistema.
- Gairin-en iritziz, irakaslearen lana hiru multzotan banatzen da. Zeintzuk dira?
- Zikloko Taldea ikastetxeko koordinazio-organoa al da?
- Nola definituko zenuke Koordinazio Pedagogikorako Batzordea?
- Zer dira departamentu didaktikoak?
- Erabakiak hartzeko erak ba al dauka eraginik ikastetxeko koordinazioan? Zergatik?
- Metaforikoki nola deitzen zaio ikastetxeko komunikazioari?
- Zein da Zikloko Taldeen lana? Deskriba ezazu.
- Zein da departamentuen lana? Esplika ezazu.
- Orientazio Departamentuak tutoreekin ere lan egin behar al du? Zergatik?

### 2. Zu ikastetxeko zuzendaria zara eta erakundea ondo koordinatzea nahi duzu. Zerrenda itzazu lau edo bost ekintza ikastetxeko koordinazioa hobetzeko.

3. Zu ikastetxeko zuzendaria zara eta kanpoko erakundeekin harremanak hobetu nahi dituzu. Zer egingo zenuke? Asma itzazu lau edo bost jarduera. Arrazoitu ezazu zure erantzuna.
4. Zure herrian ez dakite zer egiten duen zure ikastetxeak. Zer egingo zenuke zure ikastetxearen proiektua, helburuak, asmoak eta nahiak herrian ezagutarazteko. Diseina ezazu estrategia bat.
5. A ikastetxean erabaki gehienak Zuzendaritza Taldeak hartzen ditu. B ikastetxean, berriz, erabaki gehienak irakasleak hartzen ditu. Zeintzuk dira erabakiak hartzeko modu batek eta besteak dituen alderdi onak eta txarrak? Arrazoitu ezazu zure erantzuna.
6. Zure ikastetxean gurasoen eta irakasleen parte-hartzea gero eta eskasagoa da. Zer egingo zenuke hobetzeko?
7. Ikastetxeko kirol-komisioa eta irakasle-talde bat (LHko 3. ziklokoa) gatazka bizian daude. Ikasleek ez dute kirolean parte hartzen irakasleek etxeko lan asko jartzen dizkietelako; ez dute denborarik kirola egiteko. Zu ikastetxeko ikasketaburua izango bazina, nola koordinatuko zenuke etxeko lanen kopurua ikasle horiek kirola egiteko?

## **BIBLIOGRAFIA**

- Gairín, J. (1988): “La estructura organizativa en los centros docentes”, in Q. Martín, *Organizaciones Educativas*, UNED, Madril, 133-165.
- Lorenzo, M. (1997): *La Organización y Gestión del Centro Educativo*, Universitas, Madril.
- Real Decreto 82/1996 del 26 de Enero. Reglamento Orgánico de Escuelas de Educación Infantil y Primaria (BOE 44. zenbakia, 1996ko otsailaren 20koa).
- Salvador Mata (1993): “Profesorado: Departamentos y Equipos Docentes”, in M. Lorenzo Delgado, *Organización Escolar: una perspectiva ecológica*, Marfil, Alcoy.
- San Fabián, J. L. (1991): *Estructura y Organización del Trabajo en los Centros Docentes*, MEC, Madril.



## **7. Ikastetxearen planifikazio-prozesua**

*Pello Aramendi Jauregi*

### **AURKIBIDEA:**

#### **HELBURUAK**

1. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren, Curriculum Proiektuaren, Ikasturteko Plangintzaren eta Memoriaren kontzeptua ezagutu eta ulertzea.
2. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren alderdiak definitu eta garatzea.
3. OCDren zehaztapen-mailak ezagutu eta bereiztea.
4. Ikasturteko Plangintza egiteko faseak eta alderdiak aztertzea.
5. Ikasturteko Memoriaren faseak eta alderdiak aztertzea.
6. Ikastetxearen planifikazioak erakundearen helburuak lortzeko duen garrantziaz jabetzea.
7. Ikastetxearen dokumentu pedagogikoen ezaugarriak bereiztea.

#### **KONTZEPTUZKO EDUKIAK**

- 7.1. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektua.
  - 7.1.1. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren justifikazioa.
  - 7.1.2. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren alderdiak.
  - 7.1.3. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren garapena eta ebaluazioa.
- 7.2. Ikastetxearen Curriculum Proiektua.
  - 7.2.1. Curriculuma eraikitzeke iturriak.
  - 7.2.2. Curriculumaren oinarri psikologikoak.
  - 7.2.3. Edukien sekuentzia.
  - 7.2.4. Curriculuma: irakasleen formazioa bultzatzeko tresna.

### 7.3. Ikastetxearen Urteko Plana.

#### 7.3.1. Ikastetxearen Urteko Plangintzaren alderdiak.

### 7.4. Ikastetxearen Memoria: hobekuntza-tresna.

#### 7.4.1. Memoria egiteko prozesuaren gidaritza eta partaideak.

#### 7.4.2. Ikastetxearen Memoria agiri gisa.

#### 7.4.3. Ikastetxearen Urteko Memoriaren alderdiak.

## **ARIKETAK**

## **BIBLIOGRAFIA**

## **EDUKIEN GARAPENA**

### **7.1. IKASTETXEAREN HEZKUNTZA PROIEKTUA**

Ikastetxearen Hezkuntza Proiektua, ziur aski, diseinatzen den plangintza garrantzitsuena da. Dokumentu honek ikastetxearen nortasuna eta ezaugarriak zehazten ditu. Hezkuntza Proiektua nola definitzen den argitzeko zenbait idazleren iritziak azalduko ditugu.

Antúnez-ek (1987:11) hezkuntza-proiektuaren baliagarritasuna kudeaketa-tresna gisa azpimarratzen du: «Ikastetxea kudeatzeko tresna da, nortasun-ezaugarriak, helburuak eta antolamendu-egitura zehazten baititu».

Euskal Eskola Publikoaren Legeak (1993) 46. artikuluan, hauxe dio: «Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuak hezkuntza-komunitatearen heziketa-aukera definitzen du, horren balioak eta helburuak zehazten baititu».

Rodriguez Rodriguez-ek (1990:5) hauxe dio: «Ikastetxearen Hezkuntza Proiektua heziketari buruzko intentzio-adierazpen bat da, ikastetxe bakoitzaren heziketa-helburuak finkatzen dituen».

Barbera-k (1989) dioen bezala, Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren zereginak hauek dira:

- Erakundearen helburuak eta joerak zehaztea.
- Ikastetxearen hausnarketa bultzatzea.
- Ikastetxeko kudeaketa-tresna izatea.

Alvarez-ek (1988) dioenez, «hezkuntza-komunitatearen marko ideologikoa definitzen du (...) ikastetxearen heziketa-estiloa diseinatzen baitu».

Nire iritzi, Ikastetxearen Hezkuntza Proiektua honela defini daiteke: «Erakundearen ingurunearekin edo kontestuekin koherentea den kudeaketa-tresna bat da. Agiri honek definitu eta zehazten ditu ikastetxearen nortasun-ezaugarriak, helburuak eta antolakuntza-egitura». Ikastetxe bat efikaziaz kudeatzeak hezkuntza-komunitatearen lan koherente eta koordinatua eskatzen du. Intuizioan oinarritutako ereduak edo koordinazio eta planifikaziorik gabekoek emaitza antzuak lortzen dituzte. Hezkuntza-komunitatean asko dira (guraso, irakasle eta ikasle) ikastetxeko ekintzen koherentzia, koordinazioa eta efikazia lortu nahi dituztenak. Hezkuntza-proiektuak hori lortzeko bideak lantzen ditu. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren bidez honako emaitzak lor daitezke:

- Bat-batekotasuna eta errutinak saihestea.
- Ikastetxeko lana arrazionalizatzea.

- Zalantzak, kontraesanak eta emaitzarik gabeko esfortzuak eragozteak.
- Hezkuntza-komunitatean izaten diren ekintzak koordinatzea.
- Denbora egoki erabiltzea.
- Ikastetxearen helburuak argitzea.
- Irakasleen lanaren efikazia lortzea, beraien garapen profesionalarekin batera.
- Irakaslea langile bezala motibatzea.
- Ikastetxeko lanaren ebaluazio formatiboa egitea.
- Hezkuntza-komunitateko kideen prestakuntza ahalbidetzea, ikastetxearen kudeaketa egokia lortzeko.
- Interes guztiak (irakasle, ikasle eta guraso) bateratzea.

Hezkuntza Proiektua, beraz, ikastetxearen nortasuna, ezaugarriak, funtzionamendua eta helburuak definitzen dituen dokumentua da. Erakunde bakoitzaren definizioak bere antolamendu orokorraren zutabeak eta oinarriak azaltzen dizkigu.

### ***7.1.1. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren justifikazioa***

Ikastetxearen Hezkuntza Proiektua zertarako behar da erakundeetan? Zergatik definitu behar dira erakundearen ezaugarriak? Zein da proiektuaren erabilgarritasuna? Dokumentu honen justifikazioa arrazoitu behar bagenu, honako ideiak aipatuko nituzke:

- Hezkuntzaren demokratizazioarekin eta zabalkundearekin ikastetxeen aniztasuna ugartu egin da. Ikasleak hainbat jatorri, ingurune eta egoeratik datoz ikastetxera, eta erakunde honek egoera horri erantzun behar dio. Beraz, Ikastetxearen Hezkuntza Proiektua ikastetxearen nortasuna zehazteko baliagarria da.
- Lehen, hezkuntza-sistemaren ardatza ikasgela zen. Gaur egun sistemaren ardatza ikastetxea da (ardatza erakundea da).
- Erakundea ardatza delarik, ebaluazioa eta berrikuntzaren ikuspegiak aldatzen dira, ikastetxea bihurtzen baita ebaluazio eta berrikuntzarako gune.

### ***7.1.2. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren alderdiak***

Dokumentu honen alderdi eta elementu nagusiak definituko ditugu hurrengo lerroetan. Hezkuntza Proiektua autore batzuek aztertu dute, elementu komun batzuk finkatuz. S. Antúnez-ek (1987) proposatzen dituen alderdiak ezagunak dira: ingurunearen analisia kontuan harturik, nortasun-ezaugarriak, ikastetxearen helburuak eta antolamendu-egiturak azpimarratzen ditu Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren alderdi nagusi gisa.

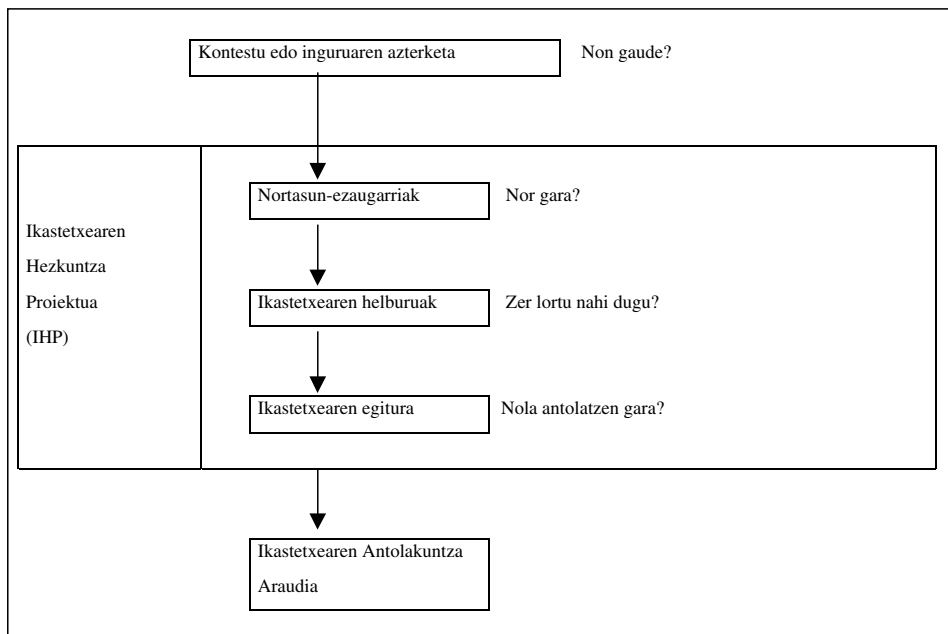
Beste aldetik R. Rey-k eta J. Santamaría-k (1992) honako alderdiak edo atalak lantzen dituzte euren proposamenean: nortzuk garen (ikastetxearen ezaugarri ideologikoak, kokalekua, egoera juridikoa, ordutegiak, ezaugarri fisikoak, irakasleria eta talde-lanak, hizkuntzaren planteamendua...), zer lortu nahi dugun (ikastetxearen helburuak, balioak...), ikaskuntza-mailan zer lortu nahi dugun (ezaugarri pedagogikoak, orientazioa...), nola lortuko dugun (arauak, harremanak...), zein metodologiarekin (indibidualizazioa, eskolaz kanpoko talde-lana...), zein egitura eta funtzionamendu-motarekin (parte-hartzea, ingurunearekin harremanak, organigrama...), proiektuaren ezaugarriak (noiz landu zen, nola landua, ebaluazio- eta aldaketa-prozedurak...).

Dokumentu honi buruz, elementu eta bitxikeria asko nabarmendu daitezke, baina, nik neuk, bi atal azpimarratuko nituzke:

- a. Proiektu hau ikastetxe osoarena da: guraso, ikasle eta irakaslearen arteko elkarrizketa, eztabaida eta adostasunaren fruitua da. Beraz, ikastetxearen arlo guztiak integratzen dituen agiria da.
- b. Etorbizunerantz bideratzen da. Ikastetxeak etorkizunean lortu nahi dituen helburuak zein estrategiaren bidez gauzatuko dituen zehazten da.

IHPren zeregina ez dugu nahastu behar Ikastetxearen Urteko Plangintzarekin edo programazioarekin. Hirurek, zeregin bana dute. IHP 3-5 urteko lan-proiektzioa da; Ikasturteko Plangintza, aldiz, urteko lanaren zehaztapena eta diseinua. Ikasgelako programazioa, berriz, jarduera didaktikoekin lotzen da. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuak erakundeari norabidea ematen dio, bere helburu nagusiak finkatuz, profesional eta sektore guztien (ikasle, guraso...) parte-hartzea bultzatuz. Azken finean, Hezkuntza Proiektua ikastetxeko sektore guztiek eztabaidatu eta diseinaturiko dokumentua da. Agiri honen inguruan adostasuna lortzen bada, ikastetxeko kohesioa eta koordinazioa hobetu egiten da.





### 7.1. irudia. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektua.

Irudian ikusten dugun bezala, Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren alderdi nagusiak lau dira: ingurunearen azterketa, ikastetxearen nortasun-ezaugarriak, erakundearen helburuak eta, azkenik, bere egitura eta funtzionatzeko era. Proiektu bakoitza bere ingurune hurbilari egokitu behar zaio, ikastetxearen helburuek eta antolamenduak horri erantzuteko. Ikastetxe bakoitzak bere inguruneak dituen beharrei erantzun behar die.

#### 7.1.2.1. Testuinguruaren azterketa

IHPk efikazia lortzeko ikastetxearen egoera zehatzak dituen beharrei erantzungo die. Tresna erreala eta zehatza da. Lehen urratsa ikastetxearen inguruakontestua identifikatzea eta aztertzea izango litzateke. Azterketa hau “Non gaude?” galderaren bidez gauzatzen da. Ingurunearen azterketa zehatza egiteko honako urratsei jarraitzea gomendatzen da:

a. Zonalde, auzo edo herriaren egoera sozioekonomiko eta soziokulturalaren azterketa. Elementu hauen diagnostikoa egin daiteke:

- Giza zerbitzuak: eritetxeak, ikastetxeak, parkeak, liburutegiak, antzokiak, zinemak, kirolguneak, zaharren egoitzak...
- Etxeen kontzentrazioa, garraio-motak, etxe-motak...
- Kultura-, erlijio- eta elkarte-mugimenduak. Marjinazio- eta segurtasun-arazoak.

- Zonaldeko jendetzaren jatorria (immigrazioa).
- Ikasleen gurasoen lana, langabeziaren eragina.
- Lantegien kokapena (hurbiltasuna edo urruntasuna).
- Zonalde edo auzoan erabiltzen den komunikazio-hizkuntza.
- Gurasoen ikasketa- eta kultura-maila, kualifikazio profesionala, kultura-motibazioa...
- Irakasleriaren ezaugarriak: titulazioak, jaioterria...
- Ikasleriaren ezaugarriak: sexua...

#### 7.1.2.2. Nortasun-ezaugarriak

Ikastetxearen nortasun-agiria izango litzateke. Ikastetxearen nortasun-ezaugarriek “Nor gara?” galderari erantzuten diote. Hau definitzeko, besteak beste, honako xehetasunak edo ezaugarriak aipa daitezke:

- a. Konfesionaltasuna: erlijio-gaiekiko ikastetxeak duen ikuspuntua. Adibidez:
  - «Ikastetxea, konfesionaltasunari buruz, kristautzat definitzen da. Horregatik, jaungoikoari eta elizari buruzko azalpenak pertsonaren heziketa integralaren alderdiak dira».
  - «Orientazio erlijiosoa ikasle guztiei eman nahi diegu, bizitzari interpretazio kristau bat emanez».
  - «Ikastetxea ez da konfesionala eta ideia edo sinesmen ideologiko guztiak errespetatzen ditu. Aniztasuna edo “pluralismoa” dela eta, ikastetxearen barruan edozein propaganda-mota onartuko da».
  - «Ikastetxea, politikoki eta erlijiosoki, askotarikoa da. Sinesmen eta ideologia guztiak errespetatzen dira».

b. Ikastetxearen hizkuntza-planteamendua: ikastetxean erabiltzen den edo diren hizkuntzak zehaztu behar dira (A-B-D ereduak, ingelesa, frantsesa edo alemana...). Hizkuntzaren inguruan dagoen legedia, ikastetxeak duen kokapen geografikoa, edo irakasle, ikasle eta gurasoen hizkuntza-egoera kontuan hartuko dira. Adibideak:

- «Ikastetxeak lehen hizkuntza gisa gaztelania erabiliko du eta euskara pixkanaka bultzatzen joango da».
- «Katalanak, ikaslearentzat, gure herriaren errealitate nazionalaz jabetzeko baliagarria izan behar du».
- «Ikastolaren hizkuntza euskara da eta jatorriz erdaldun diren ikasleak euskalduntzea du helburu».

c. Lerro pedagogikoa-metodologikoa: ikastetxeak dituen irizpide metodologikoak zehazten dira hemen. Horretarako Klaustroaren adostasuna lortzea beharrezkoa da. Hau da, ikastetxeak zein ideia eta nozio pedagogiko indartu behar dituen adostu behar du. Lerro pedagogiko bateratua lortzeak planteamendu pertsonalak alde batera uztea eskatzen du, taldearen planteamendu adostuak proposatuz. Adibideak:

- «Gure ikastetxearen lerro pedagogikoak honako ideiak garatuko ditu: kritikotasuna, eztabaidatzeko eta erabakiak hartzeko gaitasuna, ikasleen eritimoari eta gaitasunei errespetoa».
- «Hezkuntzan dauden harremanak bultzatzea eta teknika eta oinarriko edukiak indartzea».
- «Ikerketa eta ezagupenak bultzatzea, teoria eta praktikaren arteko lotura mantenduz».
- «Ikasleen garapen psikologikoa kontuan hartzea».

d. Aniztasuna eta balio demokratikoa: ikastetxearen ezaugarrietako bat ikasleak balio, arau eta jarreretan hezitzea da. Atal hau definitzerakoan ikastetxeak bultzatzen dituen jarrera, arau eta balioak zeintzuk diren zehaztuko dugu. Noski, ikastetxetik ikastetxera, balio, jarrera edo lerro pedagogikoari buruz ezberdintasunak sortzen dira. Horregatik ikastetxeko kideen artean, elkarrizketa eta eztabaidaren bidez, ideia komunak sortzea beharrezkoa da. Adibideak:

- «Aniztasun ideologikoa: ikastetxeak ikaslearen bilakaera errespetatuko du, inolako ikuspegi politikorik inposatu gabe. Beraz, gizarte demokratikoa beharrezkoa dituen elkartasuna, besteekiko errespetoa eta elkarrizketa bultzatuko ditu».
- «Irakasleak bere iritzia politikoa emango du ikasleek eskatzen badiote bakarrik».
- «Ikastetxeak formazio etikoaren, moralaren eta gizabidezkoaren (zibikoa) oinarriak bultzatuko ditu».
- «Ikastetxeak (adin egokia duten ikasleei) ideologia politiko ezberdinei buruzko informazioa emango du, ezein alderdi politikori lehentasunik eman gabe».

e. Hezkidetzak: ikastetxeak, gai honi buruz, bere jarrera argitu behar du. Era-kundeak argitu behar du hezkidetzak-balioak indartzeko prest dagoen edo irakas-kuntza mistoa bakarrik nahi duen. Hezkidetzak, beste konpromiso batzuen artean, esan nahi du ikastetxeko jarduerak lantzerakoan, sexuen arteko berdintasuna bultzatzearen aldeko jarrera hartzea. Beraz, antzinako rolak (emakumeen eta gizonen zereginak) saihestea, sexuen zereginen ikuspegi desberdin bat emanez. Adibideak:

- «Gizonen eta emakumeen artean, zenbait zereginen artean, bereizketak gainditzea».
- «Ikastetxeak berdintasuna bultzatzen duten jarrerak ezarriko ditu, sexuen arteko bereizketarik egin gabe».

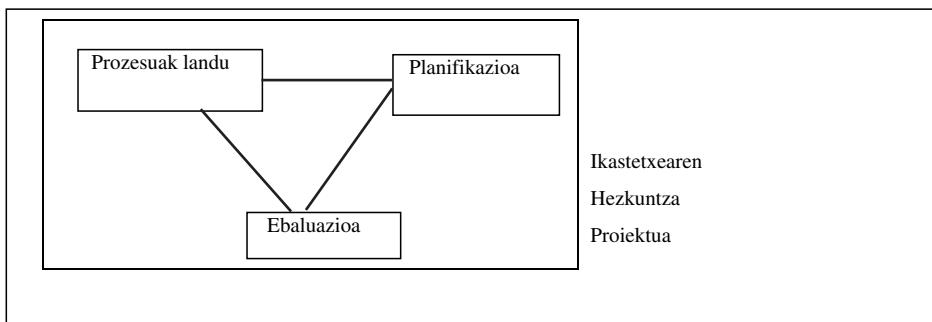
Hauek izan daitezke ikastetxearen nortasun-ezaugarriak zehazteko arlo interresgarri batzuk. Baina, hauez gain, ikastetxe bakoitzak erabakiko du zeintzuk diren bere atal, arlo eta esparru bitxienak.

### 7.1.2.3. Ikastetxearen helburuak

Erakundeak honako galdera hau planteatzen du:

Zer lortu nahi dugu?

Ikastetxeak, erakunde gisa, bere helburuak finkatuko ditu, batez ere, bere norabidea bideratzeko. Hezkuntza-komunitateak helburuak planifikatuz, prozesuak landuz eta ebaluatuz, horren ekarpenak kontuan hartu ondoren, erakundearen helburuak berriz definituko ditu.



## 7.2. irudia. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren lan-prozesuak.

Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren helburuak epe motz, ertain edo luzean betetzeko ipin daitezke. Helburuak formulatzerakoan edo zehazterakoan bi aholku kontuan hartuko dira:

- Helburu errealak izatea (ez oso orokorrak).
- Helburuak planteatzerakoan, ikastetxearen diagnostiko ezkorretan ez erortzea.

Adibidea:

- «Ikastetxeko instalazioak hobetzea» (frontoia, DBHko ikasgelak) (egokia).
- «Ikaslearen garapen integrala lortzea» (ez da egokia, orokorregia baita).

Epe laburrean betetzeko helburuak badira, Ikastetxearen Urteko Plangintzan ipin daitezke. Luzerako helburuak badira, utopikoak izateko arriskua dute (praktikotasunik gabekoak). Helburuek erakundearen norabidea zehazten dute. Ikastetxearen joera eta bide nagusiak zehaztu egiten dituzte. Joera nagusiak planifikatu ondoren, helburuok lortzeko, ekintza zehatzagoak garatuko dira. IHPko helburuek erakundearen etorkizuna proiektatzen dute.

Adibideak:

Pedagogia-arlokoa:

- «Ikasgeletatik autoritarismoa, konpetibitatea eta zigorrak baztertzea (psikikoak eta fisikoak), irakaskuntza aktiboa eta sortzailea bultzatuz».
- «Ikastolaren eguneroko bizitzan euskararen erabilera indartzea».
- «Ikastetxean hezkidetzatza bultzatzea sexu-arrazoiengatik bereizketa baztertuz».

Erakundeari buruzkoak:

- «Ikastetxearen kontrolean eta kudeaketan ikasleek, irakasleek eta gurasoek parte hartzea».
- «Inguruko ikastetxeekin loturak eta elkarlana sendotzea».
- «Ikastetxearen araudia sortu eta talde bakoitzari betearaztea».
- «Ikastetxeko instalakuntzak epe motzean hobetzea».

Beraz, gure iritziz, Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuan helburu zehatzak planteatu behar dira, batik bat, neurgarriak direlako eta ebaluatzeko arazo eta oztopo gutxiago daudelako. Helburuak neurtezinak badira ez dakigu helmugara iritzi garen edo asmoak lortu diren.

#### 7.1.2.4. *Ikastetxearen egitura*

Ikastetxearen egitura elementu-multzo handi batez osaturik dago (eskolako departamentuak, sailak, Klaustroa, Zuzendaritza Taldea, komisioak, Guraso Elkarteak, administrazioa, Ordezkaritza Organo Gorena, eta abar). Ikastetxearen egitura zehaztean bakar- eta batzar-organo bakoitzaren zereginak aipatzen dira. Ikastetxearen egiturak bere ingurunearekin eta helburuekin koherentea izan behar du. Azken finean, erakundearen egitura ikastetxearen helburuak lortzeko tresna bat da. Egitura horiek osatzeko eta eraikitzeko jarraitu behar diren prozesuak honako hauek dira: elementu edo talde bakoitza definitu, zenbat pertsonak osatzen duten zehaztu, zereginak argitu, gainerako elementu edo taldeekin nola erlazionatzen diren deskribatu... Ikastetxearen egituraren elementuak hauek izan daitezke:

- a. Gobernu-organoak/taldeak: bakar-organoak (zuzendaria, administraria, idazkaria, ikasketaburua...), batzar-organoak (Ordezkaritza Organo Gorena, Klaustroa, Zuzendaritza Taldea...), besteak (komisioak, gerentzia...).
- b. Irakaskuntza-taldeak: mailakoak, zikloa, departamentuak, Klaustroa, komisio pedagogikoak...
- c. Orientatzaileak: tutorea, orientatzailea, psikologoa, koordinatzailea...
- d. Zerbitzuak: jangela, autobusa, udalekuak, kirol-komisioa, idazkaritza, beste edozein komisio.
- e. Guraso- eta ikasle-elkarteak eta taldeak: gurasoen komisioak...
- f. Besteak.

Ikastolako Zuzendaritza Taldea:

Definizioa: "Ikastolaren kudeaketa kontrolatzeaz edo gidatzeaz arduratzen den taldea da".

Osaketa: zuzendariak, ikasketaburuak eta idazkariak osatzen dute Zuzendaritza Taldea.

Aukeraketa: zuzendaria, ikasketaburua eta idazkaria ikastolako Klaustroak bozketaz aukeratuko ditu.

Iraupena: zuzendaria eta ikasketaburua hiru urtez izango dira karguan. Idazkaria, berriz, urtero aldatuko da.

Zereginak:

- Urteko Plangintza eta Kudeaketa Proiektua egitea.
- Beste ikastetxeekin harremanetan jartzea.
- Klaustroa eta zikloko bilerak antolatzea.
- Ikasle berrien onespina erabakitzea.
- Disziplina-arloko gaiak erabakitzea.
- Ekonomiaren kontrola eramatea.
- Pedagogia-ekintzak koordinatzea.
- Kudeaketa-batzararekin hilabetean behin biltzea.

### 7.3. irudia. Lan-talde baten definizioa.

Hemendik kanpo hartutako arauak, barruko araudian idatzirik egon daitezke (jolas-garaiaren iraupena, diziplina-araudia, bizikidetasuna, funtzionamendu-araudia...).

#### 7.1.3. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren garapena eta ebaluazioa

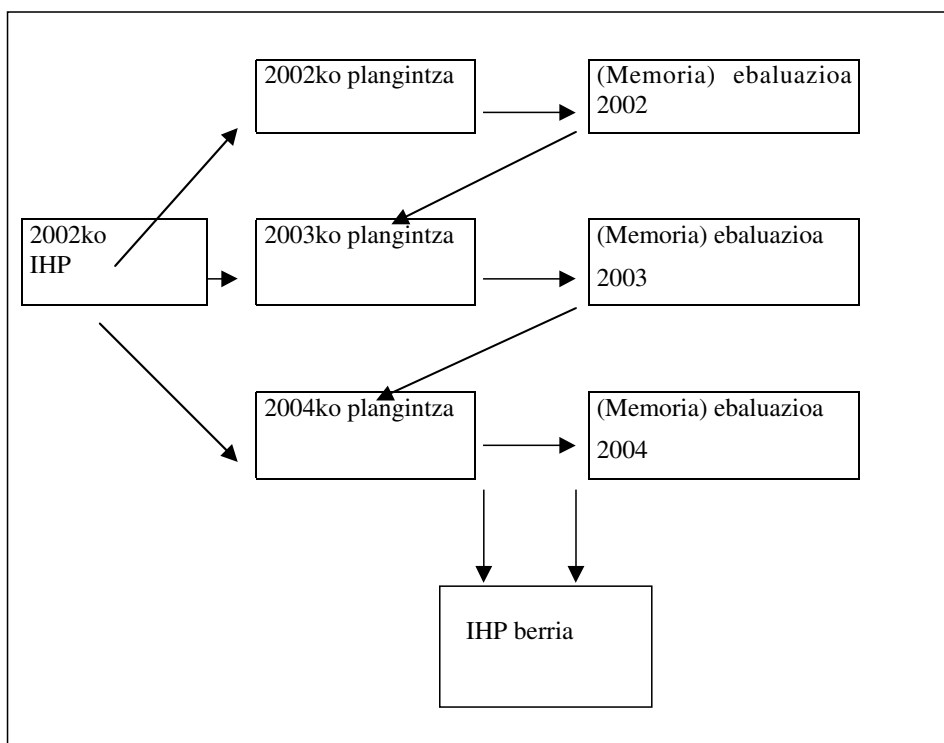
Hurrengo lerroetan Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren fase nagusiak deskribatuko ditugu, bere eraikuntzaren prozesua azalduz. Horrela bi etapa nagusi azpimarratuko ditugu:

a. Gauzatze- eta zabalkunde-fasea: ikastetxe bakoitzak bere proiektua egiteko taldekideak aukeratu behar ditu irakasle, ikasle eta gurasoen artean, eta ikastetxeko talde guztiak ordezkaturik egongo dira (Guraso Elkarteko ordezkariak, Ordezkaritza Organo Gorena, Klaustroa, zikloak...). Proiektua sortuko duen taldeak kide bakoitzak ordezkatzeko dituen iritziak eta proposamenak jasoko ditu. Proiektuaren zirriborroa

egin ondoren, ikastetxeko talde bakoitzak eztabaidatu eta emendakinak egingo dizkio, Ikastetxearen Hezkuntza Proiektua demokratikoki erabakitako agiria baita.

Behin betiko proiektua ikastetxeko organo gorenak onetsiko du eta, ikastetxearen inguruan dauden erakundeei ale bat zabalduko die, ikastetxearen asmoak zeintzuk diren jakin dezaten. Era berean, komenigarria litzateke ikastetxeko talde guztiek dokumentu horren laburpen bat edukitzea. Horrez gain, herriko zenbait erakunderi ere dokumentua zabaltzea prozedura egokia izan daiteke. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuari agiri osagarri batzuk erants dakizkioke, adibidez, ikastetxearen araudia, urteko plana, aurrekontu ekonomikoak, ordutegiak, espazio-banaketa, bileren plangintza eta abar.

b. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren ebaluazioa: Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuak, eraginkorra izateko, erakundearen kudeaketa hobetzeko baliagarria izan behar du. Bi ebaluazio-era hauek proposatzen dira:



**7.4. irudia. Hezkuntza Proiektuaren, Urteko Plangintzaren eta Memoriaren arteko lotura.**

- Prozesuen azterketa (ebaluazio formatiboa): proiektua martxan dagoen bitartean, gertaerak eta prozesuak aztertzea, ea IHPk bilakaera egokia daraman ikusteko. Tresnatzat egunkaria, behaketa-eskalak, ebaluazio-bilerak, e.a. erabil daitezke.

- Produktuen azterketa (ebaluazio sumatiboa): proiektuaren helburuak lortzen diren ala ez ebaluatzea (emaitzak). Hemen Memoria ebaluazio idatzia bezala tresna garrantzitsua iruditzen zaigu ikasturtez ikasturte, Hezkuntza Proiektuak finkatzen dituen helburuak eta jarduerak betetzen diren ala ez baloratzeko.

Dokumentu hauek Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren helburuak lortzeko baliagarriak izan behar dute. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren eta Urteko Plangintzaren arteko erlazioa eta lotura goiko eskeman argitzen saiatu gara.

## 7.2. IKASTETXEAREN CURRICULUM PROIEKTUA

Curriculum kontzeptua nazio anglosaxoitik etorritakoa da. Dewey eta Bobbit-en definizioak izan dira kontzeptu honi bultzada nabarmena eman diotenak. Horrela Dewey-k 1902an definizio hau eman zion: «Curriculum ikasleei irakatsi beharreko edukia da». Bobbit-ek (1918) curriculum eremu profesionaltzat hartzen duen teorikoa da, honela definiten du curriculum: «Ikaslearen garapena lortzeko eskolan lantzen den esperientzia-multzoa». Gimeno-k (1983) eta Ferrández-ek (1990) curriculum «instrukzio-plangintza» dela diote. *Curriculum ezkuaren* kontzeptua ere kontuan hartu behar da. Gai hau landu duten autoreak hauek dira: Overly, Jackson, Giroux, Purpel, Torres eta abar. Curriculum ezkuaren kontzeptuan «zeharka lantzen diren esperientziak, ohiturak, balioak dira». Beste bide batetik, curriculum eraginkortasunaren ikuspegitik landu duten autoreak daude (Tyler, Taba, eta abar). Giza berreraiketaren ikuspegitik bere lana bideratzen duten autoreek (Apple, Popkewitz, Cornblet, eta abar) «curriculum aldaketa sozial gisa» ikusten dute. Eisner, Stenhouse, Schwab, eta abarrek «curriculum praktika eta arazoak askatzeko prozesu gisa» kontzeptualizatzen dute. Curriculumaren ardatz garrantzitsuenak aztertzen baditugu, hiru ikuspegi nagusi azalduko zaizkigu:

- Curriculumaren teoria teknologikoa (Tyler): honek ikuspegi arrazional eta teknikoa bultzatzen du. Galdera nagusiak hauek dira: Zein helburu lortu? Helburuok lortzeko zein esperientzia landu? Esperientzia horien eraginkortasuna lortzeko nola antolatu behar dira jarduerak? Nola ebaluatuko ditugu helburuak?...
- Curriculumaren teoria praktika gisa (Schawb, Kemmis, Stenhouse, Connelly...): eztabaida eta interpretazioaren bidez curriculum garatzen da. Bere zutabeak ideia hauek dira:
  - Helburuak eta bitartekoak problematikoak dira.
  - Balioak kontuan hartu behar dira ikasteko prozesuan.
  - Irakaslearen hausnarketa eta erreflexioa bultzatzen da.
  - Curriculumari buruzko erabaki garrantzitsuenak irakasleak hartu behar ditu.



