

hh
hik hasi

173



**GAIA: ESPAZIOAREN ANTOLAKETA • ELKARRIZKETA: FRANCESCO TONUCCI •
PARTAIDETZA (III) • EKARPENAK: KALITATE-EGITASMO INTEGRATUA •
• GALDEIDAZUE: VICTOR PASTOR • SANTXOTENA MUSEOAK • RUBEN SANCHEZ**

Kalitate-egitasmo integratua

Nola bihurtu nire ikastetxea prozesuen eta pertsonen lanaren hobekuntzan oinarritutako erakunde



Jone ARETA URRESTARAZU

TXIOKA HAUR IKASTOLAKO ZUZENDARIA

NOLA ARRAZOITU DAITEKE, GAUR EGUN, ESKOLARI EGITEN ZAION KALITATE-ESKAERA ETENGABEA?

ARRAZOI HISTORIKOAK

Hasiera baten kalitatea adreilutan definitu zen, edo gauza bera dena, *guztiantzako eskola postutan*.

Aurrerago, *bitarteko, baliabide tekniko eta ratio egokitan* definitu zen.

Azkenik, agenteen gaitasun moduan, eta pertsonen itxaropen eta interesei erantzuten dien zerbitzu moduan definitzen da.

ARRAZOI SOZIOLOGIKOAK

Gizakiaren bizi premiak asetzen dituzten oinarritzko eremuak hiru dira: *bizitzia eta osasunaren eremua (osasungintza), askatasunaren eremua (zuzentza), eta gizarteratze, lan eta*

bizitza-egitasmoaren eremua (hezkontza). Eskola, hortaz, funtsezko eremu horietako bat dugu.

Herrialderik industrializatuenetan hiru eremu horiek bizi-kalitate deritzonaren ardatza osatzen dute. Horregatik dira herrialde horiek hain sentiberak haien kalitateari dagokionez.

ARRAZOI TEKNIKOAK

Badira beste indar batzuk, zerbitzua hobetuko duten aldaketak bultzatzeko asmoz, hezkuntza-sistemari presioa egiten diotena, esate baterako, jaiotza-kurbaren jaitsierak eragindako *ikastetxeen arteko lehia; ikastetxeak kanpotik ebaluatu beharra; autonomia eta partaidetza handiagoen eskakizuna; gaurko giza gurari eta premiei* (aisialdia, teknologia berriak, eskakizun profesional berriak, etab.) *hobeto egokitzen zuzkaien zerbitzuen eskaera*, etab.

Azkenik bada izaera HUMANISTA

duen beste arrazoi bat, herritarrek eskolari egiten dioten kalitate-eskaera azaltzen duena: hezkuntza, gizakiaren ongizatea eta gizarte aurreratuen bizi-kalitatea ziurtatzen duen funtsezko ondasuntzat hartzen da.

Arrazoi horiengatik, duela hogeitau urtetik hona, ikastetxei kalitatearen kudeaketarako ereduak eskaintzen zaizkie, halako eskari mota berriei erantzuten laguntzeko.

ZER DA KALITATEA KALITATE-EGITASMO INTEGRATUAREN ESPARRUAN, HEZKUNTZAN PENTSATUZ?

- Kalitatea, lan egiteko eraren aldaketari, prozesuen eta pertsonen etengabeko hobekuntzari, irakasleen eta administrazio eta zerbitzuetako pertsonalaren hazkuntzari, eta ikasle, sendi eta erakundeen itxaropeni erantzuten dieten emaitzei lotuta dago.

- Mortimoren esanetan, kalitateko es-



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

ZER DA KALITATE-EGITASMO INTEGRATUA?

Ikastetxeetan esku hartzeko eredu bat da, eta kultura burokratiko formaletik pertsonen hazkuntza gizatiar eta profesionalean oinarritutako kultura transformazionalerako aldaketa bideratzea eta erraztea du helburu.

KEI-REN KALITATE-PRINTZPIOAK

1. Pertsonen asebetetzea.
2. Hezkuntzako jarduerak guztiak ikasle-ari pertsona gisa zuzentzea.
3. Inplikazioa.
4. Aitzindaritza konpartitua, eskolaren hobekuntzan konprometitua.
5. Ebaluazioa.
6. Eraginkortasuna eta emaitzak.

