ZUZENDARITZA PROIEKTUA EGITEKO GIDA

EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO

Zuzendaritza -proiektua egiteko gida

Dokumentuaren egileak:

Inmaculada Cereceda Rioja
Alfonso Fernández Martínez
Marcelino Hernández Garduño
Lourdes Iriarte Olarra
Jon López Armendariz
Eduardo Pérez Rodríguez
Kepa Portillo Sanz
Ismael Redondo Rojo
Lurdes Uriarte Uriarte

© Euskal Autonomia Erkidegoko administrazioa.
Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila.

2012ko iraila

EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO
HEZKUNTZA, UNIBERTSITATE ETA IKERKETA SAILA
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN, UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN

Lan honen bibliografía-erregistroa Eusko Jaurlaritzako
Liburutegi Nagusiaren katalogoa aurki daiteke:

<http://www.euskadi.net/ejgvbiblioteka>

Argitaraldia 1.a, 2012ko iraila

Ale kopurua 1000 ale

© Euskal Autonomia Erkidegoko administrazioa.
Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila.

Argitaratzailea Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco
Donostia-San Sebastián, 1. 010010 – Vitoria-Gasteiz

Indizea

Lehenengo atala: zuzendaritza-proiektua egiteko orientabideak

1. Sarrera 6

2. Definizioa eta zuzendaritza-proiektuaren ezaugarriak 9

3. Zuzendaritza-proiektuaren edukia 10

4. Zuzendaritza-proiektuaren egitura 13

5. Memoria edo zuzendaritza-proiektuaren gaurkotzea 30

6. Bibliografia 31

Bigarren atala: tresnak eta txantiloiak

zuzendaritza-proiektua egiteko orientabideak

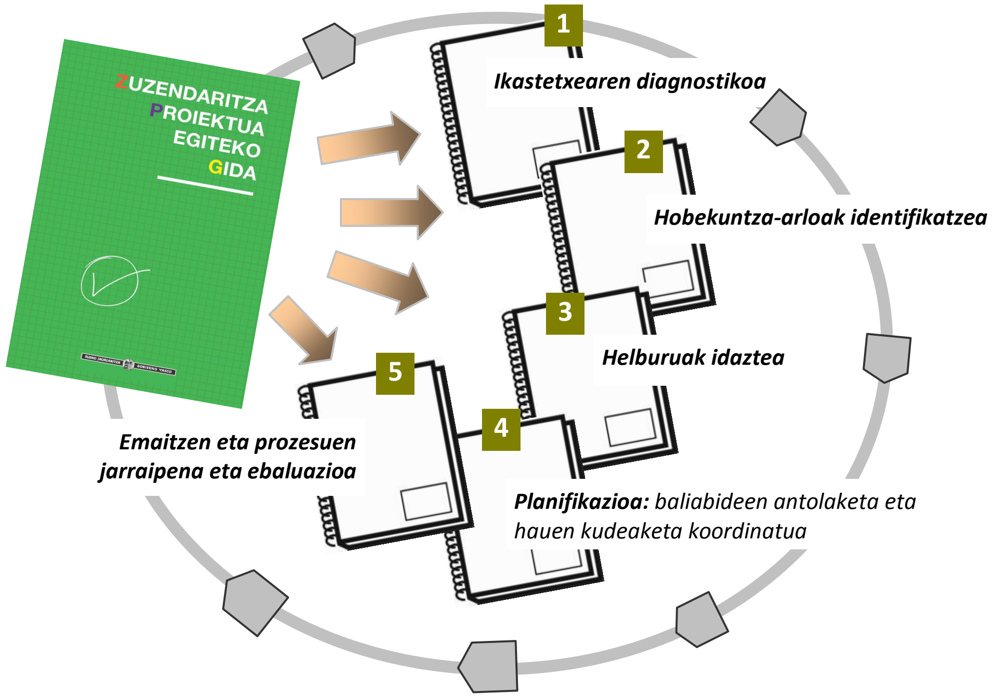
1. Sarrera

Hainbat azterketa eta ikerketaren arabera, eskola-zuzendaritzaren jarduna eraginkorra izango bada, beharrezkoa da proiektu bat izatea, bertan zehaztutako helburuak zenbateraino bete diren aztertzeko eta, azterketa horren eskutik, oinarri diagnostiko sendoa izateko etorkizunari begira zer hobekuntza egin erabakitze aldera. Proiektu horrek zehatz eta zorrotz jakin behar du zein den egoera eta ezaguera horretan oinarritu behar du; hau da, hezkuntza-komunitatearen kide batzuek eta besteek zer beharrizan eta aurreikuspen dituzten jakin behar du eta egoera hori hobetzeko zer arlo lehenetsiko den zehaztu beharko du.

Azterketa eta ikerketa horien arabera, ikastetxeetako zuzendaritzara iristen diren pertsonen hautaketa- eta ebaluazio-prozesuak zuzenean loturik daude zuzendaritza-proiektua izatearekin eta, horren arabera, denboraldi jakin batean esku hartzeko konpromisoarekin. Nolanahi ere, ikastetxe guztietan da garrantzitsua zuzendaritza-proiektua izatea, zuzendaritza hautatzeko prozesua edozein dela ere, zuzendaritza-funtzioa funtsezkoa baita zentroak bere helburu behinena bete dezan: eskaintzen duen hezkuntzaren eraginkortasuna eta zuzentasuna optimizatzea, hain zuzen. Testuinguru horretan, zuzendaritza-proiektuan hezurmamitzen dira zuzendaritzak ez ezik hezkuntza-komunitate osoak bere gain hartutako konpromisoak, agintaldiak irauten duen denboran hobekuntza hori lortzen laguntzeko.

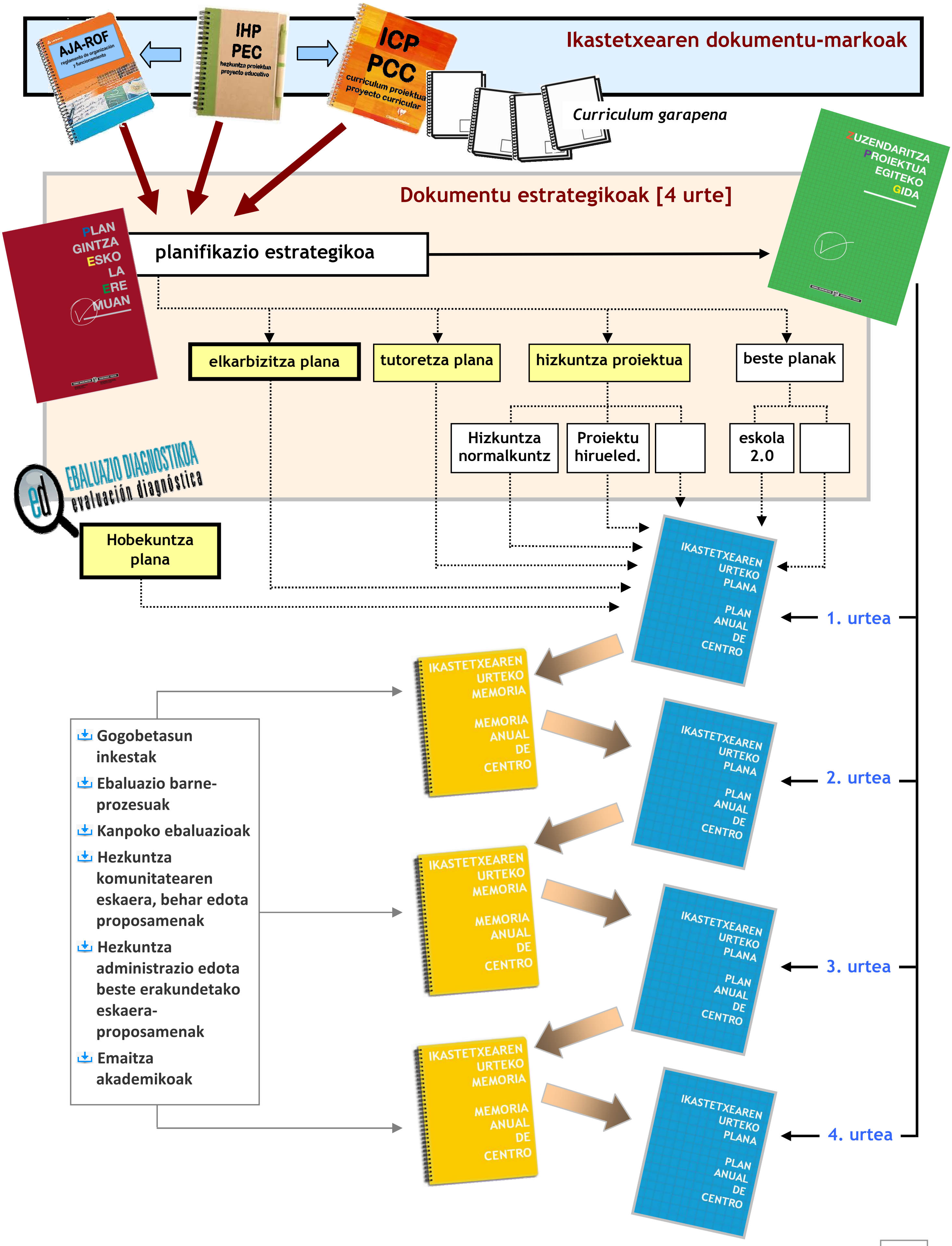
Gainera, zuzendaritza-proiektu horri jarraituz, zuzendaritza taldeko kideek logikaz eta koherentziaz jokatu behar dute zentroaren hezkuntza-printzipioekin, ezarritako helburuekin eta lehentasunekin erabakiak hartzerakoan. Hain zuzen, printzipio, helburu eta lehentasun horiek guztiek gidatuko dute haien jarduna, zuzendaritza-funtzioan hain ohikoak diren eguneroko eskakizun eta presei eman behar zaien premiazko erantzunetatik harago.