- Curriculumaren ikuspegi soziokritikoa (McDonald, Apple, Short, Giroux, Eisner...): curriculumaren bidez, zeinak profesionalaren eta pertsonaren askatasuna helburu duen, arazo sozialak eta heziketa-mailakoak eztabaidatuko dira.

Curriculum Proiektuaren kontzeptua definitzeko eta osatzeko bere ezaugarri garrantzitsuenak aipatu behar dira. Ikastetxearen Curriculum Proiektuak, besteak beste, honako ezaugarri nagusiak ditu:

- Ikastetxeko irakasleek duten lan-tresna bat da: tresna honek irakaslearen gelako lanari koherentzia ematen dio. Irakaslearen nahiak zehazten eta koordinatzen laguntzen du. Bere lanari jarraipena ematen dio, urtero-urtero lan koordinatua aurrera eramanez.
- Curriculumaren osagaiei buruzko erabakiak hartzeko baliagarria da: zer, noiz eta nola ikasi, edo, zer, noiz eta nola ebaluatu. Galdegai hauei buruzko erabakiak hartu behar dira. Hau da, arlo bakoitzean lortu beharreko helburuak eta ikasi behar diren edukiak, helburu eta edukien sekuentzia etapa bakoitzean, erabili behar diren metodologiak eta estrategiak, zer ebaluatu eta noiz ebaluatu ere zehazten du...
- Irakaskuntzaren kalitatea hobetzeko agiri aproposa da: Curriculum Proiektuak ikastetxeko lan pedagogikoaren koherentzia bermatzen du. Horrez gain, hezkuntza-praktikari buruzko erreflexio eta azterketa lortu nahi du, erreflexio horren bitartez hezkuntza-prozesuaren hobekuntza lortzeko.
- Irakasleriaren etengabeko formazioa lortzeko tresna: Curriculum Proiektua eraikitzeak, lantzeak eta ebaluatzeak irakasleak prestatzeko eta formatzeko aukera ematen du (Del Carmen, 1990). Hezkuntza-prozesuen inguruko hausnarketak irakasleak formatzen laguntzen du. Irakasle bakoitzaren formazioa ikastetxearen barruan gauzatu behar da. Ikastaroetan oinarritutako estrategiak banakako formazioan laguntzen du, baina ikastetxean oso eragin txikia dauka. Ikastetxearen hobekuntzan benetako eragina duen formazioa ikastetxean gauzatutakoa da (taldean oinarritua batez ere).
- Curriculum Proiektua agiri bat da: Curriculum Proiektua irakasleriaren hezkuntza-xede pedagogikoen zehaztapen bat da. Komeni da xede eta helburu horiek agiri batean zehaztea eta idaztea.
- Erabaki kurrikularrak hartzen laguntzen du: irakasleriak osagai kurrikularraren inguruan erabakiak hartu behar ditu. Ikastetxeko departamentuek, zikloek edo ikasmailek helburu bateratuak eduki behar dituzte, batez ere, ikastetxeak hezkuntza-proiektu orokor bat behar duelako.
- Ikastetxeko etapei buruzko erabakiak hartzen dira: zer, noiz eta nola ikasi eta ebaluatu ikastetxeko etapa guztietan.

- Lan pedagogikoaren ezaugarriei buruzko akordioak bultzatzen ditu: ikastetxeak ikasleriaren behar zehatzei erantzuna ematen die. Ikasleria horrek bere ezaugarri bereziak ditu eta ikastetxeak ezaugarri eta behar horiei erantzuna emateko gaitasuna behar du.
- Lan pedagogikoari koherentzia emateko garrantzitsua da: curriculum irekia eta malgua denez gero, irakasleek bere lan pedagogikoari koherentzia emateko aukera gehiago dute (helburuak, edukiak, metodologiak, ebaluazio-erak erabakitze gaitasun handiagoa dute).

Curriculum Proiektua ikastetxeak eta hezkuntza-erakundeak definitu behar dute bere eskaintza koordinatzeko eta ordenatzeko. Jarduerak eta hezkuntza-esperientziak ordena logikoan sailkatu behar dira irakatsi eta ikasteko prozesua eraginkorra izan dadin. LOGSErekin garrantzia hartzen duten hiru kontzeptu nagusi hauek dira: curriculum irekia (kontzeptuaren arabera, irakasleak nahi dituen helburuak, edukiak, metodologiak, eta abar erabil ditzake; berak egindako unitate didaktikoak (curriculum) ez du mugarik, nahi duena irakats baitezake; irakasleak askatasun osoz planifikatzen du), curriculum itxia (administrazioak edo beste erakunde batek curriculum planifikatzean mugak eta xehetasunak ezartzen dizkio irakasleari; adibidez: helburu edo eduki zehatz batzuk nahitaez landu behar izatea. Irakasleak curriculum planifikatzeko mugak ditu). Bien artean curriculum malgua dago (irakasleei nahitaezko zenbait helburu eta eduki lantzea eskatzen diete, baina beste zenbait eduki, helburu edo alderdi batzuk askatasun osoz landu ditzake).

### ***7.2.1. Curriculum eraikitze iturriak***

Curriculum, lehen aipatu dugun bezala, ikaslearen garapena lortzeko eskolan lantzen den esperientzia-multzoa da. Eduki, helburu eta jardueraren multzo hau irizpide zehatzen arabera aukeratu egiten da. Curriculum-mailan adituak diren profesionalek ikaslearen garapena gauzatzeko esperientzia-multzoa aukeratzen dute. Nondik abiatzen dira esperientziak, helburuak eta edukiak aukeratzeko unean? Hezkuntza-prozesuetan, curriculum gauzatzeko lau iturri nagusi ditugu: iturri epistemologikoa edo diziplinarra, iturri pedagogikoa, iturri soziologikoa eta iturri psikologikoa. Informazio-iturri horien bidez curriculumaren esperientzia-multzoa aukeratuko da:

a. Iturri epistemologiko-diziplinarra: arlo, asignatura edo diziplina bakoitzeko espezialistek, adituek, gai horretan zein ezagupen diren onarritakoak eta zeintzuk bigarren mailakoak erabaki behar dute. Arloari egitura logiko bat emango diote. Adibidez: Matematikako espezialistak 6-12 urte bitarteko etapan zeintzuk diren onarritako ezagupenak, helburuak, edukiak, sekuentzia eta abar zehaztu behar ditu.

b. Iturri pedagogikoa: zein irakaskuntza-motak, zein praktikak izan duten arrakasta handiena azaltzen digu iturri pedagogikoak. Adibidez, ikastetxe batean informazioa liburutegian kontsulta eginez ateratzen bada, bat-batean, ikasleekin testuliburuarekin soilik lanean hastea ez litzateke egokia izango. Irakaskuntza-ikaskuntzaren irizpide pedagogikoak azpimarratzen ditu.

c. Iturri soziologikoa: iturri hau oinarritzkoa eta oso garrantzitsua da. Ikasleak, gizarteko kide aktibo bat izateko, zein eduki menderatu behar dituen zehazten du. Adibidez: gaur egungo gizarteak hizkuntzak edo informatika-gaiak bultzatzen baditu, eskolak behar horiek landu eta eskeini behar ditu.

d. Iturri psikologikoa: ikasteko prozesua ikasleengan nola gertatzen den, ikaskuntza errazten duten baldintzak identifikatzeko eta ikasleriaren gaitasunak eta ezaugarri psikologikoak zeintzu diren aztertzeko, Psikologia, zientzia gisa, beharrezkoa dugu. Ezaugarri hauetan murgilduko gara hurrengo lerroetan.

Lau iturri garrantzitsu hauen zeregin nagusia ikastetxearen curriculuma espezializatu hornitzea da. Ikasleak ikasten dituen edukien multzoa iturri hauek proposaturiko ezagupenetatik sortuko da.

### ***7.2.2. Curriculumaren oinarri psikologikoak***

Erreforma (LOGSE, 1990) ikaskuntzaren eredu eraikitzaile edo “konstruktibista” batean oinarritzen da. Zer da konstruktibismoa? Gizakiak bere ingurua edo mundua esplikatzen duten zenbait ezagupen ditu, eta ezagupen horiek ziurtasun kognitibo bat ematen diote. Pertsona batek, ezagupen berriak lortzeko, lehendik dituen ezagupenak ordezkatu, aldatu edo osatu behar ditu. Ikaskuntza esanguratsua lortzeko (ikaskuntza mekanikoki memorizatuaren aurkakoa da) aldakuntza beharrezkoa da. Aldaketa gertatzeko, beharrezkoa da pertsonak hasierako oreka kognitibo galtzea bere hasierako ezagupenak zalantzan ipiniz, desoreka eta gatazka kognitiboaren fase batera pasatuz. Baina, desoreka-egoera horrek ziurtasunik eza eragiten duenez gero, oreka-egoera batera itzultzea beharrezkoa da, ezagupen berri horiek praktikaren eta hausnarketaren bidez asimilatuz. Baina, zer da ikaskuntza esanguratsua? Ikaskuntza esanguratsua ikasitako eduki berri bati zentzua edo esanahia ematen diogunean lortzen da. Mekanikoki, buruz, zentzurik gabeko datuak memorizatzen ditugunean (adibidez: produktu kimikoen sailkapena), ez da ikaskuntza esanguratsua gertatzen. Ikaskuntza esanguratsua gauzatzeko bi prozesu behar dira:

- Gure egitura kognitiboan eduki berriak asimilatzea.
- Eduki berri horiek gure ezagupenekin integratzea, gure lehengo egitura kognitiboak aldatuz.

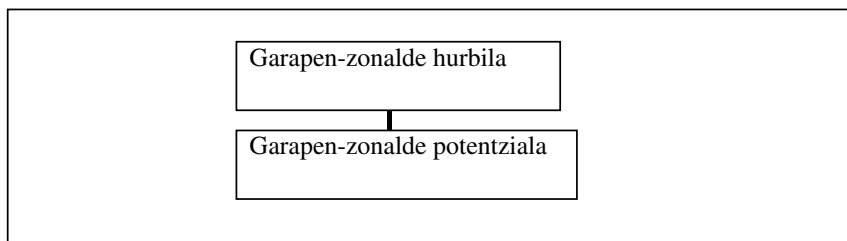
Beraz, ikaskuntza esanguratsuak pertsonak dituen ezagupen-eskemak edo egiturak gainbegiratzeari, aldatzea eta aberastea (erlazio berriak eraikiz) ekartzen du. Ikaskuntza esanguratsuen kontzeptua Ausubel-ek sortutakoa da. Ikaskuntza-mota honen helburua pertsonaren egitura kognitiboen eta eduki berrien arteko lotura ez-arbitrarioak lortzea da. Pertsonaren egitura kognitiboak gaurkotuz edo berrituz lor daiteke ikaskuntza esanguratsua. Horrek ikaskuntza funtzionala izan behar du. Pertsonak edo ikasleak bereganaturiko eta asimilaturiko edukiak beharrezkoak dituen erabiltzeko gertu edo prest eduki behar ditu. Hau da, asimilaturiko ezagupenek arazoak askatzeko edo eguneroko bizitzan praktikan jartzeko baliagarriak izan behar dute. Ikasi berri ditugun ideiek zenbat eta erlazio gehiago eduki aurretik geneuzkan ezagupenekin, orduan eta esanguratsukoak izango dira edukiak. Ikaskuntza esanguratsua lortzeko, batez ere, bost baldintza bete behar dira:

- a. Edukiaren adierazgarritasun logikoa.
- b. Edukien adierazgarritasun psikologikoa.
- c. Ikaslearen aktibitate kognitiboa.
- d. Ikaslearen jarrera positiboa.
- e. Memorizazio ulergarria bultzatzea.

a. Edukien adierazgarritasun logikoa: diziplina edo arloaren barruan edukiek era koherente eta logiko batean egituratuta egon behar dute. Hau da, beste edukiekin lotura logikoa eduki behar dute.

b. Edukien adierazgarritasun psikologikoa: landu behar den edukiak lotura eduki behar du ikaslearen egitura psikologikoarekin. Hau da, ikasleak alde aurretik dakiena edo bere garapen-maila kontuan hartu behar dira. Adierazgarritasun psikologikoaren oinarrian beharrezkoa da ikasleak ikasiko dituen eduki berrien eta berak menderatzen dituen edukien arteko lotura. Ikasleak dakizkiten edukietatik abiatzen ez bagara, horrek mekanikoki memorizatzeko arriskua dakar, epe motz batean, ikasitakoa ahaztuz.

Irakaskuntzan, eduki berriak erakutsi nahi ditugunean, Vigotsky-ren arabera “garapen-zonalde hurbila” kontuan hartu behar dugu. Hau da, ikasi beharreko eduki berriek ikasleak dakizkien edukietatik hurbil egon behar dute, eduki berri horiekin lotura egon dadin. Halaz ere, eduki berriek ez dute ikaslearen egitura kognitibotik urrunegi edo hurbilegi egon behar. Eduki berria ikaslearen egitura kognitibotik oso urruti badago, edukiez jabetzea zailegi gertatuko zaio ikasleari. Eduki berria ikaslearen egitura kognitibotik oso gertu edo oso hurbil badago, eduki berria errazegia izango da ikaslearentzat.



### 7.5. irudia. Ikasleen garapen-zonak.

Ikasleak dakienetik abiatuz, garapen-zonalde hurbilaren inguruan mugituko da, bere progresioa edo aurrerakada bilatuz. “Garapen-zonalde potentzialaren” bidez, ikasleriaren ahalmenak eta mugak zeintzuk diren aztertzen dugu. Horretarako, ikaslearen gaitasunak zeintzuk diren baloratzeko, hasierako ebaluazioa edo diagnostikoa egitea komenigarria litzateke.

c. Ikaslearen aktibitate kognitiboa: ikasleak, eduki berriaz jabetzeko, eduki hori asimilatu eta bere egitura kognitiboan egokitu behar du. Hori lortzeko, ikasteko ahalegina eta lan kognitiboa beharrezkoak dira. Lan hau, batez ere, berreraikitze kognitibo bat da, ikasleak egin beharreko lana, noski.

d. Ikaslearen jarrera positiboa: ikasteko prozesu pasibo batean (hitzaldi bat, adibidez) ikaslearen ahalmena minimoa da. Ikaskuntza esanguratsua edo adierazgarria denean, ikaslearen aktibitate kognitiboa beharrezkoa da. Prozesu honek, noski, ikaslearen jarrera positiboa eskatzen du.

e. Memorizazio ulergarria: eduki berria esanguratsua edo adierazgarria izateko, memorizazio ulergarria (ez mekanikoa) beharrezkoa da. Hau da, eduki berria, era ulergarri batean, memoriaren sarean integratu behar du ikasleak. Ikaskuntza esanguratsu edo adierazgarriak irakasleak ikasgelan erabili behar dituen metodologiak eta teknika didaktikoak baldintzatzen ditu. Ikaskuntza esanguratsua lortzeko, metodologia eta teknika egokiak aurkitu behar dira, eta horrek, irakasleen aldetik, prozesu hauen azterketa, berreraikitzea, erreflexioa eta planifikazioa exijitzen ditu.

Ikasleriaren eraikitze-prozesuak lantzen laguntzeko, hona hemen egoki izan daitezkeen ekarpen batzuk:

- Ikasleak aldeztatik dituen ezagupenetatik abiatu.
- Ikasleak motibatu: barruko motibazioa kanpoko baina komenigarriagoa da.
- Ikasleak egiten duen lana zergatik eta zertarako egiten duen jakin behar du. Lan horren zentzua aurkitzea beharrezkoa da.
- Metodologiak ez dira, berez, onak edo txarrak. Lan bakoitzak, ikasle, talde edo goera bakoitzak, metodologia berezi bat behar du.

- Etengabeko ebaluazioa gauzatu, hasierakoa, prozesukoa eta bukaerako balorazioa eginez.
- Irakasleak ikasleei ematen dien laguntza beraien beharraren, egoeraren edo gaiaren arabera egokitu behar da.

Ukaezina da eraikitze- edo konstrukzio-prozesuaren oinarri psikologikoen egungo pedagogian eta curriculum-gaietan duten eragina.

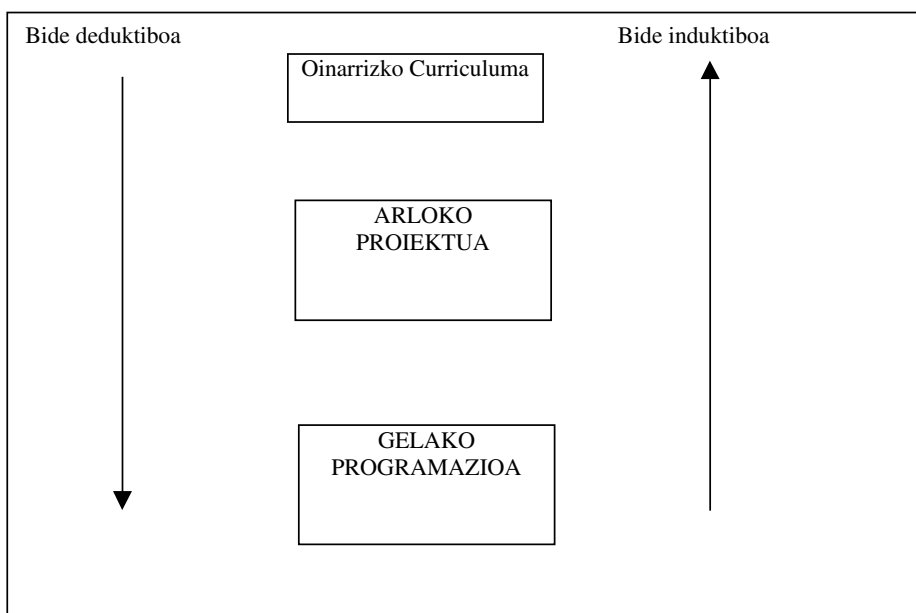
### **7.2.3. Edukien sekuentzia**

Etaparen eta ziklo bakoitzean, nola banatuko dira edukiak? Zein da eduki horiek aurkezteko era egokiena? Nola lortu edukiaren progresio funtzionala? Nola lortu edukiaren denboralizazio egokia? Edukien sekuentzia esanguratsua izateko printzipio batzuk bete behar dira: aurkezpen logikoa, edukiak ikasleentzat aurretiko ezagupenekin lotzeko aukera eta edukiaren arteko erlazioak sortu. Del Carmen-en arabera (1990), hauek dira jarraitu beharreko irizpideak edukiaren sekuentzia egiteko:

- Ikasleek aurretik dituzten ezagupenen eta ikasi beharrekoen arteko distantzia egokia izatea.
- Arlo edo gai horretan barruko koherentzia lortzea.
- Eduki berriak ikasleek dakizkiten edukietara egokitzea. Horrela, irakaskuntza-ikaskuntzan progresio koherentea gertatuko da.
- Eduki-mota batzuei garrantzia ematea: “eduki antolatzaile” batzuk aukeratu gero, beste edukiak beraien inguruan loturik egongo dira. Eduki ardatz batzuek egon behar dute.
- Edukiaren progresioa eta jarraipena: ikasleak landu behar dituen edukiaren progresio logikoa jarraitu behar dute. “Espiralean garatutako edukiak” elkarren artean erlazionatzen ditugu, ideien eraikitzeari eta ikasleentzat aniztasunari eman beharreko atentzioa lortuz. “Espiral” horren hasieran eduki sinple eta zehatzetatik abiatuta, ezagupen konplexuak eta abstraktuak lantzen igaroko gara.
- Oreka: edukiak lantzen ari garenean, ea planifikatutako gaitasunak lantzen ari garen frogatuko dugu. Landutako gaitasunetatik oreka bat lortu behar dugu (kognitiboak, psikomotoreak, afektiboak, komunikatiboak eta giza interaziozkoak).
- Elkarren arteko lotura-erlazioa: ikasi beharreko edukiaren arteko erlazioa indartu behar da, ikasleek ezagupenen zentzu global edo orokor bat eraikitzeko. Horretarako, hainbat arlotako edukiak lotu daitezke.
- Edukiaren denboralizazioa: edukiak zein etapatan, ziklotan edo mailatan landu behar diren eta eduki bakoitzari zenbat denbora dedikatu behar zaion zehaztu dugu. Ikasleentzat ikasteko erritmo ezberdinak direla medio, denboralizazio honek malgu izan behar du.

Dokumentu honen definizioa eta gauzatze-prozesua, batik bat, bere zailtasunarengatik da berezia. Irakasleriaren talde-lan eskasak, denbora faltak, prozeduraren konplexutasunak, baliabide edo aholkularitarik ezak, eta abarrek ICPren eraikitzea oztopatzen dute. Baina, agiri honen garapena gauzatzeko elementuak definitu baino lehen, bere prozedura edo egiteko metodoa eta bidea zehaztu nahiko nuke. Agiri pedagogiko hau garatzeko metodoak definitzerakoan hiru bide nagusi aipatuko ditugu:

- Bide deduktiboa: Oinarrizko Curriculumentik abiatuta, etapako proposamenak eta edukien sekuentzia zehaztu ondoren, ikasgelako programazioarekin amaitzen da.
- Bide induktiboa: ikasgelako programaziotik abiatuta (eguneroko praktikatik), etapako proiektua osatu.
- Bide mistoa: Oinarrizko Curriculuma eta ikasgelako programazioa kontuan harturik, dedukzioa eta indukzioa batera landu.



### 7.6. irudia. Ikastetxearen Curriculum Proiektua (ICP) garatzeko bideak.

Ikastetxearen agiri honetan garatu beharreko gai nagusiak hauek izan daitezke:

- a. Ikastetxearen diagnostikoa bere gabeziak aipatuz: ikasleen diagnostikoa, irakasleria, ingurua, baliabideak, ikastetxeak eta, ikasleek bereziki dituzten arazoak identifikatu, curriculumaren bidez behar horri erantzuna emateko.

- b. ICP tresna gisa zertarako erabili behar dugun justifikatu: lehen puntuak aipatutako arazoei nola aurre egin curriculumaren bidez.
- c. Curriculumaren ikuspegia: hiru ikuspegi nagusi aipatuko ditugu (diziplinarra, interdiziplinarra edo globala) eta horrela definituko ditugu:
- Diziplinarra: arlo bakarra kontuan harturik planifikatzen da (gaika) Adb: Matematikako biderketak eta zatiketak.
  - Interdiziplinarra: arlo bat baino gehiago hartzen da kontuan. Adibidez: Gizartea eta Matematika elkartu edo integratu populazioaren bilakaera aztertzeke.
  - Globalizatua: arlo guztiak egon daitezke, eta arloak bereizita ez dira azaltzen. Adibidez: nire herria azertu, nahi ditudan ikuspegi eta esparru guztietatik.
- d. Etapan landu beharreko edukiak (gaiak huts-hutsik, eduki kontzeptualak). Etapan landuko diren edukiak sailkatuko ditugu:
- Arloka: eduki kontzeptualak arloka sailkatu (gaiak) .
  - Zikloka: arlo guztietako gaiak (bakarra) azaldu zikloko sekuentzia koherente eta kohesiodun batean zehaztuz.
  - Mailaka: ikasmaila bakoitzean irakatsiko diren gaiak zehaztu.
- e. Etaparen helburuak eta lantzen diren gaitasunak: etapa bakoitzean landu beharreko trebetasunak mailaka, zikloka, arloka...
- Mailaka: mailako helburu orokorrak.
  - Zikloka: zikloko helburu orokorrak.
  - Arloka: arlo bakoitzeko helburuak.
- Gaitasun kognitiboak (adimena, memoria lantzea...), psikomotoreak (fisiokoak, orientazioa...), afektiboak (afektibitatearen mailakoak), komunikazioaren arlokoak (argibideak, azalpenak...), giza integrazioaren mailakoak (gizartean integratzeko baliagarriak direnak...) eta kudeaketa-planifikazioaren arlokoak izan daitezke.
- f. Etapan erabiliko diren metodologiak, jarduera-motak eta prozedura garrantzitsuenak: esperientzien bizipena lantzea (irteerak, esperientzia zuzenak...), informazioa bilatzea, ikerketa-metodologia (hipotesiak azaldu eta frogatu...), irakaslearen ahozko argibideak eta azalpenak, arazoak askatzeko prozesuak, lan indibiduala edo ikaslearen banakako lana, talde-lana eta abar.
- g. Baliabideak erabiltzeko irizpideak: zein baldintzatan eta nola erabiliko diren baliabide hauek.



- Espazioa: arkitektura, malgutasuna, egokitasuna, altzariak, irekitasuna...
- Denbora: arloak banatzeko irizpideak egunean zehar, ikasleriaren berezitasunak eta ezaugarriak (adina, gaitasunak...), arloaren zailtasuna, praktikotasuna edo teoriak duen pisua baloratzea, ordutegia egiteko irizpideak...
- Ikasleak taldekatzeko irizpideak: ikasleak taldekatzeko baldintzak (adina, maila akademikoa, ikaslearen adimena, zoriz egindakoa, ikasle-taldearen ezaugarriak nortasunaren arabera, gaiaren arabera....
- Irakasleen adskripzioen irizpideak: zeintzuk diren irakasleak ikasmaila eta gaitara adskribatzeko irizpideak (titulazioa, nortasuna, irakaslearen nahiak, kontsentsua, ikastaldearen beharrak...
- Baliabide materialak aukeratzeko irizpideak hauek izan daitezke:
  - Ikasleari ikertzeko, behatzeko eta lanak azaltzeko aukerak ematea.
  - Ikaslea errealitatearekin harremanetan jartzea: manipulatu, aplikatu, aztertu...
  - Konparatzeko, laburtzeko edo sailkatzeko aukera izatea.
  - Esperimentatzeko aukera izatea, kritikatzeta...
  - Arauak, legeak eta printzipioak aplikatzeko aukerak izatea.
  - Ekintza aktiboak bultzatzea.
  - Ikasleak bere lana planifikatzeko aukera izatea.
  - Ikasleen interesak kontuan hartzea.
  - Bere lanaren ebaluazioa egiteko aukera ematea.
- Ingurune hurbilarekin erlazionatzeko erak (auzoa, herria...): herriko erakundeekin eta profesionalekin erlazionatzeko irizpideak. Ikastetxeak noiz, nola eta zertarako parte hartzen duen herriko ekitaldietan.

h. Ebaluazio-irizpideak: hau da, ikasleen lana eta ikuspegi bakoitza nola baloratuko den definitzea:

- Arloka: arlo bakoitza ebaluatzeko teknikak eta irizpideak.
- Mailaka: ikasmaila gainditzeko teknikak eta irizpideak.
- Zikloka: zikloa gainditzeko teknikak eta irizpideak.

Tekniken artean honako hauek erabil daitezke: eguneroko lanaren behaketa, egunkariak; eskalak; ohiko azterketa eta frogak; galdera irekiak; galdera itxiak, ikaslearekin elkarrizketa, azterketa-liburu irekiarekin; hausnarketak; ikaslearen ahozko azalpenak; lan monografikoak, e.a. Teknika hauek ikaslearen adinarekin batera joan behar dute.

- i. Promozio-irizpideak: ikasleak ikasgaiak eta ikasmak gaintzeko erabili behar diren irizpideak. Arloka (ikasgai bakoitza gaintzeko minimoak), mailaka eta zikloka.
- j. “Ikasle berezien” curriculum-egokitzapenak egiteko irizpideak: gelako ikasle batzuek programa eta edukiak asimilatze programaren aldaketa eta egokiera beharrezkoa dute. Aldaketa- eta egokitze-prozesuan elementu hauek kontuan hartuko ditugu:
  - Irakatsi eta ikasteko prozesuaren indibidualizazioa: irakaskuntza-ikaskuntza nola egokitu ikasleen interesetara.
  - Aniztasunaren kontzeptua garatzeko irizpideak.
  - Hautazko gaiak aukeratzeko irizpideak: zergatik aukeratu diren hautazko gai batzuk eta besteak ez.
  - Irakasle tutorearen eta berreziketako espezialisten arteko harremanak definitu: noiz eta nola izango da kontsultorearen eta berrezitzailearen interbentzioa ikasleekin, gurasoekin eta irakasleekin.
- k. Testuliburuak aukeratzeko irizpideak adostu: zein dira testuliburuak aukeratzeko baliatzen diren irizpideak eta aholkuak. Materialak aukeratzeko irizpideak hauek izan daitezke:
  - Materialaren aurkezpen orokorra, itxura, funtzionaltasuna, estetika, letra-tamaina...
  - Hizkuntzaren egokitasuna.
  - Edukien eboluzioa eta progresioa (sekuentzia).
  - Irakasle eta ikasleen interesak.
  - Gaiaren aurkezpenean helburuen eta edukien inguruko eskema egiten du.
  - Oinarrizko edukiak azaltzen ditu.

Banakako lana eta taldeko lana orekatuta dago jardueretan:

- Jarrerak, balioak eta ohiturak lantzen dira.
- Prozedurak lantzen dira.
- Metodologia bibentziala, hau da, inguruarekin harremanak edukitzeko metodologia proposatzen du.
- Arazoak askatzeko metodoak lantzen ditu.
- Ikerketa-gaiak azaltzen dira.
- Lan monografikoak egiteko aukera badago.
- Aurkezten den informazioa logikoki antolatuta dago.
- Errefortzu- eta zabaltze-jarduerak azaltzen ditu.

- Ikaslearen autoebaluazioa egiteko aukera ematen du.
- Agertzen diren adibideak gaurkotuak dira.
- Zehar-lerroen inguruko gaiak azaltzen dira.

#### IKASTETXEAREN CURRICULUM PROIEKTUAREN GARAPENA

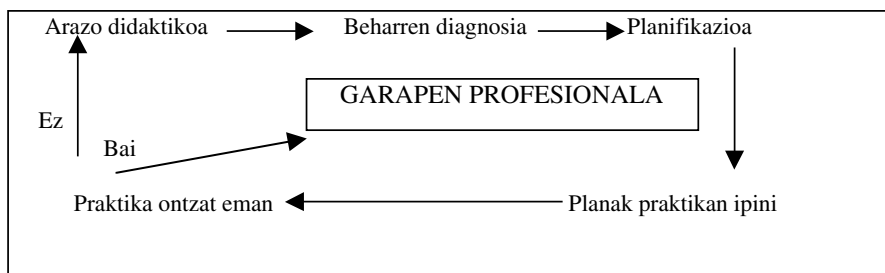
- a. Ikastetxearen diagnostikoa bere gabeziak aipatuz.
- b. ICP tresna gisa zertarako erabili behar dugun justifikatu.
- c. Curriculum-ikuspegia: diziplinarra, interdiziplinarra edo globala.
- d. Etapan landu beharreko edukiak (gaiak huts-hutsik, eduki kontzeptualak).
  - Arloka, zikloka, mailaka.
- e. Etaparen helburuak eta lantzen diren gaitasunak:
  - Arloka, zikloka, mailaka.
- f. Etapan erabiliko diren metodologiak, jarduera-motak, prozedura garrantzitsuenak.
- g. Baliabideak erabiltzeko irizpideak:
  - Espazioa, denbora, ikasleak taldekatzeko irizpideak, irakasleen adskripzioen irizpideak, ingurune hurbilarekin erlazionatzeko erak (auzoa, herria...).
- h. Ebaluazio-irizpideak:
  - Arloka, zikloka, mailaka.
- i. Promozio-irizpideak:
  - Arloka, zikloka, mailaka.
- j. Curriculum-egokitzapenak egiteko irizpideak.
  - Irakatsi eta ikasteko prozesuaren indibidualizazioa.
  - Aniztasunaren kontzeptua garatzeko irizpideak.
  - Hautazko gaiak aukeratzeko irizpideak.
  - Irakasle tutorearen eta berreziketako espezialisten arteko harremanak definitu.
- k. Testuliburuak aukeratzeko irizpideak adostu: materialen aurkezpena, itxura, hizkuntza, edukien progresioa, ikasleen interesak, grafikoak, informazioaren gaurkotasuna, jarduera-motak, jarrerak, baliokak...

### 7.7. irudia. Ikastetxearen Curriculum Proiektuaren alderdiak.

#### 7.2.4. *Curriculum*a: irakaslearen formazioa bultzatzeko tresna

Curriculum a irakaslearen lan-tresna da. Beraz, irakasleak, curriculum a lantzen ari denean “zer, nola eta zergatik” irakatsi argudiatzen du. Galdegai horiek (zer, nola, zergatik) behar eta interes berezi batzuei erantzuna emateko besterik ez dira. Irakasle eta profesionalaren lana galdegai horiei erantzutea izango litzateke. Erantzun hori curriculum-proposamen bati dago loturik. Helburuak, edukiak, metodologiak,

ebaluazioa, eta abar planifikazio honen zehaztapena egiteko osagaiak dira. Planifikatzen den proposamena (unitate didaktikoa) praktikan ipintzen denean, diseinaturiko plana gure ikasleentzat ea baliagarria den frogatuko dugu. Askotan, paperean egindako planifikaziotik errealitatera alde nabarmenak daude, oztupoak, akatsak, ezustekoak, eta abar daudelako. Errealitatean azaltzen diren oztupoak identifikatzea oso baliagarria izan daiteke, informazioa baita irakasle-taldeen formazio-jardueretan abiapuntua. Irakasleek bere lan profesionalekin loturiko arazoak askatzeko honako zikloa betetzen dute:



### 7.8. irudia. Irakaslea formatzeko zikloa.

Ikasgaiak planifikatzeak eta praktikan jartzeak, bere prozesua ebaluatzeak, curriculumak sortzen dituen arazoei irtenbide hipotetikoak azaltzeak eta frogatzeak irakasleriaren formazioa indartzen dute. Irakaslearen formazioa eta garapena bere eguneroko praktikan oinarriturik dago. Villar Angulo-k (1995) irakasleriaren prozesu erreflexiboak bultzatzeko eta formazioa indartzeko lau urratseko zikloa azaltzen du:

- Irakaslearen lanaren deskripzioa (Zer egiten dut?): irakasleak bere ikasgelan zer egiten duen deskribatuko da (praktikak, arazo profesionalak...).
- Informazio-fasea (Zer esan nahi du honek?): bere lana zergatik egiten duen era horretan arrazoitzea litzateke. Honen helburua irakaslearen ideia teoriakoen eta printzipioen indukzioa bultzatzea da.
- Eztabaida-fasea (Zergatik da horrela?): Irakasle-taldek informazio-fasean azaldutako printzipioak mahai gainean jartzen ditu irakasleriaren eztabaida, adostasuna eta ideia berriak jasotzeko asmoz.
- Berreraiketa-fasea (Nola hobetu?): Eztabaida-fasean azaldutako ideia berriak praktikan ipintzea.

Hausnarketa-bide hau (ziklo hau) arazoen arabera errepikatzen da eta irakaslearen garapen profesionala sendotzeko paregabea da.

### 7.3. IKASTETXEAREN URTEKO PLANA

Ikasturteko lana planifikatzea beharrezkoa da. Urtean zehar egin beharreko lanaren plangintzak baliabideak aurreztu egiten ditu eta lanaren eraginkortasuna hobetzen du. Lana aurreikustea, beraz, Ikastetxearen Urteko Planaren helburua da. Kontzeptu honen esanahiari buruz adostasun handia dago.

Barberá Albalat-en ustez (1989), Urteko Plana Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren urtez urteko zehaztapena da. Plangintza honen diseinuan irakasleek, gurasoek eta ikasleek parte hartuko dute, hau da, hezkuntza-komunitateko kideek.

Nieto Gil-ek dio (1993) hezkuntza-komunitateko ordezkariak diseinaturiko egitasmoa dela. Ikaslearen heziketaren inguruan erantzukizuna duten kideek planifikaturiko proiektua da.