OINARRI KONTZERTUALA

Zein esperientzia eta ikerketatan dago oinarrituta KEI?

a. Eredua ehunetik gora ikastetxe publiko eta pribatuetakoa maila guztietan esperimentatu duten bideratzaileen lanean eta profesionaltasunean dago oinarrituta.

b. Kalitate-adierazleak, hezkuntzako ikerketa orokorretik eta Europako ikerketa nagusietatik hartu dira, hala nola, Eskola Eraginkorren Mugimendutik eta Eskolaren Hobekuntzarako Nazioarteko Egitasmotik.

c. KEI aurrera eramateko estrategia, Erakundearen Garapenean eta Ikasten duten Erakundearen eremuan oinarritzen da, eskola ikasteko gai den elkartetzat hartzen duten ereduaren, alegia.

KALITATE-EGITASMO INTEGRATUAREN EGITURA

Beste kalitate-eredu batzuen aplikazioa,



zioa, enpresa-kulturaren arrakastaz esperimentatutako irizpideetan oinarritzen da; KEI, ordea, eremutan, kalitate-irizpidetan eta irizpide horiek ikastetxearen testuinguruan zehazten dituzten hainbat adierazle-

A) Ikastetxeko bizitza sei eremutan sistematizatzen dugu, irakaskuntzari eta hezkuntzari estu-estu lotuta dauden sei eremutan. Eredu bakoitzean zenbait kalitate-irizpide definitzen dira, eta kalitate-irizpide bakoitza adierazle bidez zehazten da.

tan egituratu da. Ikus dezagun zehatzago.

Eremuak eskola erakundearen garapenean oinarritzko arloak dira. Zazpi eremu nagusi bereizi dira:

1. Erakundearen planteamenduen eremua.
2. Antolakuntza-egituren eremua.
3. Harreman- eta elkarbizitza-sistemen eremua.
4. Tutoretza- eta orientazio-eremua.
5. Curriculumaren eremua.
6. Familiaren eta inguruaren eremua.
7. Administrazio- eta zerbitzuetako eremua.

Irizpidea epaitzeko edo baloratzeko arau bat da. *Kalitate-irizpideek* zeharkako ardatz edo eremu pedagogikoetan lortutako kalitate-maila epaitzea ahalbidetzen dute. Kalitate-irizpide horiek, hezkuntzako ikerketak, oro har, eta kalitateari, hobekuntzari eta eraginkortasunari buruz egin direnak kontuan hartuta zehaztu dira.

Adierazlea zera da: helburu jakin batez, ikastetxeko arloren batean egindako ahalegina, etekina edo hobekuntza baloratzeko,



sistematikoki eta adosturik jasotako datu kuantitatibo edo kualitatiboak.

Deskribatzailea edo *erakusgarria* adierazlearen betetze-maila zehazten duen informazio zehatza da.

Ereduaren erabiltzen den AUTOEBALUAZIO GIDA, egitura horretan oinarrituta dago. Argiago ikusteko, adibide bat aurkezten dugu.

I. EREMUA: ERAKUNDEAREN PLANTEAMENDUAK

Eremu hau ikastetxeko kultura formalari dagokio. Etorkizuneko erakunde batean aintzat hartu beharreko lau ezaugarri nagusi ukitzen ditu: kalitatearen definizioa, eginkizuna, ikuspena eta erakunde baloreak. Aldi berean, hurrengo dokumentu instituzionaletan zehaztutako arrakasta faktore kritikoak barneratzen ditu: Ikastetxearen Hezkuntza, Proiektua, Urteko Plangintza Orokorra eta Plan Estrategikoa.

1.1. KALITATEAREN KONPROMEZUA estandarra:

Ikastetxean bada pertsonalak adostutako 'kalitate' kontzeptuaren definizioa jasotzen duen dokumentua eta erreferentzia egonkorra da.

