

# GEOGRAFIA ETA HISTORIA

Jaione ARRONIZ MURGIALDAI

KALITATE KUDEAKETA SISTEMAK  
ETA OINARRIZKO GAITASUNAK  
NAFARROAKO IKASTETXEETAN

*GBL 2013*



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Giza eta Gizarte Zientzien Fakultatea

*Haur Hezkuntzako Irakasleen Gradua*



**Haur Hezkuntzako Irakasleen Gradua**  
**Grado en Maestro en Educación Infantil**

Gradu Bukaerako Lana  
Trabajo Fin de Grado

**KALITATE KUDEAKETA SISTEMAK ETA**  
**OINARRIZKO GAITASUNAK NAFARROAKO**  
**IKASTETXEETAN**

Jaione ARRONIZ MURGIALDAI

GIZA ETA GIZARTE ZIENTZIEN FAKULTATEA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

**NAFARROAKO UNIBERTSITATE PUBLIKOA**  
**UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA**

**Ikaslea**

Jaione Arroniz Murgialdai

**Izenburua**

Kalitate Kudeaketa Sistemak eta oinarritzko gaitasunak Nafarroako ikastetxeetan

**Gradua**

Haur Hezkuntzako Irakasleen Gradua

**Ikastegia**

Giza eta Gizarte Zientzien Fakultatea  
Nafarroako Unibertsitate Publikoa

**Zuzendaria**

Andoni ALBENIZ BRATOS

**Saila**

Geografia eta historia/ Geografía e historia

**Ikasturte akademikoa**

2012/2013

**Seihilekoa**

Udaberriko

## Hitzaurrea

2007ko urriaren 29ko 1393/2007 Errege Dekretua, 2010eko 861/2010 Errege Dekretuak aldatuak, Gradu ikasketa ofizialei buruzko bere III. kapitulu hau ezartzen du: “ikasketa horien bukaeran, ikasleek Gradu Amaierako Lan bat egin eta defendatu behar dute [...] Gradu Amaierako Lanak 6 eta 30 kreditu artean edukiko ditu, ikasketa planaren amaieran egin behar da, eta tituluarekin lotutako gaitasunak eskuratu eta ebaluatu behar ditu”.

Nafarroako Unibertsitate Publikoaren Haur Hezkuntzako Irakaslearen Graduak, ANECAk egiaztatutako tituluaren txostenaren arabera, 12 ECTSko edukia dauka. Abenduaren 27ko ECI/3854/2007 Aginduak, Haur Hezkuntzako irakasle lanetan aritzeko gaitzen duten unibertsitateko titulu ofizialak egiaztatzeko baldintzak ezartzen dituenak arautzen du titulu hau; era subsidiarioan, Unibertsitatearen Gobernu Kontseiluak, 2013ko martxoaren 12ko bileran onetsitako Gradu Amaierako Lanen arautegia aplikatzen da.

ECI/3854/2007 Aginduaren arabera, Haur Hezkuntzako Irakaslearen ikasketa-plan guztiak hiru modulutan egituratzen dira: lehena, oinarrizko prestakuntzaz arduratzen da, eduki sozio-psiko-pedagogikoak garatzeko; bigarrena, didaktikoa eta diziplinakoa da, eta diziplinen didaktika biltzen du; azkenik, Practicum daukagu, zeinean graduko ikasleek eskola praktikan lortu behar dituzten gaitasunak deskribatzen baitira. Azken modulu honetan dago Gradu Amaierako Lana, irakaskuntza guztien bidez lortutako gaitasun guztiak islatu behar dituena. Azkenik, ECI/3854/2007 Aginduak ez duenez zehazten gradua lortzeko beharrezkoak diren 240 ECTSak nola banatu behar diren, unibertsitateek ahalmena daukate kreditu kopuru bat zehazteko, aukerako irakasgaiak ezarriz, gehienetan.

Beraz, ECI/3854/2007 Agindua betez, beharrezkoa da ikasleak, Gradu Amaierako Lanean, erakus dezan gaitasunak dituela hiru moduluetan, hots, oinarrizko prestakuntzan, didaktikan eta diziplinan, eta Practicumean, horiek eskatzen baitira Haur Hezkuntzako Irakasle aritzeko gaitzen duten unibertsitateko titulu ofizial guztietan.

Lan honetan, oinarrizko prestakuntzako modulua baliagarria izan da, gizartea hobeto ulertzerako orduan. Hau da, gizarteko eremu ezberdinak aztertzean, errealitatean irudikatzea eta aplikatzea posiblea izan da, elkarrizketak egiterako orduan adibidez. “Kalitate Kudeaketa Sistema eta oinarrizko gaitasunak Nafarroako ikastetxeetan” lana osatzerako orduan, modulu hau bidea eman dit agertzen den teoria hobeto ulertzeko, adibidez, Bronfenbrenner-en teoria.

Didaktika eta diziplinako modulua aldiz, gela barruko antolakuntzan kalitate kudeaketaren eta oinarrizko gaitasunen eragina aztertzeko balio izan du. Hala ere, lan honetan jorratzen dena ez da unibertsitateko ikasgaietan azaltzen, edo oso gainetik ikusi dugu. Beraz, modulu honetan barneratutakoa informazio berria hobeto ulertzen eta azaltzen lagundu dit.

Halaber, Practicum modulua lagungarria izan da errealitatea ezagutzerako orduan. Hau da, unibertsitateko lau urteetan ikasten den teoria, benetan gertatzen den edo paperetan soilik agertzen den egiaztatu behar da. Lan honetan, eskoletan egindako elkarrizketekin aztertu ahal izan dut, irakasle eta zuzendarien iritzia jasotzeaz gain nirea ere baneukalako. Batez ere azkeneko praktiketetan eskolaren errealitatean murgiltzeko aukera izan dudalako luzeenak izan direlako, beraz, aurretik ezagutzen ez nituen egoera batzuk aztertzeako aukera izan dut, kalitatea edo oinarrizko gaitasunak hain zuzen.

Beste alde batetik, ECI/3854/2007 Aginduak ezartzen du, Gradua amaitzerako, ikasleek gaztelaniazko C1 maila eskuratuta behar dutela. Horregatik, hizkuntza gaitasun hau erakusteko, hizkuntza honetan idatziko dira “2. oinarrizko gaitasunak / competencias básicas” atala eta “1. Kalitate Kudeaketa Sistema” atalean agertzen diren irudiak. Baita hurrengo atalean aipatzen den laburpen derrigorrezkoa ere.

## **Laburpena**

Azken urteetan Nafarroako 119 eskola kalitate kudeaketan hasi dira lanean 15 sare ezberdinetan. Urtez urte dokumentuak homogeneizatzen, antolatzen eta hobekuntza planak burutu dituzte eskolako kalitatea areagotzeko asmoz eta oinarrizko gaitasunak dauzkaten ahuleziak zuzentzeko asmoz.

Gai honek garrantzia du gaur egungo hezkuntza ereduan hobekuntzak beharrezkoak direlako. Bide ezberdinak egon daitezke, baina Nafarroan aldaketak egiteko indarrean dagoena kalitate kudeaketa da eta irakasle guztiok argi izan behar dugu eskoletan aurkitu dezakeguna.

Gaia hondo jorratzeko teoria aztertu eta konparatzeaz gain, Sakanako lau eskola ezberdinetara hurbildu naiz sei elkarrizketa egitera. Lau eskola hauek oso ezberdinak dira, landa eskolak eta “hiri eskolak” direlako, eta beraz kalitatea lantzeko modua ere ezberdina da. Horretaz gain, sare ezberdinetan aurkitzen dira eta horrek esan nahi du kalitate maila ezberdina daukatela. Ezberdintasun hauek konparaketa egiteko eta nire iritzia errealitatera hurbiltzeko aukera eman didate.

**Hitz gakoak:** Kalitate kudeaketa; hobekuntza plana; prozesua; gaitasunak; sistema

## **Abstract**

In the last years, 119 schools from Navarre have decided to be part of a quality management system, homogenizing and organizing documents in addition to carrying out plans to increase the quality of basic skills.

This issue is important because the education system needs to be improved today. There are different ways to promote improvements, but in Navarre, quality management is the only current policy of change, and therefore teachers should be ready for the situation they can find in schools.

In order to obtain the necessary information, I analysed the theory and I visited four different schools in the region of Sakana in which I made six interviews. The schools are different in their size and referring to the diverse networks they belong to, and consequently, quality management is also different. Due to these differences, my opinion is closer to the reality of schools in Navarre.

**Keywords:** Quality management, improvement plan, process, skills, system.

### **Resumen**

En los últimos años 119 escuelas de Navarra han decidido formar parte del sistema de gestión de calidad, homogenizando y organizando los documentos además de llevar a cabo planes de mejora para aumentar la calidad de las competencias básicas.

Este tema es importante porque el sistema educativo de hoy en día necesita mejoras. Puede haber diferentes formas de realizarlas, pero en Navarra es la gestión de la calidad la que se encuentra vigente y todos los profesores deberíamos tener claro que es lo que nos podemos encontrar en las escuelas.

Para conseguir la información necesaria, además de analizar la teoría, me acerqué a cuatro escuelas de Sakana para hacer seis entrevistas. Estas escuelas son muy diferentes ya que o son escuelas pequeñas o pertenecen a diferentes redes, de tal forma que trabajan de distinta forma la calidad. Estas diferencias me han permitido acercar mi opinión a la realidad.

**Palabras clave:** Gestión de calidad; plan de mejora; proceso; competencias; sistema



## **AURKIBIDEA**

<b>Sarrera</b>	<b>1</b>
<b>1. Kalitate Kudeaketa Sistema</b>	<b>3</b>
1.1. Helburua eta tresna ezberdinak kudeaketa sisteman	<b>7</b>
1.1.1. 5s metodologia	<b>8</b>
1.1.2. zerbitzu eskutitzak edo hiritarren konpromisoa	<b>9</b>
1.1.3. Inventors in People pertsonen kudeaketarako	<b>10</b>
1.1.4. Sei sigma	<b>13</b>
1.1.5. ISO arauak	<b>15</b>
1.1.6. EFQM eredua	<b>16</b>
1.2. Prozesuen bidezko kudeaketa	<b>22</b>
1.3. Nafarroako egoera	<b>28</b>
1.4. KKS edo Kalitate Kudeaketa Sistemaren aplikazioa	<b>32</b>
<b>2. Oinarrizko gaitasunak / Competencias básicas</b>	<b>37</b>
<b>3. Elkarrizketak</b>	<b>49</b>
3.1. Arbizu	<b>50</b>
3.2. Iturmendi	<b>52</b>
3.3. Olazti	<b>53</b>
3.3.1 Kalitate arduraduna	<b>53</b>
3.3.2. Irakaslea	<b>55</b>
3.4. Altsasu	<b>56</b>
3.4.1. Zuzendaria	<b>56</b>
3.4.2. Irakaslea	<b>59</b>

## **Ondorioak**

## **Erreferentziak**



## SARRERA

Kalitate Kudeaketa Sistema 1998-1999. urtean heldu zen Nafarroara. Eskola publikoak beraien hezkuntza kalitatea hobetu nahian, Hezkuntza Departamentuak eskainitako *zuzendaritza taldeen eta hezkuntza kalitatearen inguruko kurtso* batean parte hartu zuten. Amaitzerakoan ikastetxe dozena bat lanean jarraitzea erabaki zuen lehenengo sarea sortuz. Departamentuak formaziorako beharrezkoak ziren laguntzak ematea lortu zuten eta garai horretan zuzendarien erakundea zena (ADI), KADINET-en bihurtu zen, parte hartu nahi zuten bigarren hezkuntzako ikastetxe guztiak batuz.

KADINET-en helburua, ikastetxeak beraien funtzionamendua hobetzeko interesa piztea zen. Horretarako, Kalitate Kudeaketa Sistemari murgiltzea bideratzen zuen, UNE-EN ISO 9001 araua eredutzat hartuz.

Gaur egun, 2012-2013. kurtsoan, 15 sareetan banatutako 119 ikastetxek parte hartzen dute Kalitate Kudeaketa Sistemari. Oso anitzak dira, hirikoak, herrietakoak, txikiak handiak, maila ezberdinetakoak, hizkuntza eredu ezberdinetakoak...

Sare bakoitzaren barruan dauden eskolek laguntzen dira esperientziak eta praktika egokiak elkarbanatuz. Horregatik, sareak ezaugarri geografiko, linguistiko edo erritmikoen arabera antolatuta daude.

Prozesu hau hasi zenetik, aldaketak egon dira, eta nabarmenena hezkuntza legeetan egondakoak izan dira. 2006-ko Hezkuntzako Lege Organikoan, LOE-n, oinarrizko gaitasunak ezarri zituzten ikasleei era aktibo eta arduratsu batean jokatzeko aukera emanaz.

Artikuluak hauxe adierazten dute:

26. artikulua. Printzipio pedagogikoak.

“Aniztasunarekiko arreta eta ikasle guztiek hezkuntza komuna jasotzeko izan behar duten aukera kontuan hartuta landuko dituzte ikastetxeek etapa honetarako beren proposamen pedagogikoak. Halaber, ikasleen ikasteko erritmo desberdinak kontuan hartuko dituzten, bere kabuz ikasteko gaitasuna bultzatuko duten eta talde-lana sustatuko duten metodoak hartuko dituzte. Etapa honetan, arreta berezia eskainiko zaio *oinarrizko gaitasunak* eskuratzeari eta garatzeari, eta ahozko eta idatzizko

adierazpen zuzena eta matematikaren erabilera sustatuko dira. Irakurtzeko ohitura sustatzeko, denbora-tarte bat hartuko da horretarako jakintzagai guztien irakaskuntza-praktikan. Hezkuntza-administrazioek, bestalde, behar bezalako kualifikazioa duten irakasleek etaparen lehen mailetan ikasle talde berari jakintzagai bat baino gehiago emateko baldintzak ezarriko dituzte.”

21 eta 29. Artikuluak. Diagnostiko- ebaluazioa.

“Lehen Hezkuntzako bigarren zikloa amaitzean eta Derrigorrezko Bigarren Hezkuntzako bigarren kurtsoa amaitzean, ikasleek lortutako oinarrizko gaitasunen diagnostiko-ebaluazioa egingo dute ikastetxe guztiek. Ebaluazio hori hezkuntza-administrazioen eskumena izango da eta prestakuntza mailakoa eta orientatzailea izango da ikastetxeentzat, eta informazio mailakoa, familientzat eta hezkuntza-komunitate osoarentzat”.

Ikasleek egin beharreko frogetan kontuan hartuko diren beste alderdi batzuk adimenaren garapenarekin zerikusia duten gaitasunak ez ezik, ikasleen garapen integralari laguntzen dioten ohiturak eta jarrerak ere baloratuko dira.

Lehen hezkuntzako 4. mailan eta DBH-ko 2. Kurtsoan urtero egin beharko dituzte probak ondorengo ezaugarriak bete behar dituztelarik: Probak aldi berean egingo dira Nafarroako ikastetxe guztietan, bai publikoetan, bai itunduetan, maiatzaren lehenengo hamabostaldian; ikastetxeek, irakasleek eta ikasleek ez dituzte probak ikusiko aplikatzeko ordura arte; eta ikastetxeek kasu egingo diete Hezkuntza Departamentuak ezarritako jarraibideei.

Beraz, horrez geroztik, eskoletan Kalitate Kudeaketa Sistemak eta oinarrizko gaitasunak elkarlanean egon behar izan dira. Elkarlan hori eskoletan benetan nola burutu den ikusteko, Gradu Bukaerako Lan hau bi ataletan banatu dut. Lehenengo, alderdi teorikoa aztertu dut Kalitate Kudeaketa Sistemak eta Oinarrizko gaitasunak zer diren eta zertarako balio duten aztertuz, eta gero eskoletako egoera landu dut Sakanako lau eskoletan elkarrizketak eginez.

## 1. KALITATE KUDEAKETA SISTEMA

Azkenengo urteetan eskoletan kalitatearen inguruko kezka handituz joan da. 90. hamarkadatik hona, eskola asko gehitu dira sistema honetara, nahiz eta irakasle askok apur bat eszeptikoak izan. Gehienetan, zuzendaritza taldeak gogoz hartzen du abentura berria, bai eskola hobetzeko baliabide ikusten dutelako, bai atzean geratzeko beldur direlako.

Kalitatearen esanahia eta filosofia, hezkuntzarako berebiziko hobekuntzak izatea da. Hau jorratzeko dauzkagun kudeaketa ereduak, ISO legea eta EFQM ereduak dira.

Lehenengoa, *ISO, International Standards Organization* edo normalizaziorako erakunde internazionala da. Beraien lana araudi internazional bat sortzea da, produktuen eta zerbitzuen kalitatearen estandarizazioa lortzeko. Izan ere, era honetan eroslearentzako errazagoa izango da komertzioaren elkar banaketa.

Bigarrena, *EFQM, European Foundation for Quality Management* edo kalitatearen kudeaketarako europar erakundea da.

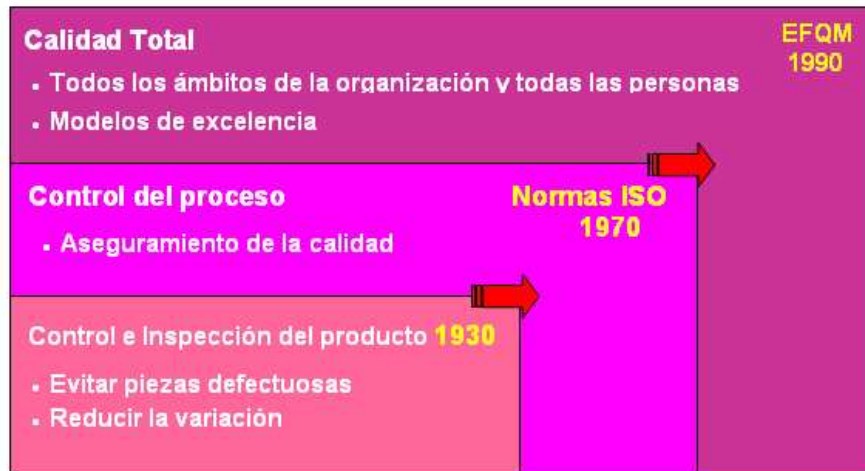
Historia begiratzen baldin badugu, kalitatearen ereduak ez da agertzen XX. mendera arte. garai horretan Teilorismoa hazten hasi zen. Kate produkzioa sortu zenean langile bakoitzak produkzio osoko atal batean aritzen zelako.

Ikuspegi modernotik begiraturaz, 1917an hasi zen gaur ezagutzen dugun kalitatearen kontrola, Radforrek kalitatearen kontrola argitaratu zuenean. Batez ere, ingeniarien laborategien ikerketetan eta unibertsitateetan aplikatu zen, II. mundu gerra arte, izan ere, Estatu Batuetako soldaduek gerra industriarako erabili zuten beraien hornitzaileei arau zorrotzak jarritz.

Beraz, esan dezakegu kalitatearen hasiera batez ere EE.BB.-n oinarritzen dela, 50. Hamarkada arte, Japonian sutsu hasi zirenean. Japonian aurreko ereduak gizatasuna gehitu zioten garrantzi handia emanez talde lanari, motibazioari ... horretarako, Feigenbaum eta Joseph Juranen etengabeko kalitatearen eredu berritzailea aplikatu zuten. Eredu hau erabateko arrakasta eta erakundeen biziraupena lortzeko helburua zeukan. Hau lortzeko, beharrezko ikusten zuten kalitatearen kudeaketa burutzen ziren ekintza guztietara zabaltzea, horrela kalitatea parte hartzen zuten pertsona guztien esku utziz.

Era honetan, 70. hamarkadatik aurrera EE.BB.-n eta mendebaldeko Europan ere japoniar eredua aplikatzen hasten da. Horrela, 1987an normalizazioaren erakunde internazionalak ISO arauak sortzen ditu kalitatea ziurtatzeko eta 1988an aldiz EFQM sortzen da Europan.

90. hamarkada heltzean, kalitatea globalizatzen da eta industrietatik ateratzen da era guztietako erakundeetara zabaltzeko.



### 1.go irudia: kalitate kontzeptuaren eboluzioa

Estatu Espainolean bizitakoa aztertzen baldin badugu, nahiko berria dela eta garai ezberdinak bizi dituela esan dezakegu. Lehenengo urratsak, 60. hamarkadaren amaieran, 70. hamarkadaren hasieran eman ziren, industrializazioan eta frankismo berandutu batean hain zuzen. Bigarren garaia Europar Batasunean sartzean bizi izan zen, ISO araudia aplikatzera behartuta ikusi ziren. Eta azkenik, hirugarren fasea, erabateko kalitatea aplikatzerako orduan izan zen. 2000. urtean EFQM edo etengabeko kalitate eredua sortu zen kalitatea industrietatik kanpoko aplikazioa ahalbidetuz. Hala nola, osasun zerbitzuan, garraioetan udaletxetan eta nola ez hezkuntzan, guri dagokigun arloan.