Hurrengo orrialdeko grafikoan aipatzen diren zuzendaritza-proiektuaren osagaiak (*zentroaren diagnostikoa, hobetu beharreko arloen identifikazioa horren arabera proiektuaren helburuak zehazteko hartu behar diren erabakiak hartzeko, baliabideen antolaketa eta erabilera koordinatua, prozesuen jarraipena eta ebaluazioa eta emaitzak*) dira hezkuntza etengabe hobetzeko kulturaren oinarria. Eta, hain zuzen, kultura horrek aukera sortzen du jardunbide egokiak ezartzeko, berrikuntza bultzatzeko eta ikastetxe bakoitzeko ikasleen emaitzak optimizatzeko.



Zuzendaritza-proiektua definitzeko esaten dugu ikastetxeko bizitzaren plangintza eta antolaketa egiteko erreferentziazko kudeaketa-agiria dela, eta garatu behar direla uste diren estrategia eta ekintzak zehazten direla bertan (García Olalla eta Aguirregabiria Barturen, 2006). Estrategia horiek koherenteak izan beharko dute zentroaren jardueraren plangintza eta antolaketa egiteko baliabideekin (hezkuntza-proiektua, curriculum-proiektua, AJA...), eta helburu operatiboak eta ekintzak definitzearen bitartez zehaztu beharko dira urteko planetan.

Hurrengo orrialdeko koadroan agirien eta ikastetxeko planen arteko koherentzia islatu nahi izan da.


Ikastetxearen dokumentu-markoak
AJA-ROF
reglamento de organización y funcionamiento
IHP
PEC
hezkuntza proiektua
proyecto educativo
ICP
PCC
curriculum proiektua
proyecto curricular
Curriculum garapena
ZUZENDARITZA PROIEKTUA EGITEKO GIDA
Dokumentu estrategikoak [4 urte]
PLAN GINTZA ESKO LA ERE MUAN
planifikazio estrategikoa
elkarbizitza plana
tutoretza plana
hizkuntza proiektua
beste planak
Hizkuntza normalkuntz
Proiektu hirueled.
eskola 2.0
EBALUAZIO DIAGNOSTIKOA
evaluación diagnóstica
Hobekuntza plana
IKASTETXEAREN URTEKO PLANA
PLAN ANUAL DE CENTRO
1. urtea
IKASTETXEAREN URTEKO MEMORIA
MEMORIA ANUAL DE CENTRO
2. urtea
3. urtea
4. urtea
Gogobetasun inkestak
Ebaluazio barne-prozesuak
Kanpoko ebaluazioak
Hezkuntza komunitatearen eskaera, behar edota proposamenak
Hezkuntza administrazio edota beste erakundetako eskaera-proposamenak
Emaitza akademikoak

2. Definizioa eta ezaugarriak

Aurkeztutako proiektua, zuzendaritza-jardunerako gidari edo ardatz izateaz gain, kargu hori hartzen duen pertsonak komunitatearen eta hezkuntza-administrazioaren aurrean onartutako konpromisoa adierazten duen dokumentua ere bada.

Horregatik, garrantzitsua da proiektuak komunitateko sektore guztien iritziak eta interesak biltzea, haien atxikimendua eta parte-hartzea sustatzeko proiektua garatzen eta ebaluatzen den denboran.

Horrenbestez, hauek dira zuzendaritza-proiektu baten **ezaugarriak**:

1] Ikastetxeko jarduera antolatzeko eta arautzeko tresna da, eta, alde horretatik, koherentzia gorde behar du irismen luzeko beste proiektuekin: hezkuntza-proiektuarekin, curriculum-proiektuarekin, ildo estrategikoekin, antolaketa- eta funtzionamendu-arauekin…

2] Izaera estrategikoa du eta ikastetxearen urteko plangintzan mamitu behar da urtero helburuen formulazio operatibo eta errealisten bidez.

3] Pertsona baten konpromiso esplizitua da (nahiz eta normalean talde batek lantzen duen) bere komunitatearen eta hezkuntza-administrazioaren aurrean, denboraldi jakin batean lortu nahi duena adierazteko.

4] Parte-hartzea, atxikimendua eta banakoen nahiz taldeen erantzukizunak hartzea sustatu eta bideratuko duten estrategiak aurreikusten ditu.

5] Baliabideak jartzen ditu, ardurak banatzen ditu eta ezarritako helburu operatiboak zenbateraino bete diren neurtzeko adierazleak zehazten ditu.

6] Ikasle bakoitzak ikasketetan zer hobekuntza egin duen bereizten du, horixe baita antolaketa eta curriculum aldetik proiektuan jasotako proposamenen helburu behinena.

7] Azken memoria batean adierazten ditu, besteak beste, agintal-dian erdietsitako lorpenen balioespena, zuzendaritza-proiektua zenbateraino gauzatu den adierazten duen balioespena, eta sortutako zailtasunen eta jasotako laguntzen deskribapena.

3. Zuzendaritza-proiektuaren edukia

Euskal Autonomia Erkidegoko unibertsitatez kanpoko ikastetxeetako zuzendaria hautatzeko eta lagun bakarreko beste aginte-organoak izendatzeko edo kargugabetzeko prozesua erregulatzen duen araudiak jasotzen duenez, zuzendari kargurako hautaketa prozesu batean parte hartzen dutenek zuzendaritza-proiektu bat aurkeztu behar dute eta hor zehaztu behar dituzte helburuak, jarduteko ildoak eta ezarritako ebaluazio-mekanismoak, eta, orobat, nor proposatzen duten ikastetxeko lagun bakarreko beste aginte-organoak betetzeko.

Hain zuzen, honako hauek dira zuzendaritza-proiektuaren osagaiak:

1] **Zer dakien ikastetxeaz**; hezkuntza-komunitateak behar eta espero duenaz; gizarte-, ekonomia-, kultura-, eta lan-inguruaz eta horrek ikastetxean duen eraginaz.