ADIERAZLEAK

1.1.1. *Ikastetxean bada 'kalitate' kontzeptuaren definizioa jasotzen duen dokumentu esplizitua.*

1.1.2. *'Kalitate' kontzeptuaren definizioa bertako ikastolako artean adostutako erabakia izan da.*

1.1.3. *P.Estrategikoak eta UPOk kalitatearen ideiak jasotzen dituzte euren helburuetan.*

1.1.4. *Bost urtero, 'kalitate' kontzeptuaren eguneratze-prozesua burutzen da.*

B) Egitura hori eremuak zeharkatzen dituzten hiru ardatzekin osatzen da:

1. *Kulturaren ardatza*, kultura transformazionalari lotua.
2. *Prozesuen ardatza*, arrakasta faktore kritikoei lotua.
3. *Emaitzen ardatza*, pertsonen asebetetzeari lotua.

ZEIN METODOLOGIA ERABILTZEN DUGU?

Kalitate- eta hobekuntza-mugimendu gehienetako metodologia erabiltzen dugu, talde-lana, erabakiak elkarren artean hartzea eta adostasuna bilatzea bultzatzen dituen ereduaren oinarritua. Ereduaren garapenean, hobekuntza-taldeen partaidetza aktiboa dute prozesua eta bilakaera bideratu behar dituzten erabakiak hartzeko orduan.

Eredua aurrera eramateko, prozesuan zehar, hobekuntza-taldeei zenbait estrategia eta tresna eskaintzen zaizkie ondoko urratsetarako:

- *Erabakiak hartzeko: brain storming, metaplana, elur-bola, diamantearen teknika eta lehenespenearen teknika.*
- *Laginak zehazteko eta datuak biltzeko: galde-sortak, elkarrizketarako gidak, probak, etab.*

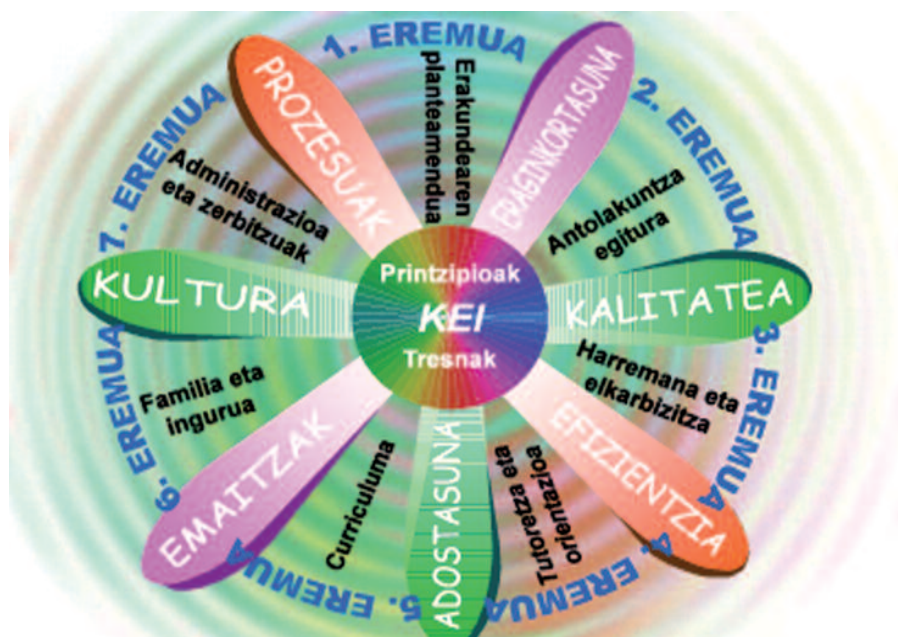
• *Diagnosia egiteko: Ishikawaren arantza, interesaren printzipioak, etab.*

• *Plangintza egiteko: plangintza estrategikoa, Demingen gurpila, PDCA, egitasmoen kudeaketa, etab.*

• *Ebaluatzeko: Autoebaluazio Gida (KEI ereduaren berariazko tresna).*

Hobekuntza-taldeen lanerako, "hausnarketa-ekintza" estrategia erabiliko dugu, Ellioten "ikerketa-ekintza"-ren zenbait aspektu jasotzen dituen.

Ereduaren ikuspen oso eta batuagoa izateko, ikusi ondoko irudia:



NOLA EZARTZEN DA KALITATE-EGITASMO INTEGRATUA?