Hezkuntzari dagokionez, 90. hamarkadan era masiboan ezartzen hasi ziren. Aitzindaria, Gipuzkoako SAREKA elkarteak izan zen, gaur egun ere estatuko lehenengoetarikoa izaten. Nafarroan, eskola publikoen sarea sortu zen 1998an. Gaur egun, 119 ikastetxeetan burutzen dute kalitate kudeaketaren sistema 15 sare ezberdinetan.

Hau dena ulertzeko beharrezkoa da kalitatearen kontzeptua ulertzea, bai hezkuntza mailan bai pertsona maian.

Hiztegian topatu dezakegun definizioa ez du barne hartzen kalitatearen esanahi osoa, izan ere, horrela dio: Gauzen balioa baloratu ahal duen jabetza edo talde jabetza.

Beste ikuspegi batetik, kalitatearen kontzeptua gauzak ongi egitearekin lotuta dago, eta hezkuntzan batez ere, gelan bete behar diren ezaugarri zehatz batzuekin, baldintza duinetan irakatsi eta ikasi ahal izateko. Honen adibide, gela bakoitzeko ikasle kopurua, irakasleen ratioak, ikasle bakoitzetik dagoen gastua, materialaren egoera ... gaur egun sufritzen dugun krisiarekin geroz eta gutxiago kontuan hartzen dena.

Baina zer gertatzen da eskainitako zerbitzuaren kalitatearekin? Eskoletan lan egiteko modua asko aldatu da azken urteetan, izan ere, pribilegio bat izatetik eskubide bat izatera pasa da, pertsona ororen eskubidea. Hau dela eta, ikasle guztien beharrak eta ezberdintasunak kontuan hartzen dira eredu baztertzailerak zeukaten eskoletatik eskola ulergarri eta inklusiboetara pasaz. Berebiziko garrantzia ematen zaio aniztasunaren trataerari gaur egun, gizartea aldatu da eta aldaketa horiek eskolan aplikatu behar dira. Aldaketa berri hauek azken hogeitun urteetan gertatu dira, irakasleak zaharragoak diren bitartean. Beraz, oso zaila da kasu batzuetan aniztasun honi erantzutea.

Orokorrean hezkuntza sisteman aurkitzen ditugun gabeziak talde lan eskasari dagokio, naiz eta irakasle guztion nahia bere lana ondo egitea den. Atzera begiratzen baldin badugu, oso nabaria da bizi izan dugun aldaketa, batez ere irakasteko metodologietan, eta askotan falta izan dena metodo global bat izan da. Hau da, ikastetxe ezberdinetarako era berean planifikatutako metodo bat, arazo ezberdinei erantzuteko.

Gaur egun dauden kalitate sistemen ezaugarri nagusiak lagungarriak izan daitezke ikastetxe ezberdinetan, kudeaketa sistema globala, aldizkako ebaluazioak zein talde lana.

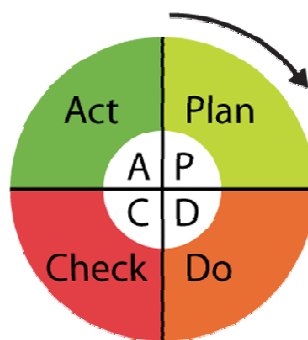
Batzuetan, kalitatearen terminoa, “etengabeko hobekuntza” terminoagatik aldatzen da, E. Dermingen hobekuntza zikloak aplikatzerako orduan, hain zuzen. Honen arabera, *PDCA* zikloak lau atal dauzka:

P: Plan edo planifikatu. Hau da, egin nahi dena eta helburuak zehaztu, idatziz jarri eta praktikara eraman. Horrela, egin nahi ditugun hobekuntzen inguruan eztabaidatuz eta aldatzeko lehenengo urratsak emanez.

D: Do edo egin. Aurretik planifikatu dena egin idatzi den bezala.

C: Chek edo egiaztatu. Ezarritako helburuak eta berrikusita geneuzkan ekintzak bete diren berreztea.

A: Act edo ekin. Prozesu guztia berrikusi lortu diren emaitzak kontuan hartuz. Akatsak egon badira, zergatia aurkitu eta hurrengoan ez gertatzeko ahaleginak egin.



**2. irudia:** PDCA

Behin prozesua amaituta, hasieratik hasi beharko da, izan ere, ziklo hau hastean, ez da inoiz geratzen.

Sistema honekin ezin gara gizartearen alor guztietara heldu, baina bi esparru nagusi bereizi ahal dira. Lehenengoa *eragin eremua* izango da, hau da, garatzen den alorra bera, gure kasuan ikastetxea. Eta bigarrena, *kanpo eremua* izango da, hau da, zaila da bertan esku hartzea, baina kezkatzen digu. Ikastetxeek erabaki asko hartu ahal dituzte, eta ikasle bakoitzaren etorkizunean eragina izango dute. Hala ere, beste eragin batzuk kanpotik datoz eta ezin da asko egin horren aurka. Beste jarduera batzuk aukera eta arazoz beteta daude, biak beharrezkoak izanda, baina saiatu behar da arazoan atzean dauden aukera horiek ikusten.

Kalitatea pertsonen esku dago, eta alor publikoan aurrera eraman ahal izateko beharrezkoa da irakasleriaren gehiengoa ados egotea eta parte hartzeko gogoak izatea. Horregatik alor pribatuan baino motelagoa eta zailagoa izan daiteke aplikazio prozesua.



Hau ongi atera ahal izateko ezinbestekoa da zuzendaritza taldearen esfortzua eta motibazioa. Liderrak motibazioa transmititzen baldin badu, lan ildoak zehazten baldin badu, onurak azaltzen baldin baditu, lan sare egokia sortzen baldin badu ... irakasleria funtzionalagoa izango da, naiz eta lan komiteak egon elkarlana eta koordinazioa sustatzeko.

### **1.1 Helburu eta tresna ezberdinak kudeaketa sisteman**

Kalitate eredu guztiak bezeroaren behar eta nahietara zuzenduta egon behar da EFQM eta ISO-ren arabera, beraiek baitira azkenean kalitatea ebaluatuko dutenak.

Kontzeptu hauek hezkuntzara moldatzeko, lehenik eta behin, gure bezeroak zeintzuk diren zehaztu behar dago. Ikasleak eta beraien familiaz gain, irakasleria eta ikastetxeko langile guztiak ere barne sartzen dira. Ikastetxeak hezteko sortu ziren, eta kalitatezko zerbitzu bat eskaini behar da ikastetxea bera mantendu ahal izateko eta ikasleak bertan ikasten jarraitzeko. Izan ere, ikasleria bezero bezala tratatzeko arrazoia, azken helburua beraien onura dela argi izatea da. Kalitatezko zerbitzuetan, bezeroen iritzia inkesten bitartez eskatzen ohi da.

Ebaluazioari dagokionez, kanpokoa eta barnekoa beharrezkoak dira. *Kanpo ebaluazioa*, PISA proiektuaren arabera egin izan da, Programme for Indicators of Student Achievement ikasleen etekina neurtzeko. *Barne ebaluazioa* egiteko aldiz, ikastetxeek, adierazgarri kuantitatiboak dauzkate hiru iturri nagusi jarraituz. ISO arauak zehaztutakoa, PDCA zikloko C (chek) eta bezeroan, pertsonetan eta gizartean daukan eragina amaierako emaitzetan ezagutzea.

Hala ere, ebaluatzerako orduan ezberdintasun handiak egon daitezke segun eta zuzentzailearen nahi, ezaugarri eta kezken arabera. Horregatik, komenigarria izaten da pausuz pausuko programazioak egitea eta ez uztea dena ebaluazio bakar baterako. Beharrezkoa izaten da ere bai, ezaugarri batzuk zehaztea ebaluatu aurretik eta mantentzea ebaluazio osoan zehar. Horrela, irakasle guztien arteko ezaugarri komun batzuk mantenduko dira ikastetxeko ebaluazioen artean alde handia egon ez dadin.

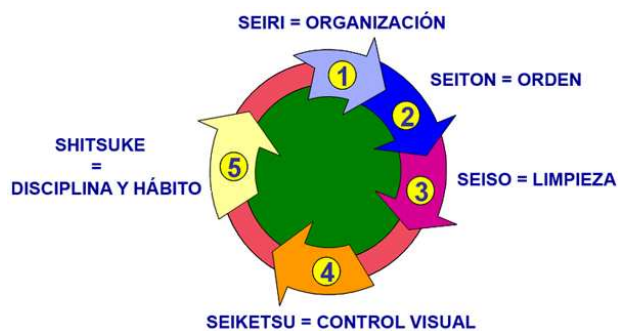
*Kudeaketa sistema* bezala ulertzen da, erakundeak bere helburuak lortzeko egiten dituen prozesu orokorren eskema (EFQM, 2003). Sistema, elkarreragina daukaten elementu talde bezala definitzen da ISO araudian, eta kudeaketa, antolakuntza

kontrolatzeko koordinatutako jarduerak. Azken finean, kudeaketa sistema erakundeak bere lana aurrera eraman ahal izateko estruktura da.

Kalitaterako kudeaketa tresna eta ereduak ezagutzea beharrezkoa da hau hobeto ulertzeko. Ondoren azalduko ditugu dauden ereduak eta beraien aplikazio posiblea.

### 1.1.1 5S metodologia

Japoniar jatorriko eredu hau, kalitatearen prozesuan murgiltzeko lehenengo urratsa izatea gomendatzen da aplikazioaren erraztasunagatik. 5S Japoniako bost hitzen lehen hizkiari egiten diote erreferentzia.



### 3. irudia: 5s metodologia

Kalitate metodologia bat da, eta bere jatorria industrian dauka ere bai. Helburu nagusia aplikatzen den tokiko kalitatea lortzea da, beharrezkoa ez den materiala alde batean uzten laguntzen gaitu (antolakuntza), dena antolatuta eta identifikatuta egoten (ordena), zikinkerri iturriak baztertzen eta apurtutakoa konpontzen (garbitasuna), begi bistakoa izatera (ikus kontrola) eta dena mantentzea eta hobetzea (diziplina eta ohitura). Fase guzti hauek bata bestearen atzetik eta ordenan joan behar dira era egokian aplikatzeko.

Fase bakoitzak bere definizioa dauka:

*Antolakuntza:* Beharrezko materiala eta behar ez dena banantzea du helburu. Behar den materiala, normalean erabiltzen duguna da, lan egiteko behar duguna hain zuzen. Behar ez den materiala aldiz, etorkizunean erabiltzea zaila ikusten den hori da. Fase honen helburu nagusia, beharrezko gauzak bakarrik mantentzea da.

*Ordena:* Aurretik zehaztutako beharrezko materiala kokatzea eta identifikatzean datza. Kokatzea eta identifikatzearekin, material bakoitzari toki aproposa eskaintzen saiatzen da. Horrela erakundeko pertsona ororentzako bilaketa erraztuz, gauza bakoitzarentzat toki bakar bat utziz.

*Garbitasuna:* Zikinkerri iturriak kentzea eta apurtutakoa konpontzean datza. Zikinkerri iturriak, dauzkagun medioak era egokian egoteko zailtasunak jartzen dituzten guzti horiei deritzogu. Fase honen asmoa, materiala eta espazioa era egokian mantentzea da.

*Ikus kontrola:* Lortutako antolakuntza, ordena eta garbiketa kudeatzeko aukera ematen du. Hau da, taldean planifikatutako eta erabakitakoarekin bat ez datorren egoeraren bat ematen baldin bada erraz nabarmentzea du helburu. Horretarako teknika errazak erabili ahal dira, kolore edo sinboloak bezalaxe.

*Diziplina eta ohitura:* Beti aurretik erabakitako arauen arabera jokatzeko bultzatzen du. Fase honetan, jarraipena, ebaluazioa eta lortutako mailaren hobekuntza sortzea da. Horrela, lan egoera iraunkor bat bultzatuz. Maiz ebaluatu behar da agertutako edozein arazo konpondu ahal izateko eta erabateko kontrola eramanez.

Metodologia hau, bulegoetan ezarri da gehien bat, ez eskoletan.

### *1.1.2 Zerbitzu eskutitzak edo hiritarren konpromisoa*

Zerbitzu gutunak, administrazio publikoan kalitatea ezartzeko konpromisoa ezagutarazteko erabilitako dokumentuak dira. Hiritarrei kalitatearen inguruan komunikatzeko eta konpromisoa eskatzeko kudeaketa tresna zehatz bat da. Hauen zalantzak eta nahiak helburuetan barneratzen ditu, nahiz eta prozesu burokratiko bat izan, eguneroko kudeaketan ezartzean estruktura eraginkor bat sortzen laguntzen du.

Nafarroan ez daude esperientzia asko tresna honekin, naiz eta Nafarroako gobernuak 72/2005 foru dekretua argitaratu zuen gutun hauek erregulatzeko eta 119/2005 foru ordena hauen estruktura eta diseinua zehazteko. Zerbitzu gutunen ezarpenak, hiritarrei zerbitzu publikoaren kalitatez informatzea du helburu. Hiritarrek zerbitzu publikoen erabiltzaile bezala eskubide osoa daukate, dagoen kalitatearen maila zein den jakiteko.

### *1.1.3 Investors in People pertsonen kudeaketarako*

Investors in people estandarra edo IIP, kudeaketarako praktikak eta garapen profesionalerako tresna bat da. Erakundearen ebaluazio kualitatiboan oinarritzen da, bertan lan egiten duten pertsonen nahiak eta sinespenak lortuz. Beste tresnekin lortutako frogak dokumentalak ez dute balio, garrantzitsuena pertsonen iritzia eta esana delako.

IIP, enpresen emaitzen hobekuntzak islatzeko estandar internazional bat da. Bere asmo nagusia, langileen garapenean egiten den inbertsioarekin esperientzia praktikoan dauden hobekuntzak frogatzea da.

IIP, antolakuntzaren garapenerako tresna baliagarria da. Giza baliabideen kudeaketarako praktika egokiak bermatzen ditu benchmark bat eginez, hau da, alderaketak egiteko mundu mailan dagoen estandarrik onena. Esku hartze nagusia ondorengo hauetan jartzen du:

- Estrategien planifikazioa
- Komunikazioan
- Funtzio, estilo eta konpetentzien kudeaketan
- Jardueraren ebaluazio eta ezagutzea
- Formazio eta garapen beharraren identifikazioa, antolakuntzaren estrategiarekin batera
- Pertsonen garapena, motibazioa, kudeaketa eta lidergoaren eraginkortasunean
- Pertsonen formazioa eta garapenaren eragina berreztea ebaluazio eta berrikusketekin

IIP-k erakundearen beharraren artean, pertsonen motibazioen artean eta benetan pertsonak egin dezaketenaren artean oreka bilatzen du. Pertsonen formazioa eta garapena dira IIP-ren oinarriak, eta horrela definitzen dituzte:

*Formazioa:* Lanean aplikatu beharreko konpetentziak lortzeko tresna bat da. Kontzeptu, ahalmen eta trebetasunen arteko ezberdintasunak murriztea du helburu, pertsonak postu ezberdinetan lan egin ahal izateko.

*Garapena:* erakundeak erabakitzen dute pertsona bakoitzaren funtzioa erakundearen barruan. Horretarako erantzukizun ezberdinak ematen zaizkie bakoitzaren gaitasunak kontuan hartuz. Pertsona bakoitza era ezberdinean garatzen da, eta eragin handia dauka nola estimulatzen zaien.

liP metodologia lau fase ezberdin dauzka, edo bost ziurtagiria eskatzen baldin ba da:

1. *Sentsibilizazio fasea.* Erakundeek, metodologia hau aplikatu aurretik, langileriari aurkeztu behar diete. Horretarako, aurkezpena egiteaz gain, formazioa eskaini behar diete aplikazioan parte hartu behar duten pertsona orori. Formazio honetan, estandarraren ezaugarri internazionalak azaltzen dira, kudeaketa era egokian ezartzeko argibideak ematen dituzte, horrela lan egiteko onurak ezagutarazten dituzte eta beste kalitate eta kudeaketa eredu aurkezten dira.
2. *Diagnostiko fasea.* Ebaluazio kualitatibo batean datza. Ebaluazio hau egiteko, aholkulari homologatu batek egindako elkarrizketak erabiliko dira, lehenik eta behin, aholkularia egokitutako ikastetxera hurbilduko da kudeaketa plana, hobekuntza plana, antolakuntzaren estruktura, formazioa ... aztertzeko, banakako elkarrizketa egiterako orduan pertsonalizatua egin ahal izateko.

Aldi berean, langileriaren datuak biltzen dira erakundearen aniztasuna aztertu ahal izateko liP-k zehaztutako irizpideen arabera (sexua, kontratu mota, funtzioa ...). Elkarrizketatutako pertsonak, erakundearen tamainaren arabera aldatzen da. Nafarroan adibidez, IES Iturraman, IES Donapean eta IES Navarro Villosladan 20-25 pertsona elkarrizketatu dituzte, %33a gutxi gora behera, hori bai, erakundearen barruan funtzio ezberdin guztietakoak izatea kontuan hartu da.

Elkarrizketak 45 minutukoak izaten dira normalean. Aholkularia eta elkarrizketatua daude bakarrik eta estruktura zehatz bat jarraitzen da, anonimatua gordez.

Elkarrizketen metodologia pertsonen iritzian eta esanetan oinarritzen denez, aurretik ateratzen da informazioa idatzizko iturrietatik, aktak, planifikazio dokumentuak ... ahal den etekin gehiena lortzeko pertsona horretaz.

Erantzunak baliagarriak izateko hainbat ezaugarri bete behar dituzte, hau da, anitzak izan behar dira, errealitatean oinarritutakoak, garai honetakoak, beste bide batetik ere konfirmatu ahal direnak eta benetakoak.

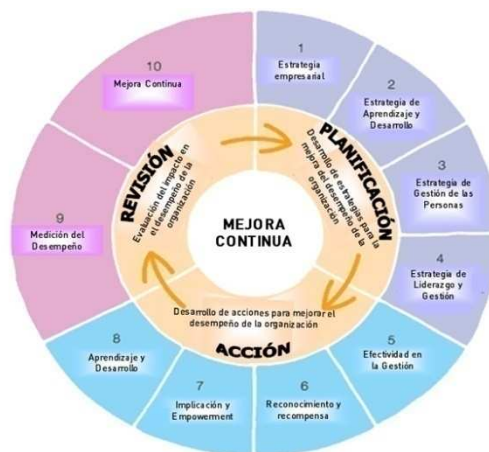
Nahiz eta orokorrean ezaugarri kualitatiboetan oinarritutako ebaluazioa izan, nolabaiteko adostasuna lortzeko, %65-an behintzat froga argiak aurkeztea eskatzen da.

3. *Ekintza planen fasea*. Behin erabakita zer den hobetu behar dena, helburua betetzeko plana egiten da, eragina eta aurrera eramatea posiblea den kontuan hartuz. Hobekuntza taldeak ezartzen dira etengabeko hobekuntza ziurtatuz. Arreta berezia behar dute aurrera eramaten diren metodologiak helburuak guztiz lortzeko nahiarekin.

Ekintza plana, jorratu behar diren ekintzen deskripzioan datza, erabili behar diren baliabideekin, kronogramarekin, helburuekin...

4. *Ebaluazio fasea*. Fase honetan aurretik egindakoa aztertzen da aplikatutako hobekuntzen eraginkortasuna ebaluatuz. Ohikoena, prozesu osoan zehar bilerak egitea da ebaluazio jarrai bat egin ahal izateko.
5. *Bosgarren fasea. Ziurtagiria lortzeko fasea* da. Horretarako kanpotik etorritako auditoreak neurtu behar du erakundean egindakoa ereduarekin daukan erlazioa. Ebaluazioa positiboa baldin bada aukerak daude, naiz eta prozesuaren helburua proiektuak eragindako hobekuntzak identifikatzea eta garatzea den.

Inventors in People estrukturak hiru printzipio nagusi dauzka (planifikazioa, akzioa eta ebaluazioa), eta printzipio bakoitzean zer egin behar den espezifikatzen duten 10 irizpide daude. Horretarako 39 ebidentzia daude hain zuzen.



#### 4.irudia: liP-ren printzipioak eta irizpideak

*Planifikazioa:* liP erakunde batek, estrategiak sortu behar ditu hauen aurrera eramatea errazagoa izateko.

*Akzioa:* Erakundearen jarduerak hobetzeko egiten diren ekintzen aplikazioa.

*Ebaluazioa:* liP batek nolako eragina izan dezakeen pertsonengan egindako inbertsioa erakutsi dezake.

Inventors in Peoplek, edozein erakunde bere kudeaketa eta garapena sustatzeko marko flexible bat eskaintzen du. Printzipioak ezartzen, hobekuntza planak egiten, emaitza neurtzen eta pertsonen garrantzia balioesten laguntzen du. Eta bete beharreko 10 irizpide ezartzen ditu prozesu dokumentatu bat eskatu gabe eta bertako langileen iritzian oinarrituz.

Estatu espainolean estandar hau aplikatzeko beharrezko baimenak ez ziren 2000. Urtera arte lortu eta beraz nahiko berriak dira esperientzia guztiak. Britainia Handian aldiz, langileriaren %40ak lan egiten du liP aplikatzen duen erakunde batean. Gehiengoa alor publikoan da, hezkuntza eta osasun zerbitzuak buruan daudelarik.

