

KALITATE EGITASMO INTEGRATUA

NOLA BIHURTU NIRE IKASTETXEA PROZESUEN ETA PERTSONEN LANAREN
HOBEKUNTZAN OINARRITUTAKO ERAKUNDE



Kalitate Egitasmo Integratua

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

- **ARRAZOI HISTORIKOAK**

Hasiera baten kalitatea adreilutan definitu zen, edo gauza bera dena, *guztiontzako 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 ditu zuten oinarrizko eremuak hiru dira: *bizitza eta osasunaren eremua (osasungintza), askatasunaren eremua (zuzentza), eta gizarteratze, lan eta bizitza-egitasmoaren eremua (hezkuntza)*. Eskola, hortaz, funtsezko eremu horietako bat dugu.

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

- **ARRAZOI TEKNIKOAK**

Badira beste indar batzuk, zein zerbitzua hobetuko duten aldaketak bultzatzeko asmoz, hezkuntza sistema presionatzen dutenak, esate baterako, jaiotza kurbar en 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 zaizkien zerbitzuen eskaera, etab.*

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

Arrazoi horientatik, duela gutxi gorabehera hogei urtetik hona, ikastetxeei kalitatearen kudeak etarako ereduak eskaintzen zaizkie, halako eskari mota berriei erantzuten laguntzeko.

2. ZER DA KALITATEA KALITATE EGITASMO INTEGRATUAREN ESPARRUAN, HEZKUNTZAN PENTSATUZ?

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

- Mortimoren esanetan, kalitateko eskola, ikasleen aurrerakuntza intelektual, sozial, m oral eta em ozionala sustatzen duen eskola da. Kalitateko eskolak bere egile eta jasotzaileen gaitasunak bultzatzen ditu aipatutako arloetan emaitza onak lortzeko.

3. ZER DA KALITATE EGITASMO INTEGRATUA?

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

- **KEI**REN KALITATE PRINTZPIOAK

1. Pertsonen satisfazioa.
2. Hezkuntzako jarduera guztiak ikasleari pertsona den aldetik zuzentzea.
3. Inplikazioa.
4. Aitzindaritzita konpartitua, eskolaren hobekuntzan konprometitua.
5. Ebaluazioa.
6. Eraginkortasuna eta emaitzak.

- **OINARRI KONTZEPTUALA**

Zein esperientzia eta ikerketatan dago oinarrituta KEI?

- a. Eredua 100etik gorra ikastetxe publiko eta pribatutako maila guztietan esperimendu bideratzaileen lanean eta profesionaltasunean dago oinarrituta.
- b. Kalitate adierazleak, hezkuntzako ikerketa orokorretik eta Europako ikerketa nagusietatik hartu dira, hala nola, Eskola Eraginkorren Mugimendutik eta Eskolarren Hobekuntzarako Nazioarteko Egitasmotik.
- c. KEI aurrera eramateko estrategia, Erakundeen Garapenean eta Ikasten duten Erakundeen eredu oinarritzen da, eskola ikasteko gai den elkartetzat hartzen duten ereduetan, alegia.

- **KALITATE EGITASMO INTEGRATUAREN EGITURA**

Beste kalitate eredu batzuen aplikazioa, enpresa-kulturan arrakastaz esperimendutako irizpideetan oinarritzen da; KEI, ordea, eremutan, kalitate irizpidetan eta irizpide horiek ikastetxearen testuinguruan zehazten dituzten hainbat adierazletan egituratu da. Ikus dezagun zehatzago.

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

Eremuak, eskola erakundearen garapenerako oinarriko arloak dira. Zazpi eremu nagusi bereizi dira:

1. Erakundearen planteamenduen eremua.
2. Antolakuntza egituren eremua.
3. Harreman eta elkarbizitza sistemaren eremua.
4. Tutoretza eta orientazioaren eremua.
5. Curriculumaren eremua.
6. Familia eta inguruaren eremua.
7. Administrazio eta zerbitzuaren eremua.