KEIren ezarpenak 8 fase ditu, ondorengoak alegia:

INFORMAZIOAREN FASEA

KEIn sartu aurretik, Organo Gorenari, zuzendaritza-taldeari eta langile guztiei informazioa eman behar zaie, KEIren ezaugarri orokorrez, proiektuaren iraupenez eta baldintzez nola aurrekontuez.

KALITATEAREN KONPROMISOAREN FASEA

- KALITATEAREN DEFINIZIOAREN adostasuna:

Ikastetxe bakoitzak, kalitatez edo etengabeko hobekuntzan lanean aritzeko irizpideak edo arrakasta-faktore kritikoak adosten ditu, hots, kalitatearen definizioa landu eta adosten du.

- Ikastetxeko EGINKIZUNAREN DEFINIZIOA:

Proiektuan parte hartzen dutenek definitzen dute erakundeak izatera heldu nahi duena. Eginkizuna erakundearen nortasuna definitzen duen asmoen adierazpena bezala ulertzen da.

- Ikastetxeko IKUSPENAREN DEFINIZIOA:

Ikuspenak ikastetxeko gobernu- eta gestio-organoak, eta baita ere, langileek hautatua eta onartua izan behar du. Horretarako, ondoko baldintzak bete behar ditu:

* Erakundearen eguneroko bizitzari egokitu behar zaio.

* Partekatua izan behar du.

* Erakundearen gertakizun eta prozesu-gakoak interpretatzen lagundu behar du.

* Ikastetxeko kulturaren barneratu behar da.

- ADIERAZLE PROPIOAK FINKATU ETA AUTOEBALUAZIOA EGITEKO ARGIBIDEAK EMAN:

Autoebaluazioaren fasean sartu baino lehen, eta, aldi hori bukatzeko, partaideek ikastetxea ebaluatzeko erabiliko duten AUTOEBALUAZIO GIDA txertatzeko zenbait adierazle adosten dituzte. Halaber, ebaluazioa nola egin behar duten ikasten dute.

EBALUAZIO ETA DIAGNOSTIKO FASEA

Aurrez aipatutako gidaren bidez egiten da eta bertan parte hartzen dute irakasle langileek, ez-irakasleek eta gurasoek.

Tresna honek 7 eremuetako estandarrik baloratzen ditu adierazle bitartez, alderdi sendoak eta ahulak zein diren antzeman eta horien artean lehentasunak finkatuz, lana nondik hasi behar den erabakitze-ko.

Laugarren fasea hasi baino lehen, langileria osoari eta Artezkaritza Kontseiluari edo dagokion Organo Gorenari aurreko faseetan eginiko lan guztia aurkezten zaie, emaitzak zein izan diren adieraziz. Halaber, laugarren fasean parte hartuko duten Hobekuntza Taldeak eratzten dira.

HOBKUNTZA-TALDEEN PROIEKTUEN DISEINATZE FASEA

Komenigarria da hobekuntza-taldeak etapa guztietako ordezkariak osatutako taldeak izatea. Fase honetan hobekuntza-taldeek prestakuntza jasotzen dute proiektuetan lehenetsitako alderdi ahulak hobetzeko eta, noski, klaustruari eta Organo Gorenari hobekuntza-proposamen egingarriak eta errealistak aurkezteko.

PROIEKTUEN HEDATZE EDO IMPLEMENTAZIO FASEA

Proiektuak egin ondoren aurrera atera behar dira. Fase honen helburua garbia da: diseinatu diren proiektuak aurrera atera be-



har dira, hobetzeko zeuden arloak hobetu daitezten, hain zuzen.

Horretarako bi egitura sortzen dira ikastetxearen barruan:

1.- **KEIren koordinazio-taldea:** zuzendari edo KEIko arduraduna eta proiektuetako arduradunak osatutako taldea.

2.- **Proiektu-taldea:** proiektu bakoitzeko arduradun eta bere talde edo ekipoa.

FASEA: ESTANDARREN ARAKATZEA KANPOKO AUDITORIAREKIN

Hobekuntza-proiektuen garapenaren ondoren, fase honen helburua hau da: eremu bakoitzaren estandarren betetze-maila zertan den arakatzea.