##### 1.1.4. Sei sigma

Sei sigma 80. hamarkadan sortu zen produktuen kalitatean hobekuntza substantzialak lortzeko Motorola enpresan. Izugarrizko arrakasta izan zuen, eta beraz beste konpainiak aplikatzen hasi ziren eta gaur egun enpresen kudeaketa filosofia nagusi bat bilakatu da.

Sei sigma prozesuen hobekuntza lortzean oinarritzen da, baina hobekuntza erradikal eta sakona izan behar da, benetako banaketa egoteko produkzio metodologia tradizionalekin.

Sigma hizkia grekotik dator eta barietatea esan nahi du, eta era teknikoan, akatsak neurtzeko erabiltzen da. Sei sigma ere horretan oinarritzen da, akatsak desagerraraztean eta bezeroa pozik mantentzean. Gehien bat hiru faktorek hartzen dute parte, *prozesuak, estatistika tresnak eta gizakia*.

Sei sigma hiru mailetan ezartzen da, taktikoa, estrategikoa eta kulturala.

Lehenengoa, *taktikoa*, analisi zientifikoan oinarritzen da, bai kalitatezko emaitzak bai beraien kostu ekonomikoa.

Bigarrena, maila *estrategikoa* da. Fase honetan, produktuaren ezaugarri guztiak ezagutzen saiatzen gara bezeroari jakinarazteko eta hau ase sentitzeko. CTQ edo critical to quality ezagutzen dena.

Eta hirugarrena, sei sigma *kulturan* aplikatzea, aldaketa sakon eta erradikalak sortzen ditu: bezeroari bere beharrak ezagutarazten zaizkio, etorkizuneko hobekuntzak jakinarazten zaizkio, talde lana bultzatzen da, konfiantza sustatzen da ...

Hobekuntza proiektuak beti lan talde esperimintatu batek jorratzen du, baina beste metodologiez ezberdintzen duena, neurketa eta datuak izateko etengabeko behaketa da, egiten diren akats guztiak erregistratuta izateko.

Sei sigma metodologia aplikatu ahal izateko, zuzendaritza taldeak argi izan behar du, formazio minimo bat jaso beharko duela erabaki estrategikoak hartu ahal izateko. Irakasle talde batek ere jaso behar du formazioa, gerriko beltzak edo black belt deritzonak. Hauek, proiektuaren benetako bultzatzaileak izango dira, geratzen diren irakasle guztiak formatzen eta hobekuntza taldeak zuzentzen.

Sei sigma aplikatzeko bost etapa daude, definizioa, neurria, analisia, hobekuntza eta kontrola, ingeleseko hitzak hartuz DMAIC deritzo:

*Definizioa:* Hobekuntza proiektu baten definizioa, asmoaren identifikazioan eta deskribapenean datza. Bezeroarentzat garrantzitsua dena lista batean jartzea,



prozesua deskribatzea ... prozesua erabakitzen da hobekuntza ahalik eta eragin gehien izan dezan.

*Neurria:* Egungo egoeraren inguruko informazioa biltzen da, prozesuak izan duen eragina aztertuz, eta berrikusten dira mantentzen diren arazoak zehaztuz.

*Analisia:* Prozesuan dauden aldaketak zerk eragiten duen identifikatzen da etapa honetan. Estatistika teknika anitz erabiltzen dira honetarako.

*Hobekuntza:* Arazoekin amaitzeko edo murrizteko konponbidea aplikatzen da. Lan taldeak prozesu alternatibo bat proposatzen du eta zenbakizko simulazio teknikez edo ikerketen diseinuaz bialatuz konprobatzen da aldaketa horiek eragin onuragarria izango duten ala ez.

*Kontrola:* Aurretik aplikatutako konponbideak espero zen emaitzak eman dituela behatzea eta denbora pasatzean horrela mantenduko dela konprobatzea estatistikaren bidez.

Sei Sigma diseinu tresna bezala (DFSS) edo prozesuen hobekuntzarako (DMAIC) aplikatu ahal da, baina beti errentagarria aterako da.

#### *1.1.5. ISO arauak*

Normalizazioaren erakunde internazionala, ingelerako sigletatik ezagutua, ISO, produktu eta zerbitzuen kalitatea estandarizatzeko arauak sortzeaz arduratzen da.

ISO arauak aplikatzeko gehien ezagutzen diren arloak kudeaketa sistema eta ingurumena dira. Izan ere, arlo hauetan ohikoa da ziurtagiriak eskatzea, eta horrela bezeroen konfiantza lortzea. Estatu espainolean AENOR-k itzultzen ditu ISO-k ateratako arauak.

Kudeaketa sistema ISO 9001-ek zehazten du. Prozesuak sortzeko eta aplikatzeko serie baten barruan dago. Serie honetan etengabeko hobekuntza terminoa sortu zen. Bezeroari zuzenduta dago erabat eta baldintza nagusia helburu kuantitatibo eta neurgarriak planifikatzea da.

Kudeaketako zortzi printzipioak ondorengoak dira:

1. Bezeroaren ikuspegia.

2. Lidergoa.
3. Langileriaren parte hartzea.
4. Prozesuan oinarritutako ikuspegia.
5. Kudeaketarako sistemaren ikuspegia.
6. Etengabeko hobekuntza.
7. Erabakiak hartzeko gertaeren ikuspegia.
8. Hornitzailearekiko erlazio onuragarria.

ISO 9001 arauen estruktura aurkezpen batez eta zortzi klausulez osatua dago, hauetako hiru aurkezpenekoak dira eta beste bostak baldintzak.

1. Helburua eta aplikatzeko eremua
2. Kotsultatzeko arauak
3. Definizio eta terminoak
4. Kalitatearen kudeaketa sistema
5. Zuzendaritzaren erantzukizuna
6. Baliabideen kudeaketa
7. Produktuaren sorkuntza
8. Neurketa, analisia eta hobekuntza

ISO arauen oinarri nagusia, bezero zein interesatuen beharrak eta itzaropenak identifikatzea eta asetzea da, abantaila konpetitiboak lortu ahal izateko. Ondorioz, erakundeen eginbehar orokorra hobetzen, mantentzen eta lortzen da. Aldi berean, prozesuetan oinarritutako ikuspegia mantentzen da. Hau da, erakunde baten barruan egiten den prozesu sistemen kudeaketa eta hauen arteko interakzioak identifikatzen da. Prozesu bezala ezagutzen dugu, sarrerako elementuak emaitzetan bihurtzen laguntzen duen kudeaketa sistema.

Prozesuetan oinarritutako ikuspegiak, etengabeko hobekuntza sustatzen dute beraien eraginkortasunean kontrol objektiboak eginez. Ereduzko arau batzuk eta kalitatearen kudeaketaren gida batzuk ondorengo taulan laburtu daitezke:

#### *1.1.6. EFQM eredu*

Gaur egun indarrean dagoen eredurik berriena enpresa bikaintasuneko EFQM edo kalitatearen kudeaketarako europar fundazioa da. 1988. urtean sektore ezberdinetako

Kalitate Kudeaketa Sistemak eta oinarritzko gaitasunak Nafarroako ikastetxeetan

hamalau enpresa ezberdinek sortu zuten EFQM munduko merkatuetan murgildurik dauden erakundeen egoera hobetzeko. Izan ere, modu honetan prestigio internazionalako kudeaketa ikuspuntua sustatu zuten.

Honekin batera UNE-EN ISO 9004: 2000 arauak bere bigarren kapituluan deskribatzen du beste eredu berri bat, erabateko kalitatea deritzona. Baina ez da EFQM-tik asko aldentzen, oinarri berdinak dauzkatela esan genezake. ISO tresna egokia da prozesuak kudeatzeko eta EFQM-k aldiz kudeaketa egokia erakundeko jarduera guztietara zabaltzen saiatzen da.

EFQM, bikaintasuneko eredu, eredu flexible bat da, erakunde handi zein txikietan aplikatu daitekeena, publikoetan zein pribatuetan, praktika onen elkar aldaketa sustatzen duena hizkuntza egoki eta ulergarriaren bitartez. Bikaintasuneko praktiken talde bat da, ezagutzen diren hoberenak, antolakuntza eredu egokiena eta orokorra lortu ahal izateko.

Aldian aldiko ebaluazioak jasotzen dituen eredu bakar bat existitzen da. Azken behaketa 2003an izan zen eta hiru egokitzapen egin zizkieten: enpresa handiak, PYMES eta sektore publikoa eta boluntario erakundeak.

Hiru elementu berdinak mantentzen dira beti, ereduaren hiru oinarriak direnak:

- Bikaintasunaren beharrezko kontzeptuak
- REDER puntuazioaren eskema logikoa eta puntuazioa
- Bikaintasuneko EFQM ereduaren estruktura

Ereduen oinarria funtsezko kontzeptuek eraikitzen dute. Kontzeptu hauen harremana ez da zertan orden zehatz batean agertu behar, behaketa ezberdinetan aldaketak jasango dituzte, baina zuzendaritza taldeak onartu behar ditu diren bezalakoak direla.



### 5.irudia: EFQM-ren funtsezko kontzeptuak

Kalitatearen kudeaketa sistemen arteko ikuspuntuen arteko ezberdintasunak batez ere aplikazio eremuan daude, denbora aurrera joan ahala bata bestean gehiago integratzen da.

*EFQM ereduaren estruktura* bederatzi irizpide osatzen dute, bikaintasuna bilatzen duten erakundeen prozesuak ebaluatzeko erabili daitezkeenak. Bikaintasunaren eredu ikuspuntu ezberdinetatik lor daitezke: erakundearen emaitza bikainengatik, bere bezeroetan, pertsonetan eta gizartean, politika eta estrategia bultzatzen duen lidergo batez lortzen dira, errealitate bihurtuz pertsonengatik, aliantzengatik, baliabideengatik eta prozesuengatik.

Irizpide hauek erakundearen garapena ebaluatzeko baliagarriak dira, izan ere, irizpide bakoitzak azpi-irizpide gehiago ditu zehatzagoa izan ahal izateko, 32 azpi-irizpide osotara. Azpi-irizpide bakoitzak beste hainbat elementu dauzka helburuaren arabera kontuan hartu daitezkeenak.

Irizpideak ebaluatzeko, erakundeak aztertu behar du zer egiten duen azpi-irizpide adierazten duenaren arabera, ereduak zehazten dituen elementuak kontuan hartuz. Ereduarekin alderatzean hobetu beharreko guneak identifikazioan laguntzen dute eta horrela hobekuntza planak aplikatu kalitatearen kudeaketan aurrera joan ahal izateko. Ebaluazio hau REDER eskema logikoa aplikatuz egiten da, emaitza, ikuspuntua, hedatzea eta ebaluazioa eta berrikuspena. Lehenengoa emaitzen ezaugarriak ebaluatzeko erabiltzen da, besteak talde dinamizatazaileen irizpideak.

Ereduak 1000 puntu banatzen ditu gehienez (500 eragileei eta 500 emaitzei) eta irizpide bakoitzak pisu ezberdina dauka puntuaren banaketan.



### 6.irudia: EFQM-ren puntu banaketen ehunekoak

EFQM-k taldeen interesak eta erakundearen etekina neurtzea eta aztertzea proposatzen du. Pertzepzio neurriak erakundeko bezero, pertsona, gizarte ... daukaten ikuspuntuan oinarritzen dira. Informazio hau lortzeko era ezberdinak daude, elkarrizketak, inkestak ... denak baliagarriak direlarik. Etekin adierazleak talde interesatuak gainbegiratzeko, ulertzeko, eskatzeko, hobetzeko ... erabiltzen dira.

EFQM-ren barruan, PDCA hobekuntza zikloaren antzera REDER eskema logikoa aplikatu daiteke. REDER-en oinarri nagusia, plangintzaren aurretik lortu nahi den helburua zehaztu behar dela da. Planifikazioaren barnean erakundeak egingo duena eta horretarako daukaten arrazoiak agertzen dira. Hedatze atala, ezartzeaz arduratzen da, "D" atalaren antzera eta ebaluazioan eta berrikuspenean ikuspuntuak eta hedadurak hobetzeko jarduerak sartzen dira "C" eta "A"-rekin bat datorrena.

Ebaluatzerako orduan, eragileen kasuan, frogak erregistratu behar dira hiru elementu jarraituz: ikuspuntua, hedadura eta ebaluazioa eta berrikuspena, gero indar-guneak eta ahuleziak zehaztu ahal izateko. Emaitzekin aldiz, lau atributu ebaluatu behar dira, joerak, helburuak, konparaketak eta arrazoiak. Bosgarren atributu bat dago, aplikazio eremua, bai an era independente batean ebaluatzen da. Hau burutu ahal izateko, prestakuntza eta esperientzia beharrezkoa da.

Erakundeen hobekuntzarako beharrezko tresna bat *autoebaluazioa* da. ikastetxeak bere jarduerak eta emaitzak begiratzen eta aztertzen ditu ereduarekin alderatuz. Horrela, indarguneak eta ahuleziak erraztasunez identifikatuz. Autoebaluazio ikuspegi ezberdinak daude EFQM erreferentetzat hartuz: galdeketa, lan-bilerak, inprimakiak ... edo batzuen nahasketa.

Galdeketen bitartez hobekuntza eremuak era erraz batean identifikatzen dira. 50- 120 galdera bitarte agertzen ohi dira ereduaren azpi-irizpideak kontuan hartuz. Estatu espainolean *Perfil (CGC, 2004)* tresna nagusitzen da *Valorando* tresnarekin batera, azken hau sektore publikora zuzenduta dagoelarik. Tresna hauen abantailak, eskaintzen duten bost faseetan banatutako azalpen testuak dira, horrela azpi-irizpide bakoitzaren egoera azalduz eta bidea eta etapak irudikatuz erakundeak aurrerapausoak eman ahal izateko. Era berean, zailtasunak jartzen ditu sektore bakoitzera egokitutako bikaintasuneko estadioak aurredefinitu behar direlako.

Lan-bilerak egiteko, ereduaren irizpide maila ezberdinen arabera arduradunak banatzen dira ebidentziak lortzeko eta zuzendaritza taldeak puntuatzen du, hobetu beharreko eremuak eta indarguneak zehazten dira. Zuzendaritza taldearen inplikazioa abantaila izan daiteke, baina erakundearen ikuspuntu bertikala soilik erakustean barne ahulezia batzuk ateratzea zaila izan daiteke.

Inprimakien erabilerak erakundeak azpi-irizpide bakoitzarekin egiten duen erlazioaren frogak biltzen ditu, eredia kontuan hartuz. Informazioa biltzeko oso erabilgarria da, baina talde ikuspuntua emateko arriskua dago.

Orain aztertutako edozein ebaluazio metodologia REDER puntuazioan oinarrituta daude.

Autoebaluazioa era egoki batean aurrera eraman ahal izateko prozesurik egokiena ondorengoa da:

- Ebaluazio taldea eta koordinatzailea izendatu
  - Egutegia eta lan metodoa zehaztu
  - Ebaluazio saioak burutu
    - Banakako lana: frogak, indarguneak, hobekuntza eremuak, puntuazioa
    - Talde lana: puntuazioa adostea, indarguneak, hobekuntza eremuak
      - Ebaluatzaileen puntuazioak lista batean jarri
      - Faseak adostu
      - Puntuazioak berrikusi
      - Taldeari puntuazioa eman
      - Frogak lista batean jarri eta adostu
- Kalitate Kudeaketa Sistemak eta oinarritzko gaitasunak Nafarroako ikastetxeetan

- Hobekuntza eremuak batean jarri, mailakatu eta adostu
  - Ebaluazio informe finala egin

Gomendagarria da taldea erakundearen aniztasuna osatzen duten 5-12 pertsonen osatzea, erakundearen tamainaren arabera. Zuzendaritzako errepresentazioa ere egotea egokia da ikuspuntu orokorragoa jar dezakeelako. Oso garrantzitsua da beharrezko baliabideak edukitzea jarraipen eraginkor bat lortu ahal izateko.

Autoebaluazioaren emaitzak, puntuazioaz gain, indarguneak eta ahuleziak agertzen dira. Lehenengoak, mantendu eta bultzatu behar dira ondoko ikastetxeetara zabalduz. Bigarrenak aldiz taldekatu eta selekzionatu behar dira hobekuntza plana hasteko.

Autoebaluazioaren helburuetako bat kanpo ebaluazio bat lortzea da aitorten ofizial bat lortu ahal izateko. Kanpo ebaluazioak lortzeko ohikoena memoria bat idaztea da. Bertan, zer eta nola egiten den deskribatzen da bideratzaile eta emaitzen irizpideak eta azpi-irizpideak kontuan hartuz. Erakundeak froga gaitzen baldin badu, berehalako bisita bat antolatzen da memorian agertzen dena konprobatzeko. Behin ahuleziak, indarguneak eta puntuazioa zehaztuta, informea betetzen de eta lortutako mailaren arabera egokitutako aitorten ofiziala ematen zaie.

EFQM-k daukan aitorten sistema, edo elkarlotutako erakunde nazionalak daukatena Organizaciones Regionales Asociadas ematen dituzte ondorengo taulan agertzen den bezala:

### 1.go taula: EFQM ziurtagiri sistema

Puntos		Club Excelencia en Gestión Fundación navarra para la calidad, EUSKALIT...	
0			
200	<b>Compromiso con la excelencia</b> <i>(Committed to Excellence in Europe)</i>	Premio local Premio nacional	CALIDAD EUROPEA <b>Sello de Bronce</b>
400	<b>Reconocimiento a la excelencia</b> <i>(Recognised for Excellence in Europe)</i>		EXCELENCIA EUROPEA Nivel de consolidación <b>Sello de Plata, Q de Plata (EUSKALIT)...</b>
500			EXCELENCIA EUROPEA Nivel de Excelencia <b>Sello de Oro, Q de Oro...</b>
600	Quality Finalist Quality Prize		
1000	Quality Award ( <b>Premio europeo</b> )		

Puntuazioaren garrantziaz ideia bat izateko, 400+ edukita “ondo kudeatutako” ikastetxea dela esan genezake, 500+ “jarraitzeko eredugarria nazional mailan” eta

650+ “jarraitzeko eredugarria maila internazionalen”. 2010/2011. kurtsoan, Nafarroan hiru eskolek lortu zuten 500+ aurkezten ziren 115 eskoletatik.

EFQM-rekin lan egitearen abantailak horrela labur daiteke:

- Ikastetxeko kudeaketari koherentzia ematen dion kudeaketa integraleko tresna bat da, etengabeko hobekuntza gidatu, kudeaketaren egoera ezagutu, hizkuntza bateratua edukitzea bai barnean bai kanpoan. Ezer ez ahaztera laguntzen du eredu sistematiko eta lerroduna delako.
- Autoebaluazioak gogoetarako espazioa sortzen du prozesu klabeetan egin beharreko hobekuntzak identifikatzen lagunduz. Gainera ikastetxeen arteko konparaketak egiterakoan talde lana bultzatzen da ikastetxe barruan zein beste ikastetxeekin.

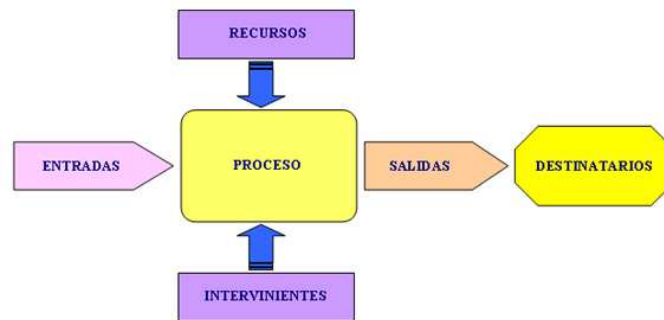
Orain arte, gaur egungo kudeaketa eredu eta tresnak aurkeztuta geratzen dira. Ondoren agertuko dira zer diren, hezkuntza ikastetxe batean ezberdintzera eta prozesuen kudeaketa etengabeko hobekuntzan aplikatzean.

## **1.2. Prozesuen bidezko kudeaketa**

Horretarako prozesuaren kontzeptua argia izan behar da. Emaitza zehatz bat lortzeko helburua duten ekintza segida bat, sarrera eta amaierarekin. Industrian, zerbait fabrikatzeko pausu ezberdinak ematen dira manufaktura lortzeko. Era berean, hezkuntzan, prozesurik garrantzitsuena irakaskuntza-ikaskuntzako da, jarduera segida zail bat jarraitzen duena amaierako helburua lortzeko: ikaslearen ikaskuntza.

Prozesuak sarrera eta amaieraz osatuta daude. Sarrerak, jarduerak aurrera eramateko dauzkagun baliabideak dira. Amaierak aldiz, prozesuak sortutako emaitzak dira. Hezkuntza arloan, sarrera ikasgaien curriculum edo programazio ereduak izango lirateke, eta amaiera, ikasgaietan sortutako programazio didaktikoak. Askotan, prozesu baten amaiera hurrengoaren sarrera izaten da, elkar harremana izaten ohi dute.