B. Rotger-en ustez (1989), Ikasturteko Plangintza ikastetxearen helburu garrantzitsuenak gauzatzeko diseinatzeko den proiektu edo egitasmoa da. Beraz, Ikasturteko Plangintzak Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren helburuak lortzeko urrats bat izan behar du. Ikasturteko Plangintza Hezkuntza Proiektuaren zehaztapen bat izango litzateke.

J.M. Moreno-ren ustez (1990), Urteko Planaren bidez, urtean zehar, ikastetxeak lortu nahi dituen helburuen zehaztapena egingo da. Zehaztapen honekin batera, helburuok erdiesteko aukerak ere aztertuko dira.

Antúnez-en arabera (1993) Ikasturteko Plangintzaren esparrua Ikastetxearen Hezkuntza Proiektua da. Egitasmo honek dituen helburuak Ikasturteko Plangintzaren bideak, asmoak, jarduerak eta zereginen gidariak izango dira. Ikasturteko Plangintzan, ikastetxeak “zer” lortu eta “nola” lortu behar duen zehaztuko da. Horretarako, ikastetxeak landu beharreko ekintzak, giza baliabideak eta baliabide materialak eta abar aurreikusi eta planifikatuko ditu.

Ikastetxearen Urteko Plana definitzerakoan bere ezaugarriak ere definitu behar ditugu. Besteak beste, dokumentu honen printzipioak honako hauek dira:

- Ikasturtean zehar izandako oztopoen eta arazoen ebaluazioa burutu ondoren sortutako plangintza idatzia da.
- Plangintza honek errealia eta zehatza izan behar du, utopiak alde batera utziz.
- Plangintza aurrera eramateko, hezkuntza-komunitatearen konpromisoa behar da. Talde eta pertsona bakoitzaren ardurak eta erantzukizunak zein diren argi eta garbi finkatu behar da.
- Ikasturteko Plangintza ebaluatzeko irizpideak eta tresnak zehaztu behar dira.

- Ikasturtean zehar landu beharreko ekintzek, jarduerak eta zereginak ordena logiko bati jarraitu behar diote.
- Plangintza ez da finkoa edo zurruna, malgua baizik. Hau da, noizean behin gainbegiratzeko eta egokitzeke prest egongo da.
- Agiri honetan argi eta garbi azalduko da zeintzuk diren plangintzaren lehentasunak.
- Ikasturteko Plangintzaren bidez, bat-batekotasunari, inprobisazioari, ohikeriari edo errutinari aurre egiten diegu. Ikastexek garatzen dituen jarduerak helburu zehatz batzuk lortzeko bideratzen dira.
- Plangintza honen baliagarritasuna eta efikazia hezkuntza-komunitatearen inplikazioan dago.
- Ikasturteko Plangintzak ez du tresna burokratiko soilik izan behar. Ikastetxearentzat praktikoa, sinplea, erreala, bere inguruko beharrei egokitua eta pertsona eta taldeen artean koordinatua.
- Azken finean, hezkuntza-komunitateak identifikaturiko beharrak asetzeko plangintza da. Egitasmo honek bete beharreko jardueren ebaluazio-modua ere finkatuko du.

Lehen esan dugun bezala, Ikasturteko Plangintzaren esparrua Ikastetxearen Hezkuntza Proiektua da, ikasturtean zehar gauzatu beharreko jarduerak gidatzen baititu. Ikastetxearen Urteko Plangintzak, nagusiki, bi helburu bete behar ditu:

- Alde batetik, ikastetxean identifikaturiko behar eta arazoei erantzuterakoan erakundearen asmoak eta helburuak kontuan hartuko dira.
- Hezkuntza-komunitateko kideen parte-hartzea, konpromisoa eta inplikazioa bultzatzea. Ikastetxearen helburuak betetzeko eta beharrak asetzeko, guraso, irakasle eta ikasleen partaidetza garrantzitsuak dira.

Egitasmo idatzia zehatzuz gero, ikasturtean zehar birmoldatzeko, gainbegiratzeko, ebaluatzeke eta diseinaturiko plana bete den frogatzeko aukera izango dugu. Aurreko Urteko Memoriaren ondorioak ebaluatu eta gero, hezkuntza-komunitatearen beharrak identifikatu eta asetzeko jarduerak planifikatuko dira. Horrela, Ikasturteko Plangintzaren zehaztapena gauzatzeko eragileak honako pertsona eta taldeak izango dira:

- Zuzendaritza Taldea: ikastetxe askotan plangintzaren diseinua egiten duen taldea da. Organo honek hezkuntza-komunitateko sektoreak kontuan harturik eta Eskola Kontseiluaren onespenezkin, Ikasturteko Plangintzaren diseinua egingo du.

- Eskola Kontseilua: zuzendaritzaren proposamenak aztergai ipiniko dira batzar-organo honetan. Proposamenaren eztabaida egin ondoren, planari onespena emango zaio.
- Irakasleen Klaustroa, zikloak eta departamenduak: batzar-organo hauek aurreko Ikasturteko Memorian zenbait zeregin eta behar pedagogiko identifikatuko balituzte, kontuan hartu beharko lirateke.
- Ikastetxeko komisioak eta Guraso Elkarteak: ikastetxeko ekintza osagarri edo eskolaz kanpoko jardueraz arduratzen direnek beraien lan-proposamenak eta beharrak azalduko dituzte.
- Banakako organoak: irakasle tutoreak, espezialistek, monitoreak, langile ez-doizentek, eta abarrek proposaturiko beharrak ere kontuan hartuko dira.

Organo eta talde horiek koordinazioan ipini behar dira plangintza eraginkorra izan dadin. Horretarako, plangintza era egokian garatzeko epe zehatz batzuk bete behar dira. Ikastetxearen Memoriaren ondorioak ikasturte bukaeran finkaturik badaude (maiatza), hurrengo Urteko Plana ekainerako planifikaturik egon daiteke. Komeni izango litzateke ekaina bukaerarako, datorren ikasturteko plangintza gehiena diseinaturik egotea. Irakasleriaren beharrak, obrak eta konponketak, ikasgelen prestaketa, e.a. ikastetxearen amaieran zehazturik uzteak seriotasun-irudia ematen dio ikastetxeari. Irailean, ikasturte hasierako bat-batekotasunak eta zalantzek, askotan, irakasleen artean batik batik, urduritasuna sortzen dute. Plangintza honen edukiaz (irailean) ikastetxeko sektore guztiak informatu behar dira eta ondoren antolatu. Ikastetxe publikoetan, horrez gain, barrutiko hezkuntza-ikuskaritzari Ikasturteko Plangintzaren ale bat bidaliko zaio.

### ***7.3.1. Ikastetxearen Urteko Plangintzaren alderdiak***

Ikasturteko Plangintzaren ataletan, ikastetxeko bakar- eta batzar-organoek dituzten lan eta zereginak finkatuko dira. Egitasmo honetan, ikastetxearen hobekuntza, berrikuntza eta garapena suposatzen duten jarduerak azalduko dira, batik batik. Ikasturtero sortzen diren ohiko lanak eta atalak plazaratzea ez da, beraz, oso egokia ikusten. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuaren asmoak eta helburuak betetzeko, ikastetxeak ikasturte horretan egin beharreko urrats zehatzak finkatuko dira. Horrela, gure iritziz, Urteko Plangintzan azalduko diren alderdiak hauek izan daitezke:

- Aurreko Memoriaren ondorioen azterketa.
- Ikasturte honetarako identifikaturiko beharrak, lanak, zereginak eta helburuak.
- Zeregin eta jardueren banaketa: lanen arduradunak izendatu.
- Lanak eta jardueren denboralizazioa.

- Erabiliko diren baliabideak.
- Ikastetxearen egutegia.
- Ikastetxearen aurrekontu ekonomikoa.
- Berrikuntzak eta irakasleriaren formazio-proiektuak.
- Ikastetxeak ingurunearekin izango dituen harremanak: kultur ekintzak, beste erakundeekiko harremanak, ospakizunak, jaiak, ekitaldiak...
- Ikastetxeko kideek parte hartzeko era.
- Ikastetxearen organigrama.
- Ikasle eta irakasleriaren ordutegiak, egutegiak eta abar.
- Bileren egutegia: gurasoekin egin beharrekoak, batzarrak, Eskola Kontseilukoak...
- Espazioaren erabilera (planoak...).
- Heziketa berezia, orientabideak, berreziketa eta integrazio-jarduerak, curriculum-egokitzapenak...
- Tutoretzaren funtzionamendua, bilerak, informazio-kanalak...
- Ikasleak taldekatzeko irizpideak...

Elementu nagusi hauek plangintza garatzeko oinarriak dira, ikastetxearen jardura nagusiak definitzen baitituzte. Ikastetxeko lan-taldeek, zikloek, Klaustroak, komisiok, Eskola Kontseiluak eta bakar-organoek, irakasleek, ikasleek, langile ez-dozenetek, gurasoek, e.a. ikasturtean zehar egin beharreko lanaren proposamenak, planifikazioa eta onespena egingo dituzte. Prozesu hau, batik bat, lau fase nagusitan gauzatuko da:

- a. Diagnostiko-fasea: hasierako balorazio orokorraren bidez beharrak aztertuko dira.
- b. Planifikazio-fasea: sorturiko beharrak identifikatu ondoren plangintzaratu egingo dira.
- c. Aplikazio-fasea: hipotesi-mailan egindakoa (plana) errealitate bihurtzen saiatuko dira.
- d. Ebaluazio-fasea: aplikazio-fasearen lorpenak baloratuko dira eta hobekuntzarako alderdiak identifikatuko dira.

a. Diagnostiko-fasea: ikasturteko beharrak identifikatzeko tresna aproposenatariko bat ikastetxearen azkeneko Memoria izan daiteke. Agiri horren bidez, ikastetxearen errealitatearen azterketa egingo da. Errealitatearen ezagupena zenbat eta sakonagoa izan, orduan eta oinarri hobea edukiko dugu ikastetxearen beharrak eta zereginak finkatzeko. Diagnostiko-fasearen bidez, lau lorpen nagusi gauzatzeko aukera izango dugu:



- Ikastetxearen beharren zerrenda.
- Sortutako arazo eta lanei aurre egiteko beharrezkoak ditugun baliabideak finkatzea.
- Behar eta gabeziei erantzuteko alternatibak eskaintzea.
- Alternatiba hauen aurrean egokienak aukeratzea.

Noski, ikastetxearen beharrak identifikatu ondoren komeni izango litzateke lehentasunen azterketa egitea.

b. Planifikazio-fasea: Memoriaren bidez egin den diagnosiaren arabera, ikasturte berriko plangintzari ekingo diogu. Zuzendaritza Taldeak planifikazio-fasean jokatzeko duen papera oinarrizkoa da. Lehen urratsa, ikastetxeko sektore guztien sentsibilizazioa bilatzea izango litzake. Ikasturte oro, Hezkuntza proiektuak finantziaturiko asmoak betetzeko urrats bat egin behar dela kontziente izan behar dugu. Hori dela eta, plangintza honen aurrean sentsibilizatzea eta beraien proposamenak jasotzea funtsezkoa dela uste dugu. Bigarren, proposamen horien bideragarritasunaren azterketa egin beharra dago, azkenik, bideragarriak diren proposamenen inguruko erabakietan adostasunez edo aho batez akordioetara iristea ere ezinbestekoa da (Klaustroa, ikasleak, gurasoak, ez-dozenteak...). Aho batez onarturiko proposamen honek Eskola Kontseiluaren onospena jasoko du.

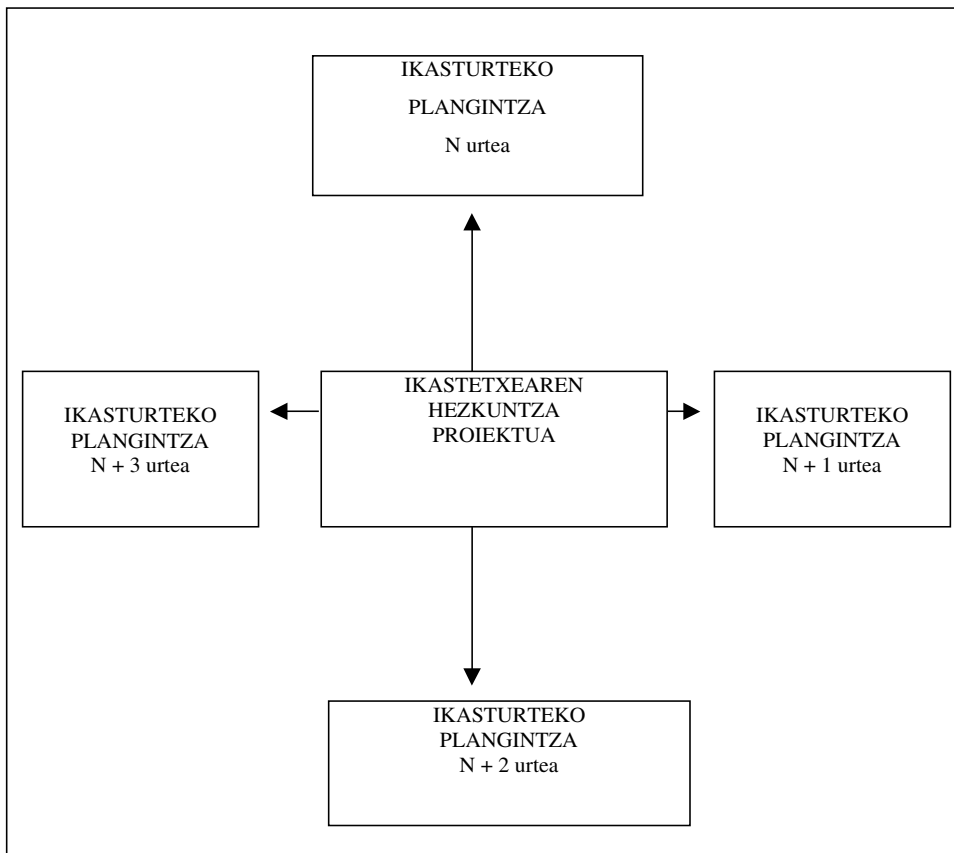
Lehen esan bezala, Zuzendaritza Taldea ikasturteko plangintzaren dinamizatzaileria izango da, proposamenak bilduz, alternatiben bideragarritasuna aztertuz eta, Eskola Kontseiluak onartzeko, hezkuntza-komunitatearen nahiak eta asmoak islatuz. Urteko Plangintza honek koherentea, praktikoa, orekatua, malgua, parte-hartzailea eta adostua izan behar du.

c. Aplikazio-fasea: Ikasturteko Plangintzaren aplikazioak edo exekuzioak beraren garapena, jarraipena, behaketa, gainbegiraketa eta kontrola eskatzen ditu. Aplikazio-fasea bideratzeko honako urratsak egitea egoki ikusten dugu:

- Sentsibilizazioa-kontzientziazioa: plangintza aurrera eramateko hezkuntza-komunitatea motibatzea beharrezkoa da. Horretarako irakasle, ikasle eta gurasoen interesguneak kontuan hartuko dira.
- Informazioa: plangintzaren lanak gauzatzeko eta helburuak lortzeko, pertsona eta talde bakoitzari beharrezkoa duen informazioa emango zaio.
- Hezkuntza-komunitateko kideak formatzea: zeregin berrien aurrean pertsonak formatu eta gaituko dira.
- Taldearen kohesioa lortzea: bete beharreko jarduerak talde-lanaren bidez gauzatu dira eta giza taldearen kohesioa indartuko da.

Aldagai horiek guztiak kontuan hartu behar dira exekuzio-fase hau era egokian garatzeko.

d. Ebaluazio-fasea: Ikasturteko Plangintzaren ebaluazioa, Ikastetxearen Memoriaren bidez egingo da. Gai honetan sakontzeko asmorik ez dugunez gero (hurrengo atal batetan sakontzen baita), hauxe aipatuko dugu batez ere: Urteko Planaren ebaluazioak ikastetxearen hobekuntza lortzeko izan behar duela.



#### 7.9. irudia. Urteko Plangintzaren eta Hezkuntza Proiektuaren arteko lotura

Ikasturteko Plangintzaren ebaluazio formatiboa (prozesua) eta sumatiboa (amaierakoa) egitea derrigorrezkoa da ikastetxeko hezkuntza-jardueren balorazioa egiteko. Balorazio horrek emango digu, hain zuzen ere, ikastetxeko lanak hobetzeko parada eta aukera.

#### 7.4. IKASTETXEAREN MEMORIA: HOBEEKUNTZA-TRESNA

Dokumentu pedagogiko hau oso tresna baliagarria da ikastetxeko elementu eta alderdi nagusiak ebaluatzeko eta erakundearen prozesuak hobetzeko. Ikusiko dugun bezala, kontzeptu honen definizioa egiterakoan ebaluazioaren nozioa azaltzen da. Ciscar eta Uria-k (1988) kontzeptu hau definitzean hau diote: Memoria,

Urteko Planaren jarraipenaren emaitzekin gauzatzen da, eta Ikastetxearen Urteko Plana Memoriako datuetatik abiatuz osatzen da.

Rotger Amengual-ek (1984) ere Urteko Plana eta Memoria erlazionatzen ditu; Memoria, Ikastetxearen Urteko Planarekin erlazionaturik dago. Urteko Planak ikasturtean zehar egindako lanak bideratzen eta gidatzen ditu eta, Memoriak, berriz, Urteko Planean egindako jarduerak ebaluatzen ditu.

Barbera Albalat-ek (1989) lanaren ebaluazioan oinarritzen da. Memoria hezkuntza-jardueren emaitzak baloratzeari arduratzen da, ikastetxeko osakideen (irakasle, ikasle, guraso) lanak ebaluatzen baititu. Urteko Memoria ikastetxearen errendimendu akademikoa ebaluatzen duen agiria da eta, era berean, hurrengo Urteko Planaren oinarria.

Antunex-ek (1986) ildo beretik bideratzen du kontzeptu hau. Memoria ikastetxeak egindako heziketa-jardueren balantzea da.

Vidorreta-k (1996) ebaluazio hau kritikoa dela aipatzen du. Memoria Ikastetxearen Urteko Planaren autoebaluazio kritikoa da.

Nieto Gil-ek (1993) bide bera hartzen du bere definizioan. Memoria, ikasturtean zehar, ikastetxeak egin dituen jardueren ebaluazio-agiria da. Ikastegiak lortutako emaitzen balorazioa, azterketa kritikoa da eta hobekuntza lortzeko proposaturiko irtenbideak zehazten dira.

Nire ustez, «Memoria da ikasturtean zehar egindako heziketa-jardueren ebaluazio-agiria. Ebaluazio horretan, bakar-organoek (irakasleek, zuzendariek, ikasleek...) eta batzar-organoek (OOGk, Eskola Kontseiluak, batzarrek...) parte hartzen dute».

1996ko otsailaren 21eko 82. Errege Dekretoak hauxe dio Memoriari buruz:

- Lehena: ikastetxeek urtean zehar egindako lanaren eta lortutako emaitzen ebaluazioa egingo dute.
- Bigarrena: ebaluazio horretan ebaluatuko dira Ikastetxearen Hezkuntza eta Curriculum Proiektua, eskolaz kanpoko jarduerak, ekintza osagarriak, irakasteko prozesua eta ikasleen errendimendu akademikoaren bilakaera.

Euskal Autonomia Erkidegoan, 1997-98 ikasturte hasierako zirkularrean, Hezkuntza Sailak hauxe dio: «Ikastetxearen Urteko Memoria ekainaren azken astean eta irailaren lehenengoan egin behar da. Zuzendaritza Taldeak, memoria burutzeko, koordinazioaren ardura izango du. Ikastetxearen Urteko Planaren azterketan, ikastetxe bakoitzaren autoebaluaketa egiten da. Memoriaren ondorioak ateratzeaz gain, hurrengo Ikasturteko Plangintzarako proposamenak egingo dira. Proposamen hauek Ikastetxearen Plangintzan helburutzat hartzea komenigarria litzateke. OOGk edo Eskola Kontseiluak Urteko Memoria onartu behar du, beraren kopia batek ikastetxeko idazkaritzan eta hezkuntza-ikuskaritzaren esku gelditu behar duelarik».

Laburbilduz, Memoriaren zeregina garrantzitsua da irakaskuntzan eta erakundearen gestioan. Agiri edo dokumentu hau ebaluazioaren eta hobekuntzaren oinarriak dira:

- Memoria ikastetxeko oinarrizko agiria denez gero, hezkuntza-komunitateko partaideentzat eskuragarri izan behar duen txostena da.
- Ikastetxea ebaluatzeko erabiltzen diren tresnetako bat da. Memoria beste ebaluazio-motekin osagarria izan behar duen tresna da.
- Memorian ematen diren datuak eta informazioak zehatzak eta zuzenak direla suposatzen da.
- Memoria, bereziki, ikasturteko jardueri buruz egindako hausnarketa kritiko bat da, jarduera horiek bete direnez ebaluatuz. Hausnarketa hau, ikasturte hasieratik aurrera egingo da.
- Memoria ez da ikastetxeko sektore bakoitzak egindako txostenen bilduma edo batuketa. Txosten horien azterketa egin ondoren, agiri koherente eta bateratu bat sortu beharra dago, hobekuntza-proposamenen artikulazioa eta koordinazioa ahalbidetuz.
- Memoriak agiri praktikoa, errealista eta egiazkoa izan behar du. Askotan burokrazia-lanak betetzeko egiten denak ikastetxearen hobekuntzan eraginkortasun eskasa izaten du.
- Memoriak hezkuntza-komunitateko talde eta ordezkari guztien iritzia islatu behar ditu. Beraz, komunitatearen parte-hartzea bultzatzen duten prozesuak eta kanalak irekiko dira.

Dokumentu hau era praktikoan garatu behar da, bere azterketatik sorturiko ondorioak ikastetxea hobetzeko baliagarriak baitira. Ikus ditzagun Memoria justifikatzeko arrazoiak:

- Pedagogikoak: ikastetxeen helburua ikasleak hezitzea da, eta horrek etengabeko hobekuntza eskatzen du.
- Psikopedagogikoak: irakasleek irakatsi eta ikasteko prozesuaren etengabeko ebaluazioaren beharra dute. Ebaluazio horrek curriculum-hobekuntzan eragingo du.
- Gizarte-erakoak: hezkuntza-komunitateko kideak (guraso, irakasle, ikasle) ikastetxearen funtzionamendua hobetzen saiatuko dira. Era berean, gizar-teak inbertituriko baliabide-kopuruaren justifikazioa ere beharrezkoa da: ikastetxeak eskaini behar dituen hezkuntza-zerbitzuak homologatuta egongo dira. Ikastetxeak arautegia eta legedia betetzen duela ziurtatu behar du.

Memoria Ikastetxearen Urteko Plangintza ebaluatzeko tresna dela esan ohi dugu. Dokumentu honek helburu zehatzak baloratu behar ditu ikastetxeak lortu

diren ala ez jakin dezan. Beraz, Memoriak bete behar dituen helburuak eta zereginak hauek dira:

- Urtean zehar planifikatutako heziketa-jarduerak egiaztatzea. Urteko Planean finkaturiko ekintza eta lanak bete diren gainbegiratu behar ditu (ebaluazio sumatiboa).
- Hezkuntza-komunitateko partaideak eta kideak jardueretan formatzeak, ikastetxearen funtzionamenduan erantzukizunak hartzeak, ikastetxeko partaideak motibatzeak eta beraien inplikazioa eskatzeak Memoriaren zereginak izan behar dute.
- Ikastetxearen Urteko Plangintzak daraman prozesua eta bilakaera gainbegiratzea, kontrolatzea, behatzea eta zuzentzeko tresna baliagarria bihurtzea.
- Ikastetxeko jarduerak planifikatzeko eta sistematizatzeko joerak indartzea, ikastetxeko lanaren aurreikuspenak bultzatzea, ustekabeak edo prebisorik gabe egindako lanak saihestea.
- Ikastetxearen funtzionamenduari buruzko informazio zabala ematea hezkuntza-komunitateari: ikastetxeak inbertituriko baliabideak (giza baliabideak, finantzarioak edo materialak) planifikaturiko jarduerak lortzeko baliagarriak izan diren kontrolatzea.
- Erakundearen egoeraren diagnostikoa egitea, ikastetxea Hezkuntza Proiektuak finkatzen duen norabide eta gidaritzarekin batera doan frogatuz.
- Gizartearen ongizatea lortzearen, ikastetxeak jokutzen duen papera egiaztatzea. Ikastetxea, gizarte barnean murgildurik dagoen erakundea denez, Memoria ikastetxeak gizarteari egiten dion ekarpenaren ziurtagiria da.
- Ikastetxe publikoetan, batik bat, administrazioa informatzeko tresna izan behar du.
- Emaitzen azterketa kritikoaren bidez, ikastetxearen hurrengo plana gauzatzeko baliagarria izatea eta, era berean, bere funtzionamenduaren hobekuntza lortzea.

Ikusten dugun bezala, informazioa eskuratzea eta baloratzea Memoriaren muina eta hobekuntzaren oinarriak dira. Planifikaturiko jarduerak eta esperientziak urtean zehar baloratuko dira, ikastetxea hobetuko duten informazio-motak eta ondorioak aztertuz.

#### ***7.4.1. Memoria egiteko prozesuaren gidaritza eta partaideak***

Hasiera batean, Memoriaren gidaritzaren erantzukizuna Zuzendaritza Taldearena da. Zuzendaritza Taldeko kideek Urteko Memoria egiteko prozesua bultzatu eta jarduerak planifikatu eta koordinatu egingo dituzte. Behar izanez gero, zuzendaritzak ikastetxeko sektoreak ordezkatzan dituen lan-taldea sortuko du. Talde

horrek ikasturtean zehar Memoriaren diseinua planifikatu, ikastetxeko funtzionamendua behatu eta gainbegiratu ondoren, sektore guztien informazioa jasoko du, eta txosten edo agiri bat plazaratuko du.

Beraz, Memoria ez da ikasturte bukaeran egin beharreko txostena bakarrik, ikasturte hasieran zabaltzen den prozesua baizik. Prozesu hau ez da aldaezina, egokia ikusiz gero, hasiera batean planifikaturiko jarduerak aldakorak eta malguak izan daitezke. Memoria bideratzen duen taldeak, beraz, egin beharreko zereginen norabidea alda dezake. Horrelako erabakiak hartzeko, Memoria bideratzen duen taldea biltzea (hilean behin, adibidez) komenigarria izango litzateke. Era berean, talde hori ikastetxeko batzar-taldeekin (Klaustroa, zikloak, batzordeak, Eskola Kontseilua, Guraso Elkarte...) noizean behin biltzea egokitzen ikusten da. Bilera horietan gainbegiratzen da Ikastetxearen Plangintzan finkaturik dauden ekintzak eta jarduerak betetzen ari diren ala ez.

Ikastetxearen Urteko Memoriaren erantzukizuna Zuzendaritza Taldearena izanik, beharrezkotzat jotzen da ikastetxeko beste sektoreen parte-hartzea, iritziak jasotzea, aholkuak eta informazioa lortzea. Hori dela medio, komunikazio-kanalak irekitzea funtsezkoa da. Memoriaren onespena Eskola Kontseiluak, batzordeak edo OOGk emango du. Bidean, xehetasun txiki bat egitea komenigarria izango litzateke: ikastetxeko talde eta sektoreek egindako txostenak zehatza izan behar duela uste dugu, txosten guztiak bildu ondoren, Memoriaren arduratzen den taldeak sektore guztien ondorioak biribilduko ditu.

Zeintzuk dira ikastetxeko sektoreen zereginak? Irakasle-taldearen arduradunek, zikloan nahiz departamentuetan, ikasleen emaitza akademikoak, curriculumak, ebaluazioa edo arlo bakoitzaren egoera aztertuko dituzte. Tutoreek ikasgela bakoitzaren irakatsi eta ikasteko prozesuak aztertuko dituzte. Ez da ahaztu behar adin batetik aurrera ikasleek ikastetxeko bizitzan betetzen duten papera. Haiei ere euren txostena eskatzea komenigarria da. Gurasoen komisiok lan-talde bakoitzaren jardueren ebaluazioa egingo dute (kirolak, guraso-eskola, euskara-taldeak, ez-dozenak). Batzordeak, Eskola Kontseiluak edo OOGk ikastetxearen kudeaketa orokorrari ekingo diote, berau ebaluatuz. Azkenik, esan bezala, Zuzendaritza Taldeak edo Memoriaren arduratzen den komisiok koherentzia eta kohesioa emango dio informazio guztiari.

Ikastetxe publikoetan, batik bat, agiri hau zonaldeko edo barrutiko ikuskaritza aurkeztu beharko da (irailan). Ikuskaritzan aurkeztu aurretik, ikastetxe bakoitzak Memoriaren ondorioak hurrengo Urteko Planean zehaztea eta eranstea beharrezkotzat jotzen dugu. Hona hemen ikastetxeko sektore bakoitzak, Memoria sortzeko bete beharreko eginkizunak:

	Zuzendaritza Taldea	Gurasoen komisioak	OOG	Irakasleak	Ez-dozentek
Zuzendaritza Taldearen aholkatzea			*	*	
Memoria taldeka egitea	*	*	*	*	*
OOGri memoria aurkeztea	*				
Memoria-ereduak diseinatzea	*				
Ikastetxearen jarduerak behatzea	*	*	*	*	*
Memoria-agiria idaztea	*				
Hobekuntza-prozesuak bideratzea	*		*		
Ikuskaritzari ale bat bidaltzea	*				

### 7.10. irudia. Memoria garatzeko eginbeharrak.

Lehen esan dugunaren arabera, Memoriak ikastetxean egiten diren jardueren ebaluazioa egiten du. Hau da, Ikastetxearen Urteko Plangintzaren balorazioa. Baina, zein eremutan gauzatzen dira urteko jarduera horiek? Gure ustez, ikastetxearen urteko lanen balorazioa egiteko, honako eremu nagusiak daude:

- Banakako kideak: hemen pertsona bakarreko enteak aipatuko ditugu, hau da, zuzendaria, ikasketaburua, idazkaria, irakaslea, gurasoa, laguntzaile ez-dozentea, eta abar. Pertsona hauek Urteko Plana gauzatzeko duten zeregina ebaluatuko da.
- Batzar-taldeak: azken finean, Ikastetxearen Urteko Memoria aurrera eramango duten taldeak dira, hala nola: Zuzendaritza Taldea, Klaustroa, zikloak, sailak, Ordezkaritza Organo Gorena, batzarrak, batzordeak eta abar. Talde hauek Urteko Plangintzan nola eragin duten baloratuko da.
- Ikastetxea erakunde gisa: Memoriaren bidez, ikastetxearekin, globalki, erlazionaturik dagoen edozein esparru aztertuko da. Adibidez, ikastetxeko giroa, komunikazioa, informazioa, bizikidetzeta, parte-hartzea, eraikuntzak, zerbitzuak, e.a.
- Ikastetxearen Urteko Plana bera ere baloratuko da, ikastetxe bakoitzak finaturiko plangintza ea gauzatu den ebaluatuz. Ikastetxearen beharren arabera, noski, plangintzaren alderdiak eta lortu beharreko helburuak ezberdinak izango dira. Ikastetxearen Plana bete den egiaztatzeko talde aproposena

Zuzendaritza Taldea dela uste dugu. Hala eta guztiz ere, Urteko Plana espresuki sortutako talde batek ere ebalua dezake.

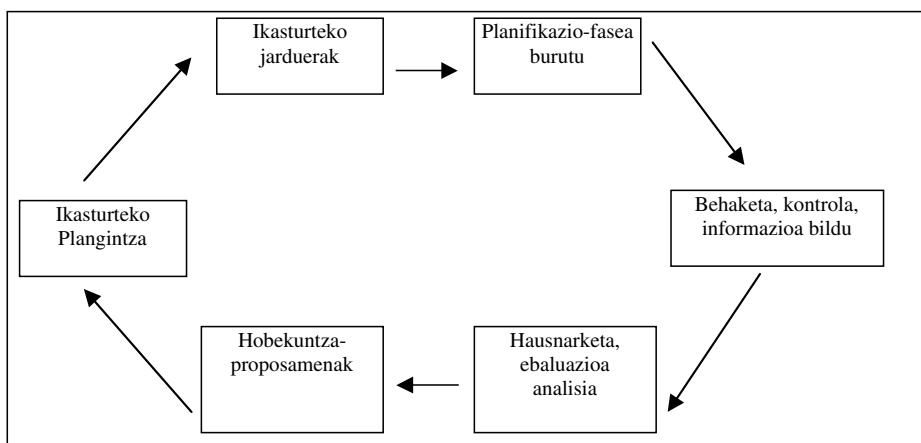
Ikastetxearen Memoria ez da ikasturte bukaeran idatzi behar den agiri bat. Ikasturteko Plangintza onartu bezain laster, Memoriaren diseinuarekin hastea gomendatzen da. Memoriaren planifikazioa irailean bertan eginez gero, bakar- eta batzar-taldeak behatu, kontrolatu eta gainbegiratu beharreko puntu nagusiez ohartuko dira. Kontuan hartzekoa da irakasleriaren lan-kopurua urtean zehar ez dela berdina. Ikasturte hasieran (ikastetxearen antolaketa orokorra eta ikasgelen prestakuntza dela medio) eta urte amaieran (kalifikazioa, irteerak, burokrazia, gurasoekin bilerak, eta abar) lan-kopuru handia izaten dute; Memoria ikasturte amaieran egitea beste lan bat gehiago izango litzateke eta lana pilotzeko arriskua legoke. Eta gainera, ikasturtean zehar gertatutakoen hausnarketa eta gogoeta azken mementoetan egitea ez da oso egokia. Beraz, komenigarria izango litzateke irakasle bakoitzak edo ikastetxeko batzar-talde bakoitzak ikasturtean zehar ebaluazio jarraitua egitea. Ikasturtean egin beharreko zeregin garrantzitsuenak aipatuko ditugu orain:

- Memoria-taldearen osaketa (iraila-urria). Honetarako espreski sortu den taldea izan daiteke, zeinean guraso, irakasle, ikasle eta zuzendaritzako kideek parte hartzen duten.
- Memoria osatzen duten alderdiak finkatu eta ikastetxeko kideei zabaldu (iraila-urria): Memoriaren diseinua, informazioa biltzeko erak...
- Hilero, bilera bat eginez, Ikastetxearen Urteko Plangintza gainbegiratu egingo da.
- Bakar- eta batzar-taldeen Ikasturteko Memoria zuzendaritzari itzuliko diote (martxo-apirila).
- Txosten guztien irakurketa eta agiriri lotura eta kohesioa ematea (apirila).
- Eskola Kontseiluaren edo batzordearen onespena jasotzea (maiatza-ekaina).
- Hurrengo Urteko Plangintzan, Memoriak egiten dituen proposamen eta hobekuntzak txertatzea edo kontuan hartzea (maiatza-ekaina).
- Ikastetxe publikoetan, administrazioari (ikuskaritzari) Memoriaren ale bat bidaltzea (ekaina edo iraila).

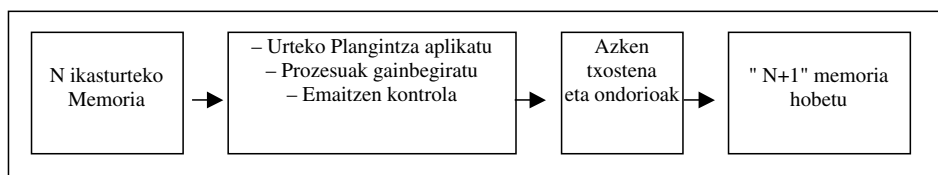
Faseak eta epeak aztertzen baditugu, proposamen honetan, faseak aurreratu egiten dira. Memoria apirila-maiatza aldean amaitzeak abantaila eta oztopoak ditu era berean. Oztopo gisa, prozesua aurreratzean ikasturte amaierako kalifikazioak jasotzeko arazoak egongo direla suposatzen da. Halaz ere, Haur eta Lehen Hezkuntzan ebaluazioaren kontzeptua eta ikuspegia jarraitua eta globala denez gero, ikasleen kalifikazioak, oro har, aurreikus daitezke. Abantaila modura, Memoria maiatza aldean bukatzean, datorren Urteko Plangintzan egin beharreko hobekuntzen proposamenak azaltzeko, gauzatzeko edo antolatzeke denbora gehiago dago.