Ebaluazio berri hori kanpoko auditoriak egingo luke, txosten bat idatziz non hobekuntzarik behar duten estandarrek zehaztuko lirakeen. Akreditaziorako urrats bat izango litzateke.

EGUNERATZEA

Fase honetan akreditazioa lortzeko hartu behar diren neurri, ekintza eta hobekuntza-proiektu eguneratuak gauzatzen dira. Prestatze-prozesu horretan ikastetxe bakoitzak bideratzaileen laguntza izaten du, aurreko fase guztietan bezalaxe.

KREDITAZIOA

Aurreko fasea osatu ondoren, ikastola bakoitzak eska dezake kanpoko auditoria egitea kalitatearen ziurtagiria lortzeko.

Auditoria kanpoko auditore talde batek egingo du eta ikastetxe bakoitzak prestatu beharko du eskatzen den guztia.

IKASTETXKO NOR INPLIKATU BEHAR DA KEIN?

a) Zuzendaritza-taldea

Lehen harremanak. Zuzendaritza-taldeak, erakundeko aitzindariak duenez gero, ereduaz ahalik eta informazio gehien edukitzea ezinbestekoa da. Zuzendaritzako kideak inplikatzearen garrantziaz ohartarazi nahi ditugu, haien esku-hartzea eredugarria izan dadin. Normalean, *inplikazio-hitzarmena* deritzogun kontratua sinatzen da. Bertan programa, ereduaren oinarriko printzipioak, agenda, kostuak, finantzatzeko modua, etab. azaltzen dira.

b) Irakasleen klaustrua

Programak arrakasta izateko, zuzendaritza-taldeak gai izan behar du klaustruaren parte esanguratsu bat ilusionatzeko eta haiengan parte hartzeko nahia pizteko. Gutxienez, klaustroko irakasleen erdiek parte hartu behar dute.

c) Administrazio eta zerbitzuetako langileak

Kalitate-eredu honek garrantzi bera ematen die irakasle taldeen erdiaren partaidetzari batetik, eta lehen lerroko (hots, administrazio eta zerbitzuetako) langileak, hala nola, bestetik, atezainak, administrariak, jantokikoak, bidaietakoak, garbitzaileak, etab. modu aktiboan inplikatzeari. Gehienetan, ikasleek eta sendiek haien bitartez jasotzen dute ikastetxearen lehen irudia. Haien lekukotasuna eta ongi egitea, hau da, haien gaitasun profesionala, ikastetxearen prestigioaren eta zerbitzuaren kalitatearen berme dira.

d) Familiak.

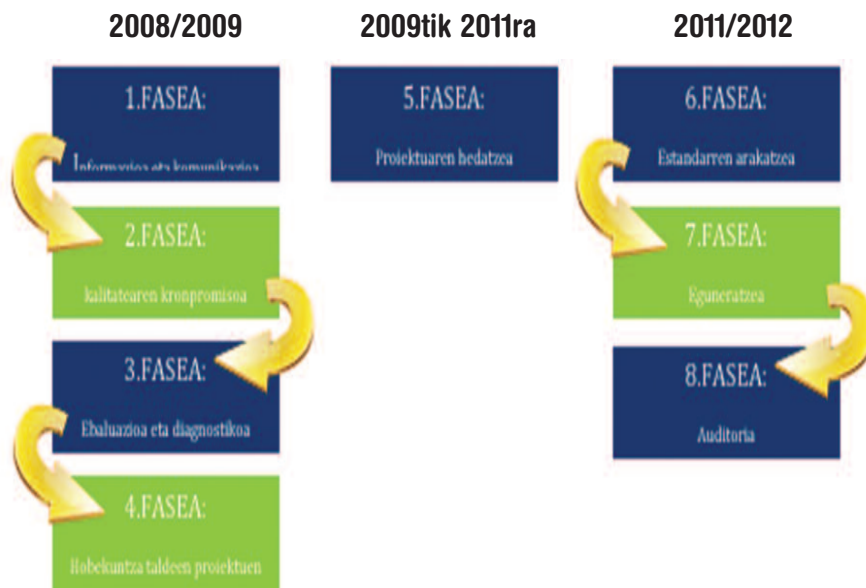
Nahiz eta gurasoen inplikazioa ikastetxearen bizitzan, oro har, eskasa den, beharrezkoa ikusten dugu, ikastolen bilakaera ikusiz, gurasoen parte-hartzea eredu honetan ere. Hainbat urtetako esperientziaren ondorioz, KEIn dauden zenbait ikastolak demostratu dute gai direla bai gurasoak eta baita irakasleak ere prestakuntza jasotzen, proiektuetan kide izaten eta lankidetzan arituz- proiektu horiek aurrera ateratzeko.