2] Zuzendaritza-proiektua amaitutakoan lortzea espero diren **helburuak zehaztea**. Baloratu egingo da planifikazioa estrategikoa izatea. Hala izateko, proposatutako helburuek koherenteak izan behar dute izaera estrategikoa duten dokumentuekin (hezkuntza-proiektua, estrategia-plana, curriculum-proiektua, antolakuntza- eta jarduera-araudia, eta urteko memoriak) eta hezkuntza-komunitateak behar eta espero duenarekin.

3] Oro har, helburuak lortzeko **zer egingo den (hots, jarduera-lerroak)**, eta zer baliabide beharko diren zehaztea. Hauek baloratuko dira: erantzukizunak erakunde osoan banatuta egotea, irakasleen artean talde-lana bultzatzea eta indartzea, giro eta bizikidetza egokiak lortzeko tresnak izatea, giza baliabideen eta baliabide materialen kudeaketa eraginkorra, hezkidetzako filosofia sustatuko duen hezkuntza-eredua bultzatzea, emakume eta gizonen berdintasuna sustatzea eta ikasleen artean jokabide baztertzaileak eta genero-indarkeria prebenitzea.

4] **Nola garatuko den lidergo pedagogikoa**. Hauek baloratuko dira: irakaskuntza eta ikaskuntza hobetzeko curriculum-neurri egokiak bultzatzea; aniztasunaz arduratzea eta ezberdintasunak konpentsatzea; baliabideak izatea, irakasleek tutoretza eta orientazioa eman diezaieten ikasleei; familien parte-hartzea bultzatzea, zer erantzukizun duten jabe daitezen.

5] **Barneko eta kanpoko agenteen parte hartzea eta laguntza**. Baloratu egingo dira ikasle, familia, administrari, zerbitzuetako langile eta ikastetxeko langile guztien parte-hartzea eta konpromisoa bultzatzen dituzten neurriak. Baita beste ikastetxeekin, instituzioekin, zerbitzuekin, enpresekin eta inguruko pertsonekin elkarlana sustatzen duten neurriak ere.

6] **Ebaluazioa bultzatzea eta aldaketa kudeatzea** ikasleei ahalik eta hezkuntza hoberena emateko. Baloratu egingo da barne-ebaluazioak egitea aurreikusita izatea: ikastetxearen programena, antolakuntzarena eta funtzionamenduarena, hain zuzen ere. Era berean, barne- eta kanpo-ebaluazioen emaitzekin zer egingo den baloratuko da; izan ere, ebaluazio horiek curriculuma eta antolakuntza hobetzen laguntzen dute.

7] Aurkeztutako zuzendaritza-proiektua **nola garatuko den eta zer segimendu izango duen**. Baloratu egingo da mekanismoak aurreikusita izatea: batetik, zuzendaritzako taldekideen artean koordinazioa eta lanen banaketa egon dadin; bestetik, ikastetxeko beste gobernu-eta koordinazio-organoek proiektuaren eta haren garapenaren berri izan dezaten. Baloratuko da, halaber, adierazlerik badagoen ezarritako helburuak bete direla egiaztatzeko.

Sarreran adierazi dugunez, zuzendaritza-funtzioaren jarduna da ikastetxe baten martxan gehien eragiten duen aldagaietako bat, zuzendaritza hautatzeko prozedura edozein dela ere. Hori dela eta, aipatu berri ditugun zuzendaritza-proiektuaren osagaiak ez dira soilik araudiak erregulatutako prozeduraren arabera hautatutako zuzendaritzei bideratuak; aitzitik, eskola modu eraginkorrean zuzentzeko zehaztutako ezaugarriak dira, eta horrenbestez, baliagarri dira eginkizun hori proiektu batekin uztartu nahi duten zuzendaritza guztientzat.

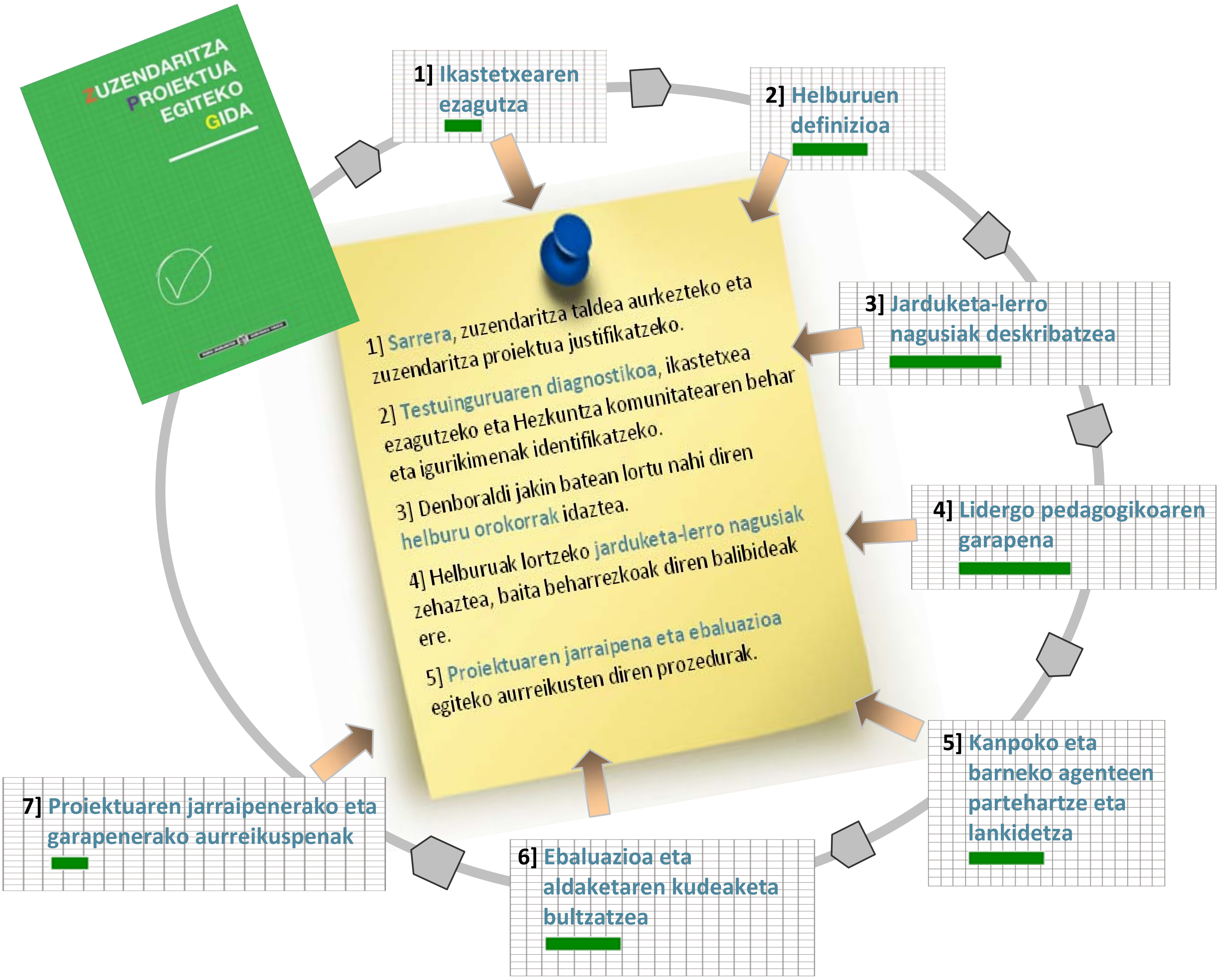
Hurrengo orrialdeko taulan jasotzen dira zuzendaritza-funtzioaren jardunean lantzen diren dimentsioak eta dimentsio bakoitzarekin loturiko irizpideak. Hain zuzen, dimentsio horiek estu-estu loturik daude zuzendaritza-proiektu batean landu beharreko alderdiekin.