Lehen esan bezala, ikasturte bukaera (ekaina) lan-fluxu handiko garaia denez gero, Ikasturteko Plangintza azken unea arte uztea ez da komenigarri ikusten. Ez dugu ahaztu behar, ikastetxe publiko askotan, batez ere, pertsonal eta baliabideen kudeaketa dela medio, ekainean, plangintza zehatzik egitea ezinezkoa dutela. Datorren Urteko Plangintza edo beharrak lehenbailehen diagnostikatzea eta identifikatzea administrazioari eskaera zehatzak egiteko lagungarria izango zaio. Ikastetxeetan maiatza-ekainean datorren Urteko Plangintza antolatuz, gauzaturik eta onartuz egoteak iraileko bat-batekotasuna, zalantzak eta azkeneko ezustekak eta ustekabeak saihesten ditu.



**7.11. irudia. Ikastetxearen Urteko Memoria gauzatzeko faseak (Nieto Gil, J.M., 1993).**



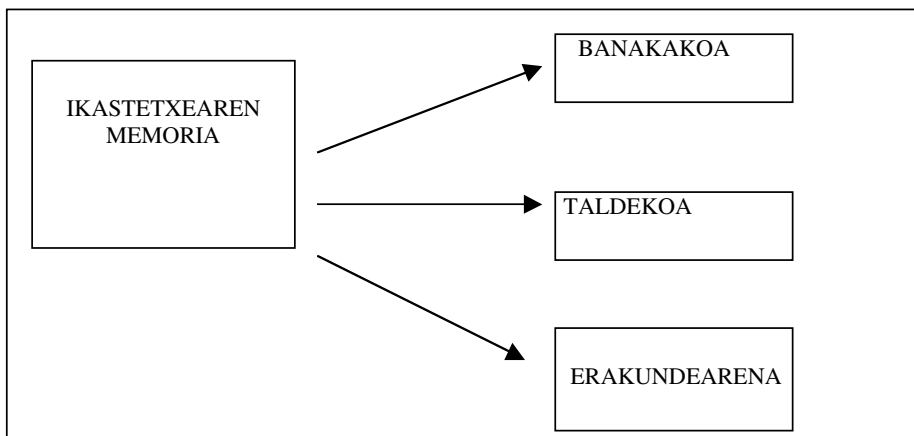
**7.12. irudia. Ikastetxearen Urteko Memoria bera hobetzeko prozesua.**

Ikasturteko Memoria bera ere hobetze-prozesuan murgiltzen da. Memoriaren planifikazioa, exekuzioa eta bere emaitzen ebaluazioaren ondorioak atera ondoren, azaldu diren hobetzeko proposamenek hurrengo Urteko Memorian eragingo dute.

#### **7.4.2. Ikasturteko Memoria agiri gisa**

Lehen esan dugun bezala, Ikastetxearen Memoriak arduratzen den taldeak (Zuzendaritza Taldeak edo beste talderen batek) informazioa hiru mailatan bilduko du:

- Bakar-organoek edo, batik bat, irakasleriak banaka egindako Memoria.
- Lan-taldeek sortutako txostenak.
- Hezkuntza-komunitateak, ikastetxeari globalki, erakunde gisa, eginiko ebaluazioa.



**7.13. irudia. Ikastetxearen Memoria.**

Hiru txosten-mota hauek aztertuta, Zuzendaritza Taldeak edo Memoriaz arduratzen den taldeak ondorio garrantzitsuenak biribildu eta Ikasturteko Memoria izango den agiriari kohesioa, koherentzia eta lotura emago dio. Ikasturteko Memoriaren azkeneko agiri edo txosten horretan kontuan har daitezkeen puntuak, gure iritziz, lau izan daitezke:

- Hezkuntza-komunitateko taldeak bideratu dituzten pertsonen zerrenda eta zereginak.
- Ikasturtean zehar egon diren gertakizun aipagarrienak.
- Lan-taldeen balorazio eta ondorioen sintesia.
- Datu hauek guztiak, ahal bada behintzat, irudi grafikoekin lagun daitezke.

Gogoratu behar da, txosten honek eduki behar duen ezaugarrietako bat praktikotasuna dela. Memoria datorren Urteko Plangintza diseinatzeko baliagarria izan behar duen agiria da. Horrez gain, hezkuntza-komunitateko kideentzat ulergarria izan dadin, erredakzioan erabiliko den hizkuntzak sinplea eta xumea izan behar du.

PLANIFIKATURIKO LANA	ARDURADUNA	EMAITZEN BALORAZIOA	PROPOSAMENAK BEHARRAK
Informatika gaia aztertzea	Zuzendaritza	Ordenagailu-gela ez da nahikoa informatika ikasteko	Ordenagailuak ikasgeletan ipini
Jantokia ekipatzea	Zuzendaritza eta jantoki-komisioa	Jantokian beharrezko altzariak eta tresnak erosi dira	Bi-hiru urterik behin tresneriaren gain-begiraketa egitea
Lehen Hezkuntzako Matematika eta Euskara planifikatzea	Matematika eta Euskara Departamentua	Matematikako froga bakarra egin da	Talde-lana egiteko denbora gehiago behar da
Kirol-entrenatzaile euskaldunak aukeratzea	Kirol-komisioa	Guraso euskaldun gutxi aurkeztu da	Ikasle ohiei deia egitea
Bi gela berri eraikitzea	Batzordea edo Eskola Kontseilua	Lana bete da	Ikastetxeko espazioen prebisioa egitea

#### 7.14. irudia. Memoria egiteko lanak.

Lauki honetan, ikusten denez, Ikasturteko Plangintzan bete edo burutu ez diren lanen arrazoiak eta zergatiak identifikatzeari egoki deritzogu. Azken finean, lan horiek gauzatzeko oztopo diren faktoreak identifikatzea eta gainditzea litzateke hobekuntza.

Hobekuntza-proposamenak Ikasturteko Memorian azaltzerakoan, zenbait puntu kontuan hartuko ditugu:

- Ez da komeni hobekuntza-proposamen gehiegi egitea. Hobekuntza baliagarrienak eta bideragarrienak aukeratu behar dira, erakundea hobekuntza horietan zentratzeko.
- Ahal izanez gero, hobekuntza batek batzar-organo bat baino gehiago inplikatzeko baditu, hobe. Adibidez, “bileren efikazia lortzea”-k ikastetxeko lantalde bat baino gehiago inplikatuko du.
- Hobekuntzek errealak izan behar dute. Epe mugatu batean lortuko diren helburuak eta beteko diren lanak izan behar dute. Urtero-urtero lan berdina errepikatzeak ez du langileria gehiegi motibatzen. Langile, irakasle, ikasle edo gurasoek planifikaturiko lan gehienak betetzen direla ohartu eta nabaritu behar dute.

- Proposatutako hobekuntzetan apalak, umilak izan behar dugu. Ikasturteko Plangintzan finkaturiko hobekuntzak praktikan gauzatzeak, kideak motibatzeaz gain, Memoriari berari tresna gisa, sinesgarritasun, fidegarritasun eta baliagarritasun handiagoa ematen dio.

### **7.4.3. Ikastetxearen Urteko Memoriaren alderdiak**

Ikastetxearen Urteko Memoriaren alderdiak zehazteaz gain, agiri horrek duen partai-detza-mailaren araberrako sailkapen bat egingo dugu:

a. Banakako memoria: alderdi hau aipatzen dugunean, irakasleak ikasgelaren barruan egindako lanaz ari gara. Memoria-mota honetan landu beharreko puntuak hauek izan daitezke:

Ikastaldeari buruzko informazioa:

- Taldeak dituen ezaugarri aipagarrienak deskribatu (adina, sexua...).
- Ikasleen jarrera, portaerak, bizikidetasuna eta abar.
- Ikastaldearen emaitza akademikoak eta erabilitako tresnak.
- Curriculum-egokitzapenak, integrazioa, errepikatzaileak, erreuperazioa...
- Curriculumaren garapena (lortutako eta lortu gabeko helburuak...).
- Espazio eta denboraren antolaketa.
- Ekintza osagarrietan eta eskolaz kanpoko ekintzetan parte hartzen duen ikasleria.
- Guraso-bileretan landutako gaiak.
- Gurasoen parte-hartzea eta inplikazioa.
- Ikasleriaren absentismoa.
- Ikasturtean zehar egindako irteerak, txangoak...
- Ikasleria taldekatzeko erak.
- Tutoretza-orduen antolaketa.
- Testuliburuei buruzko hausnarketa, kritikak, iritziak...
- Ikasgaien metodologiaren planteamendua.

b. Batzar-taldeek egindako memoria: esparru hau ikastetxea ordezkatzan duten lan-taldeek osatzen dute: mailak, zikloak, departamentuak, mintegiak, Klaus-troa, komisioak, Eskola Kontseilua, OOG, batzarra eta abarrek osaturik dago.

Nahiz eta talde horien helburuak eta zereginak askotarikoak izan, Urteko Memoria egiteko alderdi batzuk azaltzen ausartuko gara:

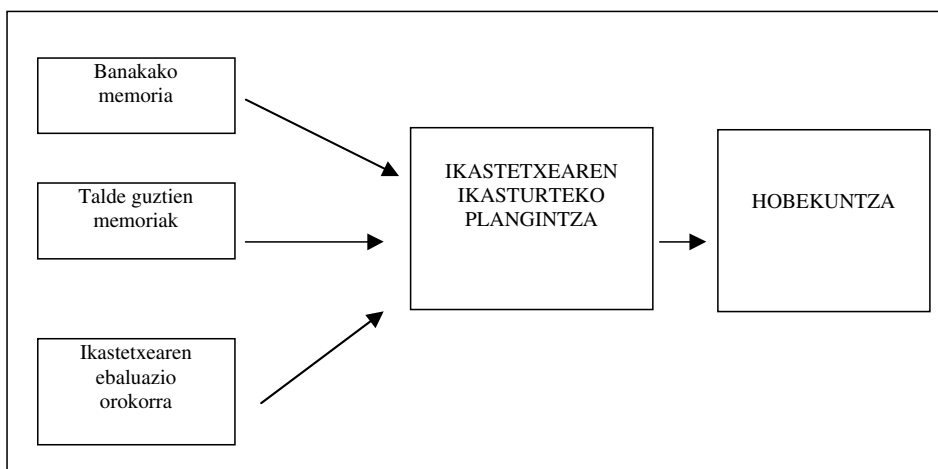
- Lan-taldeak urtearen barruan egindako jarduerak.
- Eztabaidaturiko gaiak eta atera diren ondorioak.
- Egindako bileren kopurua.
- Ikasturte hasieran planifikaturiko lanak bete diren ala ez.
- Lana aurrera eramateko egon diren zailtasunak, oztopoak...
- Talde-lana hobetzeko proposatzen diren aldaketak.
- Datorren ikasturterako lan-taldeak dituen asmoak eta egon daitezkeen zeregin eta lan interesgarrienak.
- Ikasturtean zehar egindako lanaren laburpena.
- Talde-lanaren balorazio orokorra.

c. Ikastetxean, globalki harturik (erakunde gisa), egingo den Urteko Memoria: lehen esan den bezala, ikastetxearen funtzionamendu orokorra ebaluatzeko alderdiak kontuan hartuko ditugu orain. Horrela, azpimarragarrienak izan daitezkeen puntuak azalduko ditugu:

- Ikastetxearen irakaskuntza-emaitzak.
- Garraioa eta jantokiaren funtzionamendua.
- Eskolaz kanpoko ekintzak.
- Irakasle, ikasle eta gurasoen satisfakzio-maila.
- Irakasleen eta ikasleen arteko komunikazioa.
- Ikasleriaren integrazio-prozesua.
- Ikastetxeko Eskola Kontseiluaren kudeaketa-lana.
- Ikastetxeko zuzendaritzaren gestioa.
- Guraso-komisioen lana.
- Ikastetxearen eta gurasoen arteko informazioa.
- Bileren antolaketa.
- Bizikidetzeta eta diziplina.
- Ikastetxeko ordutegiak.
- Ziklo, departamentu eta Klaustroaren funtzionamendua.
- Kudeaketa ekonomikoa.
- Ikastetxeko administrazio-bulegoaren funtzionamendua.
- Atezain, garbitzaile eta langile ez-dozenteen lanak.
- Irakasleriaren formazio-plana.
- Baliabideak eta material pedagogikoa.

- Irakasle, ikasle eta gurasoen konpromisoa.
- Lan-taldeen arteko koordinazioa.
- Ikastetxearen Hezkuntza Proiektuko helburuen argitasuna.
- Langileen kudeaketa (ordezkapenak...).
- Ikastetxeko bizi-kalitatea.

Ikastetxearen alderdi eta esparru horiei guztiei buruzko iritzia hezkuntza-komunitateko kide diren guraso, irakasle eta ikasleei eskatuko zaie.



**7.15. irudia. Ikastetxearen Urteko Memoria hobekuntza-tresna gisa.**

## **ARIKETAK**

### 1. Kontzeptuzko edukien errebasoa.

Biribil ezazu esaldia zuzena (Z) ala okerra (O) den.

- Antunetz-en ikuspegitik, Hezkuntza Proiektuak lau atal ditu: ingurunearen analisia, nortasun-ezaugarriak, ikastetxearen helburuak eta antolamendu-egiturak Z O
- Kontestuaren azterketa egiten dugunean ikastetxeko ikasgelak aztertzen ditugu Z O
- Konfesionaltasuna ikastetxearen nortasun-ezaugarria da Z O
- Ikastetxearen lerro pedagogikoa eta metodologikoa ikastetxearen nortasun-ezaugarri bat da Z O
- Ikastetxearen organigrama bere egituraren barruan azaltzen da Z O
- Dewey-ren curriculumaren definizioa hau da: «Ikaslearen garapena lortzeko eskolan lantzen den esperientzia-multzoa» Z O

- Curriculum egiteko edo eraikitzeke ezaugarri nagusiak hauek dira: pedagogikoak eta psikologikoak Z O
  - LOGSE (1990) legea ikaskuntzaren eredu eraikitzailean edo “konstruktibistan” oinarritzen da Z O
  - Memorizazio ulergarria eta mekanikoa berdina da Z O
  - Curriculumaren hiru zehaztapen-maila daude: Hezkuntza Proiektua, Curriculum Proiektua eta Ikastetxearen Plangintza Z O
  - Ikasgelako programazioa hirugarren zehaztapen-mailan kokaturik dago Z O
  - Curriculumak hiru ikuspegi nagusi ditu: diziplinarra, interdiziplinarra eta globala Z O
  - Lehen Hezkuntza, hezkuntza-sistemaren ziklo bat da Z O
  - Lehen Hezkuntza, hezkuntza-sistemaren etapa bat da Z O
  - Curriculum irakasleak formatzeko tresna bat izan daiteke Z O
  - Ikasturteko Plangintza apirilean egitea komeni da Z O
  - Ikasturteko Plangintzak ikasturte hasieran (irailean) idatzita egon behar du Z O
  - Ikasturteko Plangintzaren faseak hauek dira: diagnostikoa, planifikazioa, aplikazioa eta ebaluazioa Z O
  - Nieto-ren arabera Urteko Memoria «ikasturtean zehar ikastetxeak egin dituen jardueren ebaluazio-agiria da» Z O
  - Memoriaren helburua irakasleak kontrolatzea da Z O
  - Memoria Zuzendaritza Taldeak koordinatzea egokia izango litzateke Z O
2. Diseina ezazu ikastetxe erlijioso baten Urteko Planaren laburpena. Horretarako, kontuan har itzazu aipatutako faseak.
  3. Egin ezazu ariketa bera, orain, ikastola edo herri-ikastetxe batekin.
  4. Apunteetako alderdiei jarraituz, diseina ezazu ikastetxe edo erakunde baten Memoria egiteko tresna.
  5. Erantzunak

1.-Z	6.-O	11.-Z	16.-O	21.-Z
2.-O	7.-O	12.-Z	17.-Z	
3.-Z	8.-Z	13.-O	18.-Z	
4.-Z	9.-O	14.-Z	19.-Z	
5.-Z	10.-O	15.-Z	20.-O	

**BIBLIOGRAFIA**

- Alvarez Fernandez, M. (1988a): *Organización y renovación escolar*, Editorial Popular, Madrid.
- , (1988b): *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*, Popular, Madrid.
- , (1993): *El Proyecto Educativo de Centro*, Consejería de Educación y Cultura, Comunidad de Madrid, Madrid.
- Antúñez Marcos, S. (1987): *El Proyecto Educativo de Centro*, Graó, Bartzelona.
- , (1993): *Claves para la organización de centros escolares*, Horsori, Bartzelona.
- Antúñez, S.; Del Carmen, L. eta besteak (1992): *Del Proyecto educativo a la Programación de aula*, Graó, Bartzelona.
- Antúñez, S. eta Garin, J. (1986): *El pla de centre*, Generalitat de Catalunya, Bartzelona.
- Barbera Albalat, V. (1989): *Planificación de los objetivos en el diseño curricular de centro*, Escuela Española, Madrid.
- , (1989): *Proyecto Educativo, Plan Anual del centro, programación docente y Memoria*, Escuela Española, Madrid.
- Ciscar, C. eta Uria, M. E (1988): *Organización escolar y acción directiva*, Editorial Narcea, Madrid.
- Escudero Muñoz, J. M. eta Gonzalez, M. T. (1994): *Profesores y escuela*, Ediciones Pedagógicas, Madrid.
- Eusko Jaurlaritz (1993): *Euskal Eskola Publikoa*, Gasteiz.
- Gairin Sallan, J. (1990): *Planteamientos institucionales en los centros educativos. Documentación para la formación de equipos directivos*, MEC, Madrid.
- eta Darder Vidal, P. (1994): *Organización de centros educativos*, Praxis, Bartzelona.
- Gimeno Sacristan, J. eta Perez Gomez, A.(1989): *La enseñanza: su teoría y práctica*, Akal, Madrid.
- Moreno, J. M. (1990): *El diseño curricular del centro educativo*, Alhambra, Madrid.
- Nieto Gil, J.M (1993): *Plan anual de centro y la memoria del curso en el marco del nuevo currículo*, Escuela Española, Madrid.
- Rey, R. eta Santamaria, J. (1992): *El Proyecto Educativo de Centro: de la teoría a la acción educativa*, Escuela Española, Madrid.
- Rodriguez Rodriguez, J. A. (1990): *El proyecto Educativo. Elementos para su diseño*, Alhambra Longman, Madrid.
- Rotger Amentgual, B. (1984): *Los departamentos didácticos*, Anaya, Madrid.
- Vidorreta, C. ( 1996): *La memoria anual*, Escuela Española, Madrid.





## **8. Ikastetxearen berrikuntza, kontrola eta ebaluazioa**

*Pello Aramendi Jauregi*

### **AURKIBIDEA:**

#### **HELBURUAK**

1. Hezkuntzaren berrikuntzaren kontzeptua eta tipologiak ezagutu eta identifikatzea.
2. Berrikuntza bultzatzeko estrategiak ezagutzea.
3. Talde-lana bideratzeko prozedurak ulertu eta praktikan nola aplikatzen diren aztertzea.
4. Hezkuntza-arazoak askatzeko metodoen analisia egin eta praktikan jartzea.
5. Ikastetxea berrikuntza-gune garrantzitsua dela ohartzea.
6. Ikastetxearen ebaluazioak hezkuntzaren berrikuntzan jokatzeko duen papera ezagutzea.
7. Berrikuntza-prozesuetan ikastetxeen arteko harremanek duten garrantzia baloratuzea.
8. Irakasleriaren formazio-jarduerak berrikuntzan duten garrantziaz jabetzea.
9. Irakasle-taldeek berrikuntzan jokatzeko duen papera aztertzea.

#### **KONTZEPTUZKO EDUKIAK**

- 8.1. Ikastetxearen ebaluazioa: berrikuntzaren oinarria.
- 8.2. Berrikuntzaren kontzeptua eta tipologiak.
- 8.3. Berritzeko estrategiak.
- 8.4. Ikastetxea berrikuntza-gune gisa.
- 8.5. Berrikuntzaren estrategia zehatzak.

#### **ARIKETAK**

#### **BIBLIOGRAFIA**



## **EDUKIEN GARAPENA**

### **8.1. IKASTETXEAREN EBALUAZIOA: BERRIKUNTZAREN OINARRIA**

Ebaluazioaren kontzeptuak historian zehar aldaketa ugari jasan ditu. Ebaluazioaren kontzeptuaren bilakaeran fase garrantzitsu batzuk egon dira eta kontzeptu nagusi hau aldatzen joan da. 1920 baino lehen ebaluazioa pertsonen arteko ezberdintasunetan oinarritzen zen. Estatistika-metodoak erabiltzen ziren pertsonen arteko desberdintasunak azpimarratuz. 1920-30eko hamarkadan ebaluazioaren helburu nagusia ikasleen kondukta- eta jarrera-aldaketak identifikatzea zen. Ebaluazioak ikasleen kondukta-aldaketak bereizi eta baloratu behar zituen. 1950 eta 60ko hamarkadetan ebaluazioaren helburu nagusia hezkuntza-irizpideetan oinarritzen zen. Baina, ebaluazioaren zeregin nagusia ez da neurtzea soilik, ebaluazioak formatiboa izan behar du. Ebaluazioaren helburua ez da hezkuntzaren produktu bakarra neurtzea, ebaluazioaren helburu propioa ere baloratu behar baita. 1970eko hamarkadatik aurrera ikuspegi kuantitatiboa zalantzan jarri zen eta ikuspegi kualitatiboaren garrantzia handitzen joan da.

Ebaluazioaren kontzeptuaren bilakaera definitu ondoren goazen gaur egun ebaluazioaz zer ulertzen den aztertzerara. Casanova-k, (1992:31) ebaluazioaren kontzeptuari buruz hau dio: «Ebaluazioa erabakiak hartzeko datu-bilketa sistematikoa da, zeinak hezkuntza-jarduerak berritzeko eta hobetzeko helburua baitu». Ebaluazioaren oinarria informazio-bilketa da eta bere helburua hezkuntza-jardueren hobekuntza da. Ebaluazioan jaso den informazioak erabakiak hartzeko prozesua errazten du eta erabaki horiek irakatsi eta ikasteko prozesuak hobetzeko baliagarriak dira. Beraz, ebaluazioaren zeregin nagusiak hauek dira:

- Hezkuntza-prozesuak ulertzeko eta erabakiak hartzeko informazioa biltzen du.
- Ikaskuntza-prozesuetan sortzen diren arazoei irtenbidea ematen laguntzen du.
- Berrikuntza-proiektuak baloratzeko aukera ematen du.
- Hezkuntza-programen helburuak baloratzen ditu.
- Hezkuntza-programen hobekuntza ahalbidetzen du.

Laburbilduz, ebaluazioaren zeregin nagusia hezkuntza-prozesuen berrikuntza eta hobekuntza da.

Ebaluazioaren tipologia azertu behar dugu ere, balorazio-mota dezente baitago. Hezkuntza-prozesuak baloratzen ditugunean honako ebaluazio-motak bereizten ditugu:

- Helburuen arabera: diagnostikoa, ebaluazio formatiboa (hezkuntza-prozesuen balorazioa hobetzeko erabakiak hartzen ditu) eta ebaluazio sumatiboa (hezkuntzaren emaitzen balorazioa).
- Baloratzen diren esparruen arabera: ebaluazio globala edo orokorra (ikastetxearen esparru guztiak kontuan hartzen ditu) eta ebaluazio partziala (erakundearen atal zehatz batzuk bakarrik ebaluatzen ditu).
- Ebaluatzaileen arabera: kanpoko ebaluazioa (kanpoko ebaluatzaileek egiten dute ebaluazioa), barruko ebaluazioa (ikastetxeko irakasleek egindakoa), ebaluazio mistoa (kanpoko eta ikastetxe bertako ebaluatzaileek parte hartzen dute), autoebaluazioa (irakasle bakoitzak bere lana ebaluatzen du), heteroebaluazioa (irakasle batzuek beste irakasle batzuen lana baloratzen dute) eta koebaluazioa (irakasle batzuek beste irakasle batzuen lana baloratzen dute eta alderantziz).
- Ebaluazio-unearen arabera: hasierako ebaluazioa (diagnostikoa), prozesuaren ebaluazioa (irakatsi eta ikasteko prozesuaren ebaluazioa egiten da) eta amaierako ebaluazioa (azken emaitzak edo produktuak baloratzen dira).

Ebaluazioaren zereginak askotarikoak dira (formatiboa, sumatiboa, orientatzailea, etikoa, parte-hartzailea, eta abar) baina bere helburu nagusiak informazio-bilketa, erabakiak hartzea eta, batez ere, irakatsi eta ikasteko prozesuak berritzea eta hobetzea dira. Ebaluazioa da, hain zuzen ere, ikastetxea berritzeko dagoen oinarri garrantzitsua.

## **8.2. BERRIKUNTZAREN KONTZEPTUA ETA TIPOLOGIAK**

Teoriko gehienek, berrikuntza definitzen dutenean, “berria” kontzeptua azpimarratzen dute. Ikus ditzagun adibide batzuk: Escudero eta Gonzalez-en esanetan (1987) berrikuntzaren kontzeptua «erreformaren azpiatal bat da. Berrikuntza eguneroko praktikan oinarrituta dago, heziketa-prozesuaren aspektuak aldatuz».

Garagorri eta Ayerbe-k (1989) erreforma eta berrikuntza kontzeptuak alderatzen dituzte: «Hedapen-irizpidea hartzen badugu, erreforma maila handiko aldaketa da, hezkuntza-politikaren, hau da, hezkuntza-sistema osoaren helburu, estrategia eta lehentasunei dagokiena. Berrikuntza, aldiz, maila konkretu eta mugatuko aldaketa bat da. Beste ezer baino gehiago hezkuntza praktikan zentratutako esku hartzea izango litzateke».

De La Torre-k (1994) berrikuntza eta gestioa erlazionatzen ditu: «Berrikuntza kurrikularra, aldakuntza zehatz batzuen kudeaketa da (ideiak, materialak, curriculum-praktikak...) ikastetxean barneratu arte. Hazkunde edo garapen pertsonala eta instituzionala du helburu». Beraz, berrikuntza irakatsi eta ikasteko prozesuan aldaketak finkatzea izango litzateke.

Berrikuntzaren kontzeptua definitu ondoren, goazen berrikuntza-motak eta tipologiak identifikatzera eta bereiztera. Berrikuntzaren kontzeptua katalogatzea zaila da. Arlo honetan, bereizketa eta muga zehatzak finkatzeak bere zailtasunak ditu. Erreforma, aldaketa eta berrikuntza anitzak dira, dimentsio eta osagai asko inplikatzeko dituenak. Berrikuntza honek aldatzen dituen osagaiak irizpide harturik, honako sailkapenak edo tipologiak eraikitzen dituzte Miles, Marklund eta Dalin-ek:

Miles-ek (1984) hamaika ataleko sailkapena egiten du:

- Eskola-sistemaren nortasuna aldatzen dutenak: adibidez, irakasle eta ikasleen aukeraketa-sistema berritzea.
- Ikastetxeen tamainari dagokiona: gela-kopuruak, ratioak...
- Instalazio eta espazioaren erabilerarekin erlazionaturik daudenak: ekipamendua, leku fisikoa, altzariak...
- Denboraren banaketari dagokiona: eskola-saioen iraupenak, ordutegiak...
- Helburuak berdefinitzea: helburu batzuk mantenduz eta besteak aldatuz.
- Prozeduren aldaketak. Hemen era askotako berrikuntzak daude:
  - Tresna didaktikoei dagokiena: liburuak, diapositibak, pelikulak.
  - Prozedura zehatzak: role playing, talde-lanak...
  - Prozedura orotarikoak: Dalton plana, proiektu-sistema...
- Rolak berdefinitzea aipatzen dutenak: zuzendariaren, departamentuko buruen, koordinatzaileen zereginen aldaketak.
- Balio, sinesmen edo sentimenduekin erlazionaturiko berrikuntzak: gelako taldeak gaitasunen arabera egitea, ikasleen interesetan oinarritutako curriculum edo ikuspegi diziplinarra duena.
- Egiturari dagokion aldaketak: departamentu, ziklo, Klaustro, Eskola Kontseiluaren artean... dauden loturak berritzea.
- Sozializazio-metodoen aldaketak: irakasle edo langile berriak integratzeko dauden metodo eta prozesuen aldaketak.
- Testuinguruaren eta beste erakundeekin dauden harremanen aldaketak: administrazioarekin, beste eskolekin, udaletxeekin eta abar.

Markund-en (1974) abiapuntua eskola erakundetzat hartzea da. Berrikuntzaren zentralitatearen arabera, hiru azpiatal bereizten ditu:

- Eskolaren egituraren berrikuntza: bere tamainaren aldaketa, antolaketa bertikala eta horizontala edo hierarkia, organigrama-aldaketak...
- Helburu, eduki, programa eta ordutegietan diren berrikuntzak: elementu horien aldaketak, ordezkaketak, egokitzapenak...

- Pedagogia-metodoei dagozkien aldaketak: irakatsi eta ikasteko prozesuan irakasleen portaera-aldaketak, tresna desberdinak erabiltzea, ebaluazioa-era berriak...

Dalin-en (1978) tipologia lau azpiataletan oinarritzen da, eta eskolan, bere ingurunean eta sistema osoan gertatzen diren aldaketak kontuan hartzen ditu:

- Eskolak bere ingurunearekiko dituen helburu- eta funtzio-aldaketak: adibidez, hezkuntza aldetik aukera zabalagoa eskaintzea, promozio sozialaren aukera gehiago egotea, giza baliabideen banaketa berria lortzea, etabar.
- Antolakuntzan eta hezkuntza-administrazioan dauden berrikuntzak: finantzaketa-era berriak, kontrol-sistemak, erabakiak hartzeko moduak...
- Rol eta rolen arteko erlazioak aldatzen dituzten berrikuntzak: zuzendari, irakasle, tutore, orientatzaile... rolen aldaketa.
- Curriculumaren inguruan dauden berrikuntzak: helburuak, edukiak, metodologiak, ebaluazioa, etabar.

Huberman-ek (1980) dioenez, iturriaren eta testuinguruaren arabera, berrikuntzak konplexutasun handiagoa edo txikiagoa eduki dezake, eta horren ondorioz, prozesu, denbora, pertsona-kopuru eta estrategia desberdinak erabili. Berrikuntzaren ezaugarriak hauek dira haren iritziz:

- Berrikuntzaren emaitzak berehala ikusten dira.
- Izaera instrumentala teorikoaren gainetik dago.
- Baliabideen eta erabilitako materialen justifikazioa.
- Inguru lokalari egokiturik dago eta askotarikoa da.
- Erakunde laguntzaileen hurbiltasuna.
- Laguntza honek jarraitua izan behar du.
- Inguruko pertsonak berrikuntzan sinestea.

Berrikuntza-mota hauek guztiak bultzatzeko eta dinamizatzeko estrategia zehatz batzuk erabiltzen dira. Irakasleriak lan-prozedura zehatzak behar ditu hezkuntza-jarduerak berritzeko eta hobetzeko. Lan-prozedura eta estrategia horiek, gehienetan, talde-lanean oinarritzen dira. Hona hemen adibide batzuk.

### **8.3. BERRITZEKO ESTRATEGIAK**

Estrategia ekintzen antolaketa sekuentziatua da. Horrek esan nahi du ekintza kontzientea, aurreikusia eta planifikatua dela. Urrats ordenatuen sekuentzia da, eta ekintza emankor izatea bilatzen du. Berrikuntzari bide egiten dioten ekintzen sorta da estrategia. Estrategiak hiru ikuspegitatik azter daitezke:

- Behartze-estrategia: bere planteamentua, hezkuntzaren mundukoa baino gehiago, lege eta administrazioaren mundukoa da. Sariak eta zigorrak bultzatzen dira profesionalak behartzeko. Gaur egun, estrategia hauek ez dira oso begi onez ikusten, motibazio psikologikoak eta askatasun-printzipioak kontuan hartzen ez dituelako. Botere politikoak legeen bidez erabiltzen duen estrategia da. Berrikuntza preskripzio legalaren bidez ezartzen da (legedia, dekretuak...). Ikuspegi hau politikoa da.
- Estrategia berrezitzailea: estrategia hauek arazoak konpontzera, balio eta jarrerak aldatzera eta bilakaera pertsonala lortzera bideratuta daude. Honen atzean dagoen sinesmena hau da: pertsonak aldatuz gero, ondoren, erakundeak aldatuko dira. Ikuspegi hau interpretatiboa da.
- Estrategia enpiriko-arrazionala: pertsona edo irakasleak, gizaki arrazoiduna baita, berrikuntzaren baliagarritasuna frogatzen diotenean, onartu egingo du. Hasiera batean, profesionaleri informazioa banatuko zaie, informazio zientifikoa. Berrikuntza onartzeko ez da arazo handirik egoten, baina berrikuntzaren berri izateak ez du bermatzen jarreraren aldaketa.

Guba-k (1969), berriz, sei estrategia-mota bereizten ditu:

- Balioen estrategia: irakasleak balioen lehentasunari buruzko erabakiak hartzen ditu. Zeintzuk diren balio garrantzitsuenak, alegia.
- Arrazoizko estrategia: argudio logikoetan eta ikerketen emaitzetan oinarrituriko estrategia. Emaitzek berrikuntzaren efikaziaz informatzen dute.
- Estrategia didaktikoa: berrikuntza onartzen da baina praktikan jartzeko foma eskasa du. Berrikuntza praktikan jartzen den heinean, frogatu dira bere ezaugarriak.
- Estrategia psikologikoa: berrikuntzan inplikatzeko beharra sentiarazten da.
- Sari ekonomikoaren estrategia edo zigorren estrategia: berrikuntza onartu edo errefusatu, horren arabera saria edo zigorra jasotzen da.
- Autoritate-estrategia: berrikuntza onartzeko inposaketa erabiltzen da (legedia).

Estrategia horien helburuak kontuan hartzen baditugu, ikuspegi bakoitza bere ezaugarrien bidez definitzen da.

- Ikuspegi teknologikoak: estrategia hauek ikasleen ikasketetako emaitzez arduratzen dira. Curriculumaren zenbait atalen hobekuntza, antolakuntza eta irakaslearen gaitasunak ere garatzea du helburu.
- Ikuspegi interpretatiboak: irakasleen bilakaera pertsonalaz, beraien pentsakeraz eta eguneroko praktikaz arduratzen da batik bat, baita ikaslearen formazioaz ere.



- Ikuspegi soziokritikoa: irakasle eta ikasleengan erreflexio kritikoa bultzatu nahi du. Balio sozialak eraldatu nahi ditu, pertsonen askatasuna lortzeko.
- Ikuspegi integratzailea: aurreko helburu gehienak onartzen ditu eta, horrez gain, erakundearen bilakaeraz, formazio profesionalaz, erreflexio-ohiturak sortzeaz, kontzientzia soziala indartzeaz eta irakaskuntzaren kalitatea hobetzeaz arduratzen da.

Ikusten den bezala, berrikuntza-estrategiak ugariak eta askotarikoak izan daitezke hezkuntzaren arloan.