### 7.irudia: prozesuen estruktura

Kalitateari dagokionez, prozesuen kudeaketari eskaintzen dio garrantzi gehiago. Edozein erakundeetan, bai produktuena bai zerbitzuena, prozesuak era egokian burutzen direla bermatzen baldin bada, kalitatezkoa izango da. ISO arauak ikuspuntu honetan parte hartzen du, prozesuetan oinarritutako berme sistemaren aplikazioa bultzatuz eta etengabeko kontzeptua barneratuz prozesuen eraginkortasuna handitu nahian.

Prozesuetan oinarritutako kudeaketa sistema bat ezartzeko, bai ISO arauak bai EFQM ereduak pausu ezberdinak zehazten dituzte.

- Antolakuntza prozesuak identifikatzea.
- Interakzioa eta sekuentzia zehaztea prozesuen mapa koherente bat ezarriz.
- Prozesu bakoitza diseinatu, deskribatu eta dokumentatu, aplikatu ahal izateko baliabide guztiak daudela ziurtatuz.
- Jarraipen adierazleak eta emaitzen neurketa sistemak zehaztu.
- Bezero edo hartzaileen nahiak asetzeko hobekuntzak aplikatzea.

Prozesuak erakundeetan aplikatzen ziren kontzeptua sortu aurretik aniztasuna sustatuz. Ondorioz *identifikatzen jakitea* beharrezkoa da. Horretarako, nahitaezkoa da identifikatutako prozesuetan bat etor daitezkeen multzoez alde aurretik hausnartzea. Maparen barruan prozesuak multzotan jarriz gero, prozesuen arteko berdintasuna hauteman daiteke, beren arteko lotura errazago ikus daiteke eta mapa hobeto interpreta daiteke osotasunean. Ondoren, aukera daitezkeen bi multzo-mota agertzen dira.

## 2.taula: bi prozesuen alderaketa

	I. adibidea	II. adibidea	
B E Z E R O A	PROZESU ESTRATEGIKOAK PROZESU OPERATIBOAK LAGUNTZA-PROZESUAK	PLANIFIKAZIORAKO PROZESUAK BALIABIDEAK KUDEATZEKO PROZESUAK PRODUKTUA EGITEKO PROZESUAK NEURTU, AZTERTU ETA HOBETZEKO PROZESUAK	B E Z E R O A
	Prozesuen mapan prozesuak multzokatzeko eredua	Prozesuen mapan prozesuak multzokatzeko eredua	

Taulan agertzen den lehenengo adibideak, ondorengo banaketa egiten du:

- *Prozesu estrategikoak, PE.:* Zuzendaritza taldearen eremuarekin lotura duten prozesuak dira, epe luzekoak zein ertainekoak. Planifikazio prozesua, urteko programazio orokorra edo ikasturteko planifikazioari buruzkoak izaten dira.
- *Prozesu operatiboak, PO.:* Produktua egitearekin edota zerbitzua eskaintzarekin lotura zuzena duten prozesuak dira. Honen adibide, tutoriak edo jantokia izango genituzke.
- *Laguntza-prozesuak, LP.:* Prozesu operatiboetako laguntzen dieten prozesuak dira. Baliabideekin eta neurketekin lotura duten prozesuei buruzkoak izaten dira.

Taulan agertzen den bigarren adibidea aldiz, ISO 9001 arauaren eskakizunak biltzen dituzten lau kapitulu handiekin bat dator; hona hemen prozesu horiek:

- *Planifikazio-prozesuak:* Zuzendaritzaren erantzukizunen eremuarekin lotura duten prozesuak dira, aurretik azaldutako estrategikoen antzera.
- *Baliabideak kudeatzeko prozesuak:* Nahitaezkoak diren baliabideak zehazten, eskaintzen eta mantentzen laguntzen duten prozesuak dira (giza baliabideak, azpiegitura eta lan-giroa).
- *Produktua egiteko prozesuak:* Produktua egiten edota zerbitzua eskaintzen laguntzen duten prozesuak dira.
- *Neurtzeko, aztertzeko eta hobetzeko prozesuak:* Prozesuen jarraipena egiten, horiek neurtzen, aztertzen eta prozesuak hobetzeko jarduerak ezartzen laguntzen duten prozesuak dira.

Bigarren pausua, erakundearen dauden prozesu eraginkorrak, planifikatuak eta laguntzakoak aztertzea izango da. Horretaz gain, burutzen ari diren prozesu handiak edo makroprozesuak identifikatu beharko dira. Ondoren, Nafarroan kalitatearen kudeaketan lanean ari diren eskola publikoak aurkitutako zazpiak agertzen dira:

### 3.taula:Nafarroan identifikatutako 7 makroprozesu

01. IRAKASLEEN PLANGINTZA	PE
02. IRAKASKUNTZA IKASKUNTZA	PO
03. NEURTU AZTERTU HOBETU	LP
04. DOKUMENTUEN KUDEAKETA	LP
05. ESTRATEGIA ETA URTEKO PLANA	PE
06. PERTSONEN KUDEAKETA	LP
07. BALIABIDE MATERIALAK	LP
PE: prozesu estrategikoak LP: laguntza prozesuak	PO: prozesu operatiboak

Prozesu hauek elkarlotuak joan daitezke, izan ere, prozesu ezberdinak makroprozesu berdinean egon daitezke batzuen sarrerak besteen irteerak izaten. Ondorioz, hirugarren pausua makroprozesuen barruan dauden prozesuak identifikatzea izango da. Bi adibide nagusi daude, irakaskuntza ikaskuntza jarduerak, eta baliabide materialak.

Lehenengoa, *irakaskuntza eta ikaskuntzako makroprozesuan*, ikaslearen arrera, programazioa, gelako jarduerak, ebaluazioa, tutoretzak zein orientazioa parte hartzen dute.

Bigarrenean, *baliabide materialetan*, baliabide ekonomikoen kudeaketa, instalazioen mantentze lanak, larrialdietarako erantzuna zein erosketen kudeaketa dira.

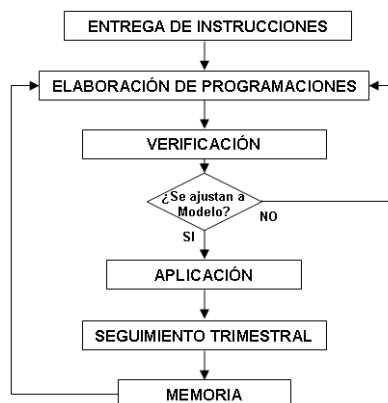
Prozesuen diseinuak planifikatzeko aurretik azaldutako Demingen PDCAra jo behar dugu. Izan ere, prozesu baten barruan planifikatu, egin, egiaztatu eta ekin behar da, eta diseinua egitea, planifikazioaren barruan sartzen da.

Lehenengo urratsa prozesua aurrera eramanez ahal izateko, idatzita edukitzea izango da, izan ere, kalitatearen kudeaketa berresteko ezinbestekoa da dokumentu bat izatea esku artean. Prozesuak eskola barruan daude, eta dokumentatzean, errealitatea kudeaketa sistemara eramaten da. Hau egiterako orduan, hiru aholku hartu behar dira kontuan egia esatea, idatzi dena betetzea eta argia eta zehatza izatea.

Erredakzioa errazteko, sistematikoak izaten laguntzen duen eredu bat dago ondorengo atalekin:

- Objektua
- Aplikazio eremua
- Jabea
- Kalitatearen ezaugarriak
- Garapena
- Erregistroa
- Fluxu diagrama

Fluxu diagrama, prozesuaren jardura garrantzitsuak agertzen diren irudikapen grafiko bat da. Jardura bat garrantzitsua dela esaten da prozesuaren hartzaileari balorea eskaintzen dionean. Gomendagarria izaten da hasieran burutzea Fluxu diagrama prozesuaren mugak argi izateko.



### 8.irudia: Programazio prozesua Fluxu diagramaren bitartez

Planifikazioaren barruan, prozesua dokumentatu ostean, *hobekuntzen aplikazioa* kontuan hartu behar da. Errealitatea paperera eramatea lehenengo pausua zen, eta orain, indarguneen eta ahulezien inguruko gogoeta egin behar da era sistematiko batean ondorengo irizpideak kontuan hartuz:

- Prozesua hobetzea helburu izanda, egin beharreko lehenengo gauza balioa handitzen duten jarduerak eta baliabideak ezartzea da.
- Jardueren homogeneizatzea sustatzea denen lana errazteko.

- Benchmarking edo praktika egokiak deritzona, hau da, hoberenez ikastea ingurunean daukaguna kontuan hartuz.
- Hobekuntzak erabakitzea etengabeko hobekuntza izango dela kontuan hartuz. Azkar egitea baino gehiago, ondo egitea kontuan hartu behar da etengabeko prozesua baita.
- PDCA betetzen dela ziurtatzea, izan ere, askotan “egiteko” jarduerak asko dira eta “ebaluaketan” ez daude.
- Irakaskuntza ikaskuntzako prozesuak irakasle talde txikiek antolatzea komenigarria da. Aurretik azaldutako hobekuntza taldeak.

Planifikazioarekin jarraitzeko, kalitatearen ezaugarriak eta adierazleak ezarri behar dira. Horretarako hainbat kontzeptu aurkezten dira:

- Kalitatearen ezaugarriak, prozesua era egokian eta eraginkorrean jorratu den aitortzen digun atributua.
- Ezaugarri bakoitzari, adierazle bat ezartzen zaio. Lortutako lorpenak neurtzeko tresna kuantifikagarria da.
- Helburua edo onarpen irizpidea, adierazlearentzako lorpen maia onartua da. Hau da, zenbaki bat zehazten da, eta horra heltzean, helburua betetzen ari dela esan nahi du.
  - Adierazleak hiru atributu izan behar dituzte: koherenteak, errentagarriak eta garrantzitsuak izan behar dira.

Prozesuen adierazleekin batera ikasturteko adierazleak daude maia bakoitzean jorratutakoa egokia den ziurtatzeko. Lau adierazle nagusi daude: emandako klaseen ehunekoa, emandako gaien ehunekoa, gaitutako ikasleen ehunekoa eta beraien gogobetetzea.

Planifikazioaren azken urratsa dokumentatutakoa *hobetzean eta antolatzean* datza.

Kalitatea askotan paperekin erlazionatzen da dena dokumentatuta egon behar delako, eta hori sinplifikatu beharra dago. Horregatik, askotan homogeneousatzeraz jotzen da, horrela, pertsona bakoitzari banatzen zaio bakarrik behar duena bere jarduerarako. Aldi berean, geroz eta baliabide gehiago daude eta paper kantitatea hazten doa.

Horregatik planifikazioan eman beharreko azken urratsa dokumentuen kodeketan oinarritzen da. Izan ere, prozesuen kudeaketa metodo zorrotz bat ezartzen du arazoak saihesteko: dokumentu guztiak antolatuta egotea, gordeta, irisgarria langile guztientzako eta garaiarekin bat egotea.

Horretarako, kodifikatutako dokumentu informatikoak sortzen dira ezaugarri oso zehatzekin: dokumentu mota, kodea, definizioa eta eredia. Kodeak zuzendaritza taldeak erabiltzen du gehien bat, irakasleentzat izenburua jartzen da bilaketa errazagoa izateko. Dokumentuen kudeaketa kalitatearen arduradunaren esku dago, kodeak zehazten dituela, karpetak antolatzen ditu, datu base batean gordetzen ditu eta intranet batean zintzilikatzen ditu publikoa eta eskuragarria bihurtuz.

Guzti honekin etengabeko hobekuntzarako lehenengo pausua ematen da, planifikazioa. Ikastetxean burutu beharreko prozesua estandarizatuz eta kudeaketa uniforme bat lortuz pertsonen aldaketen gainetik mantentzen dena.

Langile berriak sartzean, dena antolatuta egongo da beraiek arazorik gabe dena aurkitzeko eta kudeaketa sistema ulertzeko.

Planifikazioaren ostean, etengabeko hobekuntza lortzeko, ezarri egin behar dira (D), honi jarraipena eman adierazleen egiaztapenaren bidez (C) eta azkenik ekin (A). baina erakunde bakoitzaren arabera ezberdina izan daiteke.

### **1.3. Nafarroako egoera**

Nafarroan 1998-1999an hasi zen sarea publikoa hobetzeko apustua, hezkuntza sailak zuzendaritza talde eta hezkuntza kalitatearen inguruko kurtsoa eman ostean. Kurtsoa amaitzean eta Gipuzkoako ereduak motibatuta ikastetxe batzuk kalitatearen lana egiten jarraitzea erabaki zuten ikastetxeen sare bat sortuz eta departamentuak formazio gehiago emateko babesak lortuz.

Hau izan zen KADINET-en sorrera, kalitatea landu nahi zuten bigarren hezkuntzako ikastetxeen sarea. Honen helburua Nafarroako ikastetxeetan funtzionamendua hobetzeko kalitatearen kudeaketa sistemak sustatzea zen, UNE-EN ISO 9001 araua eredutzat hartuz.

2004-2005 kurtsoetik Nafarroako gobernuko formazio arloak ikastetxe publikoetan kalitatearen kudeaketa sistemak ezartzeaz arduratu zen eta 2005-2006. kurtsoan kalitatearen kudeaketa sistemen hedadura izeneko programa abiatu zen, 230/2006-ko martxoaren 6-ko xedearen bidez (BON 2006/04/14. 45 zk).

2006-2007-ko kurtsoan bost sareetan banatutako 57 ikastetxek hartzen dute parte horrek dakarren aniztasunarekin, hirikoak eta herrikoak, bigarren hezkuntzakoak, lanbide heziketakoak, lehen hezkuntzakoak, hizkuntza eredu ezberdinetakoak ... Sarean lan egitean, ikastetxeen arteko elkarlana beharrezkoa da, ezagutza, esperientziak eta praktika egokiak elkarbanatuz.

Sareak hainbat irizpidez baliatuz sortu dira, kudeaketa sistemak ezartzeko erritmoa, hizkuntza ezaugarriak eta geografikoak. Nafarroako sareak horrela daude banaturik:

- N1, N2 eta N3 sareak: Kudeaketa sistemaren ezarpenean maila altua duten ikastetxeak dira eta ziurtagiria daukatenak.
- N4C eta N4E sareak: Lehen hezkuntzako ikastetxeak dira gehien bat, eta hizkuntza ereduaren arabera banatuta daude. Gainera, formazio maila altuko ikastetxeak dira eta Nafarroako KKS ziurtagiria daukate edo horren zain daude.
- N5 eta N6 sareak: Lizarra, Tuter, Lekarotz eta iruñeako zonaldeetan daude. Formazio maila nahikoa daukatenak eta hurrengo kurtsoan ziurtagiriak lortzeko zain daude.
- Iruñeako N7E sarea eta Tafallako N7E: Urte bakar bat daramaten ikastetxeak, lehen hezkuntzakoak gehienbat eta hizkuntzagatik taldekatuak.
- N8C, N9C, N9E eta N10 sareak: Azken urtean sortutakoak eta hogeit bat osatzen dute.

Kalitatearen kudeaketa sistema Nafarroako gobernuan hainbat *programa, arau eta gidaliburu* jarraitu behar ditu.

Nafarroako gobernuko hezkuntza departamentuak ikastetxeen funtzionamenduan etengabeko hobekuntza antolatu nahian, kalitatearen kudeaketa sistemen hedadura izeneko programa abiatu zuen, 230/2006-ko martxoaren 6-ko xedearen bidez (BON 2006/04/14. 45 zk). Kalitatezko hiru ziklo banatzen ditu:

Lehenengo zikloa hezkuntza sistemako antolakuntza lege ezarriak betetzea ziurtatzen du. Maila honetan hezkuntza araudiaren arabera, ikastetxeen planifikazioa, antolakuntza eta funtzionamendua behar du. Dena zehazteko, ikastetxeen antolakuntzarako dokumentuak, urteko programazio orokorra, programazio didaktikoak eta amaierako memoria erabili behar da. Indarrean dagoen araudiak dioen bezala maila hau derrigorrezkoa da diru publikoarekin mantentzen diren ikastetxe guztientzat eta barne zein kanpo kalitate kontrolak dauzkatenentzat.

Bigarren zikloari dagokionez, lehenengoaren osagarri bat da, hezkuntza departamentuak ikastetxeentzako sortutako hobekuntza planen arabera burutzen da. Hobekuntza plan hauek departamentuak egindako ikerketa eta ebaluazio ezberdinetan lortutako emaitzetan oinarritzen dira. hezkuntza etapa ezberdinentzako erregulatuta agertzen dira eta ikastetxeak betetzera derrigortuta daude. Zuzendaritza taldearen ardura da hauek ezartzea eta barne ebaluazioak egitea, inspezio teknikoen zerbitzuak kanpo ebaluazioaz arduratzen den bitartean.

Hirugarren zikloa erabateko kalitatea eta bikaintasunaren paradigmak direla eta ezberdintzen da. Sistema hauek, ikastetxeen lidergoaren, planen, baliabideen, prozesuen, bezeroen eta emaitzen kudeaketa modu antolatu, zehatz eta sistematikoan abordatu daitezke estandarizatutako erdu eta arauak kontuan hartuz. Atal hau ez da derrigorrezkoa ikastetxeentzat eta erronka bat bezala kontsideratzen da aurreko bi zikloak bete dituzten ikastetxeentzako.

Kalitatearen kudeaketa sistemen hedaduraren programak erantzun eraginkor bat eman nahi die kalitatearen kudeaketa sistema aplikatu nahi duten ikastetxeei.

Ikastetxeen kalitatearen kudeaketa sistemen baldintzak *SGCC 2006 arauan* zehazten dira. Arau honen bidez, hezkuntza departamentuak kalitatearen kudeaketaren sistemaren antolakuntza eta funtzionamendu beharrak asetzea du helburu. Arau honetan agertzen diren baldintzak ISO 9001:2000 eta EFQM bezalako eredu estandarrekin bat etortzen dira.

Ikastetxeek prozesuak diseinatu, dokumentatu, inplementatu, hobetu eta ziurtatu beharko dute arauarekin bat etorritik. Horregatik, beraien kalitatearen gidaliburu propioa egiteko autonomia daukate. Makroprozesu eta ikaskuntza irakaskuntza



prozesu bakoitzarentzat adierazle propioak ezarriko dituzte. Eraginkortasun edo emaitzazko adierazleak izango dira eta prozesu ezberdinei erantzungo diete.

Arauek prozesu bakoitzari ezarritako baldintzak, ondorengo parametroak jarraitzen dituzte adibidez: prozesuaren definizioa eta dokumentazioa; esparrua; ezarpena; jarraipena ...

Ikastetxeek *kalitatezko gidaliburu* bat sortu behar dute beraien kalitatearen kudeaketa sistema 2006-ko SGCC arauarekin nola lerrokatzen den adierazteko. Gidaliburuaren elementu bat ikastetxearen prozesu mapa da. Bertan argi ikus daiteke daukaten erlazioa eta hierarkia. Mapan, prozesu estrategikoak; prozesu operatiboak; neurketa, analisi eta hobekuntzako prozesuak; eta laguntza prozesuak agertzen dira sistemaren garapen osoa agertzeko.

Kalitatea askotan burokrazia, paper zein kontrolarekin erlazionatzen da, baina estandarizazioa lortzeko denen esfortzua behar da. Hala ere paperak antolatzean eta estandarizatzean, formatu bateratuak erabiltzean, beharrezkoak ez ziren batzuk kendu egin dira.

Hezkuntzan kudeaketa sistemak jasan dituen adaptazioak esfortzu handia eskatu die bertako langileei. Sistema hauen jatorria arazo bezala jotzen da askotan, izan ere industriatik dator eta hezkuntzako sektorearen balore etikoa albo batean geratzen dira kasu batzuetan. Hala ere, lehenengoak ez izatea hainbat abantaila ekarri dizkio hezkuntzari.

- Lidergoa eta zuzendaritza taldearen irudia bultzatzea
- Ikastetxean ordena ezartzea
- Irakaskuntza ikaskuntza prozesuen kudeaketa hobetu da
- Irakasleen jokaera bateratu eta homogeen bat bilatzen da
- Frogetan oinarritutako kultura sortu da
- Talde lana sustatu da
- Hobekuntzen ezarpena ziurtatu da

Aldaketa hauek, kanpo zirkuluaren printzipioa barneratzeko baliagarriak izan dira. Hau da, aldaketak egiteko esfortzua benetan eragina izan dezakeen inguruan zentratzea eta ez kanpoan, aldaketak lortzeko zailtasun handiagoak izan daitezkeela.

#### **1.4. KKS edo kalitatearen kudeaketarako sistemaren aplikazioa**

KKS edo kalitatearen kudeaketarako sistemak aplikatzea eta batez ere talde lanaren *metodologiak* beharrezkoak dira kalitatearen printzipioen arabera kudeatu nahi diren erakundeetan, bai diseinuaren fasean, bai neurketa, analisi eta hobekuntzaren fasean.