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

Adierazlea zera da, helburu jakin batez, ikastetxeko arloren batean egindako ahalegina, eta horien edo hobekuntza baloratzeko, sistematikoki eta adosturik jasotako datu kuantitatibo edo kualitatiboak.

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

Ereduan erabiltzen den AUTOEBALUAZIO GIDA, egitura honetan oinarrituta dago. Argitasun handiagorako, adibide bat aurkezten dugu:

I. EREMUA: ERAKUNDEAREN PLANTEAMENDUAK

Ereku hau ikastetxeko kultura formalari dagokio. Etorrizuneko erakunde batean aintzat hartu behar diren ezaugarri nagusiak honakiek dira: 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 pertsonalari adostutako kalitate kontzeptuaren definizioa jasotzen duen dokumentua eta erreferentzi egonkorra da.

ADIERAZLEAK

- 1.1.1. *Ikastetxean bada kalitate kontzeptuaren definizioa jasotzen duen dokumentu esplizitua.*
- 1.1.2. *Kalitate kontzeptuaren definizioa pertsonalagoaren 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 *zeharkako* hiru ardatzekin osotzen da:

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

4. ZEIN METODOLOGIA ERABILTZEN DUGU?

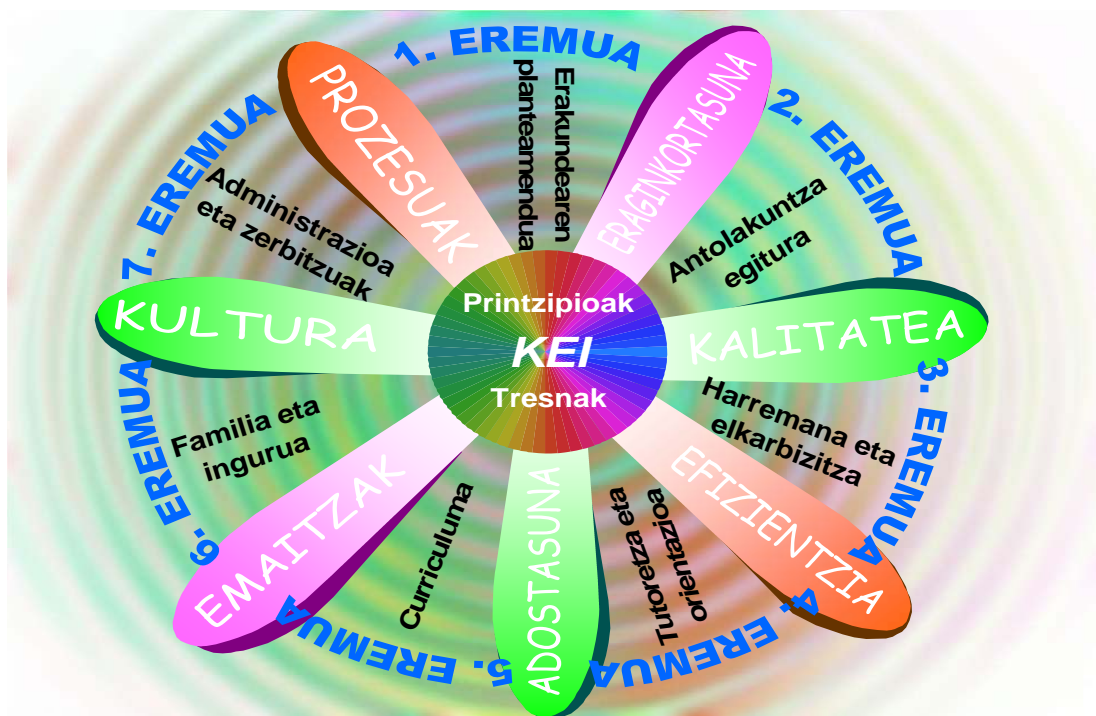
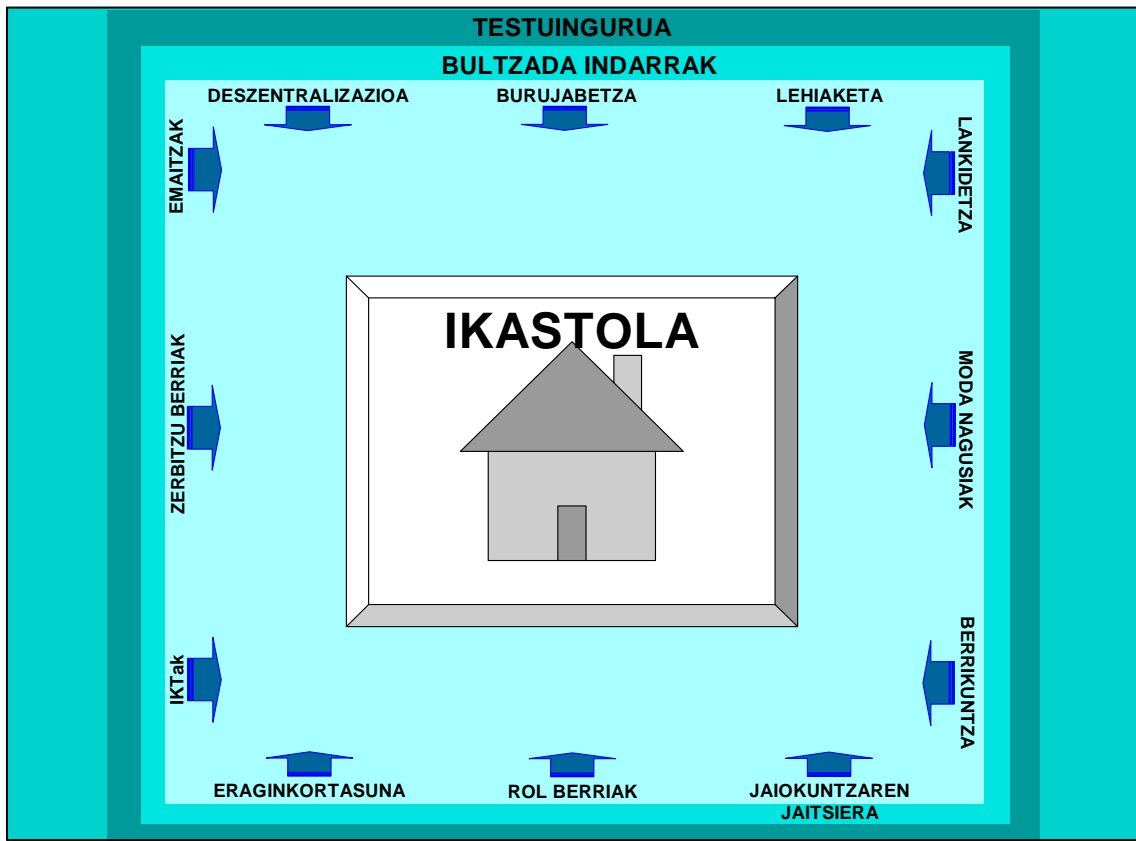
Kalitate eta hobekuntza mugimendu gehienen metodologia erabiltzen dugu, talde lana, erabakiak elkarren artean hartzea eta adostasuna bilatzea bultzatzen dituen ereduaren oinarritua. Ereduaren garapenean, hobekuntza taldeek partaidetza aktiboa dute prozesua eta bilakaera bideratu behar dituzten erabakiak 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 teknikak eta lehenespen sarearen teknika.
- *Laginak zehazteko eta datuak biltzeko*: galdes ortak, 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, "hausnarke eta-ekintza" estrategia erabiliko dugu, Ellioten "ikerketa-ekintza"ren zenbait aspektu jasotzen dituena.