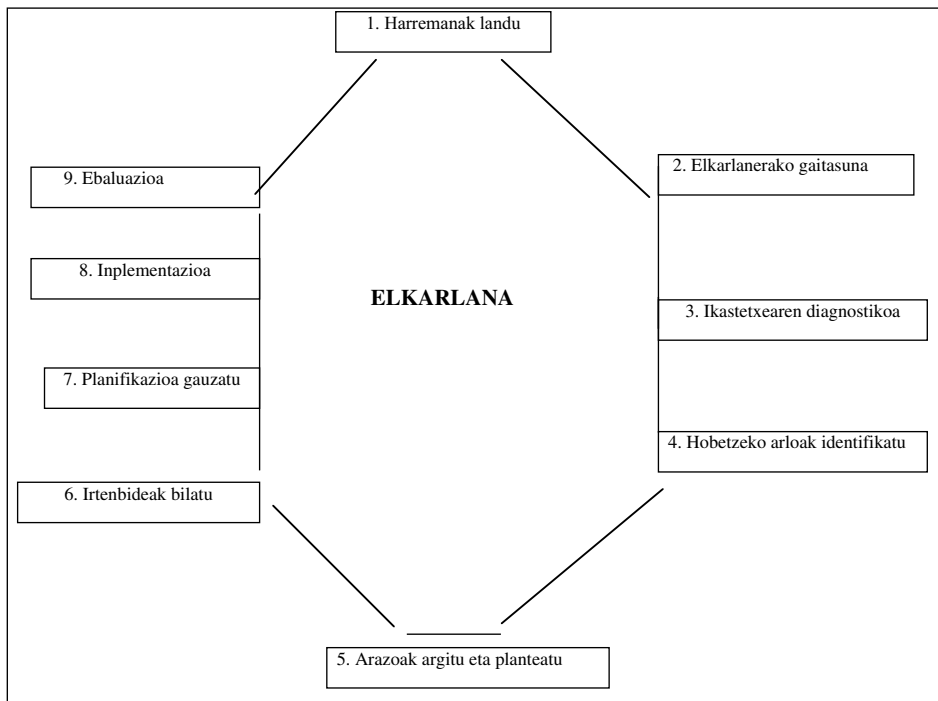
#### **8.4. IKASTETXEA BERRIKUNTZA-GUNE GISA**

Ikastetxean bertan sortutako berrikuntzek berea estrategiak erabiltzen dituzte prozesu hauek aurrera eramateko. Horrela, besteen artean, honako estrategiak aipatuko ditugu: elkarlanean oinarritutako garapena, ikastetxearen ebaluazioa eta arazoak konpontzea. Goazen hauen ezaugarriak eta xehetasunak aztertzeraz.

a. Elkarlanean oinarritutako estrategia (talde-lana): profesionalen elkarlana eta parte-hartzea bultzatzen ditu berrikuntzak sortzeko eta garatzeko. Eredu honek honako helburuak ditu:

- Hezkuntza eraldatzea, irakasleen gaitasun profesionala indartuz eta testuinguru instituzionala berreraikiz.
- Hezkuntzaren egoera ikertzea.
- Ikastetxearen kultura berritu eta eraldatzea.
- Independentzia, irekitasuna, komunikazioa, autonomia eta lankidetzaren balioak lantzea.
- Talde-lanari lehentasuna ematea.
- Ikastetxearen kultura bultzatzea, bere filosofia indartuz.
- Ikastetxea formazio-gune izatea, koordinazioaren, eztabaidaren, ideiak trukatzearen eta elkarlanaren bidez.
- Ikastetxearen testuinguruan sortutako arazoak konpontzeko prozesua indartzea.

Elkarlanean oinarritutako bilakaera-prozesuan, honako sekuentzia dago:



### 8.1. irudia. Elkarlana eta garapena.

Grafika honetan ikusten dugunez, berrikuntzaren oinarria diagnostikoan eta talde-lanean oinarriturik dago. Prozesuaren hasieran ebaluazioa martxan jartzen da ikastetxeko esparruak baloratzeko eta hortik sortuko dira berritzeko elementu nagusiak. Egoera hobetzeko irtenbideak eta alternatibak proposatuko dira. Proposamen horiek garatzeko talde-lanean oinarrituko dira.

b. Ikastetxearen ebaluazioa: oinarrizko xedea arazoak konpontzen dituen ikastetxe autonomo eta demokratikoa lortzea da. Helburu nagusi hau lortzeko beharrezkoak diren gaitasunak hauek dira:

- Diagnostia egiteko gaitasuna, ikastetxearen funtzionamenduaren azterketa egiteko.
- Diagnostikatutako arazoak konpontzeko, informazioa aurkitzeko gaitasuna.
- Koordinatutako eta hitzartutako ekintzak aurrera eramateko gaitasuna.
- Irakasleek beren lanaren behaketa egiteko gaitasuna, kontrol eta gainbegiraketarako gaitasunak landuz.

Ikastetxea arazoak konpontzeko gai den erakunde autonomotzat hartzeak honako inplikazioak ditu:

- Ikastetxea arazoak konpontzeko gai den erakunde autonomo gisa ikusteak aldaketa sakona ekartzen du.
- Ikuspegi hau helburu ezin hobea da, baina, lortzen zaila da.
- Ikuspegiaren interesa prozesuan dago (ez emaitzan).
- Helburuak lortzeko ikastetxea aztertzea ez da nahikoa; horri berrikuntza-fase batek jarraitu behar dio.
- Ikastetxearen azterketaren abiapuntua bere testuinguru hurbila da.

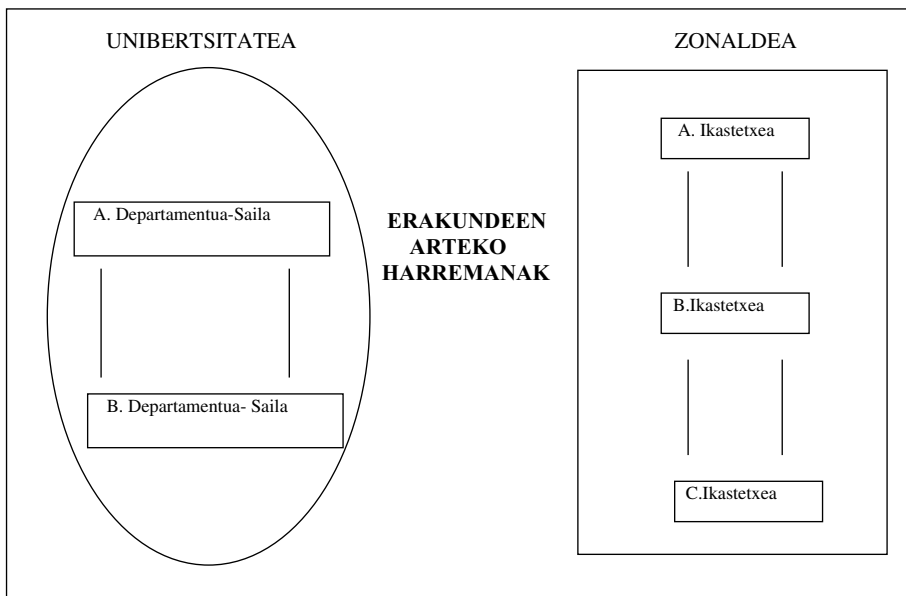
c. Arazoak konpontzean oinarrituriko estrategia: estrategia honek dituen xede eta helburuak ugariak dira, arazoak konpontzeko prozesua testuinguru eta egoera ezberdinetan aplika daitekeelako. Garrantzitsuena helburu argiak, adostuak eta inplikaturako pertsonentzat baliagarriak izatea da. Hasieratik, arazoak konpontzeko prozesu jarraitu gisa planteatzen da berrikuntza. Arazoak konpontzeko prozesuan, hezkuntza-zerbitzuaren erabiltzailearen beharrak ongi definitu behar dira. Arazoak konpontzeko zikloa, ikasgelan, honako hau izan daiteke:

- Tentsio- edo atsekabe-egoeratik abiatzen gara.
- Irakasleak atsekabe-egoera hori arazotzat hartzen du (egoera hobetu beharra).
- Arazoen diagnostikoa eta helburuak argitzen ditu.
- Arazoa konpontzeko baliabideak eta informazioak bilatzen ditu.
- Arazoaren ezaugarrien arabera, irtenbidea egokitzen du (berrikuntza).
- Irtenbidea (berrikuntza) abian jartzen da.
- Emaitzen ebaluazioa aztertu, egokitu eta berrikuntza edo irtenbidea onartzen da.

Berrikuntza bera arazotzat jotzen bada, lehen urratsa arazo hori zertan datzan argitzea izango da. Arazoaren interpretazioa egin ondoren, irakasleak edo profesionalen taldeak informazioa biltzen hasiko dira (bigarren urratsa). Informazioa jaso ondoren, arazoari aurre egingo diogu berriz aztertuz eta definituz (hirugarren eta laugarren urratsa). Bosgarren fasea, irtenbideen planifikazioarena da. Teorikoki, arazoa konpontzeko bideak proposatu eta nola gauzatuko diren zehaztuko da. Seigarren fasean, irtenbide horiek praktikan ipiniko dira ikasgelan, eta zazpigarren urratsean funtzionalak izan diren ala ez ebaluatuko da. Azkenean, arazoari emandako irtenbidea onuragarria bada, profesionalarentzat berrikuntza edo irtenbidea onartuko da, eta irakatsi eta ikasteko prozesua hobetuko da. Hona hemen esandakoaren adierazpen grafikoa:



- Arazoak identifikatzea eta irtenbideak aurkitzea: gai arazotsuenak identifi-katu egiten dira, eta literatura zientifikoaren azterketa egin ondoren, alter-natiba hipotetikoak azaltzen dira.
  - Informazio berria jasotzea: ikastetxeen artean osaturiko komisioan jasotako informazioaren azterketa egiten da.
- Gelaren barruan lan-estrategiak sortzen dira, betiere lehengo informazioan oinarrituta. Ikasgelan kontuan hartu behar diren zenbait aholku eta iradokizun garrantzitsuak dira. Irakasleria formatzeko eta ikastetxea berritzeko bizpairu irizpide balia daitezke:
- Formazio-ikastaroa: arazo eta egoera horri buruzko prestakuntza kontes-tualizatua ematen zaie irakasleei. Mintegi edo ikastaro horren helburua ez da informazioa ematea bakarrik; behar zehatzei erantzuteko lana planifikatzen ere erakusten zaie.
  - Planifikazioaren aplikazio malgua gelan: mintegian eztabaidatutakoa eta planifikatutakoa gelan aplikatu nahi da. Horretarako, unibertsitateko lankideen laguntza izango du irakasleak. Aplikazio edo inplementazio honi buruzko gogoeta eta egokitze-lanak ere egin behar dira.
  - Esperientzia honi buruzko gogoeta: irakasleen artean esperientzien, materialen eta aurkitutako oztopoen azterketa egingo da.



**8.3. irudia. Erakundeen arteko harremanak.**

- Erakundeen arteko harremanak eta elkarlana bultzatzen dira estrategia honetan. Formatzen duen ikastegiak (unibertsitatea, enpresa...) harreman estuak ditu ikastetxe guztiekin, prestakuntza eta berrikuntza bultzatuz.

b. Ikastetxeen sarea: inguru bereko ikastetxeak arazo komunak askatzen eta berrikuntzak elkarrekin martxan jartzen saiatuko dira. Estrategia honek betetzen dituen printzipio pedagogikoak hauek dira:

- Formazio praktikoa: eguneroko lanean azaltzen diren arazoak konpontzeko prozesuaren bidez, irakasleen formazioa lortzen da.
- Irakasleen arteko formazioa: irakasleen arteko informazio-trukaketaren bidez formazioa lortzen da. Kanpoko aholkularien papera ez da askorik kontuan hartzen.
- Harreman iraunkorrak: mintegi iraunkor gisa planteatzen da irakasleentzat.
- Berdintasunean oinarritutako ikastetxe-sarea: hierarkiarik gabeko sarea da, lidergorik gabekoa, mendekotasun eta burokraziarik gabekoak.

Estrategia-mota honen helburu nagusiak hauek dira: informazioa behar dutenei zabaltzea, praktikan oinarritutako formazioa bultzatzea, informazioaren errentagarritasuna lortzea, ikastetxeen arteko berrikuntzak erlazionatzea, lankidetzaren indartzea eta “zelularismoa” eta indibidualtasuna gainditzea, eta, azkenik, erabilgarria den informazio-multzoa lantzea. Estrategia honetan ez da soilik informazio-trukaketa bideratzen, hobekuntza ere helburua da. Hona hemen estrategia honen ezaugarri nagusiak:

- Ikastetxeen sarea irakasle-multzo batek osatzen du. Horiek proiektu bateratuetan lan egiten dute. Irakasleak ikastetxearen ordezkariak dira.
- Antolaketa aldetik egitura sinplea dute. Ez dago burokraziarik, ez hierarkiarik.
- “Antena” edo bitartekari-lana egiten duen irakasleak bere ikastetxea beste guztiekin lotzen du (koordinatzaile-papera).
- Erabiltzen diren eduki formatiboak praktikokoak dira, bizipenetan oinarritzen baitira.
- Kanpoko profesionalen, adituen eta teknikoen laguntzak noizbehinkakoak dira.

Estrategia hau elkarlanean, erakundeen arteko harremanetan eta praktikotasunean oinarritzen da.

c. Irakasleen formazio klinikoa: Austingo (AEB) Unibertsitatean sortutako estrategia da. Teorikoak, adituak edo aholkulariak irakaslearen lana gelan behatzen du. Estrategia honek lortu nahi dituen helburuak hauek dira: irakasleak bere gelan gertatzen dena aztertzeaz eta interpretatzeaz gain, aholkulariak emandako ezagupen

teorikoa erabiltzea; ikastetxearen ingurua eta curriculumua gainbegiratzea eta ebaluazio-prozesuak gauzatzea; lan egiten duten ikastetxearen ezaugarrietan sakontzea eta oinarritzea, eta aholkulariaren eta irakaslearen arteko azterketaren eta gogoeta sistematikoaren bidez, irakasteko prozesua hobetzea. Estrategia honen funtzio-namenduaren ezaugarriak hauek dira:

- Helburu argiak eta ongi definituak: helburuek irakaslearen zalantza eta beharrekin loturik egon behar dute.
- Ahal denik eta parte-hartze handiena lortzea: irakasleen, zuzendaritzaren eta kanpoko adituen eta aholkularien arteko elkarlana sendotzea.
- Eguneroko lanean baliatzen diren ezagupenak erabiltzea: ezagupen pedagogikoak teoriaren eta praktikaren arteko lotura bultzatzen du.
- Formazioaren planteamendu iraunkorra: proiektu orokor batekin loturiko formazioa.
- Formazio-faseen artean jarraipena, koordinazioa eta progresioa sustatzea.
- Erreflexio-gogoetarako eta azterketarako trebetasunak lantzea.

Irakaslearen ebaluazioa da bere hobekuntzaren oinarria eta zutabea. Formazio-gaiak eguneroko laneko esparruak aztertuz sortzen dira.

d. Inplementazio-prozesuaren estrategia (berrikuntza abian jarri): estrategia honen nahia da berrikuntza inplementatzen edo praktikan jartzen den bitartean irakasleen formazioa ahalbidetzea. Bere oinarri teorikoak hauek direla esan daiteke:

- Ikastetxea formazio-gune egokia da.
- Esperientziatik nahiz ikerketa edo teoritik jasotako ezagupenak erabiltzen dira.
- Unibertsitateko ezagupen teorikoa ikastetxeko praktikan egiaztatu behar da.
- Berrikuntza praktikan jartzen denean, irakaslearen formazioa ere lortu nahi da.
- Berrikuntza abian jarri baino lehen proiektu bat diseinatuko da.

Estrategia honen helburu nagusiak lirateke berrikuntza-proiektuekiko konpromisoa eta inplikazioa bultzatzea, eta halaber, berrikuntza erabiltzeko gaitasuna, lankidetzeta, eta irakasleak praktikari buruzko espirtu kritiko eta erreflexibo bat lantzea. Estrategia hau garatzeko dantzan jarri behar diren faseak hauek dira:

- Diagnostiko-fasea:
  - Berrikuntzaren inplementazio-helburuak zehaztu: irakasleak dituen gaitasunak identifikatu eta berrikuntzaren perfila definitu.

- Erabiltzen den curriculumaren eta curriculum berriaren arteko aldeak eta ezberdintasunak aztertu.
- Berrikuntza barneratzeko eta erabiltzeko oztopoak identifikatu.
- Garapen- eta inplementazio-fasea:
  - Errealitate eta egoeraren kontzientzia: berrikuntzen xehetasunen inguruan proposamenak eta planteamentuak ezagutu. Irakaslea informaturik dago, baina inplikaturiko ote den erabaki gabe dago.
  - Norberaren iritzia: berrikuntza-proiektuen ezaugarriei buruzko interesa sortzen da.
  - Argitze-prozesu pertsonala: irakasle bakoitzak berrikuntza-proiektuari buruzko jarrera hartzen du.
  - Berrikuntzaren erabilera: proiektuaren inplementazioaz arduratzen da. Berrikuntza nola erabili jakin nahi da.
  - Berrikuntzaren eragina: ikasleekin zer-nolako eragina izango duen aztertzen da.
  - Lankidetzeta: irakasleen arteko koordinazioa bultzatzen da.
  - Zabaltze kritikoa eta gogoeta: beste berrikuntzei buruzko interesa sortzen da.
- Ebaluazio-fasea: hemen berrikuntza noraino erabiltzen den baloratzen da.

e. Ikastetxearen egoeraren aldaketa: hainbat autoreren arabera, ikastetxearen hobekuntza-ereduetan antolakuntza-faktoreak eta prozesuzkoak kontuan hartu behar dira. Antolakuntzaren inguruko faktoreak hauek dira:

- Ikastetxeko lidergoa.
- Inguruko erakundeen laguntza.
- Instrukzio- eta curriculum-gaietan zentratzea.
- Ikasleek helburu argiak eta asmo handiak edukitzea.
- Prozesuaren eta emaitzen jarraipena.
- Ikastetxeko irakasleen formazioa.
- Gurasoen inplikazioa eta laguntza.
- Ziurtasunean oinarritutako giroa.
- Liderrak hobekuntzarako gogoia edukitzea.
- Erabilitako balio-sistema egokia.
- Irakasleen artean komunikazio sendoa.
- Planifikazioaren eta berrikuntzaren inplementazioan lankidetzeta eta elkarlana.



Estrategia honen helburua, oro har, ikastetxea hobetzea da, irakasleen prestakuntzatik hasi eta ikasleen emaitzekin bukatuta. Berrikuntza-estrategia honetako faseak hauek dira:

- Berrikuntza eraginkorren ezaugarrietan oinarrituz plangintza diseinatu. Plana testuinguruari egokituta eta arazoak konpontzeko prozesuan oinarrituta dago.
- Aholkularitzaren papera zehaztu: ikastetxearen arazoak eta beharrak planteatuz, laguntza-egitura nola diseinatu eta abar.
- Berrikuntzak eta ikastetxeak aukeratu: ikastetxean bertan sortutako berrikuntzarekin lana egin behar den ala kanpotik ekarritako berrikuntzarekin.
- Zuzendariaren, irakasleen eta gainerako pertsonen papera zehaztu.
- Irakasleen formazioa eta aholkularitza egituratu.
- Berrikuntza inplementatu (abian ipini) eta fase honetan jasotako informazioa erabili: praktikan nola jarri den, faktore oztopatzaileak zein diren, emaitzak aztertzeo informazioa lortu, eta abar.
- Berrikuntzaren jarraipena eta zabaltzea planifikatu (egoki ikusten bada).
- Etorkezunean aldaketak egiteko gaitasuna aztertu: esperientziaren ebaluazioa egin eta ikastetxeetan nola eragin duen aztertu behar da.

f. Sailaren edo departamentuaren ebaluazioa: departamentuak (unibertsitatean) ikerketa eta irakaskuntza antolatzeko oinarritzko organoak edo taldeak dira. Estrategia honen muina, ebaluazioaren bidez departamentuaren zereginen azterketa egitea dela esan genezake. Berrikuntza- eta hobekuntza-prozesuak indartzeko eta beraien betebeharrak era egokian betetzeko estrategia da. Bere helburu nagusiak hauek dira: kultura eta antolamenduaren arloetan hobetzea, hau da, balioak, rola, harremanak, espezializazioa, arazoak konpontzea; departamentuaren proiektua hobetzea; lan-lerro nagusiak definituz, ikerketa-ildo zehatzak definitzea eta lantaldeak osatzea; ikasgelan erabilitako irakaskuntza-metodologia hobetzea eta departamentuko irakasleentzat formazio-planak gauzatzea. Funtzionamendu-era hau ikastetxean oinarritutako ebaluazioaren antzekoa da. Ebaluazioa egitean, prestakuntza, informazioa jasotzeko prozesua, lehentasunak finkatzea eta zehaztea, inplementazioa martxan jartzea, eta, azkenik, ebaluazioaren edo gainbegiraketaren barneraketa-prozesuak gertatzen dira.



- Idatz ezazu zeintzuk diren berrikuntzaren estrategia zehatzak.
- Zertan datza implementazioan oinarrituriko estrategia? Esplika ezazu.
- Zer esan nahi du “zelularismo” kontzeptuak?
- Esplika ezazu zer den estrategia enpiriko-arrazionala:
- Esplika ezazu zer den autoritate-estrategia.
- Nola deskribatuko zenuke erakundeen arteko estrategia?
- Zer da ikastetxeen sarea? Esplika ezazu.
- “Antena” deitzen zaion irakasleak, zer egiten du?

2. Esplika ezazu arazoak askatzeko metodologiaren urratsak marrazki batean.

### **BIBLIOGRAFIA**

- Ayerbe, P. eta Garagorri, X. (1990): *Hezkuntzaren Berrikuntza eta Erreforma*, Euskal Herriko Unibertsitatea, Donostia.
- Casanova, M. A. (1992): *La evaluación garantía de calidad para el centro educativo*, Edelvives, Zaragoza.
- Dalin, P. (1978): “Límites del cambio educacional”, in M. Rivas Navarro, *Sistematización e innovación educativas*, UNED, Madril.
- De La Torre, S. (1994): *Innovación Curricular*, Dykinson, Madril.
- Escudero, J. M. eta Gonzalez, M. T. (1987): *Innovación Educativa*, Humanitas, Bartzelona.
- Guba, E.G. (1969): *The process of educational motivation*, Vise, N. York.
- Huberman, A. M. (1980): *Innovación y problemas de la educación*, UNESCO, Geneva.
- Marklund, S. (1974): “El rol de los enseñantes en la innovación”, in A. Muñoz Sedano eta M. Rivas, (1982): *Sistematización e innovación educativas*, UNED, Madril.
- Miles, M.B. (1984): “Análisis cualitativo”, in De La Torre, *Innovación Curricular*, Dykinson, Madril.

## **9. Komunikazioa eta talde-lana**

*Pello Aramendi Jauregi*

### **AURKIBIDEA:**

#### **HELBURUAK**

1. Ikastetxean komunikazioak duen garrantziaz ohartzea.
2. Ikastetxeko komunikazio-motak bereiztea.
3. Komunikazio-sareetan pertsonak jokatzen duten papera aztertzea.
4. Komunikazioaren norabideen analisia egitea.
5. Ikastetxearen kanpoko eta barruko komunikazioa planifikatzeko tresnak ulertzea.
6. Erakundeetan taldeak dinamizatzeko erabiltzen diren teknikak ezagutzea.
7. Talde-lana garatzeko kontuan hartu behar diren alderdiak ezagutzea.
8. Ikasgelan aplika daitezkeen taldekatze-motak eta tipologiak ezagutu eta ulertzea.

#### **KONTZEPTUZKO EDUKIAK**

- 9.1. Erakundearen barruko komunikazioa.
- 9.2. Komunikazio estrategikoaren planifikazioa: komunikazio-zuzendaria (Zukom).
- 9.3. Talde-lana eta lan-taldea: hezkuntza-komunitatearen partizipazioa eta komunikazioa bultzatzeko tresnak.
  - 9.3.1. Irakasleen, ikasleen eta gurasoen arteko talde-lana.
  - 9.3.2. Ikasleen arteko talde-lana. Ikasleak taldekatzeko irizpideak.

#### **ARIKETAK**

#### **BIBLIOGRAFIA**



## **EDUKIEN GARAPENA**

### **9.1. ERAKUNDEAREN BARRUKO KOMUNIKAZIOA**

Erakunde guztiak euren inguruari irekita daude, handik datorren informazioa jaso behar baitute. Erakundeak bere ingurutik lortzen duen informazioa oinarrikoa da bere lan-prozesuak hobetzeko eta bere helburuak egokitzen joateko. Horregatik, ikastetxeak informazio- eta komunikazio-prozesuak bultzatzen ditu. Komunikazioa erakundearen odola da eta, horregatik, ikastegiaren antolamenduan oinarriko prozesua izaten da. Komunikazioari esker, langileak euren lanetan koordinatzen dira, erabakiak hartzen dituzte, harremanak sendotzen dira, gatazkak konpontzen dira, eta abar. Komunikazioa antolatze-prozesu guztietan dago.

Baina erakundearen izaten den informazio- eta komunikazio-mugimendua haren konplexutasunaren arabera da. Hau da, zenbat eta erakunde handiagoa izan, orduan eta zailtasun handiagoak egongo dira langileak informatzeko eta komunikatzeko. Horregatik, erakunde-mota horietan arreta handiagoa eskaini behar da komunikazioari erakunde txikietan baino. Erakundearen lan-prozesuak aurrera eramateko bi elementu hauek (komunikazioak eta informazioak) garrantzi handia hartzen dute. Bestalde hau esan behar da: komunikazioa eta informazioa erakundearen antolamenduaren zeharkako elementuak (transbertsalak) dira, lan-prozesu gehienetan parte hartzen baitute.

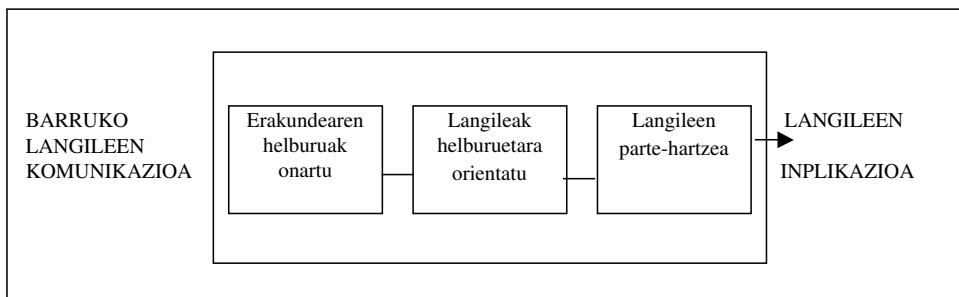
Komunikazioak eta informazioak eragin handia dute ikastetxeko kideen parte-hartzean. Irakasleen, gurasoen eta ikasleen parte-hartzea eta inplikazioa hobetuko da baldin eta beraien artean komunikazio- eta inplormazio-fluxuak ondo kudeatzen badira. Ikastetxean informazioaren kudeaketa egokia egiteko ezinbestekoa dugu talde-lana bultzatzea. Irakasleek, gurasoek eta ikasleek erakundearen integratzeko eta parte hartzeko elkarren arteko komunikazioa beharrezkoa dute.

Erakundearen barruan dagoen komunikazioaz ariko gara hurrengo lerroetan. Barruko komunikazioaren zeregin nagusia erakundearen proiektua indartzea da. Baina erakundearen bere helburuak lortzeko elementu nagusi batez baliatzen da: giza baliabideez. Hori da erakundearen helburuak eta proiektua aurrera eramateko elementurik garrantzitsuenak. Beraz, erakundeak, bere nahiak lortzeko, langileak presatu, formatu eta motibatu behar ditu, eta horretan komunikazio- eta informazio-prozesuek zeresan handia dute. Erakundeak komunikazio-prozesu horiek, honako esparruetara bideratu behar ditu batez ere:

- Langileengana: beren inplikazioa bultzatuz.
- Lan-emaitzetara: langileei beren lanaren emaitzen berri emanez.

- Arlo teknologikora: formazioa indartuz.
- Bezeroaren esparrura: eskaintzaren berri emanez.
- Laneko girora: langileen artean laneko giro ona bultzatuz.

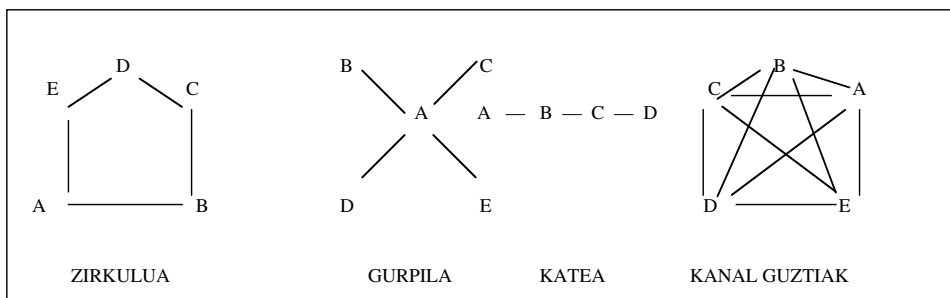
Erakundearen barruko komunikazio-prozesuak lantzeak esparru kulturalak indartzeko aukera ematen digu eta langileen artean ohiturak, balioak, jarrerak, erritoak eta, azken finean, erakundearen kohesioa bultzatzeko ere bai.



**9.1. irudia. Komunikazioaren, kulturaren eta langilearen inplikazioaren arteko lotura.**

Grafiko honetan ikusten den bezala, komunikazioa landuz langileriak erakundearen helburuak errazago onartzeko aukera du, argiago ikusiko du nora bideratu behar duen bere lana, parte-hartze handiagoa izango du eta, azken finean, bere lanean gehiago inplikatu da.

Taldearen arteko komunikazio-prozesuak 1950etik aurrera aztertzen hasi ziren (Bavelas, Lewin, Moreno...). Autore horiek komunikazio-egituren efikazia eta eraginkortasuna ikertzen hasi ziren. Adibidez, komunikazio-era zentralizatu (gurpila) ohiko lanak egiteko egokiagoa da, eta komunikazio-era ez-zentralizatuak (zirkulua, adibidez) berrikuntza-lanak aurrera eramateko aproposak dira. Hala eta guztiz ere, komunikatzeko era egokiak kanal guztiak lantzen dituenak da. Hona hemen hainbat komunikazio-eraren irudiak (A, B, C, D hizkiek langileak ordezkatzen dituzte):



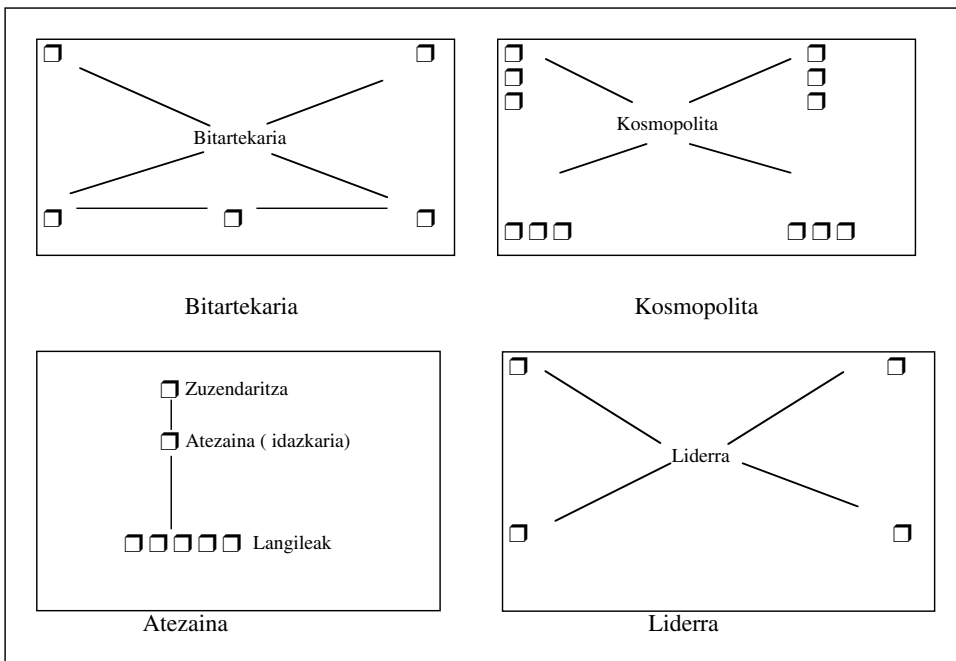
**9.2. irudia. Komunikazio-egiturak.**

Komunikazio-mota horiek alderatzen baditugu hau esan dezakegu:

- Gurpila ohiko lanak egiteko egokiagoa da.
- Zirkulua, berriz, arazoak konpontzeko edo berrikuntzak bultzatzeko egokiagoa da.
- Komunikazio-mota aberatsena erakundeetan kanal guztiak erabiltzen dituen da.
- Lan-prozesuaren akatsak identifikatzeko “gurpila” egokiagoa da, informazio guztia pertsona batek duelako. Kanal guztiak erabiltzea ere egokia da.
- Arazo sinpleak badira, komunikazio-era zentralizatuenak hobek dira (gurpila).

Komunikazio-sareetan pertsonak jokatzen duten papera aztertuko dugu orain. Komunikazioari eta informazioari dagokienez, langileek honako rola jokatzen dituzte:

- Atezaina: pertsona honek lanpostu garrantzitsu batetik datorren informazioa kontrolatzen du (adibidez, zuzendariaren idazkaria) eta horrek boterea ematen dio.
- Bitartekaria: pertsona hau erakundearen dauden taldeekin ongi komunikatzen da. Gatazka baten aurrean lankide hauek garrantzia hartzen dute.



**9.3. irudia. Komunikazioan jokatzen diren rola.**



- Liderra: gainerako lankideengan eragin handia duen pertsona da. Bere iritziek eta ideiek garrantzi handia dute.
- Kosmopolita: pertsona honek harreman eta komunikazio estuak ditu erakundeko langile gehienekin. Harremanak egiteko gaitasuna duen pertsona izaten da, irekia eta malgua.

Komunikazio-mota bakoitzak edo norabideak bere zeregin zehatzak ditu. Horrela, Rodriguez-ek (1991) honako komunikazio-motak bereizten ditu:

- Komunikazio bertikala: informazioa zuzendaritzatik langileengana doa (beheraka) edo langileengandik zuzendariarengana (goraka).
- Komunikazio horizontala: maila bereko langileen arteko komunikazioa.

Villafañe-k (1993), aldiz, hiru komunikazio-mota bereizten ditu erakundeetan:

- Bertikala: goitik beherakoa (zuzendaritzatik beheko mailetara) eta behetik gorakoa (langileek goiko mailari ematen dioten informazioa).
- Horizontala: maila bereko lankideen artean dagoen komunikazioa.
- Zeharkakoa: erakundeko estamentu guztien artean dauden helburu eta lan-ohiturak kohesionatzea du xede.

Komunikazio bertikala zuzendaritzak langileekin bultzatzen duen komunikazioa da. Zuzendaritzak komunikazioa eta informazio-fluxuak indartzen ditu lankide eta hezitzaileekin bere lan-helburuak lortzeko. Komunikazio bertikalak honako zereginak ditu erakundeetan:

- Zuzendaritzak lanari buruzko irizpideak ematea, lana egiteko prozedurak zehazten baititu.
- Lana eta jarduera horiek zergatik egin behar diren justifikatzea.
- Erakundearen antolamenduari buruzko irizpideak ematea.
- Langileak bere lanari buruzko informazioa, ebaluazioa, balorazioa motibazioa jasotzea.
- Erakundearen ideologiaren, helburu nagusiaren eta ezaugarrien berri ematea.