Taldeak ikastetxean “etengabeko hobekuntza sortzeko unitateak” dira. Ikastetxeak erabakitako hobekuntza eta kudeaketa prozesuen ardura artzen dute beraien eguneroko lanaren atal garrantzitsua bezala hartuz. Gainera, eskola komunitateari parte hartzeko aukera dagoela transmititu behar diete hori dakarren autoestimua, motibazio eta inplikazioarekin.

Taldean lan egitearen abantailak asko dira, baina nagusienak ondorengoak dira: produktibitatearen igoera, komunikazioaren hobekuntza, talde lan arruntek egin ezin duten lanak burutzea, baliabideak hobeto aprobetxatzen dituzte, arazoak konpontzeko eraginkorrak eta irudimentsuak dira eta kalitate handiko erabakiak hartzen dituzte.

Ikastetxeetan, bildu, elkarbanatu edo taldean lan egin behar denean ez da beti ondo ateratzen, metodologia eta diziplina baten menpe baitago bere aplikazioa eta garapena. Beraz, ez dago hobekuntza taldeen esku bakarrik, baizik eta ikastetxeko langile guztietan.

Gai honen inguruan, batzuetan lan talde bezala bakarrik ikusten dira horretarako sortutarako hobekuntza taldeak, helburu batekin sortuak eta betetzerakoan desagertzen direnak. Baina ikastetxearen barruan egunerokotasunean eragin handiagoa daukaten beste talde batzuk daude, eta logikoa da lan metodologia eremu honetan esfortzu gehiagorekin aplikatu nahi izatea, izan ere, eragin handiagoa izango dute.

Hala ere, taldeak arazoak daukate baita ere: talde lanean aritzeko ohitura falta eta talde lanarentzako denbora bakarkako lanean aritzeko joera.

Talde lanaren informazioa Kike Intxaustiren “Metodología de trabajo en equipo” liburutik hartua dago gehien bat. Kike Intxausti irakasle bezala hasi zen, gero EAE-ko lanbide heziketako kalitatearen programaren dinamizatzailea izan zen eta azkenik agentziaren zuzendaria jubilatzen arte 2011ren irailean.

Lan taldeak aztertzeko beharrezkoa da taldeak arrakasta ez izateko arrazoiak argi izatea.

POR QUÉ FRACASAN LOS EQUIPOS		
1	SE HAN SELECCIONADO DE FORMA INADECUADA LAS MEJORAS A DESARROLLAR.	Atención a la selección de las mejoras. Fase de identificación de mejoras.
2	EL EQUIPO NO TIENE UN PROPOSITO CLARO O NO TIENE UN ENCARGO PRECISO.	Atención al rol del promotor y del líder. Fase de constitución.
3	EL EQUIPO NO TIENE ROLES DEFINIDOS O NO HAY ORDEN EN LAS REUNIONES.	Atención a la planificación de las reuniones, el orden del día y el método para abordar cada tema. Todo el proceso.
4	EL EQUIPO NO ANALIZA EL PROCESO O LA CAUSA Y SALTA DIRECTAMENTE A LAS SOLUCIONES.	No ir a las soluciones sin antes estar seguro de analizar lo que está mal y las causas y de que el proceso está diseñado y documentado. Fase de análisis.
5	EL EQUIPO DA CON LAS SOLUCIONES PERO NO SE IMPLANTAN O NO SE ESTANDARIZAN.	No quedarse en el análisis del problema ni en la formulación de soluciones. Aplicarlas. Fase de soluciones.
6	EL EQUIPO NO RECIBE RECONOCIMIENTO ALGUNO POR SU TRABAJO.	La actuación del promotor es esencial. Debe atender, estimular y reconocer el trabajo de los equipos. Final de proceso.

### 9.irudia: KKS-ren talde lanen arrakasta falta

Talde lanen arrakasta partaideen jakintza baino gehiago, beraien *jarreran* oinarritzen da. Beharrezkoa da jarrera ireki eta malgu bat kohesioa eta kolaborazioa sustatzeko. *Konpromisoa* ere funtsezko elementu bat da, partaide guztien arteko oreka lortzeko.

Talde lan bi aldetara orientatuta egon behar dira, lanera eta pertsonetara. Izan ere, lana pertsonen esfortzuaren ostean sortuko dira eta hauen egoera kontuan hartu behar da.

*Ezagutza partekatua* arazo bat izan daiteke. Partaideen jakintza eta ideia ezberdinak konpartitzen direnean taldea aberastu egiten da talde ideia nagusituz banakoaren ginetik, hauen sintesia baita. Horretarako oso erabilgarriak dira brainstorming edo ideia-jasak adibidez.

Beste elementu garrantzitsu bat *ikuspegi bateratu* bat izatea da, zertarako dauden eta zein den helburua argi edukiz. *Lan egiteko modua* ere kontuan hartu behar da, bilerak, jarrera kodea, aktak, bileren bideratzea ...

Talde lan prozesu estandarra bost faseetan banatuta daude: Hobekuntzen identifikazioa, taldearen eraketa, metodologiaren aplikazioa, konponbidearen ezarpena eta taldearen onarpena.

Hobekuntza guneak erabakita daudenean, datuak aurkeztu behar dira ikerketa bat eginez. Horrela, jatorria aztertu daiteke kausa-efektu diagrama erabiliz, nahiz eta beti

berdina ez izan, prozesu berria sortu behar baldin bada adibidez, flujo diagrama erabili beharko da. Gero konponbideak identifikatu behar dira eta erantzun aproposa eman talde arduradunaren eskutik.

Amaitzeko, lortutako konponbidea ezarri behar da, daukan eragina aztertu eta estandarizatu. Hau lortzean taldearen lana onartzen da ebaluazioaren bidez.

Taldeak arrakasta ez izateko lehenengo arrazoia, jorratu behar den hobekuntza gaizki erabakitzea da. *Hobekuntzak identifikatzea* eta selekzionatzea beharrezkoa da lanean hasteko eta hau zuzendaritza taldea eta talde erantzulearen ardura da. Aukera ezberdinak identifikatzeko iturri ezberdinez balia gaitzke.

- EFQM-k aurkitutako hobekuntza eremuak.
- Kalitate sistema berrikustean ikusitako hobekuntza aukerak.
- Barne eta kanpo praktika onen erreferentziak.
- Irakasle eta laguntza taldeen memoriak.
- Jasotako aholku, kexa eta erreklamazioen analisia.
- Lanaren garapenean sortutako arazoen analisia.
- Ebaluazio batzarretan agertutako ikasketen emaitzak eta erabakiak.
- Departamentuko helburu, proiektu eta planak.

Hobekuntza eremuak aukerak dira, baina hobekuntza zehatzek diseinatu eta ezarri behar dira plan edo hobekuntza proiektuen bidez. Aurrera eraman ahal izateko, pertsonen eta taldeen esfortzua behar da, eta askotan arazoak sortzen dira. Arazoak ahal den neurrian murrizteko, taldea sortzeko erabiltzen den irizpidea kontuan hartu behar da. Taldeak arduradun bat izan behar du; helburua; jarrera kodea; praktika egokien eredia edo beharrezko aholkularitza; eta talde metodologietan formazio minimo bat.

Taldea lanean jartzeko mandatu bat bidali behar zaio, zuzendaritza taldeak edo irakasle taldeen arduradunak proposatutakoa. Enkargua zehatza izan behar da, baina ez oso mugatua, hau da, ez da inprobisaziorako tokirik utzi behar eta ez da anbigua izan behar taldekideak gal ez daitezen. Taldeak eskuhartzeko eskubidea dauka, baina arduradunak mugak argitu behar ditu.

Taldearen *helburua* mandatuaren arabera izango da. *Ikuspuntua*, etorkizun gertu batean nola egon nahi garen definitzen du, beti ere helburua kontuan hartuz. Taldearen arduraduna idei argi eta ziurra izan behar du, laguntza baliabideak, lankideak eta aholkulariak erabiliz. Helburua zehazteko kontsentsura jo ohi da, esaldi nagusi bati galderak eginez, hau al da gure helburua? Adibidez.

Taldea era egokian lan egin ahal izateko komunikazioa eta kolaborazioa sustatzeko arau batzuk zehaztu behar dira, *jarrera kodea* hain zuzen. Jarrera kodea denen esperientzia kontuan hartuz sortuko da funtzionamendua arau argiekin aurrera atera ahal izateko. Ados jartzeko brainstorming-a erabili daiteke denen iritzia eta esperientziak lista batean jarriz. Bozketa anitzaren bidez garrantzitsuenak erabaki ahal dira.

Taldean *rol ezberdinak* betetzen dira. Lehenengoa, naiz eta talde barruan ez egon, sustatzailearen rola da, izan ere, taldearekin edo bere liderrarekin kontaktuan egon behar da eragina areagotuz.

Talde barruan lehenengo rola liderrarena da, arduna ere deitu ahal dena. Bere helburua taldea funtzionatzea eta bere lana egitea ziurtatzea da.

Bilera bakoitzean rol ezberdinak egokitu behar dira, denbora kontrolatzeko rola eta aktak egiteko rola. Birakaria izatea komeni da taldekide guztien parte-hartzea ziurtatzeko eta inplikazioa areagotzeko. Gainera, bideratzaile bat ere egotea gomendatzen da, liderraren laguntzailea. Bere lan nagusia taldeari laguntzea izango da bere barne dagoelarik, metodo egokienak proposatuz edo prozesuaren garapenaz kezkatuz. Proiektu taldeak sortzen direnean aldiz, aholkularia beharrezkoa da arazo zailagoak lantzen direlako.

Egokiena bakoitzak rol ezberdinak hartzea da taldekide bakoitzak lanaren inguruan ezagupen eta inplikazio gehiago edukitzeko.

*Bilerak gidatzeko* eta eraginkorrak izango direla ziurtatzeko hiru ardurak hartu behar dira. Lehenengo, liderrak gai-zerrenda irakurri beharko luke, baina bilerak maiz egiten direnean hau ekiditu ohi da. Hau gertatzean, gomendagarria da bileraren amaieran hurrengo eguneko gai-zerrenda adostea eta aktara atxikitzea.

Eginbeharreko bigarren jarduera, bilerak ebaluatzea izango da. Aktaren barruan kokatuko da eta era azkar eta argi batean egingo da. Era erraz bat adibidez, hasieran balorazio orokor bat egitea da, eta gero zer egin den ongi eta zer hobetu behar den zehaztea.

Azkenik, akta bete beharko da eta lehen esan bezala ez du beti pertsona berdinak bete behar. Helburu nagusia bileran hitz egin dena gogoratzea da, hartu diren erabakiak, enkarguak eta bileraren ebaluazioa.

Hiru neurri hauek ez dira nahikoak, bileran jorratuko diren gaiak eta bileraren ordena zehazten ez delako. Antolakuntza koadroan, bileren iraupenaren kontrola eramatea beharrezkoa da, horretarako arduradun bat jarritz. Baina arazo handiena gaiak erabakitzean dator. Lehenengo bilera nola amaitu nahi den pentsatu behar da, eta gero gaiak eta iraupena zehaztu. Gainera, gai bakoitza jorratzeko metodologia aurreikusi behar da lana errazteko. Bilerak hasteko, aurkezpen bat eta bilera plana egin behar da eta amaitzeko beharren birpasarekin eta ebaluazioarekin.

Ikastetxeetan egindako lana modu egokian burutzeko, *metodologiaren aplikazioaren* inguruan asko pentsatu behar da. Hau da, arazoak konpontzeko, prozesuentzako eta sistema ezartzeko ez da metodologia bera aplikatu behar. Arazo bakoitzaren konponbideak aplikatzen da datuetan eta arrazoietan arreta handia jarri gabe.

*Konponbideak ezartzean*, jarduerak planifikatu eta zabaldu behar dira arazoaren arrazioa suntsitzeko. Fase honen helburua, konponbide egokiena aurkitzea, ezartzeko plan bat burutzea, emaitzak ebaluatzea eta hobekuntzak estandarizatzea da. Taldeak eman beharko dituen pausuak ondorengoak dira:

- Konponbideak identifikatu arrazoi nagusiaren kontra joan ahal izateko.
- Beste arazoak sortzen ez direla konprobatu.
- Jardueren baldintzen inguruan hausnartu.
- Hobekuntza hoberenak hautatzeko irizpideak zehaztu.
- Ekintza plana eta kronograma diseinatu.

Taldeen metodologiaren azken fasea *taldearen onarpena* da hiru aspektuz osatuta dagoelarik: prozesuaren ebaluazioa, lanarena aurkezpena eta lanaren onarpena.

*Arazoen konponbidea* hainbat tresnen bidez aurkitu ahal da, kasu bakoitza ezberdina delarik.

Taldean erabaki bat hartu behar denean, *aukeraketa tresna* ezberdinak erabili daitezke. Hobekuntzak errazak direnean bozketa anitza erabili daiteke boto gehien lortu duena aukeratuz.

Irizpide gehiago erabili behar baldin badira, hautaketa ponderatua erabiltzea gomendatzen da. Hau da, aukera bakoitzari puntu ezberdinak egokituz eta gero batuketa eginez.

Hobekuntzak korapilatsuagoak direnean esfortzu gehiago jarri behar da ezartzerakoan tresna konplexuagoak erabiliz, irizpide matrizea adibidez. Eta hainbat ideia agertzen direnean argumentuez alendu behar da talde ideei bateratua sortuz. Erlazio diagrama oso egokia da lehentasuna zehazteko, kausa-efektu proposamena determinatzeko.

*Kausa-efektu diagrama* edo Ishikawa diagrama, faktore ezberdinen arteko erlazioa erakusteko asmoa daukan irudikapen bat da. *Parapeto diagrama* barra grafiko bat da garrantziaren arabera lehentasuna emateko. Datuak zutabe ezberdinetan agertzen dira bakoitzaren balioa adierazteko.

Guzti hau kontuan hartuz, esan genezake Kalitate Kudeaketa Sistema oso anitza dela eta hobekuntza asko ekarri ahal dituela eskoletara antolakuntza zehatz bat jarraituz. Prozesua luzea da, eta bezeroengan eragina izan arte denbora asko pasatzen da. Bitartean, gela barruan hobekuntza planak egin daitezke, eta gehienetan, hobekuntza plan hauek oinarrizko gaitasunen trataera hobetzera zuzenduta daude ondoren azalduko dudan bezala. Azkenean, kalitatea eskola osoan izan behar du eragina, eta ez arlo administratiboan soilik.

## **2. OINARRIZKO GAITASUNAK / KOMPETENCIAS BASICAS**

El sistema de gestión de la calidad promueve cambios en las instituciones para lograr mejoras en todos los aspectos posibles. El principio de estos procesos suele ser a nivel administrativo, pero también se intentan implantar mejoras dentro del aula mediante las competencias básicas.

El término *competencias básicas*, se incorporo en la educación mediante la ley orgánica de educación (LOE 2006), por tanto no afecta solamente a las escuelas del SGC. Las competencias básicas son el conjunto de saberes, conocimientos, experiencias, actitudes y habilidades, para proporcionar a los alumnos y alumnas la capacidad de actuar de forma activa y responsable en todos los aspectos de la vida de cada uno y cada una. Las competencias básicas sirven tanto en el ámbito social como en el personal atribuyendo a cada persona la capacidad de reacción ante diferentes situaciones.

En el aula, cada alumno y alumna tiene la oportunidad de usar sus recursos para responder ante una tarea concreta, ya que el profesor o la profesora debe posibilitarlas y respetarlas. Para responder a las necesidades de los alumnos y alumnas, cada profesor o profesora tiene la oportunidad de mejorar el currículo que ofrece en el aula, transformando los diseños curriculares para la incorporación de dichas competencias.

Los objetivos principales de esta nueva incorporación son: facilitar la elaboración de un planteamiento para ayudar a identificar posibles espacios de mejora; fomentar y respaldar el diseño y el desarrollo de una estrategia de mejora en los centros; promover la aplicación de las competencias básicas como un factor integrador del currículo; y impulsar a la comunidad educativa construida por la escuela, la familia y la comunidad para la participación activa a través de compromisos educativos.

Las competencias básicas pueden prescribir con relativa facilidad, y la incorporación de este nuevo elemento, podría obligar a modificar el formato de los diseños curriculares de la LOGSE o de los propios currículos de los centros educativos. El ministerio de educación y cultura adopto la solución que no genere demasiados cambios. Aplicó una leve modificación aplicando un nuevo elemento, pero no se sustituyo por ninguno de los que ya estaban anteriormente. Esta acción tenía sus ventajas y desventajas, ya que al no sustituir los elementos ya existentes el profesorado ya estaba relacionado con formato, a la vez que la incorporación de un nuevo elemento aumentaba la complejidad de los diseños.

Cuando se quiere conseguir un cambio que genere un progreso para la educación es conveniente combinar reformas y mejoras. Pero para que este cambio realmente sea



---

una mejora primero hay que tener en cuenta tres características que deben estar presentes pero pueden variar. La primera, dependerá de la relación entre las competencias y el resto de los elementos didácticos. La segunda, dependerá de cómo se concrete el desarrollo del currículo en los centros educativos y la última varía según la relación de las competencias básicas con las evaluaciones de los aprendizajes previstos por la LOE.

La competencia es la forma en que una persona utiliza todos sus recursos para resolver la tarea que tiene que desempeñar, ya sean habilidades, experiencias... Una competencia representa un tipo de aprendizaje distinto, complementario y mutuamente dependiente para actuar de forma activa y responsable.

Las competencias básicas se definen como la capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada. Formado por una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivaciones, valores éticos, actitudes emocionales y otros componentes sociales necesarios para lograr una acción eficaz. Es decir, las competencias son un conjunto de acciones o decisiones que una persona puede adoptar, acercándose el concepto de tener competencias al de poseer un saber.

En Navarra, los planes educativos llevan años dirigiendo su atención a la mejora de las competencias básicas del alumnado a través de los planes de mejora de educación primaria y secundaria. La participación del entorno, la familia especialmente, fomenta la adquisición de las competencias y de los propios valores educativos. En lo que a evaluación se refiere, se han establecido estándares de rendimiento que definen lo que los alumnos deben saber y deben saber hacer en cada materia realizando pruebas a lo largo del recorrido académico.

En el artículo 6 de la LOE se define el currículo como el conjunto de objetivos, competencias básicas, contenidos, métodos pedagógicos y criterios de evaluación. Según el artículo 144, el instituto de evaluación y los organismos correspondientes de las administraciones educativas, en lo que a evaluación general del sistema educativo se refiere, afirma que colaborarán en la elaboración de evaluaciones generales de diagnóstico, con el objetivo de conseguir información característica del alumnado y de los propios centros. Además, el artículo 20.2 decreta que siempre que se considere

que el alumnado ha alcanzado las competencias básicas correspondientes este podrá acceder al ciclo educativo siguiente. Por el contrario, en caso de no alcanza el nivel requerido se verá en la obligación de repetir materia el año siguiente.

Las competencias básicas seleccionadas por la UE y el MEC son ocho y responden a tres criterios básicos, estar al alcance de la mayoría, ser relevantes en varios aspectos de la vida y contribuir al aprendizaje a lo largo de toda la vida.

La primera, la competencia en *comunicación lingüística*, consiste en la utilización del lenguaje oral y escrito para el aprendizaje y la regulación de emociones y conductas además de la comprender y saber comunicarse mínimo mediante la lengua materna. La comprensión de lenguas extranjeras exige tener capacidad de mediación y comprensión intercultural. Esta competencia ayuda a crear una imagen personal positiva y fomenta las relaciones con los demás.

La competencia *matemática*, se basa en la utilización de números y operaciones matemáticas básicas. Los símbolos y las formas de expresión y razonamiento matemático ayudan a la interpretación y producción de aspectos cuantitativos y espaciales que se pueden encontrar en la vida real, aportando capacidad de argumentación .

La tercera competencia, la del *conocimiento y la interacción con el mundo físico*, consiste en la habilidad para interactuar con los aspectos naturales y con los generados por los humanos para la comprensión de los sucesos, promoviendo así la predicción de consecuencias. Además se facilita la diferenciación de las personas con el resto de seres vivos creando conciencia sobre la importancia de la mejora y conservación de las condiciones de vida.

La competencia *digital y de tratamiento de la información*, intenta impulsar las habilidades de buscar, acceder, seleccionar, deducir, conseguir, ejecutar y comunicar la información y transformarla en conocimiento.

La competencia *social y ciudadana* permite vivir socialmente de una forma comprometida, comprender la realidad social en que se vive y aprender a ponerse en el lugar del otro. Supone ser tolerante y respetuoso con las personas y todas sus características como las diferentes creencias que se pueden tener, los valores, las

---

culturas, distintas historias personales y colectivas ... para así poder ejercer la ciudadanía democrática.

La sexta competencia, la competencia *cultural y artística*, supone respetar, entender y valorar críticamente los diferentes bienes culturales y artísticos. Además, impulsa la tanto la imaginación como la creatividad proporcionando otra fuente de expresión y comunicación.

La competencia para *aprender a aprender* pretende iniciar en el aprendizaje a los alumnos y alumnas de tal manera que se satisfagan las incertidumbres después de una búsqueda de respuestas mediante la lógica del conocimiento. Admitiendo la posibilidad de diversidad de respuestas según el planteamiento metodológico ante el mismo problema.