DIMENTSIOAK	IRIZPIDEAK
1 JOMUGA ETA ESKU-HARTZE ESTRATEGIKOEN DEFINIZIOA	1. Hezkuntza-komunitateko eragileek zer behar duten eta zer espero duten aztertzea eta ikastetxearen ingurua analizatzea.
	2. Lerro estrategikoak zehaztea eta, behar izanez gero, bultzatzea, zuzendaritza-proiektuaren eta ikastetxeko proiektuen bitartez (IHP, ICP, urteko planak eta memoriak, AJA, eta ikastetxeko jarduera antolatzeko beste baliabide batzuk), antzemandako beharrei erantzuna emateko.
	3. Hezkuntza-erantzuna berrikustea eta egokitzea, ingurua aintzat hartuta, eta ikastetxea garatzeko aukerak bilatzea.
	4. Ikastetxean giroa eta bizikidetza positiboak lortzeko bideak abian jartzea.
	5. Aurrez adostutako proiektuekin koherentzian zuzentzea ikastetxea, indarrean den legediaren arabera.
2 IKASTETXEAREN ZUZENDARITZA, ANTOLAMENDUA ETA FUNTZIONAMENDUA	6. Irakasleen artean talde-lana sustatzea.
	7. Zuzendaritza-taldearen lidergoa, erantzukizunak eskola-erakunde guztian banatzea, eta irakasleen inplikazioa eta konpromisoa bultzatzea.
	8. Beraien lanean hobetzeko prestatzea eta lidergo-portaera positiboak agertzea. Irakasleek prestakuntzan eta berrikuntzan parte har dezaten sustatzea.
	9. Ikastetxeko baliabideak modu eraginkorrean kudeatzea eta administratzea.
3 LIDERGO PEDAGOGIKOA	**10. Aniztasunaren arretarako neurriak sustatzea.**
	11. Bitartekoak jartzea, irakasleek ikasleen tutoretza eta orientazioa bete ditzaten.
	12. Ikas- eta irakaskuntza-prozesuak hobetzeko beharrezkoak diren curriculum-neurriak bultzatzea.
	13. Ikasleen hezkuntzari buruzko informazioa ziurtatzea familiei, eta horretan beraiek ere ardura badutela sustatzea.
4 BARNEKO ETA KANPOKO AGENTEEN PARTE HARTZEA ETA LAGUNTZA	**14. Ikasleen, familien, eta administrazioko eta zerbitzuetako langileen inplikazioa eta konpromisoa sendotzea, ikastetxeko antolaketan eta funtzionamenduan eragin dezaten.**
	15. Inguruko beste ikastetxe, erakunde, zerbitzu, enpresa eta pertsona batzuekin elkarlana bultzatzea.
	16. Administrazioaren ordezkari izatea hezkuntza-komunitatearen aurrean; eta hezkuntza-komunitatearen ordezkari Administrazioaren aurrean.
5 EBALUAZIOA SUSTATZEA ETA ALDAKETA KUDEATZEA	17. Ikastetxearen programei buruz eta antolaketari eta funtzionamenduari buruz barne-ebaluazioak sustatzea; eta kanpoko ebaluazioetan laguntzea.
	18. Kanpo- eta barne-ebaluazioaren emaitzak erabiltzea, baliabide gisa, curriculumaren eta antolaketaren esparruan hobekuntzak egite aldera, ikasleei ematen zaien hezkuntza optimizatzeko.

Irizpide-gakoak urdinez.

4. Zuzendaritza-proiektuaren egitura

Ondoren, zuzendaritza-proiektu baten egitura aurkeztuko dugu. Nahiko malgua da egitura, ikastetxe mota guztietarako baliagarri izan dadin eta haien bereizgarriak jasotzeko ahalmena izan dezan. Zuzendaritza-proiektuaren osagaiak jasotzen dira egitura horretan, aurreko atalean aipatu eta azaldutako berak:



Ondoren, atal horietako bakoitza garatzen da, osagai egoki eta esanguratsuenaren arabera orientatuta eta zenbait adibide aurkeztuta[1].

1] **Sarrera.** Atal horretan proiektuaren arrazoia jasoko da, eta hezkuntza-komunitateari eta administrazioari jakinaraziko zaie zer arrazoirengatik aurkezten den hautagaitza eta zer zuzendaritza-eredu garatzeko asmoa dagoen.

Egokia da zuzendaritza-proiektuaren ezaugarri garrantzitsuenak zehaztea, besteak beste honako hauek: proiektu horren eta ikastetxeko hezkuntza-proiektuaren arteko koherentzia, helburuak zer arrazoiren arabera zehaztu diren eta zer garrantzi emango dion zuzendaritzak ikastetxean hartutako erabakiak ikasleen emaitzen hobekuntzarako izateari. Laburbilduz, hasieratik nabarmendu nahi den guztia jasoko da.

Azkenik, zuzendaritza-taldea nork osatuko duen zehaztuko da. Gutxienez, zuzendariaren kargua, ikasketaburuarena eta idazkaritza hartuko dituzten pertsonen izenak jasoko dira. Eta horrez gain, eman nahi den informazio esanguratsua zehaztuko da.

1.1. ADIBIDEA

Hiru urtean aritu naiz lanean ikastetxe honetan eta horietan kargu hauek bete ditut: ....

Eskolan daramadan denboran ahalegina egin dut beti ikastetxeak proposatutako jarduera guztietan esku hartzeko: zikloko bileretan, klaustroetan, mintegietan, bilera pedagogikoetan eta prestakuntza-jardueretan modu aktiboan hartu dut parte, eta hitzaldi bat ere eman dut ....-n aurreko zuzendaritza-taldearekin batera ikastetxean indarrean den sistema metodologikoari buruz.

Bat egiten dut guztiz eskolako printzipio metodologikoekin eta antolaketa-egiturarekin, horiek gabe ezingo luke-eta lan egin zentroa osotasunean hartzen duen sistema honek. Horregatik aurkezten dut zuzendaritza-proiektu hau.

Gaur egungo zuzendaritza-taldeak etorkizuneko ikuspegi nabarmenarekin zehaztu zuen proiektu hau. Nire asmoa da hori proiektu horren gainean lanean jarraitzea, aldaketa gutxik batzuk eginda, eta ikastetxean plan estrategikoaren bidez azken urteotan (2008-2012) ezarritako lehentasunezko ildoekin uztartzea lan hori.

---

[1] Gida honetan aurkeztutako adibideak aurreko deialdietan aurkeztutako proiektuen zatiak dira. Hala, errespetatu egin da aurreko proiektu horien estiloa, proiektuaren izaera praktiko eta errealaz jabetzeko. Zuzendaritza-proiektu bat lantzen ari diren profesionalen gogoetak dira beren testuinguruan eta, alde horretatik, interesgarriak dira.

1.2. ADIBIDEA

Honakoa da bada, Ikastolako zuzendaritzarako aurkezten dugun taldea:

Zuzendaria: ……………………………………

Ikasketa Burua: ……………………………………

Idazkaria : ……………………………………

Badira, azken txanda honetan, bi ikasturte zuzendaritzan ari garela eta beste 4 egiteko konpromisoa hartuko dugu honakoaren bidez, orotara txanda honetan sei egingo genituzkeelarik.

Erantsian agertzen dugun bezalaxe bai zuzendari funtziotan neuk eta bai ikasketa buru funtziotan ……………… urte dezente eman dugu; honek ezer ziurtatzen ez badu ere, Ikastolaren ezagutza sakona dugula baiezta dezakegu.

Dekretu honek 4 urteetarako atakaren aurrean jarri gaituenean, ez dugu zalantzarik izan erronkari ilusioz heldu eta aurrera egiteko, are gehiago klaustroan beste inor aurkeztuko ez dela baieztatu dugunean.

Eskola komunitateko organo nagusien esanetara dagoen organo kolegiatutzat hartzen dugu guk zuzendaritza taldea, alegia, bai Ikastetxeko Ordezkaritza Organo Gorenean eta bai Irakasle klaustroetan hartzen diren erabaki eta bertan denen artean onartutako ildo eta proiektuen gidaritza lana bere gain hartuko duen taldetzat dugu geurea.