Ereduaren ikuspen oso eta batuagoa izateko, ikusi ondoko irudiak:





5. NOLA EZARTZEN DA KALITATE EGITASMO INTEGRATUA?

KEIren ezarpenak 8 fase ditu, ondorengoak alegia:

1. INFORMAZIOA-KOMUNIKAZIOA FASEA.

KEIn sartu aurretik, Organo Gorena, zuzendaritzatza talde etatza langileri guztia informatzen dira, KEIren ezaugarri orokorrez, proiektuarentza iraupentza etatza baldintzez nola aurkostueztza.

2. KALITATEAREN KONPROMISOA FASEA.

Aldi honek ondorengo atalak ditu:

- KALITATE DEFINIZIOAREN adostasuna:

Ikastetxe bakoitzak kalitateztza edo etengabeko hobekuntzan lanean aritzeko irizpideak edo arrakastatza faktore kritikoak adosten ditu, hots, kalitatearentza definizioa landu etatza adosten du.

- Ikastetxeko EGINKIZUNAREN DEFINIZIOA:

Proiektuan parte hartzen dutentza, erakundeak izatera heldu nahi duentza definitzen dute. Eginkizuna erakundearentza nortasuna definitzen duentza asmoentza adierazpena bezala ulertzen da.

- Ikastetxeko IKUSPENAAREN DEFINIZIOA:

Ikuspentatza ikastetxeko gobernu etatza gestio organo nola pertsonalago guztiengatik hautemantatza etatza onartua izan behar du. Horretarako, ondoko baldintzak bete behar ditu:

- ✚ *Erakundearentza eguneroko bizitzari egokitu behar zaio.*
- ✚ *Partekatua, konpartitua 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 honi bukaera emateko, partaideek ikastetxea ebaluatzeko erabiliko duten AUTOEBALUAZIO GIDA txertatzeko zenbait adierazle adosten dituzte. Halaber, ebaluazioa nolaz egin behar duten ikasten dute.

3. EBALUAZIO ETA DIAGNOSTIKO FASEA.

Aurrez aipatutako gidaren bidez egiten da eta bertan parte hartzen dute langileri dozentek, ez dozentek eta gurasoek.

Tresna honek 7 eremuetako estandarrak baloratzen ditu adierazleen bitartez, alderdi sendoak eta ahulak zein diren antzeman eta hauen artean lehentasunak finkatuz, lana nondik hasi behar den erabakitzeko.

Laugarren fasea hasi baino lehen, langileri 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 eratzen dira.

4. HOBKUNTZA TALDEEN PROIEKTUEN DISEINATZEA FASEA.

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

5. PROIEKTUEN HEDATZE EDO IMPLEMENTAZIO FASEA.

Proiektuak egin ondoren aurrera atera behar dira. Fase honen helburua garbia da: diseinatu diren proiektuak aurrera atera behar dira, hobetzeko zehur arloak, hobetu daitezkeen, hain zuzen.

Honetarako 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.

6. ESTANDARREN ARAKATZEA KANPOKO AUDITORIAREKIN FASEA.

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

Ebaluazio berri hau kanpoko auditoriak egingo luke, txosten bat idatziz non hobekuntzarik behar duten estandarrak zehaztuko liratekeen. Akreditaziorako urrats bat suposatzen du.

7. EGUNERATZEA.

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

8.- 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 prestatuta beharko du eskatzen den guztia.

6. IKASTETXEKO NOR INPLIKATU BEHAR DA KEIN?

a) Zuzendaritza taldea

Lehen harremanak. Zuzendaritza taldeak, erakundeko aitzindaritza duenez gero, ereduaz ahalik eta informazio gehien edukitzea ezinbestekoa iruditzen zaigu. Zuzendaritzako kideak inplikatzaren garrantziaz ohartarazi nahi ditugu, haien esku-hartzea eredu garria izan dadin. Normalean, *inplikazio hitzarmena* deritzogun kontratua sinatzen da. Bertan programa, ereduaren oinarriko printzipioak, agenda, koitxeak, finantzatzeko modua, eta besteak azaltzen dira.