Por último, esta la *autonomía e iniciativa personal*. Esta competencia promueve el pensamiento crítico y personal. Da la posibilidad de tener un criterio propio y llevar adelante las iniciativas elegidas sintiendo la responsabilidad de ellas en todos los aspectos que se puedan presentar tanto en la actualidad como en el futuro: el aspecto personal, social o laboral.

Estas ocho competencias se pueden adquirir a través de diferentes experiencias educativas lo más adecuadas en las áreas curriculares, en las medidas no curriculares y en la comunidad educativa. Tienen que cumplir dos condiciones para poder adquirirlas de forma adecuada, las competencias tienen que presentarse ordenadamente en los diseños curriculares, y las tareas deben estar definidas y seleccionadas para que las personas aprendan los elementos de las competencias adecuadamente. La ejecución de tareas se realiza adecuadamente cuando se definen con claridad al menos las operaciones mentales, los contenidos que debe realizar y el contexto en el que se va a realizar convirtiéndolas variadas, relevantes para la vida, adecuadas a los objetivos que se desean y que proporcionen la adquisición del máximo número de competencias.

Las competencias básicas repercuten de distintas formas en los centros educativos, bien en el currículo o bien en la organización de la escuela. Las consecuencias más importantes en el currículo serían las modificaciones sustanciales de las tareas actuales y una integración más adecuada entre el currículo formal, informal y no formal, siendo

necesario el compromiso educativo entre el centro, la familia y el entorno. En cuanto a las consecuencias organizativas, habría que destacar la flexibilidad de los agrupamientos, una mayor apertura del centro al entorno y la utilización de los medios virtuales. En lo que a práctica docente se refiere, no se pueden cambiar todas de golpe, hay que mantener algunas que sean válidas, modificar otras que se estén quedando atrás e introducir nuevas y actuales.

Cualquier persona debe alcanzar aprendizajes básicos mínimos para ser una persona educada, pero la selección de este aprendizaje debe ser adoptado por la sociedad para garantizar su propia continuidad. Históricamente cada sociedad ha definido su propio perfil de persona educada según el nivel social, caballeros, clérigos... Pero las sociedades modernas por primera vez definieron un perfil compartido para todos los grupos sociales y con las mismas condiciones educativas. En este país esta definición se adopta en el parlamento mediante una ley orgánica que establece distintas etapas educativas y los correspondientes tipos de aprendizaje.

Antes del 2006 el aprendizaje se definía mediante las capacidades y los objetivos, pero la LOE añadió las competencias básicas y lo sitúa como referente. Los términos competencia y capacidad no son sinónimos aunque cumplan la misma función. Difieren en estructura y finalidad, ya que *la capacidad* manifiesta que el conocimiento solo se adquiere con un valor educativo y para el desarrollo personal, mientras las *competencias* cumple la misma función además de recordarnos que el conocimiento viene tras la resolución de una tarea. Las capacidades condicionan la adquisición de conocimiento, que a su vez condiciona el desarrollo de las competencias que condicionan nuevamente a las capacidades.

El proyecto DeSeCo (1996-2006) es un proyecto impulsado por la OCDE para la evaluación de las competencias clave. La finalidad del proyecto DeSeCo es asignar a los países de la OCDE un marco teórico y conceptual que defina y desarrolle las competencias básicas más importantes.

Las competencias básicas no son objetos materiales, son las distintas formas en que una persona logra configurar su mentalidad para superar una determinada situación o un conflicto. Es la capacidad de pensar de manera que se facilite la configuración de los distintos componentes de la competencia. Las tensiones que se crean entre los

Kalitate Kudeaketa Sistemak eta oinarrizko gaitasunak Nafarroako ikastetxeetan

---

componentes desarrollan las competencias ya que no es un proceso lineal y mecánico recurriendo a la improvisación y al esfuerzo.

Las personas utilizan todos sus recursos para alcanzar el éxito en la resolución de las tareas teniendo importantes consecuencias lógicas y planteando tres interrogantes. La primera es sobre la identificación de los recursos personales que serán necesarios, los recursos culturales específicamente. Estos se detallan en los propios diseños curriculares, donde se selecciona la cultura socialmente relevante.

La segunda interrogante hace mención a las tareas y al contexto que facilitará la adquisición de los recursos. Esto se resuelve en el currículo de los centros educativos y se hace a través de una adecuada selección de tareas y de contextos.

La tercera interrogante sin embargo es referente al factor dinámico que genera el cambio de los recursos culturales, convirtiéndolos en competencias. Se resuelve tanto en el diseño del currículo como en el currículo en si mismo ya que es un factor que ayuda al desarrollo de los recursos.

Como ya hemos explicado antes brevemente, las competencias básicas repercuten de forma distinta en los centros, ya sea en el currículo o en la organización. De esta forma se busca un currículo integrado basado en competencias. Un aprendizaje basado en las competencias puede expresar diferentes comportamientos, ya que para obtener la respuesta requerida se pueden tomar diferentes caminos. Es decir, las competencias básicas son un tipo de aprendizaje situado como dice la teoría de Lave y Wenger (1990). Se rige por los siguientes principios: para adquirir un aprendizaje es necesario un contexto y el aprendizaje necesita colaboración e interacción

La obtención de un aprendizaje situado requiere de un modelo de desarrollo integrado en el currículo. El currículo integrado es una combinación de temas, unidades, trabajo en equipo, pluralidad y fuentes documentales en la que todo toma parte en conjunto. La cultura mayoritaria de los diseños curriculares y las experiencias surgidas al realizar las tareas se conectan y se adaptan al currículo, pero es sumamente frágil debido a su construcción social.

La inclusión de las competencias en el currículo genera diferentes objetivos. Primero, integrar todos los aprendizajes, los informales, los no formales y los formales en

diferentes áreas o materias. Después, se integran los aprendizajes de los alumnos según los distintos tipos de contenidos. Y finalmente guiar la enseñanza para identificar los contenidos y los criterios de evaluación que son imprescindibles.

La utilización de las competencias para ejecutar adecuadamente las tareas necesarias, permite desarrollar esquemas cognitivos y comunicativos respondiendo al modelo de aprendizaje situado. Los objetivos de las tareas son los retos a superar por los centros educativos para obtener una mejor integración del currículo. Se debe lograr una estructura de tareas que facilite la consecución de las competencias, pero no es solo como lograrlas, sino que también hay que tener en cuenta como adquirir el conocimiento de tal modo que genere una competencia.

Se requiere un dialogo y un entendimiento entre la comunidad educativa para orientar los procesos de mejora hacia el aprendizaje situado mediante la creación de comunidades que adapten y la creación de organizaciones inteligentes.

Construir un currículo integrado que se pueda adaptar a las características y requisitos específicos de cada centro requiere la utilización adecuada de la autonomía que poseen los centros. La LOE sumó a esta autonomía la capacidad de gestionar sus recursos y sus acciones a partir del diseño y desarrollo de sus propios proyectos.

A pesar de la autonomía que puedan tener los centros educativos, la escuela nunca es un elemento aislado y es vital la armonía de trabajo con los diferentes entornos del alumnado. Urie Bbronfenbrenner (1987) bien lo describe en su conceptualización de los distintos ambientes de aprendizaje. El ambiente ecológico es un conjunto de estructuras seriadas, es decir, la estructura más pequeña, el microsistema, pertenece a una más grande, y consecutivamente esta a otra más grande hasta llegar al macrosistema donde se encontraría la cultura, la religión...

En el nivel mas interno o microsistema, se encuentra la persona en desarrollo. En el segundo nivel mesosistema, se mira más allá siendo el entorno más cercano, como la escuela o los amigos y se analizan las relaciones que hay entre ellos. El tercer nivel o exosistema es aquel donde la persona puede pertenecer sin la necesidad de participar activamente como las instituciones públicas. Y el cuarto nivel sin embargo, afirma que el desarrollo de la persona se ve influenciada por estos factores pero se encuentran en

---

entornos externos en los que cabe la posibilidad de que no sea consciente de su pertenencia a ellos.

Las competencias básicas también afectan a la práctica docente. Dada su amplitud y variedad trata de integrar distintos modelos y de desarrollar una nueva cultura profesional basada en el entendimiento de todos los agentes educativos para crear las condiciones más favorables al aprendizaje. Esta nueva cultura profesional puede reforzarse al concebir la práctica educativa como una forma de acción comunicativa, es decir, una práctica orientada al entendimiento de las condiciones que favorecen la mejora.

La oposición dentro de la educación no es útil, pero es difícil determinar el valor educativo de las distintas formas o modelos de enseñanza que permitiera construir una práctica educativa más adecuada.

Actualmente, cuando se reformulan los aprendizajes se pretende lograr que actúen como un factor integrador, siendo indispensable nuevamente la búsqueda de un principio que ayude a determinar el nivel educativo de los distintos modelos de enseñanza.

Si la enseñanza puede ajustarse al proceso de construcción de las condiciones de aprendizaje, se relacionarían las condiciones de aprendizaje con los entornos o ambientes, se deberían aclarar la forma correcta de construir la enseñanza.

Los modelos de enseñanza según Joyce y Weill (1985) colaboran en la modificación de las practicas educativas. Ayudan en la construcción de modos concretos de enseñar facilitando a los docentes marcos de referencia para que sus acciones adquieran significación, sentido y valor.

Los modelos de enseñanza son marcos logicos sobre los que los docentes sustentan sus acciones. Además, son una fuente de recursos para la creación de condiciones idóneas para el aprendizaje. Pueden proporcionarnos cuadros cognitivos que posibiliten la asignación de significado y valor a una determinada realidad. Es decir, la evaluación diagnostica de cada uno de los modelos o el reconocimiento de su valor educativo, es la base de un determinado modo de enseñar.

Los modelos de enseñanza con un *enfoque conductual*, se denominan al conjunto de teorías y modelos que tienen en común un conjunto de conceptos y enunciados básicos sobre el modo en que las personas aprenden su comportamiento y sobre el modo que pueden ser enseñados. Algunas de las características conductuales están tan arraigadas en los docentes que es difícil percatarse de que están dentro de este grupo como pueden ser las actividades de secuencias sencillas y progresivas para un aprendizaje progresivo. Existen algunas técnicas muy útiles a la hora de crear una perspectiva al desarrollo educativo como pueden ser los registros o las observaciones.

Son visibles las mejoras que se han desarrollado a raíz del método conductual en el tratamiento de algunas dificultades. Tanto las fobias como las deficiencias son ejemplo de ello.

Desde la perspectiva conductista, aprender significa controlar la propia conducta. Las variables externas que se tienen en cuenta hacen que el docente se pueda centrar en el comportamiento mientras el psicólogo descubre las variables del medio y de qué manera afectan al comportamiento. De esta manera, el docente puede apropiarse de técnicas para controlar los factores externos e incluso los alumnos pueden ejercer ese control, utilizando lo que al principio parecía una herramienta de control para liberarse con autocontrol.

Las teorías y modelos presentados tienen conceptos y enunciados en común. Los conceptos son tres, estimulación, respuesta y refuerzo. Los enunciados sin embargo son los siguientes:

- La conducta o comportamiento, es el objeto de estudio de todas las teorías y modelos conductuales.
- La conducta es una reacción a las condiciones del entorno.
- La conducta se aprende, ya sean las buenas como las malas.
- El aprendizaje de la conducta está basado en una relación entre respuesta y refuerzo.

Los modelos de enseñanza basados en un *enfoque cognitivo*, aportan relevancia a la interacción dentro del aula. Es decir, las interacciones crean una realidad compleja en



---

la diversidad de grupos o de personas que se crean dentro de las aulas, aumentando la complejidad de la enseñanza y el aprendizaje.

Desde el punto de vista cognitivo, los comportamientos de las alumnas y los alumnos depende del modo de ver y valorar las situaciones de aprendizaje. El comportamiento varía según la comprensión de la situación que se tenga, y del control que se pueda ejercer sobre el comportamiento. El docente en estos casos deberá enfocar la atención a los comportamientos y a las razones de estos.

El modelo cognitivo está constituido por un conjunto de teorías. La mayoría se reconoce y se interesa por una serie de procesos internos que en vez de condicionar el resultado ayudan en su elaboración. De esta manera, a diferencia de lo que creen los conductistas, aseguran que el comportamiento humano no pueda ser explicado por los estímulos externos ni por determinismos biológicos internos.

Cuando los individuos con características similares reaccionan de diferente manera ante estímulos parecidos, tiene que haber algún factor que lo explique. Para los cognitivistas son los procesos internos. Al no ser observables estos procesos, se amplía la capacidad de definición, creando modelos diferentes. Estas diferencias, así como el modo concreto en que los procesos internos actúan según estímulo y respuesta, tienen diferentes explicaciones en las distintas teorías.

En el marco de las teorías cognitivas, no hay que olvidar que es el medio quien interacciona para que las respuestas se adapten a él. La naturaleza de las personas permite que los comportamientos humanos logren una diferenciación progresiva para crear nuevos ejemplos. La forma de interacción con lo real se definen de tal forma que se interioriza como esquemas de acción de los comportamientos.

Los modelos basados en un *enfoque personal y social* critican el rumbo que los centros educativos han tenido hasta ahora. Es decir, normalmente se pide al alumnado que se adapten a un modelo de enseñanza previamente definido, poniendo el interés siempre sobre el aprendizaje y no sobre el aprendiz.

Numerosos docentes, educadores y psicólogos llevan mucho tiempo insistiendo en la importancia del cambio de visión reconsiderando los conceptos de educación y escolarización. Las escuelas son sistemas dinámicos al servicio de los estudiantes, cuya

función consiste en permitir el aprendizaje a los principales receptores. Los defensores de esta perspectiva añaden que para facilitar la función del aprendizaje el sistema educativo y escolar debe reflexionar sobre cómo atender a la diversidad de estudiantes mediante contextos de máximo apoyo. Es imprescindible darse cuenta del valor que presentan las diferencias individuales para el saber común. Una gestión del aula centrada en el alumno, requiere del tiempo suficiente para resolver los problemas personales del alumno.

El grupo de teorías que abarca los denominados métodos personal y social, no mantienen demasiados factores en común, pero si comparten la finalidad. La satisfacción de las necesidades humanas.

Desde un punto de vista filosófico, se tiende a exagerar el desarrollo individual enfocado a la construcción de la propia realidad. Es decir, el hallazgo de la identidad personal de acuerdo con la dignidad personal. La experiencia es el pretexto para la justificación de vida individual y por tanto, se impulsa el desarrollo de de la personalidad globalmente considerada (Joyce y Weill, 1985: 160).

El principal concepto de este enfoque son las necesidades, suponiendo un reto para la persona que quiera trabajar desde esta perspectiva, ya que hay que encontrar un equilibrio entre el desarrollo personal de cada uno y su participación dentro del grupo. Ese equilibrio se busca de tres formas distintas.

- Creando el entorno adecuado para ayudar al alumno a llevar a cabo acciones pero sin forzarle.
- Creando ambientes para fomentar la creatividad de los alumnos como elemento de su educación.
- Creando ambientes que permitan el autodesarrollo de los individuos.

Esta perspectiva no se centran en la realización del control o de la evaluación, sino en crear medios para el aprendizaje orientados a la participación y al compromiso. Para los alumnos y alumnas son más importantes las relaciones positivas con las personas que las asignaturas o los procesos intelectuales.

Para poder desarrollar este interés, el primer paso es aclarar el autoconcepto. Es decir, antes de entrar en un determinado grupo, la autoestima y el reconocimiento que se

tiene de sí mismo es muy importante, atribuyéndole valor a lo que es y a lo que hace, convirtiéndose en elementos educativos vitales.

*Los modelos de enseñanza de interacción social*, tiene una amplia variedad de contenidos debido a su orientación hacia el aprendiz. Dentro de este modelo se pueden diferenciar dos grupos. El primero, centra su atención en la escuela, sumándole importancia a la cultura democrática, promoviendo las prácticas democráticas tanto en las aulas como en el centro en general. El segundo grupo sin embargo, se centra sobre todo en las relaciones y en las interacciones. De este modo se intentan aplicar diferentes técnicas de cooperación dentro de las aulas.

Las competencias básicas han incrementado su importancia y aplicación en los últimos siete años, y la teoría cada vez es más concreta, pero es importante verificar su situación dentro del aula y la interacción de estas con el sistema de gestión de la calidad. Para ello a continuación presento varias entrevistas referentes a esta temática y realizadas en diferentes escuelas de Navarra.

### **3. ELKARRIZKETAK**

Kalitate Kudeaketa Sistema eta oinarrizko gaitasunetan gehiago sakontzeko Sakanako lau eskola ezberdinetara gerturatu nintzen beraien esperientzia ezagutu nahian. Ondoren agertzen diren lehenengo bi eskolak, Arbizu eta Iturmendikoak hain zuzen, landa eskolak dira, eta beraz, elkarrizketa zuzendariei bakarrik egin nien, beraiek baitira zuzendari, kalitate arduradun, irakasle... Eskola hauetan langile gutxi eta ikasle gutxi egoten dira, horrek dakarren baldintza bereziekin. Ondorengo biak, Olaztiko eta Altsasuko eskola publikoak, handiagoak dira, batez ere Altsasukoa, Sakanako eskola publiko handiena baita. Bertan irakasleekin hitz egiteko aukera izan nuen ere bai, zuzendaritza taldean egotea eta irakasle soila izatearen arteko ezberdintasuna nabaria izanez. Horretaz gain, Altsasuko eskolak besteak baino esperientzia gehiago dauka urte gehiago daramalako kalitatearen munduan murgilduta.

Pertsona bakoitzak bere iritsia eman zidan, Nafarroako zonalde txiki honetan dagoen aniztasuna adieraziz, eta horrela islatzen da beraien erantzunetan.

### **3.1. Arbizu.**

*Nola hasi zineten kalitate kudeaketan?*

“Arbizuko eskola koordinatzen hasi zen, Urdiain, Iturmendi eta Olaztiko eskolekin. Lan eremuko eskolak garelako, eta ikusten genuen gure beharrak desberdinak zirela eta gure artean zerbait amankomunean egin behar genuela. Ez geneuzkan saioak eta orduan proposatu ziguten kalitatean sartzea eta saio horien bitartez... hau da, kalitatearen sarean egoteak suposatzen du 4 saio astean edukitzea kalitate lanak egiteko. Noski, 4 saio edukiko bagenu 4 eskolok suposatuko luke ere gure artean koordinatzeko bat izatea, behintzat ordutegi bat denok daukaguna horretarako, nahiz eta gero kalitateko lanak ere egin baino beno, behintzat erraztasuna ematea, bestela 5 saiorekin bakoitzak dauzka libre dauzkanak eta ezinezkoa zen biltzea. Eta orduan Arbizuko eskola lehengo urtean joaten hasi zen kalitatera saio horiek aitortu gabe, pixka bat bere kontu eta gero bigarren urtean kalitatean sartu zena aitortua izan zen kalitate planaren barruan eta sarean barruan eta 4 saio horrekin hasi ginen funtzionatzen eta hor gaude.”

*Kalitate kudeaketak eragina izan du ildo didaktiko eta pedagogikoetan?*

“Ez, gaur egun gu gauden mailan kalitate sarean gauden mailan gaude prozesu ezberdinak aztertzen eta dokumentazioa eratzen hasiak, eta hainbat prozesu igual aplikatzen hasiak, baino ez, eragina pedagogikoki eta didaktikoki ez, oraindik ez.”

*Oinarrizko gaitasunak nola lantzen dituzue orokorrean, linguistikoa, matematikoa?*

“Haur hezkuntzan globaltasunean oinarritzen gara eta ez dugu bereizten orain gaitasun hau, orain gaitasun hau. Bai eguneko saio ezberdinak dedikatzen dizkiogula batzuetan hainbat gauza zehatzago lantzeko, adibidez antzerki bat egin behar baduzu , hor hizkuntza lantzen ari zara edo plastikako lan bat egiten duzunean artistikoa baino haurra ez duzu bereizten orain da plastika ez zu zara zu eta osotasunean eta segun niretzako haurrak egoteko moduak esaten dizu asko momentu horretan zer behar duen, batzuetan planifikatu behar da tenperekin zer egitea eta baldinba daude oso mugitua ezin da, egin beharko duzu beste zerbait. Orduan, noski, oinarrizko gaitasun horiek edo Lehen Hezkuntzan desberdina izango da bina hemen nahiko globala da. Dena lantzen da batera.”

---

*Kalitate sistema egoteak eragina izan du tratatzeko, programatzeko eta lantzeko izan duzuen antolakuntzan?*

“Gaur egun ez dugu horren inguruan ezer ez. Oso maila baxuan gaude. Kalitate sisteman daude sare desberdinak, orduan gure sarean oraindik ez gara iritsi horretara. Gehiago da kudeaketa mailan lagungarriak diren dokumentuak sortzen. Horretan gaude gu oraindik.”