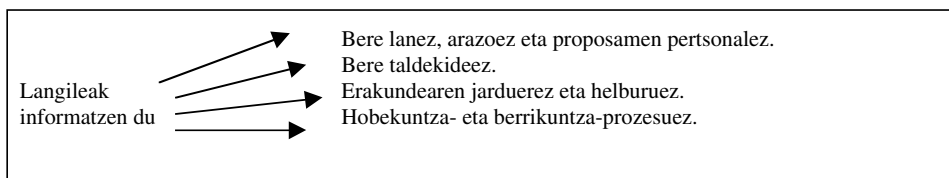
Komunikazio bertikalaren (beherantz) bidez lortu nahi da taldeak koordinatzea, lankidea informatzea, bere lana zein den ongi ulertaraztea eta pertsona bere lanarekiko motibatzea. Laburtuz, komunikazio bertikala informatzeko, koordinatzeko eta langilea motibatzeko erabiltzen da. Beheraka doan komunikazioa indartzeko egon litezkeen euskarri eraginkorrenak hauek dira: erakundearen barruko argitalpenak; idatziak; albiste laburrak; zuzendaritzak, koordinatzaileen bidez, langileei helarazten dien informazioa; albisteen eta iragarkien taulak, erakundearen dokumentu nagusiak, erakundeak eginiko material multimedia, bideoak, eta abar.

Komunikazio bertikala (gorantz) ere erabiltzen da lan-prozesuak baloratzeko eta hobetzeko. Hemen langileek zuzendaritzari bidaliko dioten informazioaz ariko gara. Informazio-mota hau oso garrantzitsua da zuzendaritzak lan-prozesuak kontrolatzeko, aztertzeko eta, horren ondorioz, erabakiak hartzeko.

Gora bidalitako informazioak (langileek zuzendaritzari bidalitakoak) zeregin nagusi batzuk ditu:

- Zuzendaritzak bidalitako informazioa jaso den frogatzea eta komunikazio-kanalek euren funtzioa era egokian betetzen duten baloratzea.
- Feed-back funtzioa, hau da, langileek zuzendaritzari informazioa, ideiak, iradokizunak, eta abar, bidaltzen dizkiote bere planak baloratzeko edo zuzentzeko.
- Langileek zuzendaritzari hobekuntzak, ideia berriak edo iradokizunak proposatzen dizkiote. Erabakiak hartzeko ere lagungarria izan liteke.

Beraz, gora doan informazioa egokia bada, zuzendaritzak, langileei esker, erakundearen zereginen balorazioa egiteko aukera izango du. Horrez gain, komunikazio-mota honen bidez parte hartzeko kanalak irekitzen dira, langileak bere kritika eta hausnarketak egiteko aukera du, eta zuzendaritzak haien beharrak eta interesak zeintzuk diren ezagutzen du.



#### 9.4. irudia. Gora bidalitako informazioa.

Baina gora doan komunikazioa zenbait faktorek baldintzatzen dute. Azter ditzagun batzuk:

- Zuzendaritzaren eta langileen artean dauden koordinatzaileen estatusa, boterea eta autoritatea. Zenbat eta estatus eta autoritate handiagoa izan, langileak orduan eta informazio gutxiago bidaltzen du gora eta, askotan, bidaltzen duenean kutsu positibo bat izaten du. Zuzendaritzak langileekiko irekitasuna azaltzen badu, langileek informazio gehiago bidaliko diote.
- Hierarkian zenbat eta alde handiagoa egon, hau da, zuzendaritzaren eta langilearen arteko distantzia zenbat eta handiagoa izan, orduan eta informazio gutxiago bidaliko da behetik gora. Beraz, oro har, zenbat eta organigrama lauagoa izan (hierarkia baxukoa), orduan eta aukera gehiago du langile horrek informazioa emateko.

Gora bidalitako informazioa bultzatzeko zuzendaritza honako euskarriez balia daiteke: iradokizun-taulak edo postak, langileei bidalitako mezuen erantzunak eskatzea, ebaluazio-bilerak egitea, telefono-linea zuzenak irekitzea, eta abar.

Maila hierarkiko bera duten lankideen arteko informazio-trukaketari komunikazio horizontala deritzo. Komunikazio-mota hau helburu zehatz batzuekin erabiltzen da: sail edo departamentu bereko langileen arteko komunikazioa indartzeko, sailen arteko informazioa eta harremanak bultzatzeko, erakundearen bilakaera hobetzeko, erakundearen barruko kohesio-maila sendotzeko, kudeaketa-prozesuak arintzeko eta hobetzeko eta abar.

Helburu horiek lortzeko, langileekin bilera edo informazio-saioak egiteak asko laguntzen du. Komunikazio-mota honen barruan hiru azpiatal bereiz ditzakegu:

- Lan-taldeko kideekin izaten den komunikazioa. Honen helburuak dira taldearen koordinazioa, arazoak konpontzea eta kideen arteko giro ona eta morala sendotzea. Kide-kopuruak, noski, komunikazioa baldintzatuko du: talde txikiek handiek baino komunikazio hobea dute.
- Beste lan-taldeekin egiten diren informazio-trukaketak. Koordinazioa, arazoak edo gatazkak konpontzea dira honen helburuak. Baina taldeen arteko komunikazioa erakundearen egiturak, organigramak edo kide-kopuruak oztopa dezakete.
- Hirugarren komunikazio-mota “staff” taldeen eta “line” taldeen arteko informazio-trukaketa da. “Staff” taldeak zuzendaritzari aholkuak emateko ekipoak dira, baina ez dute erabakiak hartzeko ahalmenik. “Line” taldeek, berriz, zenbait erabaki hartzeko ahalmena dute. Bi taldeen arteko gatazka-eta tentsio-arriskuak handiak dira.

Aztertu ditugun komunikazio-motak “formalak” dira. Baina edozein erakundetean langileen artean talde ez-formalak osatzen dira, pertsona batzuk elkarren artean besteekin baino hobeto moldatzen direlako. Talde horietako kideek era askotako informazioa erabiltzen dute eta batzuetan erakundearentzat oso garrantzitsua da. Komunikazio-kanal formaletan arazoak badaude, askotan, informazioa bide ez-formaletik bideratzen da.

Beste komunikazio-mota bat zeharkako komunikazioa da. Maila berean ez dauden langileen artean gertatzen den komunikazio-mota da. Helburu zehatz batzuk ditu: helburu nagusia langileen arteko balioen, ohituren eta printzipioen kohesioa lortzea da, ohituren eta lan-jarreraren aldaketak bultzatzea, lan-taldeak indartzea, erakundeak berritzeko duen gaitasuna bultzatzea, langileriaren lana baloratzea eta pertsona gisa motibatzea, erakundearen emaitzak baloratzeko langileen artean informazioa trukatzeko, eta abar. Era honetako komunikazioa lantzeko asko laguntzen du proiektuak lan egiteak, taldeen edo prozesuen ebaluazioak egiteak, zuzendaritzaren eta langileen arteko elkarriketak. Zeharkako komunikazioak duen

filosofia nagusia erakundeko estamentuen artean komunikazio-kanalak irekitzea izango litzateke, eta, era berean, langile guztiek informatzeko aukera edukitzea.

## **9.2. KOMUNIKAZIO ESTRATEGIKOAREN PLANIFIKAZIOA: KOMUNIKAZIO-ZUZENDARIA (ZUKOM TRESNA)**

Komunikazio-zuzendariak edo arduradunak erakundearen komunikazio-plana diseinatuko eta landuko du. Komunikazio-arduraduna erakundearen irudia inguru-nean (auzo, herri, lurraldean...) zabaltzen saiatuko da, eta horretarako, egin beharreko jarduera guztiak plangintza batean islatuko ditu (erakundeak bezeroei zabaldu beharreko mezuak, prentsurrekoak, propaganda, marketina, eta abar). ZUKOM tresna edo komunikazio-zuzendariak/gidariak, oro har, honako zereginak izango lituzke:

- Esan bezala, komunikazio-plangintza orokorra diseinatuko du.
- Gai honetan zuzendariaren aholkularia izango da.
- Erakundearen marketinaz eta publizitateaz arduratuko da.
- Marketinari eta komunikazioari buruzko ideia berriak jasoko ditu.
- Prentsa eta hedabideekin harremanetan egongo da.
- Barruko komunikazio- eta informazio-jarduerak antolatuko ditu.
- Erakunde lehiakideen publizitatea aztertuko du.
- Bezeroen interesak eta iradokizunak jasoko eta aztertuko ditu.
- Publizitatean aritzen diren teknikoekin harremanak izango ditu.
- Bezeroekin harremanak bultzatuko ditu.
- Erakundearen sortzen den informazioa kudeatuko du.

Langile honi bere lekua aurkitu behar zaio organigraman, batez ere, zuzendariaren aholkulari gisa. Zuzendaritza Taldearekin batera, erakundearen komunikazio-plana diseinatuko du. Horrez gain, profesional honek harremanak sendotu beharko ditu prentsarekin: prentsurrekoak, albisteak argitaratu, erreportajeak bidali, eta abar. Bestalde, erakundeak bezeroak eta lotura handia duten erakundeak zehazki identifikatu behar ditu. Bezeroen artean denek ez dituzte ezaugarri eta nahi berak, eta hori dela eta, bakoitzari mezu pertsonalizatuak eta egokituak bidali behar dizkio. Erakundeak bezeroari bidaltzen dizkion mezuak planifikatzeko, koordinatzeko, kontrolatzeko eta ebaluatzeko tresna bat diseinatu dugu. Tresnaren ezaugarriak ikusteko, hezkuntzari egokituriko adibidea ipiniko dugu:

## ERAKUNDETIK KANPORA BIDALITAKO MEZUEN PLANIFIKAZIOA- ZUKOM TRESNA

Hila/Erakundea	Udala	Jaurlaritza	Gurasoak	Aldundia	Ikuskaritza	PAT	Federazioa	Prentsa
Urtarrila			Matrikula			Bilera	Aldizkaria	Matrikula Prentsaurrekoa
Otsaila	Inauteria			Subentzioa			Bilera	Inauteriak
Martxo		Plangintza				Bilera	Bilera	Hitzaldia Jabier Irureta
Apirila							Bilera	
Maiatza						Bilera	Bilera	Udalekuen artikulua
Ekaina	Udalekua				Memoria bidali			Ikastolaren eguna Artikulua
Uztaila							Bilera	Udalekuen artikulua
Abuztua							Bilera	
Iraila	Subentzioa		Ikasturte- hasiera		DOC		Jardunaldiak	
Urria						Bilera	Bilera	
Azaroa			Hitzaldia				Bilera	Hitzaldiak Artikulua
Abendua	Zorionak		Zorionak			Bilera	Bilera	Santo Tomas Artikulua

**9.5. irudia. Erakundetik kanpo bidalitako mezuak.**

## ERAKUNDE BARRUKO KOMUNIKAZIOAREN PLANIFIKAZIOA- ZUKOM TRESNA

Hila/Erakundea	Koordinatzaileak	Klaustroa	Batzordea	Batzarra	Saila	Ez-dozentek
Urtarrila	Bilera gurasoak	Informazioa	Ekonomia			Irakokizunak
Otsaila	Bilera irakasleak		Matrikula	Gestio- plana	Koordinazioa	
Martxo	Bilera gurasoak	Informazioa				Irakokizunak
Apirila	Bilera irakasleak				Koordinazioa	
Maiatza	Bilera irakasleak	Informazioa				Irakokizunak
Ekaina	Bilera gurasoak				Koordinazioa	
Uztaila	Bilera	Informazioa				Irakokizunak
Abuztua	Bilera				Koordinazioa	
Iraila	Bilera irakasleak	Informazioa				Irakokizunak
Urria	Bilera irakasleak				Koordinazioa	
Azaroa	Bilera gurasoak	Informazioa				Irakokizunak
Abendua	Bilera irakasleak				Koordinazioa	

**9.6. irudia. Komunikazioaren planifikazioa.**

Bi taula hauen bidez kanpora bidalitako komunikazioa eta ikastetxe barruko komunikazio-fluxuak planifikatu eta kudeatu daitezke. Beraz, era honetako tresnekin aukera izango dugu komunikazio-mezuak planifikatzeko, kudeatzeko eta kontrolatzeko.

**9.3. TALDE-LANA ETA LAN-TALDEA: HEZKUNTZA-KOMUNITATEAREN PARTIZIPAZIOA ETA KOMUNIKAZIOA BULTZATZEKO TRESNAK****9.3.1. Irakasleen, ikasleen eta gurasoen arteko talde-lana**

Talde-lanaren garrantzia gure gizarteko ikastetxe eta enpresa gehienetan nabaria da. Lanaren eraginkortasuna lortzeko indibidualtasuna ahaztu behar da eta

lan-taldeak osatu behar dira. Ikastetxean bultzatzen den talde-lana aztertzeko sailkapen txiki bat egingo dugu:

- Gurasoen, ikasleen eta irakasleen arteko talde-lana: irakaskuntza eta kudeaketa jorratzeko egiten den talde-lana. Kolektibo hauen partaidetza ikastetxearen helburuak lortzeko oso baliagarria da. Bi kolektibo hauen zeregina hau da: gurasoen parte-hartzea kudeaketa-arlorra eta jarduera osagarrietara bideratuta dago. Irakasleena, berriz, gurasoen eta ikasleen formazioan, instrukzioan, heziketan eta ikastetxearen kudeaketan oinarrituko da.
- Ikasleen arteko talde-lana: irakatsi eta ikasteko prozesuetan lantzen dena. Hau da, ikasleen kolektiboak bere formazio-jarduerak garatzeko lantzen dituen talde-prozesuak. Irakatsi eta ikasteko prozesu hauek lantzeko, ikasleak lan-taldeetan kokatu behar dira hezkuntza-irizpideen arabera (talde homogeneousak, heterogeneousak...).

Beraz, ikastetxean bultzatzen diren parte-hartzea eta talde-lana erakundearen helburuak lortzera bideraturik daude. Eta ikastetxearen helburu nagusia, noski, formazio-prozesua da. Erakundeetan egiten diren jarduera nagusi gehienak talde-lanaren bidez egiten dira. Lan-taldea helburu zehatz batzuk betetzeko inplikatzeko den pertsona-multzo bat da. Lankide horiek, jardueren koordinazioaren eta elkar-lanaren bidez, euren helburu indibidualak eta kolektiboak lortu nahi dituzte. Beraz, talde-lanak honako abantailak ditu.

- Alde batetik, lana izugarri errazten du. Erakundeko kideentzat lan hau errazago egingo da.
- Programak planifikatzeko, aurrera eramateko eta ebaluatzeko, taldearen lanak asko errazten du prozesua.
- Lan-taldeak pertsona bakarrak baino eragin handiagoa du erakundearen.
- Taldekideen motibazioa hobetzen du.
- Talde-lanak taldekideen prestakuntza eta formazioa bultzatzen du.
- Erakundearen berrikuntza bultzatzen du.

Gaur egungo erakundearen oinarria talde-lana da. Taldekideen formazioak koordinazioa eta elkarlana hobetzen ditu. Baina, talde-lanak oztopoak ere baditu. Hona hemen batzuk:

- Arrazoi nabarmenena denbora falta da. Erakunde gehienetan eguneroko lan arruntak talde-lanari denbora kentzen dio.
- Ohitura faltak ere zerikusia du. Indibidualismoak talde-lana izugarri oztopatzen du, eta, horrekin batera, erakundea berritzeko eta hobetzeko aukera ere bai.

- Gure jarduerak edo ohiko lanak berritzeko borondate eskasa. Jardueren berrikuntzaren aurka dauden lankideak talde-lanerako oztopo izan daitezke.
- Talde-lanaren emaitzak argi ikusten ez badira, zenbait lankideren inplikazioa zalantzan geldituko da.

Beraz, lankideen inplikazioa eta elkarlana taldeak eskaintzen dituen alderdi positiboen eta negatiboen arteko alderaketan daude. Lankideak alde positibo ugari ikusten baditu, bere inplikazioa hobetuko da, eta alderantziz.

Lan-taldea osatzeko zenbait behar edo arazo identifikatzea oinarritzkoa da. Zergatik osatzen da taldea? Galdera horren arrazoiek lankide-multzo bat inplikatzen dute. Hasierako diagnosa beharrezkoa da zenbait arazo, behar eta asmo identifikatzeko. Hasierako balorazio horretatik taldearen helburu nagusia zehaztuko dugu. Beraz, taldea osatzerakoan, zeintzuk dira kontuan hartu behar diren aldagaiak? Laburki, aldagai horien deskribapena egingo dugu:

- Taldearen helburuak: taldekideek gutxieneko identifikazio bat azaldu beharko dute helburuekin. Horretarako, helburuek zehatzak eta argiak izan behar dute.
- Taldearen jarduerak: helburu horiek eginkizun zehatz bihurtu behar dira. Egin beharreko jarduerak taldekideen artean onarturik egon behar dute.
- Taldeko kideak: helburuak lortzeko eta jarduerak betetzeko zeintzuk dira pertsona egokienak? Taldeak lankide-kopuru txikia edukitzea (5-8 kide) eta elkar ongi hartzea beharrezkoa da. Horrekin batera, taldekideen lan-espezializazioa askotarikoa izatea beharrezkoa da arazo guztiei aurre egiteko.
- Taldekideen estatusa: taldearen barruan dauden estatus-ezberdintasunek ez dute lankidetzat hobetuko. Beraz, estatusari dagokionez, taldekide guztiek maila bera edukitzea aholkatzen da.
- Taldekideen rola: taldearen helburuen eta lanen arabera kideen arteko rolen banaketa egingo da. Taldekide bakoitzak lan berezi bat egiteaz gain, bere harremanak sendotuko ditu taldeko beste kide guztiekin elkarrekin koordinatzeko.
- Taldekideen arteko komunikazioa: taldekideen arteko koordinazioa sendotzeko, kideen artean komunikazio-modu asko bultzatuko dira (idatzia, ahozkoa...).
- Taldearen arauak: taldean funtzionatzeko arau batzuk adostu behar dituzte, kide guztiek.
- Taldeak duen boterea: taldeak erabakiak hartzeko duen ahalmena eta autonomia.
- Taldearen gidaria: batzuetan liderra deitzen zaio, pertsona horrek taldea gidatzeko ardura hartzen duenean, hain zuzen.

- Taldeko giroa: kideen artean dauden komunikazioak, harremanak, atsegintasun-mailak, eta abarrek baldintzatuko dute taldean dagoen giroa.
- Erabakiak hartzeko prozedurak: taldekideen artean erabakiak nola hartuko diren zehaztuko da.

Talde-lana eta taldeen dinamizazioa ez dira gauza samurrak, aldagai asko kontuan hartu behar baitira. Funtzionamenduan eragiten duten faktoreak ezagutzea eta kontuan hartzea guztiz beharrezkoa da.

TALDE-LANA ANTOLATZEKO ALDERDIAK
<p><i>1. Hasierako baldintza</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Taldea zertarako osatuko den zehaztea.</li> <li>– Zuzendaritzak taldea bultzatzeko konpromisoa agertzea.</li> <li>– Taldeko erabakien eragina neurtzea.</li> <li>– Taldeko arduraduna izendatzea.</li> <li>– Arduradunari taldearen helburuen berri ematea.</li> </ul> <p><i>2. Taldearen osaketa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Taldekideak izendatzea.</li> <li>– Taldekideei helburuen berri ematea.</li> <li>– Taldekideen espektatibak jasotzea.</li> <li>– Taldearen funtzionamendu-araudia diseinatzea.</li> <li>– Parte hartzeko baldintzak: lekua, ordua, iraupena...</li> </ul> <p><i>3. Diagnostiko-fasea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Informazio-bilketa.</li> <li>– Arazoak aztertzea.</li> <li>– Arazoak edo beharrak zehaztu, mugatu, definitzea...</li> <li>– Arazoei edo beharrei lehentasuna ematea.</li> </ul> <p><i>4. Planifikazio-fasea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Arazoei buruzko irtenbideak zehaztea.</li> <li>– Irtenbideak nola aplikatu; estrategiak, baliabideak, nola ebaluatu.</li> </ul> <p><i>5. Exekuzio-fasea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Irtenbideak benetako egoerei aplikatzea.</li> <li>– Emaitzei jarraipena egitea.</li> </ul> <p><i>6. Ebaluazio-fasea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Beharrak ase diren baloratzea.</li> <li>– Taldearen funtzionamendua ebaluatzea.</li> </ul>

### **9.7. irudia. Talde-lana antolatzeko alderdiak.**

Talde-lana eraginkortasunez egiteko baldintza batzuk bete behar dira: helburuen argitasuna, lan-prozedura bat baino gehiago erabiltzea, taldekideen artean komunikazio irekia izatea, rolak argi edukitzea, taldearekin konpromisoa izatea, arazoei aurre egitea, elkarlana eta parte-hartze egokia edukitzea, taldeak neurri egokiak izatea, taldearen nortasuna argi edukitzea, eta abar. Irizpide horiek hurrengo lerroetan komentatuko ditugu.



Taldean parte hartzen duten kideak ezberdinak dira. Talde eraginkorren osaketari buruz ez dago erantzun bakar eta argi bat. Taldearen osaketari buruz aztertu behar den ezaugarria kide-kopurua da. Ikerketek diotenez, zenbat eta talde handiagoa izan, orduan eta eraginkortasun txikiagoa dauka. Taldearen eraginkortasunaren eta kide-kopuruaren arteko erlazioa beste faktore batzuek baldintzatzen dute; adibidez, taldeak duen lan-kopuruak eta liderraren esperientziak. Baina, hori kontuan harturik honakoa ondorioztatuko dugu:

- Talde handiak, 18 kideetik gorakoak, eraginkortasuna galtzen joaten dira.
- Talde txikietan, 7 kideetik beherakoetan, lanaren eraginkortasuna gutxitu egiten da.

Taldekideen artean dagoen homogeneotasuna eta taldearen eraginkortasuna erlazionatzen baditugu, hau ondoriozta daiteke:

- Taldea zenbat eta heterogeneoagoa izan, orduan eta etekin hobea izango du.
- Baina, heterogeneotasuna handiegia bada, taldearen kohesioa jaitsi egingo da.
- Lan konplexuak egitean, taldekideak zenbat eta askotarikoagoak eta osagarriagoak izan, orduan eta eraginkortasun handiagoa lortzen da.
- Taldekideen nortasuna zenbat eta sendoagoa izan, orduan eta hobea izango da haien funtzionamendua eta inplikazioa. Taldekide bakoitzak bere interes indibidualak alde batera uzten ditu taldearen interesei erantzuteko.
- Taldearen osaketari buruz zenbait ezaugarri aztertuko ditugu. Horrela, adinari dagokionez, zenbat eta desberdintasun gutxiago izan, zenbat eta taldekideen trebetasunak eta jarrerak hobekak izan eta zenbat eta taldekideen estiloa heterogeneoagoa izan, orduan eta eraginkortasun handiagoa edukiko du taldeak.
- Taldearen egitura eraginkortasunarekin erlazionatzen denean, ikerketek hau diote: egitura era egokian diseinatuta badago, taldearen eraginkortasuna hobetzen du.
- Nahiz eta taldearen kohesioaren eta bere eraginkortasunaren arteko erlazioa oso aldakorra izan, bi aldagai horien arteko lotura sendoa dela esan daiteke.
- Azkenik, liderraren ezaugarriak taldearen berezitasunei, bere lan-motari eta nortasunari egokitzen bazaizkio, taldearen eraginkortasuna hobetu egingo da.

Beharrezkoa da, beraz, faktore horiek guztiak kontuan hartzea talde-lana eraginkortasunez garatzeko. Aurreko ataletan talde-lanaren osaketa-faseak, bere alderdi positiboak eta negatiboak, lan-taldearen eraginkortasuna, eta abar aztertu ditugu. Orain taldekideen dinamizaioaz eta lanetan parte hartzeko eraz arituko gara. Nola dinamizatuko dugu lan-taldea bere helburuak lortzeko? Lan-taldearen

parte-hartzea eta inplikazioa bultzatzeko talde-dinamikari buruzko ariketetara joko dugu. Hona hemen aukera batzuk:

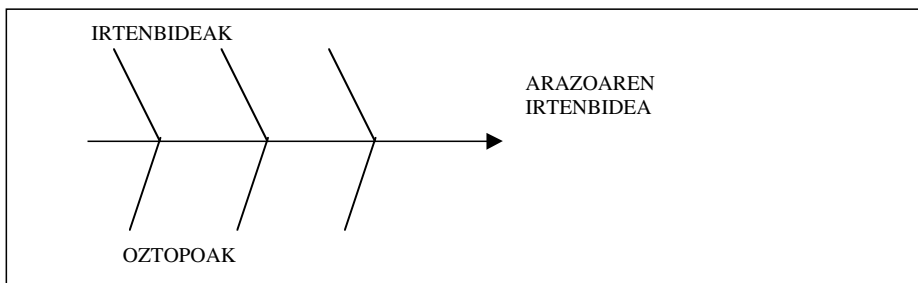
- Batzarra: lan egiteko modu hau ohikoa da. Talde osoa arazo bat konpontzeko edo lan bat egiteko biltzen da. Arazoa aztertu ondoren batzarrak irtenbideak proposatzen ditu eta, azkenik, bozketa bidez erabakitzen dira. Prozesu hau aurrera eramateko, batzarraren presidentea (bilera gidatzeko), idazkaria (akta hartzeko) eta moderatzailea (hitz-txandak errespetatzeko) izendatu behar dira.
- Aldi bereko elkarrizketa: taldea bikoteka antolatzen da gaia eztabaidatzeko. Eztabaidatzeko denbora amaitzen denean, bikote bakoitzak beste guztiei bere ondorioak azaltzen dizkie. Arazoa edo egoera zehatza aurkeztea eta ondorioak sailkatzea eta argitzea izango litzateke koordinatzailearen papera.
- Mahai-ingurua: lan-taldearen koordinatzaileak bi edo hiru kideri gai baten inguruko iritzi ezberdinak azaltzeko esaten die. Horiei euren planteamenduak azaltzeko denbora ematen zaie eta, ondoren, talde osoak planteamendu horiek eztabaidatuko ditu. Azkenik, koordinatzaileak ideia nagusien laburpena egingo du.
- Brainstorming: teknika hau arazo baten aurrean ideia sortzaileak azaltzeko erabiltzen da. Lehen fasean, koordinatzaileak arazo edo egoera planteatu ondoren, taldekideen proposamenak arbelean idatziko ditu. Proposamenek baldintza batzuk bete behar dituzte:
  - Ezin dira kritikatu.
  - Ideia batzuk besteekin lotu daitezke.
  - Errepikapenak saihestuko dira.
  - Ideia logiko eta ez-logikoak, denak, onargarriak dira.

Bigarren fasean, ideia horien guztien artean, arazoa askatzeko baliagarrienak aukeratuko dira.

- Elkarrizketa: taldeak aditu bat gonbidatuko du bere lanari buruzko irizpi-deak jasotzeko. Prozesua era egokian gertatzeko, adituari egin beharreko galderak ongi prestatu behar dira, zalantzak, alderdi ilunak eta oztopoak azalduz. Elkarrizketaren emaitza arazoari ematen zaizkion irtenbideen arabera baloratuko da.
- Phillips 6/6: teknika hau erabakiak azkar hartzeko edo taldekideak azkar informatzeko erabiltzen da. Koordinatzaileak, seikoteak egin ondoren, talde bakoitzean idazkari bat izendatzen du kideen ondorioak jasotzeko. Arazoa edo gaia planteatu ondoren, seikote bakoitza 6 minutuz biltzen da arazoaren berri izateko. Idazkariak taldearen ondorioak jasotzen ditu. Sei minutuak igarotzen direnean, talde bakoitzeko idazkariak taldez aldatzen dira eta

ekipo berriari beste taldeak eztabaidaturiko ideien eta ondorioen berri ematen dio. Era berean, talde honen ondorioak jasotzen ditu. Beste 6 minutu pasatzen direnean, berriz beste talde batera joango da. Idazkariak talde guztietatik pasatzen direnean, taldekide guztiek badute beste taldeen ideien berri. Ondoren, planteamendu bakoitza bozka daiteke. Teknika honek eztabaida eta erabakiak hartzeko prozesua asko errazten ditu.

- Eztabaida gidatua: taldekideen artean jarrera bat baino gehiago dagoenean erabil daiteke. Bi talde egin ondoren, horietako bakoitzak planteamendu bat defendatzeko informazioa eta argudioak bilduko ditu. Koordinatzaileak bilera moderatuko du, gaia era egokian eztabaidatzeko. Teknika hau planteamendu bakarraren alde onak eta txarrak baloratzeko erabil daiteke.
- Kasu-azterketa: bikoteka edo hirukoteka antolatuta, talde bakoitzean kasu erreal baten azterketa egingo dute, eta irtenbideak proposatuko dituzte. Ondoren, denok batera bilduta, kasu horrentzat irtenbide aproposena zein den erabakiko da.
- Komisia: teknika hau arazo konplexu eta zehatz bat askatzeko erabiltzen da. Komisiaoren osaketak bi fase berezi ditu. Lehen fasean, komisiaoren funtzionamendu-araudia definitu ondoren, gaia eztabaidatuko da. Bigarren fasean, ateratako ondorioen berri emango dio talde handiari. Gehienetan komisiaon gai batean adituak direnek parte hartzen dute.
- Eskutitza: taldekideak bikoteka edo hirukoteka sailkatzen dira. Talde bakoitzak eskutitz bati erantzun behar dio (idatziz), eta bere aholkuak eman. Eskutitz horretan arazo bat edo kasu berezi bat dago, eta taldeak aztertu eta erantzuna idatziz eman behar du. Lan horretarako, taldeak 30 minutu, ditu eta erantzuna eman ostean, talde handian eztabaidatuko da.
- Elkarrizketa kontrolatua: eztabaidatzeko gaia aukeratu ondoren, taldekide batek bere iritzia ematen du. Bigarrenak lehenengoaren iritzia errepikatzen du, eta hark egiaztatu ondoren, bere iritzia ematen du. Hirugarrenak, bigarrenak esan duena errepikatu eta, hala esan duela egiaztatu ondoren, bere iritzia ematen du. Prozesuak jarraitzen du denok bere iritzia eman arte. Hau amaitu ondoren, iritzi guztiak talde handian komentatzen dira.
- Taldearen espektatibak: taldekide bakoitzari bere asmoak eta beharrak zeintzuk diren galdetuko diogu. Paper batean sailkatzeko esango zaio. Ondoren, laukoteka, beren asmoak sailkatuko dituzte, eta komentatu. Azkenik, talde handian, denon asmoekin zerrenda bat egingo da. Teknika bera erabil daiteke erabakiak hartzeko ere.
- Laguntza-oztopo: talde osoari edo talde txikiei arazo bat planteatzen zaie. Arbelean edo paper batean arazoa konpontzeko argudioak, irtenbideak edo aukerak azalduko ditugu. Beste toki batean, arazoa askatzeko egon daitezkeen oztopoak zerrendatuko ditugu. Horretarako Ishikawa-ren diagrama erabil daiteke:



**9.8. irudia. Ishikawa-ren diagrama.**

Irtenbideak eta oztopoak identifikatu ondoren, talde handian, arazoari irtenbidea emango zaio. Horretarako eztabaida eta dinamizazio-technikak baliagarriak izan daitezke.

### **9.3.2. Ikasleen arteko talde-lana. Ikasleak taldekatzeko irizpideak**

Ikaslearen garapen integrala lortzea hezkuntza-komunitateko partaideen nahia da ikastetxe askotan. Administrazio, irakasle, guraso eta ikasleen aldetik gero eta kontzientzia handiagoa dago heziketa-prozesuak ikaslearen behar eta ezaugarrietara egokitu behar direla. Ikastetxearen antolamendu-mota uniformeak eta homogeneoak saihestuz, gaur egun, eskolaren antolaketa askotarikoak, malguak eta hezkuntza-komunitatearen beharretara egokituak aldarrikatzen dira. Irakatsi eta ikasteko prozesuetan, ikaskide guztien arrakasta lortzearen, ikaslearen behar, aptitude, interes eta erritmoetara egokitzen dira curriculumak. Ildo, politika eta eginkizun horien isla edo adibide gisa gaitasun “bereziak” (adimen apartakoak, gorak, motorikoak, hizkuntza-arazoak dituztenak...) dituzten ikasleen integrazioa izango litzateke. Ikasleen lanaren indibidualizazioak antolamendu pedagogiko malguak eskatzen ditu eta ildo horretatik abiatuko gara idazki honetan, lan-taldeak eta ikasleak mailakatzeko irizpideak komentatuz.

Heziketa-arloan eredu kognitiboak eta konstruktibistak irakatsi eta ikasteko prozesuak aldatzen ari dira: ezagupenak eraiki egiten dira, eraginkortasun logikoek eta psikologikoek garrantzia hartzen dute, ikaslearen aurrezagupenak kontuan hartzen dira, irakaslearen paperak informazio-iturri bezala indarra galtzen du, ikaslearen lanaren indibidualizazioa eta lan-metodo aktiboak aldarrikatzen dira, besteak beste. Lan-taldeak osatzeko bi irizpide nagusi daudela esan daiteke: alde batetik, ikasleen artean, beraien gustura nahi duten taldeetan kokatzea; bestetik, irakaslearen irizpidearen arabera taldeak osatzea. Irizpide horiekin noizean behin jokatzeko eta aldaketak egitea komenigarria ikusten da.

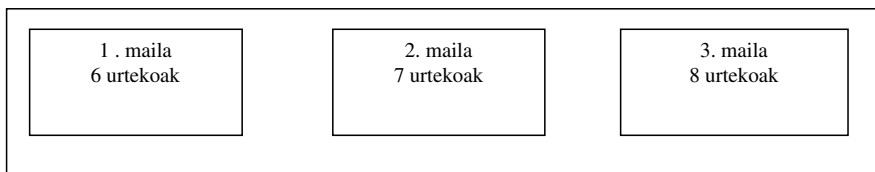
Ikasleriaren aniztasunari aurre egiteko, talde-lana estrategia aproposa izan daiteke. Aniztasun horri erantzuteko bi irizpide nagusi kontuan hartu behar ditugu: taldearen homogeneotasuna eta ikasleak egin behar dituen lanak. Nahiz eta talde

homogeneorik ez egon, talde “homogeneoa”-ren kontzeptua adierazten dugunean hauxe esan nahi dugu: ikasleak euren ezaugarri orokorretan berdintsuak direla, nahiz eta berdinak inoiz ez izan. Hau kontuan harturik, hona hemen, talde-lana bultzatzeko zenbait era (Martin, 1993):

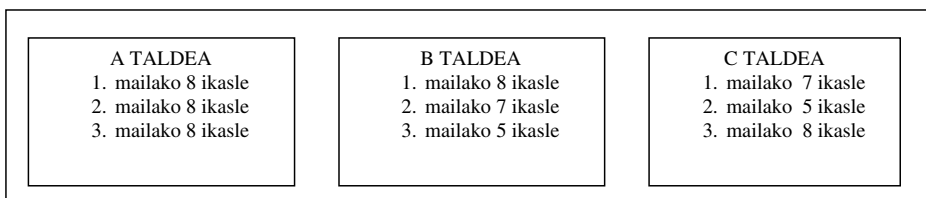
- Talde homogeneoak eta lan desberdinak egiten dituzte: ezaugarri orokorren aldetik ikasle hauek “berdintsuak” dira. Lan-talde bakoitzak, bere interesen arabera, gai bat jorratzen du. Adibidez, talde batek herriko nekazaritza aztertuko du, beste talde batek merkataritza eta, azken taldeak, aldiz, zonaldeko meategiak.
- Talde homogeneoak eta lan berdinak egiten dituzte: ezaugarri “berdintsuak” dituzten ikasleak biltzen dira taldeetan eta talde guztiek lan berdina egingo dute. Adibidez, talde guztiek herriari buruzko murala egingo dute.
- Talde heterogeneoak lan berdina eginez: ikastaldeen lan berdina egiten dute, talde bakoitzeko ikasleria heterogeneoa izanik. Adibidez, ikasgelako taldeek animaliak nola hazten diren aztertuko dute.
- Talde heterogeneoak lan ezberdinak eginez: ikastalde bakoitzean ikasleen aniztasuna dago eta talde bakoitzak lan ezberdin bat egiten du. Adibidez, talde batek Hizkuntza lantzen du, beste batek Matematika eta, azken taldeak Ingurunea.