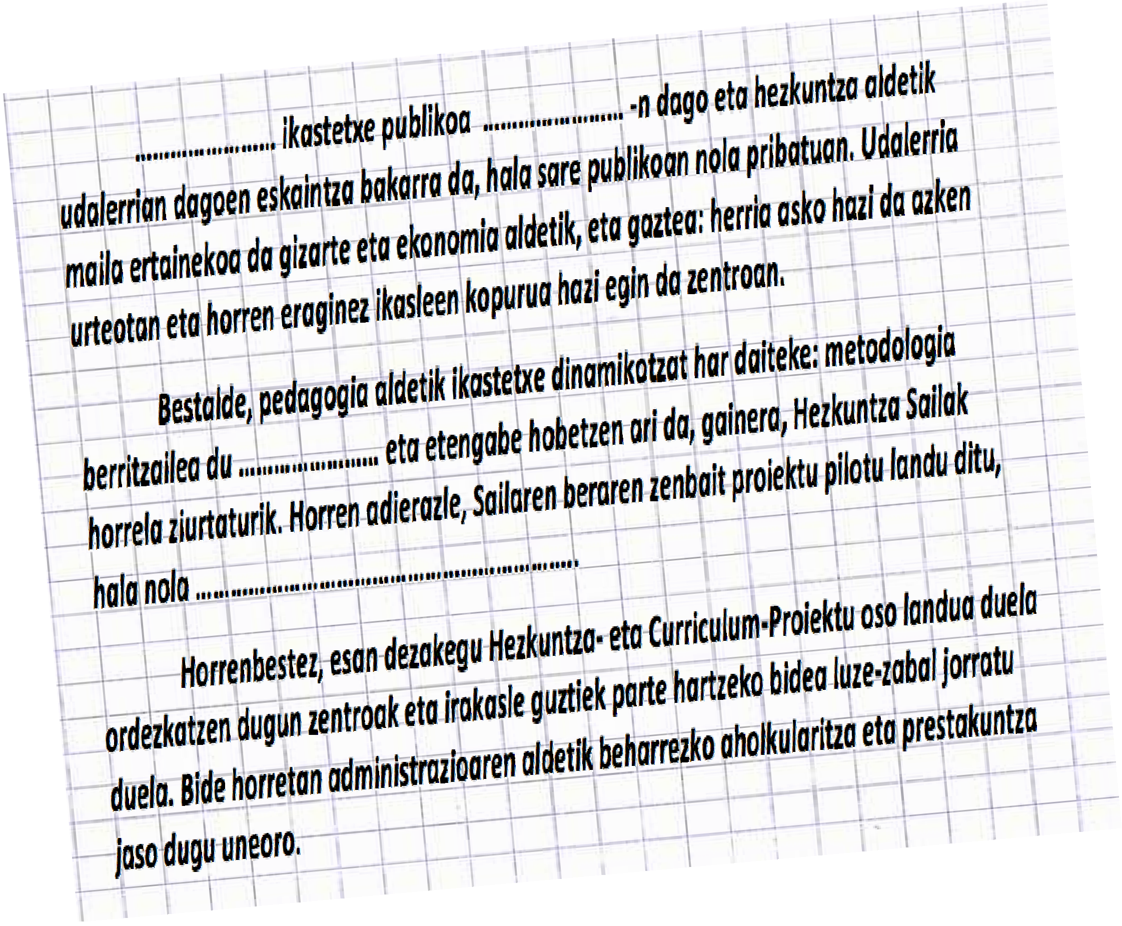
Honez gain, zuzendaritza taldeak gidaritza demokratikoa bideratzeko, hezkuntza komunitate osoaren, eta batez ere irakasleen partehartzea bermatu behar duela pentsatzen dugu. Ikastetxea, proiektu kolektibotzat jotzen badugu, proiektu horren aplikazioan eta garapenean parte hartze aktiboa izan behar dugu denok eta talde lanak pisu berezia hartu beharko du.

Norbere karguari dagozkion zeregin eta funtzioak oso presente edukirik ere, zuzendaritzaren TALDE IZAERARI ematen diogu guk garrantzia handia, izan ere, talde kohesionatu gisa jarduten saiatu ohi gara, erabakiak beti ere adostu eta aho batez hartzen saiatu ohi garelarik.

2] **Testuinguruaren diagnostikoa.** Testuinguruaren analisian garrantzitsua da bi alderdiak aintzat hartzea, kanpokoa eta barnekoa. Ikastetxearen inguruak eta zentroaren funtzionamendurako garrantzitsuak diren adierazleek osatzen dute kanpokoa: ikasleen ezaugarriek, familien parte-hartzeak, tokiko erakundeekiko harremanak… Barnekoan, berriz, hainbat ezaugarri hartu behar dira kontuan: batetik, ikastetxearen tamaina, instalazioen edota zerbitzuen ezaugarriak, eta bestetik, irakasleen eta ikastetxeko gainerako langileen funtzionamenduarekin loturiko alderdiak (koordinazioa, laneko giroa, prestakuntzako jardueretan parte-hartzea, ekimenak eta berrikuntzak…), eta ikasleen ikasketa-emaitzen analisiarekin, beste barne-ebaluazio batzuekin, halakorik balego, eta kanpoko ebaluazioekin loturikoak.

Oso garrantzitsua da alderdi bakoitzean ikastetxeak ondo funtziona dezan lagungarri diren elementuak identifikatzea, baita hobetu beharrekoak ere. Proiektuan zehazten diren helburuekin lotuko dira azken horiek.

2.1. ADIBIDEA



…………………… ikastetxe publikoa …………………… -n dago eta hezkuntza aldetik udalerrian dagoen eskaintza bakarra da, hala sare publikoan nola pribatuan. Udalerria maila ertainekoa da gizarte eta ekonomia aldetik, eta gaztea: herria asko hazi da azken urteotan eta horren eraginez ikasleen kopurua hazi egin da zentroan.

Bestalde, pedagogia aldetik ikastetxe dinamikotzat har daiteke: metodologia berritzailea du …………………… eta etengabe hobetzen ari da, gainera, Hezkuntza Sailak horrela ziurtaturik. Horren adierazle, Sailaren beraren zenbait proiektu pilotu landu ditu, hala nola ……………………………………………

Horrenbestez, esan dezakegu Hezkuntza- eta Curriculum-Proiektu oso landua duela ordezkatzen dugun zentroak eta irakasle guztiek parte hartzeko bidea luze-zabal jorratu duela. Bide horretan administrazioaren aldetik beharrezko aholkularitza eta prestakuntza jaso dugu uneoro.

2.2. ADIBIDEA

47 pertsonek osatzen dute ikastetxearen klaustroa eta horietatik %72k behin betiko destinoa du. Alde batetik, finkotasun horri esker aukera dago ikastetxean jarduera-ildoak bermatzeko, baina, bestetik, sortzen diren aldaketen eraginez beharrezkoa da sartzen diren irakasleei harrera egiteko prozedura bat ezartzea, era horretara eraginkortasun handiagoz has daitezen zentroan eta langile berriak ikastetxearen proiektuetara atxiki daitezen.

Familien parte-hartzea eta atxikimendua ez da nahiko genukeen bestekoa. Ikasturte hasierako bileretara guraso gehienak biltzen dira, baina gerora zuzenean deitzen zaienean baino ez dira etortzen edota beren seme-alabek kalifikazio oso onak lortzen ez dituztenean.

Diagnostikoko ebaluazio-probetan lortutako emaitza akademikoak nahiko onak dira. Alabaina, ISECen informazioaren arabera, ikastetxeak ikasleen emaitzak hobetzeko eskaintzen duen "balio erantsia" espero zena baino apalagoa da. Era berean, departamentu didaktikoek ikasleei buruz eginiko ebaluazioaren emaitzak aztertuta, datuek diote, batez beste, DBHko ikasleen %30ek ez dituela ikasturte bakoitzeko ikasgai guztiak gainditzen.