*Zer harreman dago hobekuntza planen eta oinarrizko gaitasunen artean?*

“Hobekuntza planak eginak dauzkagu, baina batez ere lehen hezkuntzara begira. Hor exijitzen diete irakasleei hobekuntza planak baino haur hezkuntzan ere badaukagu hobekuntza plana. Harremana badauka, ikusten baduzu zure eskolako haurrek haur hezkuntzan behar dutela segun zein ingurutan zauden beste eskolako haurrekin harremanetan jartzea hobekuntzan eta gaitasunen artean dauka harreman soziala, etab. Horiek baino, harremana dauka, adibidez, hobetu nahi duzu Arbizu gelara ekarriz, ba hor hobekuntza sartu beharko duzu, zure hobekuntza ildo bat da, estrategikoa izango dena eta horrek dauka harremana oinarrizko gaitasunekin.”

*Hobekuntza plan eta kalitate kudeaketaren artean dagoen harremana?*

“Noski, kalitate kudeaketa edo sare horretan gaudenok, beno gu oraindik oso maila baxua dugu, baino suposatzen da, orain ari garela prozesu ezberdinak egiten, adibidez, aniztasuna ze dokumentu, ze filosofia duen eskolak, zer behar du. Gero martxan jarri beharko da noizbait eta gero egin behar da bezeroei, bezero guztiei, hau da, irakasleei, ikasleei, gurasoei eta familiari, herritarrei galdetu, gure lanekin ze ase betetze maila duten eta nola hobetu edo jaso beharko da eta horrek suposatzen du jaso behar den hobekuntza bat dela. Hau da, egiten dugunekin abiatuta joan beharko gara urtez urte aldatzen eta hobetzen, beti bezeroei begira, inkestak, emaitzak, estatistika, etab. Bai, eta orduan horra iristen garenean suposatzen dut hobekuntza planarekin harremana izango duela, parte hartzen badute bezero guztiek, emaitza horiek jasota diseinatuko dituzu hobekuntza planak. Hau da, pixka bat beraiek zer behar duten ikusita. Gaur egun, ez. Gaur egun ni iritsi nintzen eta egin behar duzu hobekuntza plana eta ezagutu gabe ez eskola ez ezer. Irailean egin behar da gainera. Sartu berria, eskola berria, hankaz gora dena eta hasi planak egiten. Ez duzunean ezagutzen ezta zeintzuk diren

zure ikasleak, gurasoak... Suposatzen da hobetzeko kontua dela, baino klaro, noiz iritsiko garen horretara ez dakit. Oraindik gu ez daukagu bidea eginda. Hasi gara eta bidea oso luzea da, lan asko, dokumentazio guztia sortzen, lan asko, bai.”

*Zerbait berezia daukazu aipatzeko?*

“Ez dakit. Dakidan gutxi hori esan dizut. Berria naizenez... hori bai, formaziora goazenean, Iruñearaino mugitu behar gara, gure sarean Nafarroa osoko eskola ezberdinak osatzen dugulako. Gainera, bertan gaudela, ematen dizkiguten ereduak gaztelaniaz egoten dira eta guk itzultzeaz gain egokitu behar ditugu eskola handietara zuzenduta daudelako. Hau egiterakoan eta dokumentuen txantiloiak dauzkagunean oso praktikoa da, ordutegiak, zaintzak... Urtez urte eskema berdina jarraitu behar dugu eta horrela geratzen den bakarra betetzea da.”

### **3.2. Iturmendi.**

*Nola hasi zineten kalitate kudeaketan?*

“Ikasturte honetan eskolan eta zuzendaritzan berria naiz. Aurretik, Urdiain, Arbizu eta Olaztiko eskolakoekin batera kalitatean aritzeko eta eskolei batasun bat emateko erabakia hartu zuten.”

*Kalitate kudeaketak eragina izan du ildo didaktiko eta pedagogikoetan?*

“Ez du eraginik izan.”

*Oinarrizko gaitasunak nola lantzen dituzue orokorrean?*

“Modu globalizatuan, ez dugu zehazten orain gaitasun hau orain bestea, baina bai edukiak gaitasunetan oinarritzen ditugula eta saiatzen garela ahal den neurrian lantzen.”

*Kalitate sisteman egoteak eragina izan du oinarrizko konpetentziak tratatzeko, programatzeko eta lantzeko izan duzuen antolakuntzan?*

“Eskolako antolakuntza orokorrean laguntzen du adibidez materialen elkar trukaketan, urtero erabili behar ditugun dokumentuak berdinak mantentzen baldin baditugu hurrengo urtean betetzea besterik ez dugu egin behar. Alde didaktikoan, oraindik ez dugu aplikatu.”

*Kalitate sisteman egoteak eragina izan du ikasgelako ohiko jardueretan?*

“Ez.”

*Zer harreman dago hobekuntza planen eta oinarrizko gaitasunen artean?*

“Oinarrizko gaitasunen lorpen maila ebaluatu eta gero, hobekuntza planean jarri edo ez erabakitzen da. Oinarrizko gaitasunen gabeziekin amaitzeko hobekuntza planak honetara bideratu daitezke.”

*Zer harreman dago hobekuntza planen eta kalitatearen kudeaketaren artean?*

“Kalitatearen kudeaketa on batek, hobekuntza plan egoki eta ziurra ahalbidetzen du.”

*Zerbait berezia duzue aipatzeko?*

“Kalitatearen kudeaketa on bat bermatzeko, ezinbestekoa da arduradun baten egonkortasuna eta inplikazioa, eta eskola txikia garen aldetik zaila da hemen aplikatzea, ordu asko dira, lan asko.”

### **3.3. Olazti.**

#### *3.3.1. Kalitate arduraduna*

*Nola hasi zineten kalitate kudeaketan?*

“Beno, egia esan aurreko zuzendaritza taldeak erabaki zuen kalitatean sartzea, eta orain guk daramatzagu bigarren ikasturtea, ni bigarren ikasturtez nago, eta zuzendaritza egongo zen bi edo hiru urte edo kalitatean sartuta. Orduan beraien erabakia izan zen.”

*Kalitate kudeaketak eragina izan du ildo didaktiko eta pedagogikoetan?*

“Ba, gehien bat gauzak finkatzerakoan, bai. Badauka eragina, adibidez, lehen programazioak ez genituen eskatzen, irakasle bakoitzari ez genizkion programazioak eskatzen baino aurreko zuzendaritza hasi zen programazio prozesu hori martxan jartzen eta txantiloiak egiten eta gu hasi ginen programazioak eskatzen eta nolabait idatzita gelditzen eta finkatzen. Orduan, bai, badauka eragina gehien bat gauzak finkatzen dituzulako, bai, badago lotura. Eta gero zenbait prozesuekin, batzuk oso administratiboak dira, baino beste prozesu batzuk lotuta daude pedagogikoak direnak.

Prozesu horiek lantzen hasten zarenean eragina dauka bai pedagogian eta gure ildo horretan, didaktikoan, bai.”

*Oinarrizko gaitasunak nola lantzen dituzue orokorrean?*

“Programazioetan. Zeharka esan genezake, edozein ikasgaietan hobekuntza planarekin lotuta, batez ere ikusten da barne probetan eta pasatzen diren barne eta kanpo probetan, horren emaitzetan oinarrituta ikusi zein hutsune dauden konpetentzian eta gero hobekuntza planak daude oinarrituta gehien bat hutsune horietan. Hauen helburua da konpetentziak garatzea edo horri garrantzia ematea, orduan hobekuntza planekin lotuz.”

*Kalitate sistema egoteak eragina izan du oinarrizko konpetentziak tratatzeko, programatzeko eta lantzeko izan duzuen antolakuntzan?*

“Oraindik igual esango nuke ezetz. Igual programazioak nola goazen borobiltzen, idazten eta hori, hor ere konpetentziak agertzen dira programazioan daude. Orduan igual, bai hortik, baino nik uste, badaukagula lan gehiago egiteko oinarrizko gaitasunekin. Bai.”

*Kalitate sisteman egoteak eragina izan du ikasgelako ohiko jardueretan?*

“Ohiko jardueretan oraindik ez, geratzen dena da. Oraindik kalitatea zuzendaritzan sartuta dauka baino ez gara hainbestera iritsi, irakasleengana. Oraindik gaude fase horretan, hasierako fasean dokumentazioa prestatzen eta prozesuak antolatzen eta, baino bai hurrengo fasea izango litzateke hau dena zabaltzea, irakasleriarengana eta gero hortik geletan izan dezaken eragina. Oraingoz gehien bat, zuzendaritzatik kanpora, irakasleetara, programazioetara... ez gara heldu. Oraindik oso administratiboa da, hor zentratuta dago.”

*Zer harreman dago hobekuntza planen eta oinarrizko gaitasunen artean?*

“Pixka bat lehen esan dizudana, hobekuntza planak, beno, gu behintzat zentratzen ditugu, hobekuntza zentratzen da, proben emaitzetan. Zein diren hutsuneak oinarrizko gaitasunetan eta gero orduan hobekuntza planak bideratzen ditugu batez ere horretara, hori indartzera. Orduan bai badago guztiz lotura zuzena, bai. Horiek hobetzera begira daude hobekuntza planak.”



*Zer harreman dago hobekuntza planen eta kalitatearen kudeaketaren artean?*

“Guk oraindik ez dugu lotu hori. Ez dakit. Eduki beharko luke, bai. Azkenean ba bai, ikusten dut badaukala lotura, baino guk oraindik ez dugu egin. Gehiago lotzen dugu, hobekuntza plana oinarrizko gaitasunekin eta oraindik kalitate kudeaketa ez dago hainbeste lotuta hobekuntza planekin.”

*Zerbait berezia duzue aipatzeko?*

“Esango nuke, egia dela ikusten dugula etena, prozesu guztiak garatuko baititugu egun baten. Eta dena martxan jartzen denean, prestatzen denean benetan lagungarria izango dela, baino orain askotan gabiltza ezin iritsi, hori dena prestatzera. Prestakuntza fase hau bastante luzea da eta eskatzen du denbora asko, zailtasun asko ditugu horri denbora eskaintzeko. Gero bai izango da oso lagungarria, bai.”

### *3.3.2. Irakaslea*

*Nola hasi zineten kalitate kudeaketan?*

“Uste dut orain dela 5 urte zegoen zuzendaritzak erabaki zuela bertan sartzea, ez dakit nahi zutelako edo bideratua zetorrelako goitik. Ez dakit oso zehatz meats.”

*Kalitate kudeaketak eragina izan du ildo didaktiko eta pedagogikoetan?*

“Nik uste, zuzenki gelako jardueretan ez, baino bai irakasleen eta eskolaren antolaketan, bai dokumentuen osaketan, bai zehaztu beharreko programazioetan eta horrelakoetan.”

*Oinarrizko gaitasunak nola lantzen dituzue orokorrean?*

“Haur Hezkuntzan oraindik ez daude zehaztuta curriculumean, baina bai lantzen direla gaitasunak, haur hezkuntzan batez ere. Ikasleak behar dituzten gaitasunak lortu behar dituzte gero lan egiteko lehen hezkuntzan. Eta lehen hezkuntza... gutxi dakit lehen hezkuntzari buruz.”

*Kalitate sisteman egoteak eragina izan du oinarrizko kompetentziak tratatzeko, programatzeko eta lantzeko izan duzuen antolakuntzan?*

“Programatzeko bai, lantzeko ez nago oso ziur, baino programatzeko bai. Dena azkenean da dokumentazioa eta finkatzea eskolaren ildo. Orduan horretarako bai.”

*Kalitate sisteman egoteak eragina izan du ikasgelako ohiko jardueretan?*

“Gutxiago, niretzat gehiago da alde administratibo, antolakuntza, pedagogikoan baino ez lanean.”

*Zer harreman dago hobekuntza planen eta oinarrizko gaitasunen artean?*

“Hobekuntza planean sartu behar dituzu oinarrizko gaitasun horiek, edo hobetzeko dituzun horiek lantzeko, edo hobetzeko dituzun arloak. Azkenean bata bestearekin lotua dago.”

*Zer harreman dago hobekuntza planen eta kalitatearen kudeaketaren artean?*

“Baita ere, zuzena da. Adibidez oraintxe gu gaude hobekuntza planen helburuak batzen eta barne frogak berritzen eta gero, kalitatean esaten digute jarri behar dena, nola jarri behar den, zenbat froga egin behar diren, zenbat zehaztu homogeneousazioa eta holako guztiak. Bai, zuzena da.”

*Zerbait berezia duzue aipatzeko?*

“Lan asko suposatzen du baino gero lan horrek zuzendaritza aldetik bai dauka eragina. Irakasle soil batentzat zailagoa da ikustea eragin hori, baino nik uste bai baduela eragina.”

*Nola baloratzen duzue kalitatearen kudeaketa zuen ikastetxean?*

“Ba poliki, poliki, ikastetxe txikiek ere badugu lan gehiago, ez dauzkagu hainbeste errekurso eta horiek aurrera eramateko zaila, zailtasun gehiago. Denbora falta, zailago egiten da. Poliki poliki.”

*Eragina handia izan da ikastetxeko bizitzan?zein?*

“Ez, orain arte ez. Gehiago, zuzendaritzakoen denboran baina eragina eragina, oraindik nik ez dut asko ikusten.”

### **3.4. Altsasu.**

#### *3.4.1. Zuzendaria.*

*Nola hasi zineten kalitate kudeaketan?*

“Ba begira, ni zuzendaritza taldean sartu nintzen orain dela sei urte eta orduan genuen ikuskariak, gomendatu zigun kalitatean sartzea. Nafarroako eskola publiko gehienak sartuta zeudela, sare ezberdinetan ari zirela lanean, batzuk urte gehiago beste batzuk urte gutxiago... Baina berak uste zuen gure eskola Sakana aldean handiena bi eredu dituen eta eskolako ezaugarriak kontuan harturik, guk ere sartu behar genuela. Orduan zuzendaritza talde berrian sartu ginenok, aztertu genuen gaia eta esan genuen, “bale, sartuko gara” eta orduan gari horretan sartu ginen Ikasketa Burua eta biok. Gero formakuntza egiten da, egin genuen lehenengo urtean biok, Andoni Albenizekin, eta gero, hurrengo urtean erabaki zen kalitate arduradun bat jarri behar genuela eskolan. Orduan kalitate arduradun bat bilatu genuen. Hau da guretzako, 5. Urtea eta hasiera batean bakarrik inplikatu ginen zuzendaritza taldekoak, eta egin behar zen lana guk eramaten genuen, klaustrakideak inplikatu gabe edo lana eman gabe. Jendea karga gehiago ez jartzeagatik. Gero denborarekin ikusi da, jendearen inplikazioa behar zela eta orduan klaustrakideen laguntza ere eskatu behar izan dugu. Gero denborarekin, prozesu guztiak martxan jarri behar ditugunean, jakin behar dugu prozesu bakoitzaren hasieran zer behar dugun, gero jendearen laguntza behar dugun edo inkestak egiteko edo paperak egiteko. Horrela hasi ginen gu, ikuskariak eskatuta.”

*Kalitate kudeaketak eragina izan du ildo didaktiko eta pedagogikoetan?*

“Oraindik ez, zeren orain, aurten hasi gara programazio prozesuarekin, orduan orain arte izan da gehiago irakasle berrien harrera nola egin, familia berrien harrera nola egin eta gero beraien gogobetetze inkestak nola prestatu. Izan da beharbada burokratikoagoa. Orain hasi gara programazioekin, homogeneizazioarekin eta horrek bai dutela pisu gehiago lan metodologikoan.”

*Oinarrizko gaitasunak nola lantzen dituzue orokorrean?*

“Hor, urteetan aldaketak egon dira. Hasiera batean oinarrizko gaitasunak ez ziren gehiegi azaltzen. Gero dena, eta editorialak eta dena, oinarrizko gaitasunetan oinarritzen zen. Orain badirudi hori geratu dela pixkat airean, baina oinarrizko gaitasunak azken finean eguneroko lanean eta programazioetan sartzen dituzu.”

*Kalitate sisteman egoteak eragina izan du oinarrizko konpetentziak tratatzeko, programatzeko eta lantzeko izan duzuen antolakuntzan?*

“Nik uste dut hemendik aurrera ikusiko dugula hori. Aurretik esan dudanagatik. Behintzat gure eskolan eraman dugun prozesuan orain hasiko gara benetan, adibidez prozesu batean behar duenak, prozesu hori ondo egina duzunean, orain bai nabarituko dela. Programazioak, homogenizazioak, kalibrazioak... horiek egiten dituzunean bai nabarituko dela gehiago nire ustez gelako martxan.”

*Kalitate sisteman egoteak eragina izan du ikasgelako ohiko jardueretan?*

“Ez dut uste. Guk gutxi gora behera, gelan martxa bera eramaten dugu. Oraindik ez dut ikusi, gelan ez. Gero igual gure lanean irakasleonek lanean bai ikusten dela.”

*Zer harreman dago hobekuntza planen eta oinarrizko gaitasunen artean?*

“Ba beti hobekuntza plan bat egiten duzunean, oinarrizko gaitasunetan lortu behar duzunaren ondorioa edo hausnarketa bat. Nik uste dut hori dela.”

*Zer harreman dago hobekuntza planen eta kalitatearen kudeaketaren artean?*

“Guk uste dugun edo nik uste dudan moduan behintzat kalitate prozesua poliki poliki ezartzen ari gara, eta hobekuntza plana aspalditik izan behar dugu prestatu eta guk beti egin dugu hobekuntza plana, lehen genuen ideiarekin edo trataerarekin. Orain kalitate prozesuak eskatzen baldin badizu bestelako hausnarketa bat edo bestelako lana, orduan hasiko gara horrekin. Aurten UPO (urteko programazio orokorra) eta Oroitze Txostena, bi prozesu horiek sartu dituzte kalitatean. Ordun UPO eta Oroitze Txostenak egin behar izan ditugu ikuskari bakoitzaren arabera guk egin ditugu eta aurkeztu ditugu horrela. Baina orain, prozesuak sartzen baldinba ditugu, prozesuak markatzen duen planifikazioa jarraitu behar dugu. Dokumentu horiek antolatzeko. Orain arte egin behar genuena, egin dugu. Orain kalitate prozesu bat egiten dugula eta hori ere islatu behar dugula, ba islatuko dugu.”

*Zerbait berezia duzue aipatzeko?*

“Hasiera batean ez genekien non sartzen ginen, kalitatea, kalitatea... eta jendearekin hitz egiten duzu eta jendeak esaten du, dena prozesu guztiak eta paper guztiak eta datu basea antolatuta duzunean bada tresna bat oso erabilgarria, baina horretara ailegatu arte, guk uste dugu bide luzea egin behar dela. Baina guk argi dugu ez dugula presarik. Orduan hori, ikuskari guztiei esan diegu, “sarean sartuta gaude baina ez dugu

buruan, *el sello de calidad* ez dakit zein, ailegatuko da momentua”. Egin behar badugu, egingo dugu. Baina gure asmoa da, eskolarako onena dena egitea, hori da gure asmoa. Eta hau horrela prestatzen dute kalitate sarean eta esaten dugu “bale guri ere interesatzen zaigu hemen dagoen moduan, honengatik eta honengatik”. Baina hori da gure ikuspuntua.”

### 3.4.2. Irakaslea

*Nola hasi zineten kalitate kudeaketan?*

“Nik uste hasi ginela, duela hiru urte kalitateko programarekin.”

*Kalitate kudeaketak eragina izan du ildo didaktiko eta pedagogikoetan? Zein?*

“Nik uste gutxi gora behera jarraitzen dugula liburuak markatzen duen programa dagoela nahiko lotuta Gobernuak eskatzen duen minimoekin eta gutxi gora behera markatuta dagoenarekin eta gero ziklo bakoitzean pixka bat saiatzen gara, gure gelara edo gure egoerara moldatzen. Hitz egiten dugu maila bereko irakasleekin, baina ez dugu koordinaketa saiorik. Aurreko urteetan izan dugu, baina hala ere pasabideetan ordu batetan adosten, gai hau salto egiten dugu, gai honen kontrola dugu liburuarekin eta umeei ikasteko informazioa aztertzen eta kopiatzen. Eta gero hori hemen azkenean eragina izan duena da, batez ere, burua zentratzeko, Gobernuak edo Departamentuak behartzen gaitu gutxi gora behera egotera sartuta, bilatzeko ze gauza hobetu daitezkeen gure artean, koordinaketak edo gurasoekin bilerak, prestatu ditugun planak, puntu batzuk, guztiok berdina lantzeko. Kurtso hasierako bilerak edo horrelako gauzak denok berdin lantzeko, horretarako bai, azkenean etortzen zara eskola berrira eta nola egiten dira bilerak? horrela. Gauza horietarako bai, baina gero gelan, hainbeste ez dakit.”