Ikusten dugunez, ikasgelan taldeak osatzeko ikasleen eta lan-jardueren ezaugarriak kontuan hartu behar dira. Bi faktore horiek funtsezkoak dira ikasleen mailakatzeko-prozesuari ekiteko. Zer ulertzen dugu ikasleak mailakatzear? Ikasleria ikasmailetan edo kurtsuetan kokatzeko era izango litzateke. Ikastetxearen antolamendua kontuan harturik, bi dimentsio aipa ditzakegu:

- a. Dimentsio bertikalari dagokionez, ikaslea ardatza izango da. Ikasleak hiru era ezberdinetan mailakatu daitezke:
  - a.1. Ikasleen graduazioa: gaur egun ikastetxeko ikasleak kurtsotan (ikasturteka) kokatzeko ohiko mailakatzeko-mota da. Ikasleria geletan adinaren arabera kokatzen da. Adibidez, Lehen Hezkuntzako lehen mailan sei urtekoak egongo dira, bigarren mailan zazpi urtekoak eta hirugarren mailan zortzi urtekoak.
  - a.2. Graduazio askotarikoa: adin ezberdinetako ikasleak ikasgela berdinean kokatzen badira ere, gelako lanak adinaren arabera egokitzen dira. Adibidez, ikasgela berdinean zortzi ikasle lehen mailakoak, zortzi ikasle bigarren mailakoak eta beste zortzi ikasle hirugarren mailakoak.



### 9.9. irudia. Ikasleen graduazioa.



### 9.10. irudia. Graduazio askotarikoa.

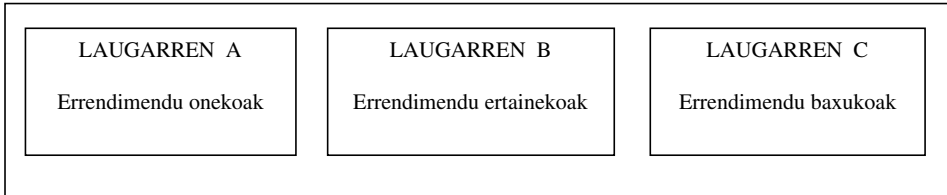
- a.3. Graduaziorik gabekoa: ikasmailerik edo kurtsorik ez dago. Ikaslearen lanaren indibidualizazioa kontuan hartzen da nagusiki. Ikasleak talde berdinean hiru edo lau urte pasako ditu, eta epe horretako oinarrizko helburu orokorrak lortu behar ditu. Beraz, ekainean edo irailean ez da ikasturtea gainditzen; ikasleari berari egokitutako helburuak lortzen direnean (berdin da noiz), ikasturtea gaindituztat ematen da.

Ikasgelako ikasleek talde berdinean jarraituko dute hiru-lau urtez.

Epe horretarako ipinitako helburuak bete behar dituzte, baina ez dago kurtsorik.

- b. Dimentsio horizontala kontuan harturik, abiapuntua irakasleria izango da (azkeneko ereduak izan ezik). Irakasleak kontuan harturik, honako antolaketa-ereduak azaltzen zaizkigu:
- b.1. Ikasgela autonomoa: irakasle batek ikasgela bateko irakasgai edo asignatura guztiak edo gehienak ematen ditu. Kasu hau, adibidez, Haur Hezkuntzan edo Lehen Hezkuntzako lehenengo ikasmailetan gertatzen da.
- b.2. Departamentalizazioa: ikastalde edo ikasgela bateko irakatsi eta ikasteko prozesuez (irakasgaietan) irakasle espezialistak arduratuko dira. Kasu hau, adibidez, Bigarren Hezkuntzan ezaguna da.

- b.3. Progresio bikoitza: irakasle-talde batek derrigorrezko gaiak emango ditu eta beste talde batek hautazkoak. Kasu hau, adibidez, unibertsi-taeen edo Batxilergoan gertatzen da.
- b.4. Ikasleriaren sailkapen horizontala: maila bateko ikasleak beren gaitasunaren arabera sailkatzen dira, talde “homogeneoak” osatuz. Adibidez, A taldean errendimendu onekoak, B taldean ertainak eta C taldean errendimendu baxua dutenak kokatzen dira. Adibidez:



### 9.11. irudia. Ikasleen sailkapen horizontala.

Ikusten denez, ikasleen taldekatze homogeneoetan edo heterogeneoetan eta mailakatze bertikalean edo horizontalean aniztasuna errespetatzeko eta bultzatzeko eredu egokiak eta desegokiak daude, irakurlearen iritzi eta interpretazioaren arabera utziko dugu hori.

### **ARIKETAK**

1. Kontzeptuzko edukien errepassoa. Idatz ezazu esaldi hauek zuzenak ala okerrak diren.
  - Noiz hasi zen talde arteko komunikazio-prozesuak aztertzen?
  - Komunikazioaren arloan, zeri deitzen zaio gurpila?
  - Komunikazioaren arloan defini itzazu kontzeptu hauek: atezaina, bitartekaria eta liderra
  - Zer da komunikazio bertikala?
  - Zer da komunikazio horizontala?
  - Eta zeharkako komunikazioa?
  - Ikasleen arteko talde-lana hobetzeko, zer egin daiteke?
  - Lan-taldean estatus ezberdineko pertsonak badaude, lankidetzak oker al daiteke? Zergatik?
  - Lan-taldearen funtzionamendua hobetzeko arauak adostu behar al dira? Zergatik?
  - Lan-taldeak ongi funtzionatzeko erabakiak hartzeko ahalmena behar al du? Zergatik?

- 7-18 kide bitarteko taldeak lanerako eraginkorrak al dira?
  - Talde handiak (18 kideetik gorakoak) txikiak baino eraginkorragoak al dira? Zergatik?
  - Zeintzuk dira talde txikien (7 kide baino gutxiago dituztenen) abantailak?
2. Ikasle batek Matematikako azterketak lapurtu dizkio irakasleari. Ikastetxeko irakasleek erabaki bat hartu behar dute ikasle horrekin. Erabil ezazue Phillips 6-6 teknika ikasle horren inguruan erabaki bat hartzeko.
  3. Klaustro batek ikastetxean zigorra erabili ala ez erabili erabaki behar du. Erabil ezazu batzarraren teknika.
  4. Klaustroak etxerako lanak bidali ala ez bidali erabaki behar du. Erabil ezazu mahai-inguruaren teknika.
  5. Ikastetxe bateko jangelan salmonella azaldu da janarian. Zuzendaritza Taldeak ez daki zer egin eta irakasleei kontsulta egitea erabaki du. Erabil ezazu elkarrizketa kontrolatuaren teknika.
  6. Irakasle bat egunero 30 minutu berandu sartzen da lanera. Ishikawa-ren diagrama erabiliz, azter itzazu zigor ekonomikoaren alde onak eta txarrak. Azkenik, zehatz ezazue zuek hartuko zenuketen erabakia.
  7. Publizitate-kanpaina bateko zuzendariak ideia sortzaileak behar ditu. Bildu irakasleak eta erabil ezazu Brainstorming teknika.
  8. Ikastetxe batean erretzaileen eta ez-erretzaileen arteko gatazka dago. Erretzen ez dutenek ez dute erretzaileen kea onartzen. Ikastetxe horretan gela hutsik ez dago, eta erretzaile batzuek, gainera, ezin diote erretzeari utzi. Zer egingo zenuke kasu horretan? Erabil ezazu Phillips 6-6 teknika.
  9. Diseina ezazu ikastetxe baten informazio- eta komunikazio-plana (kanpoko eta barrukoa).
  10. Zer da “graduaziorik gabeko talde” bat? Esplika ezazu kontzeptu hau.
  11. Zer esan nahi du “progresio bikoitza” kontzeptuak? Esplika ezazu.
  12. Zer esan nahi du “departamentalizazio” kontzeptuak? Esplika ezazu.



**BIBLIOGRAFIA**

- Albericio Huerta, J. J. (1994): *Las agrupaciones flexibles y la escuela para el progreso continuo*, PPU, Bartzelona.
- Martín Moreno, Q. (1989): *Organizaciones Educativas*, UNED, Madril.
- , (1993): *Aulas Versátiles*, UNED.(bideoa), Madril.
- Perez Gomez, A. eta Gimeno Sacristán (1994): *La evaluación de un proceso de innovación educativa*, Junta de Andalucía, Sevilla.
- Rodriguez, J. M. (1991): *El factor humano en la empresa*, Deusto, Bilbo.
- Sancho, J. M. (1993): *Aprendiendo de las innovaciones en los centros*, CIDE, Madril.
- Santos Guerra, M. A. (1993): *Agrupaciones flexibles. Un claustro investiga*, Diada Editoras, Sevilla.
- Villafañe, J. (1993): *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Piramide, Madril.

# **10. Gatazken konponbidea ikastetxean**

*Pello Aramendi Jauregi*

## **AURKIBIDEA:**

### **HELBURUAK**

1. Gatazkaren ikuspegi ezberdinak ezagutu eta ulertzea.
2. Gatazkaren alderdi nagusiak identifikatzea.
3. Gatazka konpontzeko prozedura konstruktiboa aztertzea.
4. Gatazkak ebazteko teknikak aplikatzea.
5. Erabakiak hartzeko ikuspegi nagusiak ulertzea.
6. Erabakiak hartzeko eragina duten faktoreak bereiztea.
7. Erabakiak hartzeko teknikak ezagutu, ulertu eta aplikatzea.

### **KONTZEPTUZKO EDUKIAK**

- 10.1. Sarrera.
- 10.2. Gatazkaren alderdiak.
- 10.3. Gatazka konpontzeko prozedura.
- 10.4. Gatazkaren prozesu nagusia: erabaki-hartzea.
- 10.5. Erabakiak hartzeko ikuspegi nagusiak.
- 10.6. Erabakiak hartzeko orduan eragina duten faktoreak.
- 10.7. Erabakiak hartzeko teknikak.

### **ARIKETAK**

### **BIBLIOGRAFIA**



## **EDUKIEN GARAPENA**

### **10.1. SARRERA**

Gatazka aztertzen hasten garenean, kontzeptu horren bilakaera kontuan hartu behar da. Hogeita hamarreko hamarkadan, Hawthorn-eko esperientziaren ondoren, gatazkaren ikuspegi disfuntzionala eta negatiboa azpimarratzen da. Hirurogeiko hamarkadan, gatazkaren arrazoa langile edo pertsonaren nortasunari leporatzen zitzaion. Handik hona gatazkaren kontzeptua aldatu da, eta ez da erakundearentzat kaltegarri ikusten. Gatazkek erakundearen berrikuntzan eta hobekuntzan eragin ona duela azpimarratzen da. Gatazkaren kontzeptua definitzeko lau premisa nagusi hartuko ditugu:

- Egoera beraren aurrean ikuspegi kontrajarriak daudenean sortzen da.
- Bi aldeen artean oposiziozko jarrerak nabaritzen dira.
- Alde batek besteak lortu nahi dituen helburuak saihesten ditu.
- Askotan, gatazkaren arrazoi nagusia hau da: baliabideen banaketa.

Horrela, kide batek (A) ahaleginak egiten ditu beste kideak (B) bere helburuak ez lortzeko. Gatazka agerian, begi-bistan edo ezkutuan egon daiteke. Gatazka agerian dagoenean, pertsonen zenbait jokaeratan nabaritzen da (agresibitatean, eztabaida gogorretan...). Baina gatazka ezkutuan dagoenean, alde bakoitza ordezkatzeko duten pertsonak beste aldekoen jarrera eta sentimendu negatiboak sumatzen dituzte. Beste alde batetik, lehia eta gatazka bereizi behar dira. Lehenak bi aldeen arteko konpetentzia islatzen du. Bigarrean, berriz, konpetentzia ez ezik, beste aldearen portaerak edo jarduerak kontrolatu edo blokeatu nahi dira. Lehian bi aldeak zenbait arautan ados daude; gatazkan, berriz, ez daude funtzionamenduarautan ados. Gatazka-motak bereizi behar izanez gero, honako sailkapena egingo genuke:

- Gatazka pertsonala: norberak bere buruarekin duena.
- Pertsonen arteko gatazka: bi kideren artean gertatzen dena.
- Talde barruko gatazka, edo, horren barruan, taldekideen artean sortzen dena.
- Erakundeen artekoa: bi erakunde edo erakunde gehiago gatazkan daudenean.

Gatazkaren kontzeptua zehazteko, honako definizioa egingo dugu: «Gatazka bi aldeen arteko helburuak bateragarriak ez direnean gertatzen da. Alde bat beste aldeak lortu nahi dituen helburuak saihesten saiatuko da». (Borisoff eta Victor, 1991:1). Gatazkaren arrazoiaren artean boterea, baliabideak, interesak, pertsonen estatusa, balioak edo printzipioak egon daitezke. Gatazka-prozesuak ez badira era

egokian bideratzen, langileen arteko iskanbilak, borrokak eta frustrazioak sortzen dituzte. Gatazkaren ondorioak saihestu behar dira, eredu erradikalak onartezinak baitira:

### ZUEK GURE AURKA

Eredu horrek ondorio positibo gutxi ekartzen ditu. Gatazka gehienak partaideen arteko elkarlana bultzatzeko baliagarriak izan daitezke. Horretarako komunikazio-tresna egokiak erabili behar dira. Tresna horiek gatazkan inplikaturik dauden taldeen bilakaera ahalbide dezakete. Beraz, gatazkari era eraikitzaile eta positibo batetik heldu behar diogu. Gatazka pertsonen aniztasunaren ondorio bat da, eta pertsonen arteko harremanak bultzatzeko oso baliagarriak direla pentsatu behar dugu. Beraz, gatazkak inplikaturik dauden taldeen bilakaera bilatu behar du. Bilakaera horrek taldeen etorkizuneko harremanak eta loturak sendotzea ekarriko du. Azken finean, gatazka konpontzen da etorkizunean elkarrekin harremanak (profesionalak, pertsonalak, eta abar) sendotzeko asmoz. Gatazka bideratzea taldeen arteko distantziak hurbiltzea izango litzateke, etorkizunean elkarlanean eta lan-kidetzan jarraitzeko. Lehen esan dugun bezala, gatazkak ondorio onak eta txarrak ditu. Alderdi positiboen artean hauek azpimarratuko ditugu:

- Gatazka era egoki batean konpontzen bada, bi aldeetan dauden kideen lan-inplikazioa eta motibazioa hobetu egiten da.
- Gatazka konpontzeko garaian ikuspegi eta ideia berri ugari azaltzen dira, eta erakundearen berrikuntza-prozesuak bultzatzen.
- Bi taldeen arteko gatazkari irtenbidea eman ondoren, talde horien barruko lotura hobetu egiten da.
- Erakunde gertaturiko gatazkak zuzendaritzari begiak irekitzen dizkio, eta zenbait aldaketaren beharraz jabetzen da.
- Antolamendu-estrategia hobeak aurkitzen laguntzen du.
- Lidergo-aldaketak gertatzen dira, eta erakundearen dauden sektoreen eta taldeen indarrak orekatzen dira.
- Baliabideen banaketa justuagoa eta orekatuagoa gerta daiteke.
- Gatazkak erabakiak hartzeko prozesuak hobetzeko aukera ematen du.
- Batzuetan erakundeko zenbait prozesu eta jarrera berpiztu egiten ditu.
- Askotan, erakundearen autoebaluaziorako jarrera indartzen du.
- Gatazkan murgildurik dauden aldeei beren iritziak, jarrerak, eta abar arrazoitzen eta argitzen laguntzen die.

Alderdi ez-funtzionalen artean hauek azpimarratuko ditugu:

- Pertsonarengan tentsioak, urduritasuna eta estres-egoerak sortzen ditu.
- Gatazkak, azken ondorioetara eramaten bada, erakundearen funtzionamendua oztopatzen du, eta lortu behar dituen helburuetatik desbideratzen du.
- Pertsona eta taldeen arteko komunikazioa, lotura eta elkarlana oztopatzen ditu.
- Zenbat eta berrikuntza gehiago gertatu erakundearen orduan eta arrisku handiagoa gatazkak izateko.

Hemen azaldu den bezala, gatazka-maila edo gatazka-puntu bat ongarria da erakundearentzat, baina, mugako egoeretara iritsiz gero, ondorioak oso kaltegarriak izan daitezke.

Hori kontuan harturik, gatazka batean zein jarrera har daitekeen azalduko dugu mailaka. Hiru maila nagusi azalduko ditugu:

- Maila baxuena: talde batek besteari irtenbide zehatzak inposatzen dizkionean. Zerbait inposatzen duen taldeak, etorkizunean, beste aldearen mendekua jaso dezake (konkista edo garaipenaren ikuspegia).
- Erdiko maila: bi taldeek arazoa konpontzeko ahalegina egiten dute zenbait akordiotara iritsiz, baina, etorkizunean beren harremanak indartzeko ezer gutxi egiten dute (negoziazioaren ikuspegia).
- Maila gorena: bi taldeek arazoak konpontzeko ahaleginak egiten dituzte eta harremanak sendotzen jarraitzen dute (lankidetzaren ikuspegia).

Gatazkak konpontzeko ikuspegiak eta mailak aztertu ondoren, zenbait ikuspegi desegoki aztertuko ditugu orain:

- Lehen aipatu dugun “konkistaren” ikuspegiak ondorio kaltegarriak dakartza:
  - Boterea beste taldea menderatzeko erabiltzen da.
  - Talde baten jarrera gogortu egingo da, etorkizunean menderatua sentituko delako.
  - Etorkizunean beste aldearen mendekua etor daiteke.
  - Etorkizunerako taldeen arteko harremanak ez dira hobetzen.
- Askotan pentsatzen da gatazka saihesten bada, ahaztu egingo dela. Hau pentsatzea ez da zuzena, gatazka berriz sor daitekeelako eta, are gehiago, okerrera egin dezakeelako. Alde batek gatazkari ihes egin diezaioke beste aldearen beldur delako. Ikuspegi honek honako ondorio kaltegarriak eduki ditzake:

- Taldeen arteko hurbiltzea ez da bultzatzen.
  - Gatazkak okerrera joateko arriskua du.
  - Taldeen arteko ezberdintasunak eta puntu ilunak ez dira argitzen.
- Negoziaziorako ikuspegiaren baitan, taldeen artean tratuak egiten dira, eta lorpenak taldeen botereen arabera gertatzen dira. Ikuspegi honen bidez ez dira etorkizuneko harremanak jorratzen eta sendotzen.

Antolamenduaren zenbait aldagaik gatazkarekin duten zerikusia eta erlazioa aztertuko dugu. Erakundearen ezaugarrien arabera, gatazkak modu batera edo bestera gertatzen dira. Horrela, zenbait aldagairen eraginaren azterketa egingo dugu hurrengo lerroetan:

- Nahiz eta erlazio zuzena ez izan (zeharkakoa baizik), erakundearen tamainaren eta gatazkaren arteko lotura badago; zenbat eta erakundea handiagoa izan, orduan eta arrisku handiagoa dago gatazkak sortzeko.
- Erakundearen antolamendu konplexuak gatazka-probabilitatea igotzen du.
- Langileak zenbat eta espezializatuagoak izan, orduan eta aukera gehiago dago gatazkak izateko, batez ere, zuzendaritzarekin.
- Langileek erabakiak hartzeko prozesuetan zeresan handia badute, gatazkak sortzeko arriskua igotzen da.
- Beraz, horren ondorioz, erakundearen boterea, autoritatea eta erabakiak hartzeko prozesua zenbat eta zentralizatuago egon, orduan eta arrisku txikiagoa gatazka sortzeko.
- Lan-prozesuak zenbat eta estandarizatuagoak eta errepikakorragoak izan, orduan eta arrisku txikiagoa gatazkak sortzeko.

Beraz, erakundearen tamainak, antolamenduak eta funtzionamenduak, erabakiak hartzeko prozedurak, zentralizazioak eta lan-jarduerak eragin handia dute gatazkaren sorreran.

## **10.2. GATAZKAREN ALDERDIAK**

Gatazkaren alderdi nagusien diagnostikoa egiten saiatuko gara hemen. Gatazkaren alderdi nagusiak eta funtsezkoak hauek izan daitezke: taldeen artean dauden ezberdintasunak, taldeek dituzten beharrak, gatazkari buruz dauden ikuspegi ezberdinak, alde bakoitzak duen boterea, taldeen balioak eta printzipioak, taldeki-deen sentimenduak eta emozioak, pertsonak berak duen barruko gatazka eta abar. Hemendik aurrera alderdi bakoitza esplikatzen eta garatzen hasiko gara, eta ondoren, gatazka askatzeko metodoa aztertuko dugu zehatz-mehatz. Gatazkan eragin handia duten elementuak hauek dira:

- Taldeen artean dauden ezberdintasunak: ideia, ikuspegi, iritzi edo planteamendu ezberdinak aztertzea ona da gatazkan dauden aldeentzat. Alderdi horiek aztertzeak honelako mesedeak egiten dizkigu:
  - Beste taldearen asmoak hobeto ulertzea.
  - Kontuan hartu ez diren alderdiak edo jarrerak baloratzea.
  - Harremanak hobetzeko aukerak indartzea.

Beraz, taldeen arteko desberdintasunek gatazka konpontzeko irtenbide gehiago aztertzeko posibilitatea ematen dute.

- Taldeek dituzten beharrak: gatazka-egoera gertatzen da alde batek beste aldearen beharrak errespetatzen ez dituenean. Puntu honetan bi kontzeptu garrantzitsu definitu behar ditugu:
  - Beharrak: talde edo pertsona batentzat ukaezinak diren gauzak.
  - Nahiak: talde edo pertsona batek dituen asmoak.

Gatazka batean talde batek besteari ezin dizkio kendu, bere behar nagusiak baina bi aldeek utz ditzakete alde batera azaleko zenbait nahi edo asmo.

- Gatazkari buruz dauden ikuspegi ezberdinak: gatazka gertatzen denean, gehienetan, aldeek ez dute arazoari buruzko ikuspegi berdina. Gatazka baten ikuspegia eraikitzeko beste aldean dauden pertsonen irudiak zeresan handia du. Pertsona egoki eta zuzenak badira, gatazkek era konstruktibo batean ikusiko dira eta, alderantziz bada, gure ikuspegia zorrotzen joango da. Gatazka-motaren arabera, beste taldekideei buruz ditugun iritziak ere alda daitezke (mehatxuak, tentsioa, tirabirak, eta abar badaude).
- Alde bakoitzak duen boterea: talde batek eragin handia badu, boterea duela diogu. Botere hori ez da beste taldea menderatzeko erabili behar. Gatazka konpontzeak, gure ustez, bi aldeek etorkizunean harremanak eraikitzeko bidea jarri behar dute. Beraz, boterea erabiltzeko moduak gatazka konpontzeko irtenbideak baldintzatzen ditu. Beste aldea menderatzeko erabiltzen badugu, etorkizuneko harremanak sendotu beharrean beste gatazka bat sortzeko arriskuan egon gaitezke.
- Taldeek defendatzen dituzten balioak eta printzipioak: taldeek dituzten balioak eta printzipioak errespetatu behar dira. Gatazkek konpontzerakoan pertsonen balioekin topo egiten badugu, kontu handiz ibili behar dugu, konponbidea arriskuan egon baitaiteke. Pertsonen edo taldeen balioak aldatzea zaila da. Horregatik, gatazka-mota hauek izan daitezke, ziur aski, konpontzeko zailenak. Beraz, taldeen eta pertsonen balioekin errespetu eta sentzibilitate handia eduki behar da.
- Pertsonen sentimenduak eta emozioak: sentimenduak eta emozioak gatazketan bideratu behar dira, baina, horrek ez du esan nahi gorde behar



direnik. Gatazka asko konpondu dira pertsonen sentimenduak eta emozioak era kontrolatu batean azaldu direlako, eta beste aldeko pertsonak ulertu dituztelako. Interesak pertsonak defendatzen dituzte, eta pertsona horiek adierazten dituzten sentimenduak eta emozioak kontuan hartu behar dira.

- Pertsonaren barruko arazoak edo gatazkak: gure balioekin arazoak ditugulako edo geure buruarekin seguru ez gaudelako gerta daitezkeen gatazkak. Geure buruarekin arazoak baditugu, gatazkak konpondu ordez sortu egingo ditugu. Beraz, beste talde edo pertsonekin arazoak konpondu behar ditugunean, gure balioetan eta printzipioetan sinetsi behar dugu.

Gatazka aztertzeko garaian, fenomeno honen elementu nagusiak, oraintxe aipatu berri ditugunak, kontuan hartu behar dira. Faktore horiek zaintzeak gatazka ebazteko aukera ematen digu. Gatazka fenomeno gisa konplexua da. Arlo, atal edo elementu nagusi edo eraginkor bat alde batera uzteak porrota ekar dezake.

### **10.3. GATAZKA KONPONTZEKO PROZEDURA**

Gatazkak askatzeko prozesua zortzi fasetan banatuko dugu helburu nagusi batekin: gatazka konpontzeaz gain, talde eta pertsonen artean etorkizunean elkarlana bultzatzea. Beraz, arazo jakin bat konpontzea ez da metodo honen helburua, bi taldeen artean etorkizuneko harremanak sendotzea eta lankidetzaz bultzatzea baizik. Hori lortzeko premisa batzuk azpimarratuko ditugu:

- Planteamendua ez da “gu zuen aurka”, “GU ETA ETORKIZUNA” baizik. Horrek gatazkaren amaieran elkarlana ekarriko du.
- Gatazka, azken finean, bi taldeen arteko harreman orokorrean gainditu behar den arazo jakin bat da.
- Gatazka konpondu ondoren bi taldeen arteko harremanak hobetuko dira, eta horren ondorioz, abantailak bi aldeentzat izango dira.
- Beraz, gatazka konpontzea eta bi taldeen arteko harremanak bideratzea loturik daude.

Gatazka ikuspegi honen bidez konpontzeko, honako urratsak egitea gomendatzen da: taldeen artean giro ona, ikuspegi ezberdinak argitzea, behar indibidualak eta kolektiboak identifikatzea, boterea era konstruktiboan erabiltzea, etorkizunera begiratzea, alternatibak sortzea, alternatibak edo irtenbideak landu eta aztertzea eta akordioetara iristea. Goazen zortzi fase horiek zehatz-mehatz esplikatzera.

a. Taldeen artean giro ona: lehen urrats honetan gure jarrerak eta nahiak prestatu behar ditugu. Horretarako, honako puntuak landuko ditugu:

- Lehen esan dugun bezala, planteamendua ez da “gu zuen aurka”; guk, denok, etorkizunean harremanak nola hobetuko ditugun, hori da kontua. Beraz, gure jarrerak ez dira alde zuzenetik oso finkoak izango.
- Bi taldeentzat arazoa konpontzeko zein izan daitekeen une egokiena aztertu behar da.
- Gatazka konpontzeko leku egokia aukeratzea. Bi aldeentzat egokia izan daitekeen lekua. Hau elkarrekin komunikatzeko eta lanean zentratzeko egokia izango da. Bi taldeak bata bestearen aurrean kokatu beharrean, aulkia biribilean jartzea komenigarria izan daiteke.
- Hasierako komentarioak giroa lasaitzeko garrantzitsuak dira. Komentario horietan lehen islatu den filosofia azalduko da.
  - “Ez dugu elkarrizketa hau bi taldeen arteko borroka gisa interpretatu nahi”.
  - “Denok dugu hau konpontzeko interesa”.
  - “Gure arteko diferentziak gainditu daitezke, eta etorkizunean elkarrekin lan egin dezakegu”.

Komentario hauetan guztietan “Gu”-ren kontzeptua azaltzen da (bi aldeak).

b. Ikuspegi guztiak argitu: arazo bati buruzko ikuspegiak argitzerakoan, hiru ikuspuntu nagusi aztertu behar ditugu:

- Gatazkari buruzko ikuspegi orokorra: bi taldeen arteko gatazka arazo txiki bat besterik ez da bi aldeek dituzten harremanen barruan. Beraz, gatazka zehatz horrek ez du harreman aberats bat ilundu behar. Azken finean, helburua ez da gatazka konpontzea bakarrik, bi aldeen artean etorkizuneko elkarlana sendotzea baizik. Gatazka horren arrazoiak zeintzuk diren argituko dugu.
- Pertsona bakoitzak duen gatazkaren ikuspegia: arazo honi buruz dugun ikuspegia argitzea izango litzateke. Hausnarketa hau egiteko, hona hemen galdera batzuk: nola ikusten dut gatazka eta bere irtenbidea? zeintzuk dira nire behar zehatzak? nola hobetuko dugu bi taldeen arteko harremana? zein izan daiteke bi aldeentzat irtenbide egokia? nire beharrak lortzen ez baditut, oso kalteturik aterako al naiz? nik zer ikusteko dut gatazka honetan? partaide zuzena al naiz? nire balioetako bat konprometitu al dago gatazka honetan? etorkizunean beste aldearen beharrik ba al dugu gure elkarlana bultzatzeko? Galdera hauek gatazkaren ikuspegia argitzen lagunduko digute eta, era berean, alderdi ezberdinen diagnostikoa baloratzeko aukera ematen digute ere.
- Beste aldearen ikuspegiak argitu: beste aldeak gatazkari buruz duen ikuspegia ere aztertu behar dugu. Bere planteamenduak ongi ulertzeko, hona hemen aholku batzuk:

- Pertsonak ez estereotipatu. Askotan irudi okerrak ematen dituzte.
- Ongi komunikatzeko ohiturak landu: entzun beste aldeari, bere planteamenduei buruzko galderak egin, eta abar.
- Beste aldearen beharrak ulertu.

c. Behar indibidualak eta kolektiboak identifikatu: gatazkaren planteamenduak ulertu ondoren, behar pertsonalak eta kolektiboak identifikatuko ditugu. Behar pertsonalak zeintzuk diren baloratzeko, galdera batzuk planteatuko ditugu:

- Nire beharrei dagokienez:
  - Gatazka honek nire behar batzuk oztopatzen al ditu?
  - Nire beharrak aseko balira, gatazka egongo al litzateke?
  - Beste aldeak ba al daki zeintzuk diren nire beharrak?
  - Nire beharrak asetzeko zer egin daiteke?
  - Nire beharrak ez badira betetzen, nolakoa izango da gure harremana etorkizunean?
- Beste aldearen beharrei dagokienez: beste aldearen beharrak identifikatu nahi ditugu hemen. Horiek ere galderen bidez argituko ditugu:
  - Zuk zer behar duzu?
  - Zer lortu behar duzu gure etorkizuneko harremanak egokiak izateko?
- Bi aldeen behar kolektiboak dagokienez: askotan, behar kolektiboak aztertzen direnean banakako beharrak baino askoz ere garrantzitsuagoak direla konturatzen gara. Behar horien bidez bi taldeen arteko harremanak hobetuko dira. Giltza, azken finean, bi aldeen behar gehienak nola ase izango litzateke.

d. Boterea era konstruktiboan erabili: boterea zapalketa modura erabiltzen badugu, ez dugu gatazka konponduko. Boterea bi aldeen arteko harremanak hobetzeko erabili behar da. Boterea gaizki erabiltzeak honako ezaugarriak ditu:

- Beste aldea ahuldu nahi du.
- Beste aldetik ahalik eta abantaila gehien ateratzen saiatuko da.
- Boterea erabiltzen da besteen “gainetik” jartzeko eta ez, ordea, beste aldeekin batera zerbait egiteko.
- Botere asko duenak beste aldea bere menpe uzten du, eta ahuldu egiten du.

Aldiz, botereak, ongi erabiltzen badugu, honako ondorioak ditugu:

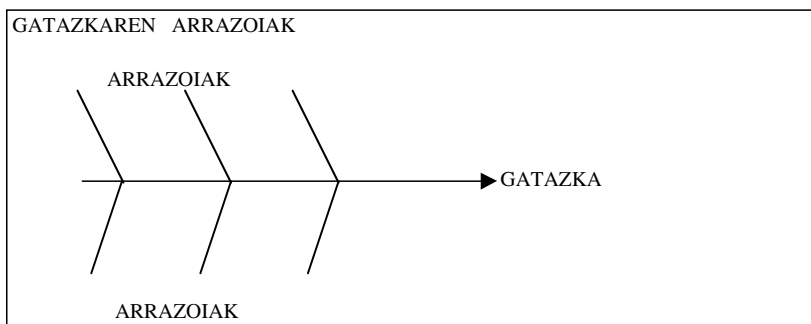
- Bi aldeak elkartzen ditu akordiora elkarrekin iristeko.
- Bi aldeek maila edo estatus bera dute.

e. Etorkizunean oinarritu-etorkizunerantz begiratu: gatazka era konstruktiboan ikusteko etorkizunean oinarritu behar dugu. Orainaldian hartutako erabakiek taldeen etorkizuna bideratzeko baliagarriak izan behar dute. Horretarako, gertatu denetik ondorioak atera eta bi taldeen helburuak etorkizunera begira planteatu behar dira. Etorkizunerantz begiratzea da gatazka gainditzeko modu egokiena.

f. Irtenbideak eta alternatibak sortu: bi aldeen egoerak aztertu ondoren, gatazka konpontzeko irtenbideak proposatuko ditugu. Hau egiteko aholku batzuk emango ditugu:

- Ahalik eta aukera gehien sortu.
- Aukera horiek ez dira gatazka konpontzeko irtenbideak, elkarlanean hasteko bideak baizik. Aukerak adosten eta lantzen joaten garen unetik, irtenbidea hurbilago egon daiteke.
- Beste aldearen irtenbideak baloratu. Nahiz eta beren proposamenekin guztiz ados ez egon, beren ahalegina baloratu behar da.
- Bi aldeek emandako irtenbideen artean antzekoenak zeintzuk diren baloratu behar da.
- Horien artean hauek identifika daitezke: behar komun gehien asetzen dituen irtenbidea, behar indibidual gehien asetzen dituen eta bi aldeen arteko etorkizuneko harremanak hobetuko dituen.

Irtenbideak sortzeko Ishikawa-ren arraina edo diagrama erabiliko dugu:



**10.1. irudia. Ishikawa-ren diagrama: gatazkaren arrazoiak aztertzeko.**



<b>GATAZKA KONPONTZEKO ESKEMA</b>
-----------------------------------

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• GATAZKA KONPONTZEKO MAILAK:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Konkista.</li> <li>2) Negoziazioa.</li> <li>3) Elkarlana.</li> </ol> </li> <li>• PLANTEAMENDU OROKORRAK:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Guk zuen aurka (EZ).</li> <li>2) Bi taldeen elkarlana etorkizunean (BAI).</li> </ol> </li> <li>• FASEAK:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Giroa prestatu:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Une egokiena.</li> <li>– Lekua.</li> <li>– Mahai biribila.</li> <li>– Komentarioak zaindu.</li> </ul> </li> <li>2) <i>Gatazkaren ikuspegiak argitu:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ikuspegi indibidualak.</li> <li>– Beste aldearen ikuspegia.</li> <li>– Ikuspegi orokorrak: etorkizuna-elkarlana-lankidetz.</li> </ul> </li> <li>3) <i>Beharrak identifikatu:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nire beharrak.</li> <li>– Beste aldearen beharrak.</li> <li>– Behar kolektiboak.</li> </ul> </li> <li>4) <i>Boterearen erabilera:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ona (oreka).</li> <li>– Txarra (batak bestea zapaldu).</li> </ul> </li> <li>5) <i>Etorkizunean oinarritu:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ez lehenaldian oinarritu.</li> </ul> </li> <li>6) <i>Irtenbideak sortu:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gure aukerak proposatu.</li> <li>– Beste aldearen aukerak baloratu.</li> <li>– Bi aldeen irtenbide antzekoak identifikatu.</li> </ul> </li> <li>7) <i>Irtenbideak landu:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bi aldeak errespetatu.</li> <li>– Behar indibidualak errespetatu.</li> <li>– Behar kolektiboak errespetatu.</li> <li>– Boterea ongi erabili.</li> <li>– Gatazka askatuko al da? (iraupena).</li> </ul> </li> <li>8) <i>Akordia:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Helburua ez da akordia.</li> <li>– Helburua etorkizunean elkarlana eta lankidetz sendotzea da.</li> </ul> </li> </ol> </li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 10.3. irudia. Gatazka konpontzeko eskema.