Hobetu egin behar da irakasle taldeen eta departamentu didaktikoen arteko koordinazioa. Hain zuzen, azkeneko ikasturteetan hainbat familiak erreklamazioak aurkeztu ditu beren seme-alabak ebaluatzeko eta sustatzeko irizpideak direla eta ez direla.

2.3. ADIBIDEA

Testuinguru geografiko eta sozio ekonomikoan agertu dugun bezalaxe auzoetan errealitate ezberdinekin topatzen gara, ondorioz, ikastetxea egoitza bakoitzean ematen den errealitatea ere, ezberdina dugu faktore anitzengatik.

Badira jada 4 ikasturte irakasle ekipoak leku batean zein bestean finkatu nahi izan genituela eta pixkana egoitza bakoitzera egokituz joan gara, bata eta bestearen arteko ezberdintasun eta beharretara egokituz, alegia.

Esan behar da bederen, azken 5 urte hauetan gure ikastetxea nabarmen hazi dela: auzo batek 11 unitate ditu une honetan eta besteak, berriz, 22 unitate: 33 orotara. (Egun, duela 5 urte baino 11 unitate gehiago ditugu). Bigarren hau ez da guztiz garatu oraindik ere eta datozen 4 ikasturte hauetan gutxienez 25 unitate edukitzera iritsiko da.

Hazkunde azkar honek zera ekarri du, besteak beste, kudeaketarako gero eta zama handiagoa: 2 errealitate ezberdin, 2 udalerri, baliabide materialen bikoizketa, askotan proiektuak bikoiztu beharra, Auzo batetik besterako irakasleriaren etengabeko joan etorriak, koordinaziorako gero eta zailtasun handiagoak eta abar luzea. Guzti honetatik eratortzen da Ikastetxearen egiturarekin aurrerago planteatutako helburu eta ekintzak (1. atalean).

Ikastetxearen hazkundearekin jarraituz bada aipagarria den beste ondorio bat ere: pasa den ikasturte arte irakasleriaren %70a ikastetxerako "berria" eta behin behinekoa zen, irakasle klaustroaren halako behin behinekotasunak eta ikasturtez ikasturterako aldaketak dakarren guztiarekin. Badirudi hala ere, amaiera datorkiola irakasleriaren behin-behinekotasun horri, izan ere 8 izan ziren iaz lehiaketara atera ziren plazak eta beste 7 aurten aterako direnak, horrek fijazio sistema berriarekin batera, klaustroari egonkortasuna emango dionaren esperantzarekin gara.

Irakasleriaren egonkortasunarekin jarraituz ezin dugu aipatu gabe utzi horrek ikastetxearen proiektu pedagogiko eta bereziki metodologiarekin duen lotura estua. Curriculum berria martxan dela kontuan harturik eta batez ere gure ikastetxeko oinarri metodologikoetan (Haur Hezkuntza, 1./2. mailetan batez ere) berezitasun nabarmenak daudela kontuan harturik (zirkulazio librea deritzogun metodologia), ezinbestekoa deritzogu irakasleriaren formazioaren inguruan ahalegin berezia egitea eta horretarako geure metodologiaren jabe diren irakasle finkoen laguntza ezinbestekoa suertatzen ari da.

Hemendik eratortzen dira Irakasleriaren 3.3. puntuan planteatzen diren helburu eta ekintzak.

2.4. ADIBIDEA

.... Ikastetxe Publikoak hezkuntza- eta curriculum-proiektu oso zehaztua du. Urteak dira ikastetxeen sare batean sartzea erabaki zuela. Ikasleak, ikasle guztiak, izan dira gure abiapuntu, baita parte-hartzea eta oinarrizko baldintzak etengabe hobetzea ere, sistema metodologiko horrekin aurrera jarraitzeko.

Ikastetxearen urteko planak eta memoriak eguneroko beharrizanetan oinarritzen dira eta horrek konfiantza sortzen du eskola-komunitatearen aurrean. Era horretara esan dezakegu irakaskuntza – ikasketa prozesuetan parte hartzen duten guztiak, irakasleak eta besteak, gogoeta-, hobekuntza- eta aldaketa-prozesu etengabean daudela.

Bestalde, nahiz eta eskola-komunitate honetako estamentu guztiekin batera lan egin, batzuetan banaka batzuen gain geratu izan da ardura, eta alderdi hori hobetu egin behar dugu. Kontuan hartu behar dugu aurreko ikasturtean horren gainean gogoeta egin dugula klaustroan eta gainerako antolaketa-egituretan. Urrats garrantzitsuak ematen ari gara bide horretan.

Ikastetxeak fedea du antolatzeko moduan, uste baitu prestakuntza jarraiturako eredu egokiena dela: klaustroak, mintegiak, departamentuak, paraleloak, zikloak, bilera pedagogikoak, ikasleen jarraipena, etab. Parte-hartzean laguntzen eta bakoitzaren indibidualtasuna kontuan hartzen, uste dugu aberastu eta hazi egiten garela, hala profesional modura nola pertsona modura.

Ikasleak parte hartzearen aldekoak gara, beste ideiak batzuk onartzearen aldekoak, kritika eraikitzaileak beharrezkoak direla jakitun gara, baina, hala ere, ohartzen gara hobetu egin behar dugula gatazkak konpontzeko arloan, eta horretarako, nork bere iritzia eman behar duela eta eskolako estamentu guztietan (familia, garraio, ikasle, irakasle, etab.) hartu behar dugula parte gatazka horiek konpontzeko prozesuan. Horregatik uste dugu horixe dela landu beharreko beste esparruetako bat. Martxan jarri diren proiektuen asmoa eta zehazki Bizikidetza egitasmoarena da esparru hori garatzen laguntzea, arlo horretan oraindik ere bide luzea baitugu egiteko.

Kudeaketaren arloa, neurri handi batean, zuzendaritza-taldearen esku geratzen da, eta, horrenbestez, gainerako irakasleak ardura handiagoz jardun daitezke hezkuntzari loturiko alderdietan. Arazoren bat sortzen bada edo erabaki garrantzitsuren bat hartu behar bada, guztion parte-hartzea eskatzen da eta egiazta dezakegu bakoitzak ahal duen neurrian egiten duela bere ekarpena.

Oro har esan dezakegu laneko giroa atsegina dela. Nahiz eta inkestarik ez egin, ikastetxean aldi batean lan egiten dutenen iritzia da lan handia egiten dela, koordinazioa ona dela eta harrera ondo diseinatuta dagoela, baina zenbaitetan halako herstura ere nabaritzen dute beharrezko jotzen den hori guztia ezin dutelako lortu. Horregatik, buruan izan behar dugu ondo ari garela lanean baina beti dagoela zer hobetu, segurtasuna transmititu behar dela lantaldean eta gogobetetze-sentsazioa sortu behar dela lortu dugunagatik. Ikasturte honetan inkestak banatu zaizkie familiei (lehen hezkuntzako 5 eta 6 urte), baita irakasleei ere (zikloak) beren iritzia jakiteko eta zer arlo hobetu behar den zehaztasun gehiagoz jakiteko.

Ikastetxeak hainbat baliabide ditu martxan maila pedagogikoan, kudeaketaren mailan eta harremanen mailan. Lagundu egin nahi izaten diegu Administrazioari, Udalari, Berritzegune egitasmoari eta beste ikastetxe batzuei, eta ahalegin handia egiten dugu zeregin horretan.

Ebaluazioaren arloan ere nabarmen hobetu dugu azken urteotan eta gure adierazleak finkatu ditugu: partaidetza, helburuak zenbateraino lortu diren, eraginkortasuna eguneroko jardunean... Ebaluazio horren emaitzak dira, hain zuzen, hobekuntza-planen abiapuntua. Beharrezkoa da bide horri jarraitzea.