*Oinarrizko gaitasunak nola lantzen dituzue orokorrean?*

“Oinarrizkoak direnak, gutxi gora behera saiatzen gara minimo minimoak diren gauzak aztertzen eta betetzen liburuaren arabera, oso sakona izan daiteke eta askotan justito dabilen horrek zer ikasi behar duen aztertzen duzu. 4. Mailan adibidez eragiketa basikoak kontrolatzea, ez badaki nola den triangulua, angelu zuzena ez dakit zer, gutxienez biderketa eta zatiketa, bai jakitea. Eta gero, linguistika aldetik saiatzen gara, ni adibidez ditudan marokoarrak eta hizkuntzarekin arazo handiak dauzkatenak, PT-

ekin eta logopedarekin koordinatzen gara eta pautak batzuk markatzen dizkigu, bokalak trukatu dituztelako, kontsonanteak... orduan saiatzen zara hori ahal den moduan zuzentzen eta gero idatzi txikiak, motzak izan arren ulertzeko. Baina minimo, irakurri ongi, 4. mailan berez erritmoa eraman behar dutela ondo, puntuetan markatu eta gero intonazioa, hasiera eta bukaera nabarmentzea, eta batzuk ez dute lortzen. Nire gelan oraindik batzuk irakurtzen dute totala, trabatzen dira edo ez diote behar den zuzentasunarekin hasiera eta bukaera nabaritzen. Askok ez dute lortzen.”

*Kalitate sisteman egoteak eragina izan du oinarrizko konpetentziak tratatzeko, programatzeko eta lantzeko izan duzuen antolakuntzan?*

“Nire kasuan esango dizut. Niretzat ez. Niretzat da aurkeztu behar ditugun ziklo bilerako dokumentuen erredaktatzeko modu desberdinak. “Tiene que ser capaz de..”, eta lehen zen “tiene que conseguir” edo “lortu behar du helburu hau”. Horretarako, gero gutxi gora behera saiatzen gara antzekoa egiten, praktikotasun gehiago ematen. Nire hurrekin joan ginen aurreko urtean supermerkatu erosteko gosari osasuntsu bat. PT-arekin antolatu genuen, erlijio talde txikiekin eta joan ginen. Zerrenda batekin, erosi genituen, yogourtak, fruta... Oso desberdina da 25 izatea, 11 izatea, 12 eta gela bakoitzaren egoera, eta bueno, ez da bakarrik nire ustez hori, kalitatearena, bueno, bakoitzaren egoera.”

*Kalitate sisteman egoteak eragina izan du ikasgelako ohiko jardueretan?*

“Bai, aukeratu ditugula ariketa gehiago liburu ezberdinetatik edo bai aukeratu ditugula hain mekanikoak ez diren ariketak. Antzinako liburuak ziren mekanikoak, asko matxakatzen zutenak eta gero praktika han geratzen zen. Igual umeei ikasten zuten biderkatzen, baina gero esaten zenien zertako, eta ez zekiten. Igual gaurko liburuak gehienak, ematen diote beste praktikotasun bat ereduetan, igual ez da hain mekanikoa, pixka bat pentsatzeko, eta horretan bai saiatzen garela, eredu ezberdinak bilatzen. Eta irakurtzen dutena, idazten dutena pentsatuz joan behar direla. Adibidez, ume txiki bati kontatzeko baldin ba da, prestatu behar duzu nola egin, eta batzuetan eskolan egin izan da gero txikien gelara joan benetan praktikan jartzeko. Alde horretatik igual bai aldatu da.”

*Zer harreman dago hobekuntza planen eta oinarrizko gaitasunen artean?*

“Nire ustez eskolan oraindik, 3 urtez daramatzagu honetan eta nik uste oraindik gaudela minimo horietan, sakondu dezakezu pila bat eta orduan noski, denboraz. Gainera badauzkagu bi saio gehiago hurrekin, orduan ez dugu denbora, berez fisikoa, orduan bueno, ziklo bileratan askotan erabaki behar dira beste gauza batzuetarako ez daukagulako beste tarterik egiteko. Esaten duzu, ziklo bilera batean egiten dugu hau, urgentea delako. Askotan nik uste egiten dugula batez ere bateratu, funtzionamenduaren minimo horiek, adibidez, zuzendaritza taldeak badu protokolo bat markatua irakasle berri bati harrera egiteko, sarrera egiten die irakasleei, elkartzen ditu denak, ematen dizkie pautak batzuk, erakusten die eskola, nola dabilen eskolako martxa edo dinamika eta horrelako istorioak.”

*Zer harreman dago hobekuntza planen eta kalitatearen kudeaketaren artean? Zerbait berezia duzue aipatzeko?*

“Nik uste hainbeste kalitate eta kalitate eskaini beharko zutela benetan denbora guretzat kalitate hori berez ikasleetan islatzeko. Ze kalitate jaso behar dute hurrekin hainbeste denbora kentzen baldin badigute? Ez da bakarrik eskola, ni etortzen naiz hona 9-tan, bazkaltzen dut hemen, eta joaten gara 4:30-etan eta segun bilerak dauden edo ez. Hemen egiten ez duzuna egin behar duzu etxean. Eta nik oso haur gutxi ditudalako eta hori nabaritzen da zuzentzeko garaian. 4. Mailan gaude, ni egonda nago 5.mailan, 6.mailan eta zuzenketa eta exijentzia maila oso ezberdina da. Beraiek ere egiten dute gehiago, astebururo zuzenketak ez dakit zer, eta 24 gela batean... Hemen ez baduzu denborarik sartu dizkigutelako bi saio gehiago hurrekin bilerako tarte horiek ere betetzen ditugulako, askotan koordinatu beharrean gure klaseak beste ildoekin horrelako istorioekin gaude, eta aurten ezinezkoa izan da, ordu bat bilatzea gure ordutegien artean, hirurak egoteko eta eguerdietan edo pasabideetan egin ditugu: “gai honekin zer”, “ba gai hau landuko dugu horrela”, “nondik zoaz?”, “hemen”, “gu pixkat atzerago”... saiatzen gara nahiz eta A edo D eredukoa izan, bateratsu joaten, edo antzeko ekintzak egiten eta aurreko urteetan bai izan dugu saio bat koordinatzeko hori. Baina aurten frogak egon arte ere, ez dugu izan eta askotan “honekin nola zoaz”, “eta frogak hau nola pasako dugu”... Berez hori bai emango liokeela kalitatea gure gelei, denbora hori klaseak ongi prestatzeko edukiko bagenu. Askotan behar duzu deskonektatu, bestela hurrengo egunean etortzen zara hona eta

esaten duzu: “ezin dut”. Nire ustez, benetan kalitatea emango liokeena, guretzat izatea denbora hori koordinatzeko eta bere praktikan jartzeko berez ikusten ditugun arazoak gure gelan. Hor da nik ikusten dudana arazoa, bai kalitatea, baino ez dela izan behar hain burokratikoak.”

*Nola baloratzen duzu kalitatearen kudeaketa zuen ikastetxean?*

*Eragina handia izan du ikastetxeko bizitzan?*

“Nik ez, inkesta eta papeleo pila bat daudela betetzeko, jasotzeko ikasleen, familien iritziak, gure iritziak... alde horretatik bai jasotzen dela informazioa, zer hobetu, nola hobetu, zer eskatzen duten gurasoek, zer eskatzen duten haurrek, irakasleek, irakasleok zer eskatzen dugun, tratatzen dugu bilera askotan, egin izan diren ekintza ezberdinak horren inguruan. Ez dakit zer punturaino egiten duen eragin handia, baino agian da nire iritzia. Beste batek izango du ezberdina. Horretan bai egiten direla gauza asko hori lortzeko, baino gero praktikan gurasoek betetzen dute inkesta bat kurtsoa hasten denean, daukazu bilera bat denon artean. Nire gela guraso guztiei ematen zaie informazioa, badago arautua zer banatu behar zaien bileran, eta gero banatzen zaie inkesta bat gurasoek baloratzeko bilera. Hori lehen ez zen egiten, eta gauza batzuetan bai praktikoa dela, baina nire gelan adibidez ez, guraso batzuk ez dakite erdara, badakite arabiarrez irakurtzen eta orduan esplikatzeko diezu baina ez dakite nola bete. Itzulpen arabiarrez ez dago. Baino berez bai, saiatzen dira alde guztiak lantzen.”



## **ONDORIOAK**

Kalitatearen kudeaketa sistemak eremu ezberdin askotan aplikatu daitezke, izan ere, industrian du sorrera. Hezkuntza eremuan, eskolek daukaten gabeziei erantzutea du helburu, antolakuntza eta hobekuntza tresnez baliatuz. Gela barneko arazoak hobekuntza planen bidez konpontzen saiatzen da, oinarrizko gaitasunen beharrei erantzunez. Hasieran, zuzendaritza taldeak egiten du lan gehiena, eta ondoren klastroko irakasleak ere hartzen dute parte prozesuan, eskolako pertsona ororen parte hartzea beharrezkoa izanik.

Prozesu luzea da eta lehenengo urteetan dokumentuak sortzean eta antolatzean oinarritzen da, ahalik eta homogeneizazio gehiena lortuz. Horretarako formazio saioak jaso behar dituzte zuzendaritza taldeak eta kalitate arduradunak, gero beste irakasleak gidatu ahal izateko denek formazio minimo bat izan dezaten, taldean lan egiteko momentuan. Talde lan egokia egitea beharrezkoa da adibidez, ahuleziei aurre egin ahal izateko, etengabeko hobekuntza tresna erabiliz.

Ezaugarri hauen inguruan iritzi ezberdinak daude, bai onerako bai tzarrerako. Zalantzan jartzen den lehenengo gauza kalitate kudeaketaren sorrera izaten da, izan ere, industrian sortu zen eta oraindik ere homogeneizaziora jotzen duen eredu merkantilista da. Bezeroak ikasleak eta beraien familiak dira, ez enpresariak, eta pertsonekin egiten da lana, ez gauza materialekin, beraz, ezberdintasuna nabaria da. Eskolan gizartean aurkitu dezakegun errealitatea ikusten da, eta errealitate hori aniztasunean oinarritzen da, pertsonen arteko ezberdintasunetan, eredu homogeen bat artifiziala eta antinaturala izanik.

Egia da sortzen diren dokumentuak oso baliagarriak izan daitezkeela, batez ere irakasle berrientzat. Urtero egin behar den prozesuen txantiloak eginda baldin badaude, egin beharreko bakarra betetzea da, baina denbora gehiegi eskaini behar zaio, urteak hain zuzen. Denboraz gain, normalean ez da arazorik egoten honen aurrean, eta are gutxiago denen artean adostu baldin badira dokumentuak egiteko irizpideak. Arazo

nagusiena ebaluazio orriarekin egoten da, izan ere, norbaitek irizpide ezberdinak baldin ba dauzka normalean ez da errespetatzen homogeneotasuna ez galtzeko.

Irakasle guztiak berdin jokatzeko eta pentsatzeko helburua dagoela ematen du, bakoitzaren iritzia eta ikuspuntua inolako garrantzia izango balu bezala. Irakasleei ezin zaie era zehatz batera lan egitera behartu bere helburua lortzen duen bitartean, ikasleen ikaskuntza.

Maila honetara heltzea ez da erraza, lan handia eskaini behar zaio, eta horretaz zuzendaritza taldea arduratzen da. Prozesu osoan zuzendaritza taldeak garrantzi handia du. Kalitate sisteman lidergoa zehaztea beharrezkoa ikusten da, eta beraiek dira erabakiak hartzen dituztenak, baina aldi berean talde lana eskatzen da, askotan zalantzan jarri den talde lana. Ez dut uste orokorrean irakasleen artean talde lanean aritzea arazo bat denik, baina ulergarria da talde baten parte zarenen, izateaz gain sentitzea ere beharrezkoa ikustea. Hau da, talde baten parte izateak bertan egotea eskatzen dizu, baina talde horren parte sentitzean bertan parte-hartzea aktiboa izateko nahia agertzen da, bakoitzaren hitzak kontuan hartuz berdintasuna oinarri izanik, eta ez lider baten menpe egonez. Hierarkia bat egoteak irakasleen motibazio galera ekar dezake, behintzat nire kasuan horrela izango zen, eta eskoletan ikusitakoan oinarrituz esan dezaket lan egiteko era honekin irakasleek ez dute ardura beraiena sentitzen.

Zuzendaritza taldeak esfortzu handia egiten du dokumentazioa era egokian antolatuta egoteko eta urtez urte mantentzeko, eta irakasleek ere beste lan estra bat egin behar dute kalitateari erantzuteko. Berez, hobekuntzak dakarren edozer ondo ikusita dago, eta argi dago hezkuntza kalitateak premiazko hobekuntzak behar dituela. Baina nire ustez zein den bide egokia planteatu behar da, izan ere, arlo administratiboan hobekuntzak egoteaz gain, gela barruan ere hobekuntzak egin behar dira, zuzenean "bezeroan" eragina izan dezakeena. Denbora gehiegi eskaintzen zaio burokraziari, eta batzuetan denbora hori beharrezkoagoa izaten da gela barruan dauden gabeziei erantzuteko. Ikasleei irakasteko metodologia ezberdin asko daude, baina denbora falta dela eta batzuetan ohikoena, errazena edo ezagunena erabiltzen da benetan emaitzak aztertu gabe. Berez kalitateak aldaketa horiek ere aztertzen ditu, baina maila horretara

heltzeko denbora gehiegi pasa behar da, erdian ume askoren ikasketak utziz. Egia da edozein prozesuk denbora behar duela, baijan ez dut uste hain mekaniko eta globalizatua benetako aldaketa erabilgarriak sortuko dituenik.

Eskola guztietan, ez bakarrik Kalitate Kudeaketa Sistemaren barruan daudenetan, aldaketak gelan eragiteko, hobekuntza planak egiten ohi dira. Eskola batzuk hobekuntza horiek oinarrizko gaitasunetan oinarritzen dituzte, hauen ahuleziak konpontzea helburu jarritz, eskolaren esku utziz hauen arteko harremana.

Nafarroan bi eskola eredu nagusi daude, eskola txikiak eta eskola handiak. Gainera, eredu linguistikoak ere ezberdintasunak sortzen ditu. Formazio saioetan ereduak aurkezten dira sarearen arabera, sare bakoitza maila ezberdin bat izaten duelarik. Baina ereduak orokortasunera jotzen dute, globaltasunera, maila bakoitzean bi gela edo gehiago dituzten eskolak, 20 ikasle bakoitzeko, erdarazkoak ... D ereduko landa eskolak baztertuz.

Baina Nafarroan D ereduko landa eskola asko daude, batzuk gela bakar batekin eta irakasle bakar batekin dena antolatzen. Irakasle bakar bat izatea, edo bi edo hiru, esan nahi du funtzio gehienak pertsona bakar batek dauzkala, eta beraz denbora gutxiago daukala dena antolatzen, eta are gutxiago itzultzen egoteko. Dokumentuak berdinak dira eskola txiki batean edo handi batean, baina dokumentu horien ezaugarriak ezin dira berdinak izan. Lan egiteko modua bai arlo administratiboan bai irakaskuntza arloan oso ezberdina eskola ereduaren arabera, eta beraz hobetu beharreko guneak ere, ahuleziak eta indar-gune oso ezberdinak izanik.

Guzti hau kontuan hartuz gero, esan genezake kalitatearen planteamendua ondo dagoela, beharrezkoa da aldaketak eta hobekuntzak egitea, baina eskola bakoitza ezberdina da eta homogeneizazioa lortzea ezinezkoa da. Gela barruan aniztasunaren trataera egokia bultzatzen baldin bada ikastetxe mailan ere aplikatu beharko litzake, aniztasuna ez baitugu adinarekin galtzen. Hobekuntzak lortzeko bide asko daude, eta trataera hau baliagarriagoa da arlo administratiboan irakaskuntza arloan baino, hau da, eskola bat enpresa batekin antza eduki ahal duen arlo bakarrean. Eskola bakoitza bere ezaugarriak kontuan hartuz eta bertan parte hartzen duten pertsona ororen iritzia

kontuan hartuz hobetu behar da, familiak, ikasleak, langileak ... Egia da Kalitate Kudeaketa Sistemak toki bat usten diola iritzi ezberdinei inkesten bidez, baina nire ustez parte hartze aktiboa izan behar da. Inkestetan iritzia plazaratzen dute, baina ezin da ondo argudiatu, eta bilera orokor ezberdinen bidez nahi dutenek iritzia plazaratu zein entzun ahalko dituzte denon artean hobekuntzak sortuz.

## **EREFERENTZIAK**

### **Arauk**

UNE-EN-ISO 9001:2008: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos

UNE-EN-ISO 9000:2005: Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario

UNE-EN-ISO 9004:2009: Gestión para el éxito sostenido de una organización. Un enfoque de gestión de la calidad

Norma SGCC 2006: Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad de los Centros .Gobierno de Navarra Departamento de Educación.

### **Liburuak**

AA.VV (2007), Las competencias básicas y el currículo: orientaciones generales, Cuadernos de Educación 2, Consejería de Educación de Cantabria.

AA.VV (2008), Hacia un enfoque de la educación EN COMPETENCIAS, Consejería de Educación y Ciencia de Asturias.

Adell, J. (2008), Tratamiento de la información y competencia digital, Salamanca: Alianza Editorial.

Álvarez, M. (1998): El liderazgo de la calidad total. Madrid: Editorial Escuela Española.

Blas, F.A. (2007), Las competencias profesionales en la Formación Profesional, Salamanca: Alianza Editorial.

Bolivar, A. y Pereyra, M.A. (2006). El proyecto DeSeCo sobre la definición y selección de competencias clave. Introducción a la edición española. En Rychen, D.S. y Salganik L.H. (eds.). las competencias clave para el bienestar personal, social y económico. Archidona (Málaga): Ediciones Aljibe, pp. 1-13.

Bronfenbrenner, U. (1987). La ecología del desarrollo humano. Barcelona: Paidós.

Coll, C. (2007), Las competencias básicas en educación, Salamanca: Alianza Editorial.

Consejo Escolar de Navarra / Junta Superior de Educación. Departamento de Educación. Gobierno de Navarra. (2012). *Informe del sistema educativo en Navarra, curso 2011-2012*.

*Dewey, J. (2004). Experiencia y educación. Madrid: Biblioteca Nueva.*

Eurydice (2002). Competencias clave en Europa. Bruselas.

Galgano, A.(1995): Los siete instrumentos de la calidad total: manual operativo. Madrid: Díaz de Santos.

Gimeno Sacristán, J y Pérez Gómez, A. (1983). La enseñanza: Su teoría y su práctica. Madrid: Akal.

Gimeno Sacristán, J y Pérez Gómez, A. (1992). Comprender y transformar la enseñanza. Madrid: Morata.

Giráldez, A. (2007), Competencia cultural y artística, Salamanca: Alianza Editorial.  
Martín, E. y Moreno, A. (2007), Competencia para aprender a aprender, Salamanca: Alianza Editorial.

Joyce, B. y Weil, M. (1985). Modelos de enseñanza. Madrid: Anaya/2.

Leave, J. (1991) La cognición en la práctica. Barcelona: Paidós.

Marina, J.A. (2007), Competencia social y ciudadana, Salamanca: Alianza Editorial.

Martín, M.J, Cañas, A y Nieda, J. (2007), Competencias básicas en Ciencias de la Naturaleza, Salamanca: Alianza Editorial.

Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.J.; Gonzalez, T. (2001): Gestión de la calidad y Diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos. Madrid: Prentice Hall.

Parasuraman A.et all. (1993): Calidad Total en la gestión de servicios. Madrid: Díaz de Santos.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2007): Gestión por procesos. Madrid: ESIC.

Pérez Gómez, A. (2007), La naturaleza de las competencias básicas y sus aplicaciones pedagógicas, Cuadernos de Educación 1, Consejería de Educación de Cantabria.

Pérez, P. y Zayas, F. (2007), Competencia en comunicación lingüística, Salamanca: Alianza Editorial.

Perrenoud, P. (2004), Diez nuevas competencias para enseñar, Graó, Barcelona.

Puig, J.M. y Martín, X. (2007), Competencia en autonomía e iniciativa personal, Salamanca: Alianza Editorial.

Rico, L. (2008), Competencias matemáticas desde una perspectiva curricular, Salamanca: Alianza Editorial.

Udaondo, M. (1992): Gestión de Calidad. Madrid. Díaz de Santos.

VVAA. (2002): Herramientas para la calidad. AEC.

Sanmartí, N.(2007), Evaluar para aprender, Colección Ideas Claves, Graó, Barcelona.

Wenger, E. (2001). Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad. Barcelona: Paidós.

Zabala, A. y Arnau, L. (2007), Cómo aprender y enseñar competencias, Colección Ideas Claves, Graó, Barcelona.

### **Web orrialdeak**

EFQM-Introducción a la Excelencia [Disponible en (2/05/2013)]:  
<https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf>

Moreno, J. I. (2007). Guía para la aplicación del modelo EFQM de Excelencia. [Disponible (14/05/2013)]:  
[http://www.fundacionluisvives.org/upload/06/55/EFQM\\_def.pdf](http://www.fundacionluisvives.org/upload/06/55/EFQM_def.pdf)

Ministerio de educación pública (2006). Guía de autoevaluación para la administración pública. [Disponible (14/05/2013) ]:  
[http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/publicaciones/centro\\_de\\_publicaciones\\_de\\_la\\_sgt/Monografias/parrafo/0111111111119/text\\_es\\_files/Guia-EFQM-corta-04-06.pdf](http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/publicaciones/centro_de_publicaciones_de_la_sgt/Monografias/parrafo/0111111111119/text_es_files/Guia-EFQM-corta-04-06.pdf)

.