#### **10.4. GATAZKAREN PROZESU NAGUSIA: ERABAKI-HARTZEA**

Gatazkak konpontzeko ikastetxean zenbait fase proposatu ditugu aurreko atalean. Irakasleen arteko harremanak eta giroa prestatzea, gatazkaren ikuspegia argitzea, alde guztien beharrak identifikatzea, boterearen erabilera egokia egitea, etorkizuneari oinarrituriko ikuspegia izatea, irtenbideak sortzea eta lantzea eta akordioetara iristea izan dira guk proposaturiko gatazkak konpontzeko faseak. Ikastetxeko antolamenduan eta kudeaketa-prozesuan gatazka eta arazo ugari egoten dira eta zenbait egoeratan erabakiak hartu behar dira. Baina, nola definituko genuke erabakiak hartzeko prozesua? Gento Palacios-ek (1997:335) honela definitzen du: «Erabakia hartzeko prozesua lortu nahi ditugun helburuen arabera, alternatibak aukeratzea izango litzateke». Beraz, erabaki-hartzea prozesu estrategikoa da, erabakien ondorioak helburuen arabera baloratzen baitira. Zein helbururi ematen diogun garrantzia, ondorioak era batekoak edo besteak izango dira. Zenbait autoreren iritziz, erabaki-hartzea eta arazoak konpontzeko prozesuak nahiko antzekoak dira (Peiró, 1986). Erabakiak hartzeko prozesuak zuzendaritzaren lanetan oso garrantzitsuak dira, zuzendaria etengabe ari baita arazoei irtenbideak ematen. Baina, zer-nolako faseak lantzen dira erabakiak hartzerakoan? Alvarez-ek (1996) honako faseak identifikatzen ditu:

- Egoeraren azterketa: gertaeren eta arazoen informazioa bilduko da, eta sakon aztertuko da.
- Arazoaren muina identifikatu: egoera aztertu ondoren, bere sustraiak zeintzuk diren identifikatuko dugu.
- Helburuak finkatu: arazo horren ebaluazioa egin ondoren, lortu nahi ditugun helburuak finkatuko ditugu, ahal bada, lehentasuna emanez.
- Aukeren balorazioa egin: arazoa konpontzeko dauden aukerak ebaluatuko dira, alderdi positiboak eta negatiboak aztertuz.
- Aukerei lehentasuna eman: sortutako aukerak zerrendatu, baloratu eta, egoeraren arabera, lehentasuna emango zaie.

Erabakia hartu ondoren, bere egokitasuna ebaluatu behar da. Erabakien ebaluazio hau, zein irizpideren arabera egingo da? Gure ustez, erabakiaren balorazioa egiteko zenbait ezaugarri nagusi hartu behar dira aintzat:

- Kideen parte-hartzea: erakundeko kideen eztabaidarako, elkarlanerako, informazioa bilatzeko eta inplikatzeko gaitasunak lantzen badira, erabakiak egokiagoak izango dira.
- Teknikoa izatea: informazioa bilatzeko prozesuak, diagnostikoa eta aholkularitza teknikoak bultzatzen direnean, erabakiak egokiagoak dira.
- Bezeroentzat egokia izatea: erabakiak bezeroen nahiak kontuan hartzea.
- Errendimendua lortzea: emaitza onenak lortzea ahalegin txikienekin.

- Lankideen garapena bultzatzea: erabakiak hartzeko prozesuak lankideen aurrerabideak indartzen dituenen, erabaki hobeak hartzeko moduan egongo gara.

Laburbilduz, irakasleentzat eta zuzendariarentzat oso garrantzitsua da erabakiak hartzeko prozesuetan trebatzea, ikastetxean etengabe arazoak konpontzen ari baitira. Prozesuak oso emankorrak izan daitezke beraientzat, beraien kideentzat eta erakundearentzat, kooperazioa, eztabaida, adostasuna, informazio-bilketa, eta abar, lantzen diren heinean. Ikastetxeak erakunde problematikoak eta gatazkatsuak dira eta, arrazoi horrengatik, zuzendaritzak arlo honetan berebiziko trebetasuna behar du.

### ***10.5. ERABAKIAK HARTZEKO IKUSPEGI NAGUSIAK***

Erabakiak hartzeko prozesuei ekin baino lehen, bi ikuspegi nagusi aztertuko ditugu: alde batetik, ikuspegi arrazionala eta, bestetik, ikuspegi deskribatzailea.

Ikuspegi arrazionalan arazoa zehatz-mehatz definiturik dago. Eredu honetan zenbait premisa kontuan hartu behar dira:

- Erabakia hartu behar duen pertsonak alternatiba posible guztiak ezagutzen ditu.
- Badaki alternatiba edo irtenbide bakoitzaren ondorioak zeintzuk diren, zehazki.
- Irtenbide eta ondorio bakoitza bere erabilgarritasunaren arabera ordenaturik eta sailkaturik dago.

Eredu arrazionalan erabakiak aukeren erabilgarritasunaren arabera hartzen dira. Eredu honetan zenbait suposizio edo hipotesi egiten dira:

- Erabakien hartzailak irtenbide posible guztiak ezagutzen ditu.
- Aukera bakoitzaren ondorioak ezagutzen direla uste da.
- Erabakia hartzen duenak alternatiben erabilgarritasunak ongi sailkaturik eta ordenaturik daudela uste du, eta erabat ziur dago irtenbide onena hartuko duela.

Eredu honen arabera, erabakiak hartzeko prozesua guztiz arrazionala da. Hipotesi honen zuzentasuna gaur egun zalantzan dago, aukera guztiak ezagutzea eta hauen ondorioak zehaztea oso zaila baita.

Ikuspegi deskriptiboa Simon-ek (1971) sortu zuen, batik bat eredu arrazionalarekin ados ez zegoelako. Bere ustez, eredu arrazionalak erabilera eskasa du erakundeetan, alde batetik, pertsonak ez direlako hain arrazionalak eta, bestetik, aukera guztiak eta beren ondorioak ezagutzea oso zaila delako. Simon-ek ikuspegi deskriptiboaren atzean ideia hauek daudela dio:



- Pertsonaren arrazionaltasuna mugatua da.
- Erabakiak hartzerakoan gertaerak eta pertsonaren balioak kontuan hartu behar dira.
- Erabakiak hartzean irtenbide egokiena aukeratzen da (agian, onena ez dena).
- Erabakiak hartzeko prozesuak, batzuetan, taldeka gertatzen dira, eta pertsona bakoitzak bere balio-sistema hierarkizatua du.
- Pertsonak duen informazioa asimilatzeke gaitasuna mugatua da, eta horrek erabakiak hartzeko prozesua baldintzatzen du.
- Pertsona horrek, erabakiak hartzeko, ez ditu alternatiba guztiak ezagutzen, eta, horren ondorioz, joerak bilatu eta aurkitu behar ditu. Erabakia hartu ondoren pertsonaren helburua lortzen ez bada, irtenbideak bilatzen jarraituko du.
- Pertsonak informazioa aurkitzeko, asimilatzeke edo arazoak konpontzeko gaitasun mugatuak ditu. Horren ondorioz, ez du erabaki ezin hobe bat aurkitzen, irtenbide egokiak baizik. Hori lortu arte informazioa bilatzen jarraituko du.
- Erabaki egokiena bere aspirazioarekin, espektatibarekin, asmoekin eta balioekin batera doana izango litzateke.

Ikuspegi hau arrazionala baino onartuagoa da gaur egun, batez ere, erreal delako.

### ***10.6. ERABAKIAK HARTZEKO ORDUAN ERAGINA DUTEN FAKTOREAK***

Hezkuntza-arloan eta zuzendaritza-lanetan, batik bat, erabakiak hartzeko prozesuak oso garrantzitsuak dira. Irakasleak, hezitzaileak, zuzendariak etengabe erabakiak hartzen daude. Lehen, erabakiak hartzeko prozesuan parte hartzen duten elementuak aztertu ditugu. Orain, aldiz, erabakiak hartzeko prozeduraren konplexutasuna eta eragina duten faktoreak aztertuko ditugu. Erabaki eraginkorrak hartzeko eragiten duten faktoreak hauek dira:

- Pertsonaren pertzepzioak egoerari buruz: pertsona horrek nola ikusten duen egoera konplexua (ziurgabetasuna, gatazka, arazoak...).
- Informazioa asimilatzeke gaitasuna: pertsonaren abstrakzio- eta konkretzio-maila.
- Dogmatismo-maila: pertsona zenbat eta dogmatikoagoa izan, orduan eta errazago hartzen ditu erabakiak, eta erabakiak aldatu gabe mantentzeko joera handiagoa du.

- Pertsonaren malgutasuna: pertsonak, erabakia hartu ondoren, informazio hobe lortuz gero, irtenbidea aldatzeko duen malgutasuna edo erraztasuna.
- Pertsonaren balioak: jarrerak, balioak, pentsatzeko erak, eta abar, informazioa aukeratzeko iragazkiak edo filtroak dira, eta horiek guztiak erabakiak hartzeko prozesua baldintzatzen dute.
- Pertsonaren nortasuna: gizakiaren ezaugarri batzuek eragin zuzena dute erabaki bat edo bestea hartzeko. Horrela, sormenak, botere-nahiak, objektibotasunak, arriskuak hartzeko joerak, praktikotasunak, emozioak, eta abarrek paper garrantzitsua jokatzen dute.
- Pertsonarengan lan-taldeak duen eragina: pertsonak talde batean liderraren papera hartzen badu, beste kideen eragina eskasa izango da erabakiak hartzerakoan. Baina bere taldean “jarraitzaile-papera” jokatzen badu, beste kideen eragina eta presioa handiagoa izango da erabakia hartzeko orduan.
- Erakundearen ezaugarriak: erakundearen helburuek, pertsonaren autoritate-mailak eta zereginak, erakundearen balioek, hierarkiak, parte-hartzeak, komunikazio-sistemak edo lana banatzeko erak erabakiak hartzeko prozesua baldintzatu egiten dute. Erakunde batentzat onargarria den erabakia, onartezina izan daiteke beste batentzat.

Pertsonak erabakiak hartzeko prozesuetan zuzenean parte hartzea mesedegarria da erakundearentzat. Zenbait erabaki zuzendaritzaren esku gelditzen dira. Zuzendaritza-lanak banatzen saiatzen bada, lankideek erabakiak hartzeko aukera izango dute. Langileek erabakietan parte hartzeak zein mesede dakarkio erakundeari? Besteak beste, hona hemen abantaila batzuk:

- Langileen satisfakzioa eta motibazioa igo egiten da zuzendaritzak aintzat hartzen dituelako.
- Erabakietan parte hartzen denean, hobeto ulertzen dira arazoak eta egoera konplexuak.
- Erakundearen balioak eta helburuak bereganatzen ditu langileak.
- Komunikazio bertikala eta horizontala hobetzen da.
- Langilearen kontrol-zentzua eta konfiantza hobetzen dira.
- Langilearen inplikazioa hobetzen da.
- Ideia sortzaileak azaltzeko aukera gehiago dago, eta, horren ondorioz, berrikuntzak onartzeko prestutasuna hobetzen da.

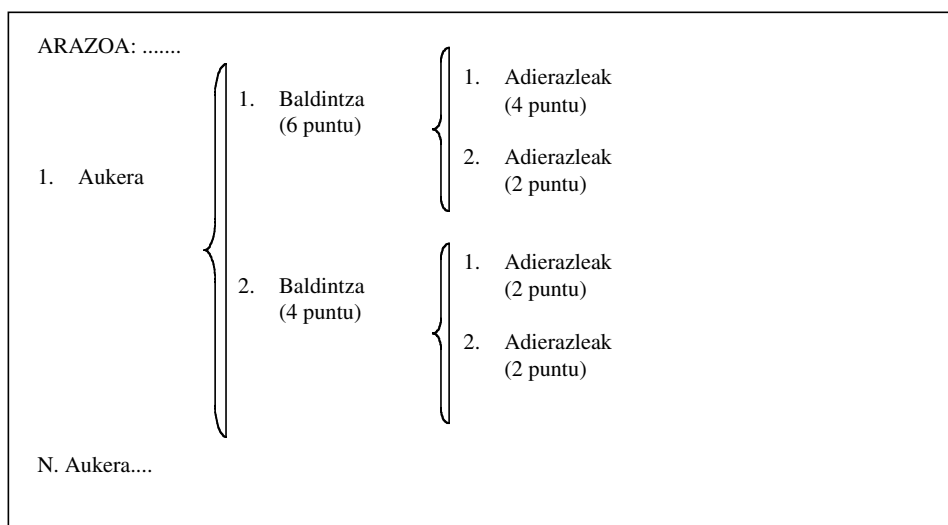
Arrazoi eta faktore hauek kontuan hartu behar dira erabakiak hartzeko prozesua eraginkorra izan dadin.

### 10.7. ERABAKIAK HARTZEKO TEKNIKAK

Lehen aipatu dugun bezala, ikastetxeak erakunde problematikoak dira. Horregatik, zuzendaritzarentzat lagungarria izan daiteke erabakiak hartzeko teknikak eskaintzea. Baina, erabakiak, teknikoki, era egokian hartzen badira ere, horrek ez du arrakasta ziurtatzen. Ez dakigu erabaki horrekin asmatu dugun ala ez. Teknika horiek erabakiak hartzeko prozesua erraztuko dute zuzendaria egoera zailetan dagoenean. Teknika eta eredu horiek hurrengo lerroetan azalduko ditugu:

- Zuhaitza: teknika honen bidez, erabakiak hartzeko elementuak marraztu edo irudikatuko ditugu, eta aukera hipotetikoekin konparatuko. Zuhaitza diseinatzeko honako urratsak egingo ditugu:
  - Arazo edo egoeraren aurrean alternatiba hipotetikoak proposatuko dira.
  - Alternatiba horiek ebaluatzeko adierazleak aukeratuko dira. Horretarako, bi irizpide hauek baloratuko dira:
    - # Erabakia hartzeko prozesua teknikoki egokia izatea.
    - # Psikosozialki onargarria izatea: lankideek alternatiba onartzea edo oztopo gutxien dakarren aukera onestea.
- Aukeraturiko alternatiba ebaluazio-adierazleekin alderatuko da, adierazleok betetzen dituen ikusteko.

Aukera egokienak baldintza horiek beteko ditu, eta adierazle bakoitzak baldintza bakoitza noraino betetzen duen ebaluatuko du. Adierazle bakoitzari eta baldintza bakoitzari puntuazio eta pisu jakin bat ematen zaie.



10.4. irudia. Erabakiak baloratzeko tresna.

Aukera egokienak puntuazio altuena lortuko du. Teknika hau argitzeko adibide bat azalduko dugu: ikastetxe batek jangelako zerbitzua kontratatu behar du. Horretarako 3 enpresa (aukera) aurkeztu dira ikastetxean euren eskaintzarekin. Zeintzuk dira enpresa horrek bete behar dituen baldintzak? nola neurtuko dira adierazleak?

Baldintzak:

1. Janariaren kalitatea.

Adierazleak: jangelako langileen (2 puntu) iritzia, ikasleena (2 puntu) eta gurasoena (2 puntu).

2. Janaria garaiz etortzea (12:00ak baino lehen).

Adierazleak: zuzendaritzaren iritzia (2 puntu) eta jangelako langileen iritzia (2 puntu).

3. Enpresak kalitate-kontrola edukitzea.

Adierazleak: zuendaritzak agiriak eskatuko dizkio enpresari (2 puntu).

Denera: 12 puntu.

Enpresa bakoitza adierazle horien arabera ebaluatuko da, eta puntuazio altuena duenak lortuko du kontratua.

Jannis eta Mann-en ereduak: Jannis eta Mann-ek (1977; Salgado, 1997) erabakiak hartzeko honako urratsei jarraitzea gomendatzen dute:

- Aukerak sortzea.
- Aukera bakoitzarekin guk irabazten eta galtzen duguna ebaluatu eta balantzea egitea.
- Aukera bakoitzarekin haiek (beste kideek) irabazten eta galtzen dutena ebaluatu eta balantzea egitea.
- Erabakia hartzea.

AUKERAK	ONDORIOAK				
	guk irabazi	guk galdu	haiek irabazi	haiek galdu	Balantzea
1. aukera					
2. aukera					
3. aukera					
4. aukera					
N. aukera					

**10.5. irudia. Erabakiak hartzeko tresna, Jannis eta Mann (1977).**

- Rolen eredia: erabakia hartu behar duen taldeko kideek rol bat jokatzeko erabakia hartzeko. Pertsona batek pertsona baikorraren rola jokatu du, besteak ezkorren papera (“deabruaren abokatua”) eta beste kide batek moderatzaile-papera jokatu du. Rolak jokatu ondoren eta alderdi positiboak eta negatiboak ebaluatu ostean, erabakia hartzen da bozketa eginez.
- Batzarra: taldeak arazoa edo gatazka identifikatu ondoren, kide bakoitzak bere aukerak paper batean sailkatzen ditu. Kideak bere alternatibak ordenaturik idatziko ditu, ordena arrazoituz. Kide guztiek euren arrazoiak azaltzen dituztenean, batzarrak erabakia hartuko du.
- Bilera elektronikoa: ordenagailu-gela batean arazoa aztertu ondoren kide bakoitzak korreo elektronikoaren bidez bere alternatiba arrazoitua bidaltzen du pantaila batera. Pantailan aukera guztiak azaltzen direnean bozketa egiten da. Horrek pertsonaren anonimatoa errespetatzen du.
- Eskailera teknikoak: arazoa aztertu ondoren, 4 kidek irtenbidea banaka pentsatzen dute.
  - A eta B kideak elkartzen dira eta erabaki bat hartzen dute.
  - A, B eta C kideak elkartu egiten dira eta erabakia hartzen dute.
  - A, B, C eta D kideek prozesu berdinari jarraitzen diote, eta alternatiba aukeratzen dute aho batez.

Azkenekoen (A, B, C eta D) adostasunera iritsi behar dute.

- Bikotearen arazoaren adibide bat: senar-emazteak eztabaidan ari dira igande arratsaldean nora joan behar duten erabakitzeko. Senarrak futbolera joan nahi du eta emazteak zinemara. Ez dute bakarrik joan nahi, elkarrekin pasatu nahi dute arratsaldea. Nola hartzen da erabakia? Irtenbideak azter ditzagun:

- (\*1,\*1) ——— Zinemara, bakarrik.
- (\*1, 2) ——— Zinemara, elkarrekin.
- (\*2, 1) ——— Futbolera, bakarrik.
- (\*2, 2) ——— Futbolera, elkarrekin.

	BAKARRIK (1)	ELKARREKIN (2)
FUTBOLA (2)	2,1	2,2
(1) ZINEMA	1,1	1,2

**10.6. irudia. Bikotearen adibidea.**

Arazo hori konpontzeko senar-emazteek ados jarri behar dute erabakia hartzeko estrategian, hau da, erabakia hartzeko prozeduran edo moduan. Ez badute erabakia hartzeko modua adosten, biak galtzen aterako dira, bakoitza bere gustuko ekitaldira bakarrik joango baita. Erabakia hartzeko estrategia adosten ez bada, arazoa konponezina da.

- Ringi teknika: teknika hau japoniar enpresetan asko erabiltzen da. Arazo baten aurrean erabakia hartzeko kide bakoitzak bere erabakia paper batean idazten du. Paper hori beste kide bati pasatzen zaio eta idatziari zuzenketak egiten dizkio bere proposamena azalduz. Kide bakoitzak bere proposamena idatzi duenean, aho batez adosturiko idatzia bilera batean erabakiko da.
- Gure proposamena: erabakiak hartzeko oinarrizko 3 urrats egin behar dira:
  - Egoeraren edo arazoaren diagnostiko zehatza egitea.
  - Guk lortu nahi ditugun helburuak ongi zehaztea eta ordenatzea.
  - Horren arabera alternatibak banaka edo taldeka sortzea.

Erabakiak hartzeko honako taula erabil daiteke. Aukerak ezkerrean ipiniko dira eta alternatiba bakoitzaren alderdi positiboak eta negatiboak aztertuko ditugu. Balantzea egin ondoren gure erabaki propioa hartuko dugu.

Aukerak	Alderdi onak	Alderdi txarrak	Balantzea Ondoriak
1.			
2.			
3.			
4.			
Erabakia:			

### 10.7. irudia. Erabakiak hartzeko tresna.

Lehen aipatu dugun bezala, gatazkaren edo arazoaren irtenbideak adosteko ezinbestekoa da erabakiak hartzeko prozesua teknikoki diseinatzea.

**ARIKETAK**

1. Kontzeptuzko edukinen erreposoa. Zehatz itzazu esaldi hauek zuzenak ala okerrak diren:
  - Gatazkaren “konkistaren ikuspegiak” ondorio kaltegarriak dakarkio ikas-tetxeari Z O
  - Gatazka, bi aldeen arteko helburuak bateragarriak ez direnean gertatzen da Z O
  - Gatazka batean egokia da alde bakoitzaren beharren diagnostikoa egitea Z O
  - Gatazka konpontzeko beste aldeari “ziria” sartzea komenigarria da Z O
  - Gatazka konpontzeko etorkizunera begiratu behar da Z O
  - Gatazka konpontzeko iraganera begiratu behar da Z O
  - Irakasle-talde batek zenbat eta botere handiagoa eduki, errazago konponduko du gatazka Z O
  - Ishikawa-ren diagramaren bidez gatazkaren arrazoiak identifikatzen ditugu Z O
  - Ishikawa-ren diagramaren bidez gatazkaren irtenbideak identifikatzen ditugu Z O
  - Gatazkari buruz hitz egiteko giroa prestatu behar da Z O
  - Gatazka kontzeptuaren helburua ez da akordioetara iristea. Bere helburua etorkizunean bi aldeen elkarlana sendotzea da Z O
  - Erabakiak hartzeko ikuspegi garrantzitsuena ikuspegi arrazionala da Z O
  - Pertsona bakoitzak duen egoeraren ikuspegiak gatazkaren pertzepzioa baldintzatzen du Z O
  - Pertsona bakoitzak dituen balioek gatazkaren pertzepzioa baldintzatzen dute Z O
  - Pertsona bakoitzak duen informazioa asimilatzeke gaitasunak gatazkaren pertzepzioa baldintzatzen du Z O
2. Ikastetxe batean irakasle-talde bat “B” ereduaren alde dago eta beste batek “D” eredu defendatzen du. Ishikawa-ren diagramaren bidez, aurki iezaizkiozu alternatibak gatazkari.
3. Gogora ezazu zuk izaniko gatazka bat. Identifika itzazu Ishikawa-ren diagramaren bidez zeintzu ziren gatazka horren arrazoiak.
4. Ikastetxe bateko irakasle bat nahiko depresiboa da. Aurtengo ikasturteko lehen astean zuzendariari hau esan zion: bera ez dela gela batean sartuko. Zuzendariak Eskola Kontseiluari adierazi dio arazoa eta, kontseiluak ikastetxetik

kaleratzeko eskatu dio ikuskaritzari. Hau jakin ostean, sindikatu guztiek langilearen alde jokatzten dute. Zuk zer egingo zenuke zuzendaria bazina? (erabil ezazu gatazka askatzeko eskema).

5. Karlosek, ikastetxe bateko Naturako irakasleak, arazo bat dauka. Sofia (ikaslea) maiz ez da eskolara joaten, justifikazioarik gabe, eta orain azterketa atzeratzeko eskatu dio. Aste honetan, Naturako irakasleak Sofiari esan dio ez diola azterketa gehiago atzeratuko. Baina, hortik bi egunetara Karlosek Mikelen bisita jaso du. Mikel bere ikaslea da eta gurasoak langabezian ditu. Mikel pizzeria batean lanean hasi berri da, eta askotan ezin da eskolara ez azterketara etorri. Mikelek, bere familiari ekonomikoki laguntzeko, nahitaez lan egin behar du. Egoera horren aurrean zein erabaki har dezake Karlos irakasleak Sofia eta Mikelekin? zein irizpide erabiliko du irakasleak ikasle horien aurrean? azterketak atzeratuko al ditu? Arrazoi ezazu zure erabakia.
6. Ikasle-talde batek bere sindikatuaren propaganda zintzilikatzea erabaki du ikastetxeko tauletan. Berehala zuzendariak esan die ikastetxea apolitikoa dela eta kartelak kentzeko. Ikasleek adierazpen-askatasuna denon eskubidea dela argudiatu du, eta kartelak ez dituztela kenduko adierazi dute. Zuzendaria izango bazina, zer egingo zenuke egoera horren aurrean? Arrazoi ezazu zure erabakia.
7. Ikastetxe bateko gurasoek HIESaren antigorputzak dituen haur bat matrikulatu dela jakin dute. Gurasoak oso kezkatu daude, eta zuzendariari esan diote haur hori ez matrikulatzeko kutsatzeko arriskua baitago. Guraso-talde horrek Eskola Kontseiluari haurra ez onartzeko eskatu dio. Haurra onartzen bada, beraiek ikastetxetik alde egingo dutela mehatxatu dute. Egoera horren aurrean zer egin dezake Eskola Kontseiluak? Arrazoi ezazu erabakia.
8. Ikastetxe bateko Klaustroak erabaki du Natura eta Hizkuntzak informatika-programaren bidez ematea. Hori aurrera eramateko, Natura eta Hizkuntzak ematen dituzten irakasleek formazio-plan bat egin behar dute, baina Ingeleseko irakasle batek eta Gaztelaniako bi irakasleek ez dute formazio-ikastaroetan parte hartu nahi, informatika-metodo horrekin ados ez daudelako. Kontuan hartu behar den xehetasuna hau da: irakasle horiek funtzionarioak dira eta lanpostu finkoa eta egonkorra dute ikastetxean. Egoera horren aurrean zer egin dezake ikastetxeko zuzendaritzak? Arrazoi ezazu erabakia.
9. Ikastetxe konfesional bateko Curriculum Proiektuan Historia jakintza-gaiaren barruan erlijio kristauaren historia eman behar dela zehazten da. Lukas, Historiako irakaslea, ez dago batere ados, eta erlijioaren historia ez duela emango dio, berak “katedra-askatasunaren” eskubidea duelako. Katedra-askatasunaren eskubideak hau dio: irakasleak nahi dituen edukiak eta nahi duen bezala eman ditzake. Egoera horren aurrean zer egin dezake ikastetxeko zuzendaritzak? Arrazoi ezazu zure erabakia.



10. Ikastetxe bateko zuzendaritza matrikula beheraka doala konturatu da. Egoera larria denez, bi irtenbide aztertzea proposatzen du:

- Ikasturte horretan marketinean eta publizitatean inbertitzea (epe motzeko irtenbidea).
- Epe luzera irakasleen formazioan gehiago inbertitzea.

Ikastetxeak epe luzeko irtenbidean (formazioan) inbertitzen badu, ikasturte horretan matrikula gutxi lortzeko arriskua du (marketin-kanpainen inbertitzen ez dutelako). Zer egin dezake zuzendaritzak egoera horren aurrean? Arrazoi ezazu zure erabakia. Bi aukerak batera ezin dira erabili.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Adams, J.S. (1965): "Inequity in social exchange", J.M. Peiro, (1986): *Psicología de la organización*, UNED, Madril, 35 or.
- Alvarez Fernández, M. (1996): *Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos*, Escuela Española, Madril.
- Ander Egg, E. (1993): *Cómo elaborar un proyecto*, Lumen, Buenos Aires.
- Antúnez Marcos, S. (1986): *El proyecto educativo de centro*, Graó, Bartzelona.
- , (1993): *Claves para la organización de centros escolares*, ICE-Horsori, Bartzelona.
- Arnaiz, P. (1987): *Aprendizaje en grupo en el aula*, Graó, Bartzelona.
- Ball, S. (1989): *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*, Paidós. MEC, Bartzelona.
- Ballesteros, R. (1982): *La psicología aplicada a la empresa*, Ceac, Bartzelona.
- Barbera Albalat, V. (1989): *El proyecto educativo, plan anual del centro, programación docente y memoria*, Escuela Española, Madril.
- Bass, B. (1988): "El impacto de los directores trasformativos en la vida escolar", in R. Pascual, (arg.): *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*, Narcea, Madril, 26-36.
- Blanchard, D. K. eta Zigarmi, D. (1986): *El líder ejecutivo al minuto*, Grijalbo, Bartzelona.
- Blanchard, K.; Oncken, W. eta Burmows, H. (1990): *El líder ejecutivo al minuto y la organización del tiempo*, Grijalbo, Bartzelona.
- Borisoff, D. eta Viktor, D. A. (1991): *Gestión de conflictos*, Díaz de Santos, Madril.
- Brunet, J.J. eta Negro, J. L. (1988): *Tutoría con adolescentes*, San Pio X, Salamanca.
- Ciscar, C. eta Uria, M. E. (1988): *Organización escolar y acción directiva*, Narcea, Madril.
- Diez, E.; Martín, F. eta Periañez, R. (1995): *Estructurar las organizaciones: 18 casos prácticos de análisis de problemas y búsqueda de soluciones*, Síntesis, Madril.

- Ediciones Deusto (1993): *Cómo usar el tiempo con eficacia y productividad*, Deusto, Bilbo.
- Fernández Hernández, M. (1987): *Psicología del trabajo*, Index, Madril.
- Fernández, M. eta Sánchez, J.C. (1997): *Manual de prácticas de psicología organizacional*, Amarú, Salamanca.
- Friedrich, H. (1998): *Afrontar con éxito las entrevistas de trabajo*, El Drac, Madril.
- Gaedemann, C. (1993): *Cómo organizar mejor su tiempo*, Elfos, Bartzelona.
- Gairin Sallan, J. (1990): *Curs de directors*, Generalitat de Catalunya, Bartzelona.
- Gairin, J. eta Darder, P. (1994): *Organización de centros educativos. Aspectos básicos*, PPU, Bartzelona.
- Gento Palacios, M. (1997): “La participación”, in M. Lorenzo Delgado, (1997): *La organización y gestión del centro educativo*, Universitas, Madril, 355. or.
- Godefroy, C. H. (1994): *Saber hablar para triunfar*, Martínez Roca, Madril.
- González, P. eta besteak (1996): *Equipos de trabajo efectivos*, EUB, Bartzelona.
- Hostie, R. (1994): *Técnicas de dinámica de grupo*, Icce, Madril.
- Isaacs, D. (1995): *Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos*, EUNSA, Iruñea.
- Jannis, I.L. eta Mann (1977): *Decision-making*, Free Press, New York.
- Josephs, R. (1993): *Cómo ganar una hora extra cada día*, Grijalbo, Bartzelona.
- Katz, D. eta Kahn, R. L. (1977): *Psicología social de las organizaciones*, Trillas, Mexico.
- Kennedy, G. (1991): *Cómo negociar con éxito*, Deusto, Bilbo.
- Kenneth, P. D. eta besteak (1986): *El líder ejecutivo al minuto*, Grijalbo, Bartzelona.
- Lacey, C. (1977): “The Socialization of teachers”, C. Marcelo García, (1994): *Formación del profesorado para el cambio educativo*, PPU, Bartzelona, 288. or.
- Lowenthal, J. N. (1997): *Reingeniería de la organización*, Panorama editorial, Mexiko. 35. or.
- March, J. G. eta Simon, H. A. (1977): *Teoría de la organización*, Ariel, Bartzelona.
- Moreno, J. M. (1984): *Organización de centros de enseñanza*, Edelvives, Zaragoza.
- Nieto, J. M. (1993): *El plan anual de centro y la memoria del curso en el marco del nuevo currículo*, Escuela Española, Madril.
- Núñez, T. eta Los Certales, F. (1997): *El grupo y su eficacia. Técnicas al servicio de la dirección y coordinación de grupos*, EUB, Bartzelona.
- Orcasitas Garcia, J. R. (1989): *El pedagogo*, Zorroaga, Donostia.
- Owen, R. G. (1989): *La escuela como organización. Tipos de conducta y práctica organizativa*, Santillana, Madril.
- Pallares, M. (1986): *Técnicas de grupo para educadores*, ICCE, Madril.
- Pascual, R.; Villa, A. eta Auzmendi, E. (1993): *El liderazgo transformacional en los centros docentes. Un estudio en las comunidades autónomas del País Vasco y Castilla-León*, Mensajero, Bilbo.
- Peiró, J.M. (1986): *Psicología de la organización*, UNED, Madril.

- Pérez Campanero, M.P. (1994): *Cómo detectar las necesidades de intervención socioeducativa*, Narcea, Madrid.
- Randolph, W. A. eta Posner, B. Z. (1989): *El arte de gestionar y planificar en equipo*, Grijalbo, Bartzelona.
- Reichel, W. (1998): *Estrategias para conseguir trabajo*, El Drac, Madril.
- Rodríguez, J. M. (1991): *El factor humano en la empresa*, Deusto, Bilbo.
- Salgado Velo, J. F. (1997): *Comportamiento organizacional*, Tórculo, Vigo.
- Rotger Amengual, B. (1984): *Los departamentos didácticos*, Anaya, Madrid.
- Schultz, D. P. (1991): *Psicología Industrial*, McGraw Hill, Mexiko.
- Schulze, S. (1998): *Mi nuevo puesto de trabajo*, El Drac, Madril.
- Simon, H. A. (1971): *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de decisiones en la organización administrativa*, Aguilar, Madril.
- Thomsett, M. C. (1990): *Las reuniones de trabajo*, Norma, Bartzelona.
- Treacy, D. (1992): *Ordena tu despacho*, Temas de hoy, Madril.
- Vidorreta, C. (1996): *La memoria anual. Un instrumento de evaluación del centro*, Escuela Española, Madril.
- Villafañe, J. (1993): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Pirámide, Madrid.

## **Pedagogia Sailean argitaratu diren beste liburu batzuk**

### *Hezkuntzaren Normalkuntza*

Lore Erriondo, Xabier Garagorri, Xabier Isasi  
1998an argitaratua  
ISBN: 84-86967-96-1

### *Nazioa eta hezkuntza-sistema espainiarraren sorrera*

Iñaki Zabaleta Imaz  
2000n argitaratua  
ISBN: 84-8438-009-2

### *Hezkuntzako ikerkuntza partaidetzaren ikuspegitik: errealitatea pentsatuz eta eraldatuz*

Idoia Fernandez, Maite Arandia  
2003an argitaratua  
ISBN: 84-8438-043-2

## **Pedagogia Sailean Uztaro aldizkarian argitaratu diren artikuluak**

Hezkuntzaren ebaluaketarako aurrebaldintzak  
Apalategi, Jaione, *Uztaro 6*, 117-124.

Hezikidetza O.H.O.ko testu liburuetan  
Erriondo, Lore, *Uztaro 1*, 125-130.

Sexu arteko desberdinketa haurren irudietan  
Erriondo, Lore, *Uztaro 1*, 131-137.

Eliza eta emakumearen hezkuntza XX. mendearen atarian  
Ostolaza, Maitane, *Uztaro 21*, 97-111.