b) Irakasleen klaustroa

Gure ustez, programak arrakasta izango badu, zuzendaritza taldeak gai izan behar du klaustroaren parte esanguratsu bat ilusionatzeko eta haiengan nahi parte hartzeko nahia pizteko. Gutxienez klaustroko %50 irakaslek eman behar dutela izena uste dugu.

c) Administrazio eta zerbitzuetako langileak

Kalitate eredu honek garrantzi bera ematen die irakasle taldeen %50en partaidetzari eta lehen lerroko (hots, administrazio eta zerbitzuetako) langileek, hala nola, atezainek, administratiboek, jantokioek, bidaietakoek, garbitzaileek, 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, orohar, eskasa den, beharrezkoa ikusten dugu, ikastolen bilakaera ikusiz, gurasoen partehartzea eredu honetan ere. Hainbat urtetako esperientziaren ondorioz, KEIn dauden zenbait ikastolak demostrotatu dute gaiterela bai gurasoek eta irakasleek,

prestakuntza jaso ondoren, proiektuetan an kide izaten eta lankidetzan arituz, proiektu horiek aurrera ateratzeko.

7. ZENBAT DENBORA BEHAR DU IKASTETXE BATEK KEIREN EZARPEN PROZESUAN BEREIZITAKO HIRU ATALAK BURUTZEKO?

Kalitate Egitasmo Integratua pertsonen satisfazioan eragina izango duen aldaketa bultzatzea helburutzat duen prozesua da. Aldaketa prozesu guztiak astiro joan ohi dira eta erresistentziak aurkitu ohi dituzte. Horregatik garrantzitsua da zuzendaritza taldeak gogotsu parte hartzea, aitzindaritzan profesional konpartitu eta transformazio zionala bere gain hartuz, aldaketak kultural orok eskatzen duen tentsioa mantentzeko.

Ereduak hobekuntza prozesu jarraituak proposatzen duenez, behin deskribatu dugun prozesua hasita, aldiak bereizteko premiarik ez dagoela esan genezake. Hala ere, zenbait aldiak baneratu daitezke ikasturteko agendan.

Ikastetxe bakoitzak, bideratzaileen laguntzaz, KEI ezartzeko agenda planifikatzen du, bere testuingurua, giroa, tamaina eta parte hartzeko kultura kontuan hartuta.

Ehun ikastetxetan baino gehiagotan eskatu hartu duten bideratzaileen esperientziaren arabera, aldiak ondoren azaltzen den moduan banatu ohi dira:

- Lehen eta bigarren aldiak 15 ordukoa
- Bigarren eta hirugarren aldiak 20 ordukoa.

Azken aldi hau izaten da aldaketa orrena, ikastetxean eraturako hobekuntza talde kopuruaren eta hobetu beharreko arloen sakonetasunaren arabera. Normalean, lehenespena, hobekuntza taldeen eraketan, berariazko teknika eta tresnei buruzko prestakuntza eta talde bakoitzaren aholkularitza egiteko 16 ordu inguru behar izaten dira orotara.

Guztira, bideratzaileak 41-43 ordu ematen ditu bertan prozesu osoan.

8. NOIZ EGITEN DA, ZEIN ORDUTEGITAN?

Ordutegia, eredu zuzendaritzari aurkezten zaionean eta egitasmoaren garapenak bi alderdiei dakartzkien konpromisoak onartzen direnean adosten da.

Normalean, bideratzaileak ikastetxe bakoitzaren ordutegietara egokitzen dira. Dena dela, kongruentziaren printzipioa errespetatzearen, denbora eduki-blokeen arabera antolatu ohi da.

Jarduera-bloke bakoitzeko asteburuak edo arratsalde jarraikiak hartzea izaten da normalena.