2.5. ADIBIDEA

i.- Eskola- eta gizarte-giroa

*Institutuko **eskola-giroa,** oro har, ona da, nahiz eta DBHn hobe daitekeen. Giro lasaia lortu nahi dugu, eta bertan elkarrenganako errespetua, komunikazioa, partaidetza, ordena, txukuntasuna eta norberaren erantzukizuna izan beharko dira institutuaren ezaugarriak. Guraso, ikasle eta irakasleek bizikidetza-proiektuaren batzordean duten partaidetza eraginkorrak, tutoretza-ekintza egokiak eta etengabeko elkarrizketak izan behar dute nahi dugun eskola-giroa garatzeko esparruak.*

***Gizarte-giroa** eta ikastetxeko lan-baldintzak onak dira, baina hobetu egin daitezke. Horrela bada, guztion artean giza harremanak eta harreman profesionalak, pertsonen ekimenak eta erantzukizun partekatua zaintzea lagungarria da optimismoa eta lanerako gogoa sortzeko, eta horiexek dira lanean ongizate pertsonala izateko baliabiderik onenak.*

Hala eta guztiz ere, gatazkak ohikoak dira erakunde guztietan, eta horrelakorik egonez gero guztiok hartu behar dugu geure gain, eta ahal den neurrian arautu […].

ii.- Emaitza akademikoak

Gure ikasleen errendimendu akademikoa ezberdina da hezkuntza-mailaren arabera, eta azken ikasturtean maila ezberdinetan izandako sustapen-indizeetan ikus daiteke hori (DBHn % 55, Batxilergoan % 40, Erdi mailako zikloetan % 72 eta Goi mailako zikloetan % 92). Emaitzak aztertuta nabaria da DBHko eta Batxilergoko emaitzak hobetzen saiatu behar dugula, metodologia berriak, curriculum-egokitzapenak eta helburu argi eta partekatuak ezarriz tutoretza-ekintzan.

iii.- Berrikuntza eta aldaketa

Kalitatezko hezkuntza izateko nahitaezkoa da ikaskuntza-sistema dinamikoak izatea, garatzen den inguruaren arabera egokitu eta aurrera egiten dutenak, eta irakaskuntza- eta ikaskuntza-prozesuak aldaketa teknologiko, soziokultural zein pertsonalek ekarri dituzten beharrizanei erantzuteko moduko bilakaera izango duela bermatuko dutenak. Ikaskuntza dinamikoak ezinbestean behar ditu berrikuntzak, curriculum-egokitzapenak, antolatzeko eredu berriak, etab. […].

*Gaur egungo gizartean garrantzi handia duen aldaketetako bat teknologia berriekin lotutakoa da. IKTen erabilera aurreratua egiteko moduko baldintzak ditugu: ikastetxeko txoko guztietara kable edo uhin bidez sartzeko aukera ematen duen **azpiegitura** […] eta, azkenean, aipatutako teknologiekin gero eta trebatuago dauden eta bai irakaskuntza-kudeaketan eta baita hezkuntza-jardunean ere teknologia horiek erabiltzeko jarrera baikorra duen **irakasleen taldea**.*

*Baldintza horiek pizgarria dira IKTen erabileran **jauzi kualitatiboa** emateko, hezkuntza-jardunean eta geure metodoetan erabiltzen ditugun materialen artean sartzeko. Gure asmoa da informazio aberats eta egiazkoagoa zabaltzea ikasleen artean, ikasketa-gaien zati handiago eta hobeak hurbilduz, eta are garrantzitsuagoa dena, ikasleen ikaskuntzak hobetzea eraginez: izan ere, aukera ematen zaie **aktiboagoak** izateko, edukiekin elkarreragiteko, gehiago ikertzeko eta ikasten jarraitzeko gogoan eta ikasketetan partaidetza handiagoa izateko.*

iv.- Barruko eta kanpoko komunikazioa eta partaidetza

Parte hartzea, ekarpenak egitea eta urteko planetan islatzen diren hausnarketak partekatzea gure ikastetxearen oinarrizko printzipioak partekatzen laguntzen diguten elementuak dira. Hezkuntza-komunitate guztia motibatuko duten harreman-portaerak garatzea eta jakinaraztea, eta lan-giro atsegin eta konfiantzazkoa bultzatzea dira lortu nahi diren eskola-emaitzak eta giro orokor egokia lortzeko bideak. Aipatzekoa da horrelako giroetan egiten diren ekintzek ahalik eta adostasun eta partaidetza handiena izan nahi dutela, azken emaitza zabal onar dadin eta ekintza horiek gauzatu ahal izan daitezen.

3] **Helburu nagusiak zehaztea.** Helburuak zehazterakoan diagnostikoan antzemandako beharrak eta gabeziak hartuko dira kontuan. Gainera, komeni da helburuak dagokien dimentsioarekin uztartzea. Zehazki, bost dimentsio bereizi dira zuzendaritza-funtzioa betetzeko.

Hala, esaterako, antolaketari, hezkuntza-proiektua eta curriculum-proiektua gaurkotzeari, AJAri, bizikidetzari eta abarrei buruzko helburuak "Jomugak eta esku-hartze estrategikoak zehaztea" dimentsioarekin uztartuko dira.

Besteak beste irakasleen arteko koordinazioa hobetzea, talde-lana bultzatzea, baliabideak eraginkortasun handiagoz kudeatzea eta abar xede duten helburuak "Ikastetxearen zuzendaritza, antolamendua eta funtzionamendua" dimentsioan jasoko dira.

Aniztasunaz arduratzea, metodologian aldaketak egitea, programazioak eguneratzea, tutoretza funtzioa indartzea eta abar xede dutenak, berriz, "Lidergo pedagogikoa" dimentsioarekin lotuko dira.

Familien, ikasleen eta administrazio eta zerbitzuetako langileen inplikazioa eta parte-hartzea bultzatzen eta beste ikastetxe eta erakundeekiko harremana sustatzen duten helburuak "Barneko eta kanpoko agenteen parte hartzea eta laguntza" dimentsioarekin uztartuko dira.

Azkenik, ikasleen ebaluaziotik eta beste ebaluazio batzuetatik ateratako "datuak" curriculumari eta antolaketari loturiko alderdiak hobetzeko erabiltzea bultzatzen dutenak "Ebaluazioa sustatzea eta aldaketa kudeatzea" dimentsioarekin uztartuko dira.

Bost dimentsio horiek funtsezkotzat jotzen dira zuzendaritza-funtzioa betetzeko, eta, beraz, pentsatzekoa da bost arlo horiek barnean bilduko dituen helburuak zehaztu beharko lituzkeela zuzendaritza-proiektu batek. Horrek adieraziko luke proiektua orekatua dela alderdi hauei dagokienez: lidergo estrategiko, banatu eta pedagogikoa betetzea, baliabideen kudeaketa eraginkorra eta aldaketaren kudeaketa. Alabaina, gerta daiteke, ikastetxearen azterketa diagnostikoaren ondorioz, zenbait dimentsio gutxi garatuta daudela antzematea, eta beste batzuk garatuago daudela ohartzea. Beraz, zer hobetu gehien duten dimentsioen aldeko apustu irmoa egitea litzateke koherenteena. Nolanahi dela ere, zuzendaritza-proiektu orok ikastetxeko ikasleen ikasketa hobetzeko helburuak zehaztu beharko ditu.