NOLA IZAN DA TXIOKA HAUR IKASTOLAK AKREDITAZIOA LORTU BITARTEAN JARRAITU DUEN PROZESUA?

Txioka Haur Ikastola urte askotan Iñigo Aritz Ikastolaren ildo estrategiko baten inguruan egindako lanaren emaitza da. Iñigo Aritz Ikastolak Haur Hezkuntzako lehen ziklo osoaren ezarpena ezarri zuen ildo estrategiko gisa, lehen ziklo honen hirugarren maila soilik baitzuen, hots, bi urtekoen gela. Aukerak aztertu ondoren, Iñigo Aritz Ikastolaren guraso elkartearen izenean enpresa bat sortzea erabaki zen, modu honetan Iñigo Aritzarengandik juridikoki eta administratiboki independentea den ikastetxe bat sortzeko. Administratiboki independenteak diren bi ikastetxe izan arren, proiektu pedagogiko bakar bat osatzen dugu, eta kudeaketa-eredu bera jarraitzea erabaki genuen.

2008ko maiatzean, Iñigo Aritz Ikastolak KEI kalitate-akreditazioa eskuratu zuen eta, urte berean, irailean, Txioka Haur Ikastolak atek lehen aldiz ireki zituen. Lehe-

nengo egunetik KEI ereduaren ezarpenarekin hasi ginen, honako fase hauek burutuz:



Aipagarria da, akreditazioa lortzeko erabili dugun denbora oso laburra izan dela, eta, ibilbide horretan, hainbat abantaila eta zailtasun aurkitu ditugula. Hauek:

ABANTAILAK

Ondokoak lortu ditugu:

- Irakas-jardunaren hobekuntza hausnarketa-ekintzaren bidez.
- Arrakastarako funtsezko prozesuen zehaztapena eta plangintza estrategikoa.
- Ikastetxeko pertsonal guztiaren arteko koheresia.
- Gaitasun eta balio profesionalaren norbere onespren handiagoa.
- Ikastetxearen Idearioaren, Hezkuntza Proiektuaren eta eguneroko irakas-jardunaren arteko adostasun-maila handiagoa.

- Pertsonengan antzemandako premia-ri eta itxaropeni erantzun profesionalagoa (egokia eta zehatza) ematea.

- Ikastetxearen prestigio hobea epe labur eta ertainean.
- Familien asebetetze handiagoa, ikastetxeko pertsonala kalitateaz eta ikasleen hobekuntzaz arduratzen dela ikusita.
- Hezitzaileen asebetetze handiagoa, euren lana baloratzen dela ziurtatzen.

ZAILTASUNAK

Prozesuan zehar, ondoko zailtasunak aurkitu ditugu:

- Nola lortu autoebaluazio eta prestakuntza prozesuan irakasleen parte esanguratsu batek gogoz esku hartzea?
- Irakasle gehienen aldetik, honek dakarren aldaketarako erresistentzia pasiboak.
- Aldatzeko helburu horiei ofizialki aurreikusitakoa baino denbora gehiago emateko erresistentziak.
- Elkarlanean esperientziarik ez izatea.
- Langilearen egonkortasun eza; ondorioz, ikasturtero hezitzaileak formatu behar izaten genituen.
- Ebaluatuarak izateari beldurra.
- Estandarren gida ez zen Haur Hezkuntzako lehen zikloaren ezaugarrietara egokitzen, baina ziklo horretarako gida espezifiko bat sortzeko lanean parte hartu dugu.

Artikulu hau Kalitate Egitasmo Integratua (KEI) ezagutzera eman eta ikastetxeak kalitatearen kulturaren murgiltzeko baliagarria izatea espero dut.