9. PRESTAKUNTZA EREDUAREN BIDERATZAILEAK EDO ERREZTALEAK

Eredu honen ezaugarrien artean, bi dira bereziki goraipatzekoak: bata, metodologiaren malgutasuna, ikastetxearen idiosinkrasia, testuinguru eta estilora egokitzeko bidea ematen baitu, eta, bestea, bideratzaileek arlo honetan duten eskarmentua. Bideratzaileak –guk “erreztaleak” izendatu ditugunak haien zeregina erakundearen aldaketa kulturala erraztea delako– zuzendaritzako karguetan luze aritutakoak dira eta lan hau ikastolen Elkarte/Partaideko ebaluazio arduradunaren koordinaziopean burutuko dute, denak ere etengabeko prestakuntzan esperientzi haundia dutelarik.

10. ZEIN ABANTAILA ETA ZAILTASUN AURKI DITZAKE KALITATE EGITASMO INTEGRATUAREKIN KONPROMETITZEN DEN IKASTETXEAK?

ABANTAILAK

Ondokoak lortu ahal ditugu:

- Irakas-jardunaren hobekuntza hausnarketa-ekintzaren bidez.
- Arrakastarako funtsezko prozesuen zehaztapena eta plangintza estrategikoa.
- Ikastetxeko pertsonal guztiaren arteko kohesioa eginkizunari, ikuspenari eta balioei dagokienez.
- Gaitasun eta balio profesionalaren norbere onespren handiagoa.
- Ikastetxearen Idearioaren, Hezkuntza Proiektuaren eta eguneroko irakas-jardunaren arteko adostasun maila handiagoa.
- Pertsonengan antzemandako premia eta itxaropenei erantzun profesionalagoa (egokia eta zehatza) ematea.
- Ikastetxearen prestigio hobea epe labur eta ertainean.
- Familiaren satisfazio handiagoa, ikastetxeko pertsonala kalitateaz eta ikasleek hobekuntzaz arduratzen dela ikusita.
- Familiaren inplikazio handiagoa ikastetxean, haien seme-alaben hezkuntzan eta irakaskuntzan parte hartzeko.

ZAILTASUNAK

Ezarpen prozesuan zehar, ondoko zailtasunekin topo egin ohi dugu:

- Nola lortu autoebaluazio eta prestakuntza prozesuan irakasleek parte esanguratsu batek gogoz esku hartzea.
- Irakasle gehienek aldetik, honek dakarren aldaketarako erresistentzia pasiboak.
- Aldatzeko helburu hauei ofizialki aurreikusitakoa baino denbora gehiago emateko erresistentziak.

- Ereduaren garapenak behar dituen prozesuak aurrera eramateko, erakundea ikasle gabeko denbora eskaintzeko prest egotea.
- Elkarlanean esperientziarik ez izatea.
- Denen partetik, prozesuak eta emaitzak ebaluatzeko erresistentzia, batez ere irakaskuntzari dagozkionak ebaluatzeko.

Eredu hau hirurogei bat ikastetxetan esperimentatu da. Prozesua amaitutakoan, bi urtetan zehar zuzendaritza taldearekin, klaustroarekin eta hobekuntza taldeekin batera egindako lana ebaluatzen dugu. Kalitate esperientzia honetan parte hartu eta amaitu duten taldeek gehien goraiatu dituzten lauzpabost alderdiak azpimarratzea interesgarria iruditzen zaigu. Bereziki baloratu da:

- a) Talde lanaren esperientzia positiboa eta horrek dakarren elkarlan kultura bizitzea.
- b) Etorbizuneko ikuspena duen aitzindaritzaren konpartitua aurkitzea.
- c) Ikastetxearen etorkizuneko ikuspenari buruzko dokumentua egitea.
- d) Erabakiak adostasunez hartzeko estrategia.
- e) Hobekuntza prozesuetan burutu beharreko jarduerak guztiak aurrera eramateko berriak erabiltzea.

IKASTOLEN ELKARTEA/ PARTAIDE

Industrialdea, 31-34

20160 Lasarte-Oria

Telf.: 943 377760

Faxa: 943 377763

e-mail: jogomez@partaide.ikastola.net