Zuzendaritza-proiektuaren helburuen definizioa eta denboralizazioa

Dimentsioak	Helburu orokorrak	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Jomuga eta esku-hartze estrategikoen definizioa	1] AJA eguneratzea, Bizikidetza-planaren oinarrizko alderdiak jasota.				
Ikastetxearen zuzendaritza, antolamendua eta funtzionamendua	2] Giza baliabideak kudeatzeko irizpideak lantzea, ikasleei zuzeneko arreta-ordu gehiago eskaintzea xedetzat harturik.				
Lidergo pedagogikoa	3] Ebaluazio-, sustapen- eta titulazio-irizpideak ikasturte hasierako gutunean eta ikastetxearen webgunean argitaratzea.				
	4] DBHn gai instrumentaletan erabilitako metodologia aztertzea eta hobetu beharrekoa hobetzea, xede hauetarako: - Hizkuntza batean eta bestean komunikaziorako gaitasuna hobetzeko. - Proiektu eta lan esperimentalak bultzatzeko.				
Barneko eta kanpoko agenteen parte hartzea eta laguntza	5] Kudeaketa arloan jardunbide egokiak dituzten enpresa, ikastetxe eta erakundeak identifikatzea, xede hauetarako: - Haietara bisitak egiteko eta hartu-emanak sortzeko. - Ikasitakoarekin ikastetxean hobekuntzak egiteko.				
Ebaluazioa sustatzea eta aldaketa kudeatzea	6] Ikasleen ebaluaziotik sortutako emaitzak eta diagnostikoa egiteko ebaluazioaren emaitzak sistematikoki aztertzea eta: - Curriculumean beharrezko aldaketak ezartzea. - Antolaketan beharrezko aldaketak egitea ikasketa-emaitzak hobetzen laguntzeko.				

Dimentsioak	Helburu orokorrak	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Jomuga eta esku-hartze estrategikoen definizioa	**1]** Ikastetxeko giroa eta bizikidetza hobetzea.				
Ikastetxearen zuzendaritza, antolamendua eta funtzionamendua	**2]** Azpiegituretan eta baliabide materialetan dauden beharrizanak identifikatzea eta kudeatzea gure Hezkuntza-proiektua kalitatez garatzeko.				
	3] Garraio-zerbitzuan zer beharrizan dauden aztertzea, horiek hobetzeko proposamenak egitea eta ezartzea.				
Lidergo pedagogikoa	**4]** Curriculum-proiektua berrikustea gaitasunen garapena aintzat hartuta.				
Barneko eta kanpoko agenteen parte hartzea eta laguntza	**5]** Gure ikasleen hezkuntza-ibilbideko ikastetxeekin koordinaziorako prozedurak eta egiturak sortzea/hobetzea.				
Ebaluazioa sustatzea eta aldaketa kudeatzea	**6]** Diagnosi-ebaluaziotik sortutako hobekuntza-planak lehenestea ikasleen emaitza akademikoak hobetzeko.				

4] **Oro har, helburuak lortzeko zer egingo den (hots, jarduera-lerroak), eta zer baliabide beharko diren zehaztea.** Helburu bakoitza, aurrez dagokion dimentsioarekin uztartua, aurreko atalean ikusi dugunez, berau lortzeko beharrezkoak diren ekimen eta zereginekin lotuko da. Oso garrantzitsua da jardueren eta ekintzen lehentasuna finkatzea, aurreikusitako ekintza guztiak ezin badira gauzatu, zein lehenetsi erabaki ahal izateko.

Arduradun bat izendatuko da ekintza bakoitzerako, eta beharrezkoak diren baliabideak, aurreikusitako denboralizazioa eta emaitzen adierazleak zehaztuko dira. Zehaztapen horiek guztiek sinesgarritasuna emango diete helburuei eta, batez ere, emaitzen adierazleek aukera emango dute helburuak zenbateraino bete diren neurtzeko eta balioesteko.

Helburua *Objetivo*

Gure ikasleen hezkuntza-ibilbideko ikastetxeekin koordinazio-prozedurak eta -egiturak sortzea/hobetzea:

- batetik besterako pausoa errazteko.
- tutoretza- eta orientazio-lana errazteko (ikasleei buruzko informazioa transmititzea, taldeak osatzea, laguntza-beharrizanak...).
- hezkuntza arloan eginiko esku-hartzeetan haien arteko elkarlana eta koordinazioa bermatzeko.

jarduerak *actividades*	**arduraduna-agenteak** *responsable y agentes*	**denboralizazioa** *temporalización*	**baliabideak** *recursos*	**Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak** *Indicadores de proceso y de logro*
Ikastetxeetako zuzendarien bilera koordinaziorako egiturak eta prozedurak sortzea proposatzeko.	**Zuzendaria**	Bigarren ikasturtea, lehen hiruhilekoa.	Proposamena arrazoitzen duten beharrizanak eta helburuak adierazi diren hasierako dokumentua. Proposamenarekin loturiko araudia.	**Jarraipenaren adierazleak** 1. Lanerako plangintza bat ezartzea. 2. Akta bat honako hauek jasotzeko: eginiko ekarpenak, parte-hartzearen ehunekoa, erabakiak eta horiek martxan jartzeko egutegia.
Zuzendariek adostutako plangintzan ezarritako lansaioak egitea (jarritako helburuei begira beharrezkoak diren egituren inguruan eztabaidatzea eta haiek onartzea).	**Zuzendaria** Ikasketaburua Orientatzailea/Aholkularia Egoki iritzitako irakasleak	Bigarren ikasturtea, bigarren hiruhilekoa.	Beste zonalde batzuetan indarrean diren ereduak-esperientziak. Lanerako eta metodologiarako dokumentu bateratua ikastetxe bakoitzak horren gainean hausnartu dezan eta proposamenak aurkez ditzan. Proposamenak laburbiltzeko agiria.	**Lorpenaren adierazleak** 3. Ibilbideko ikastetxeen ikasketa-buruek, edo horien ordezkariek, osatutako koordinazio-batzorde bat eratu da. 4. Prozedura bat ezarri da zentro hartzaileari eman behar zaion informazio esanguratsua, aurkeztu beharreko dokumentazioa eta noiz eta nola aurkeztu behar den jasotzeko. 5. Eragindakoen %70ak (tutoreak, irakasleak, orientatzailea, aholkularia, ikasketa-burua...) adierazi duenez, jasotako informazioa lagungarria izan zaie ikasleak hobeto ezagutzeko, taldeak osatzeko eta interbentzio-plana egiteko.
Egiturak martxan jartzea eta pixkanaka-pixkanaka helburuak ezartzea.	Zuzendaria **Egituren arduradunak**	Bigarren ikasturtea, hirugarren hiruhilekoa eta hirugarren ikasturtea.	Egitura bakoitzaren lan-plangintzak. Eginkizunak sistematizatzeko sortuko diren materialak, txantiloiak, prozedurak... Bileren aktak.	

Helburua *Objetivo*

Ikastetxeko giroa eta bizikidetza hobetzea baldintza hauek oinarritzat hartuta:

- Hezkuntzako eragile guztien esku-hartzea (irakasle, ikasle, familia, irakasleak ez diren langileak...).
- Bizikidetzarako behatokia eta bizikidetza-plana sendotzea.

jarduerak *actividades*	arduraduna-agenteak *responsable y agentes*	denboralizazioa *temporalización*	baliabideak *recursos*	Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak *Indicadores de proceso y de logro*
Irakasleak bizikidetzaren eta eskolako giroaren inguruan prestatzeko plana, horren bidez hausnarketa, alderaketa eta partekatzea sustatu ahal izateko (kultura partekatua).	Zuzendaritza **Ikasketen buruzagitza**	Lehen ikasturtea.	Berritzeguneak. Prestakuntza-proiektuen deialdia. Hezkuntza Sailak landutako materialak. Beste ikastetxe batzuetako esperientziak. Sare-lana.	**Jarraipenaren adierazleak** 1. Plana aurreikusitako epean landu da. 2. Plana gauzatzeko materialak sortzea. 3. Tutoretza-saioen programazioa (hilero). 4. Ikasleek parte hartzeko egituren funtzionamendurako kronograma (hiru hilean behin). 5. Parte hartzeko prozedurak idatziz jasotzea (ikasturtearen amaieran). 6. Egindako saioen zerrenda. 7. Partaideek bete beharreko balioespen-galdeketa (kuantitatiboa eta kualitatiboa). **Lorpenaren adierazleak** 8. Bizikidetzaren Behatokia sortu da. Bertan familiek, irakasleek eta administrazio- eta zerbitzu-langileek parte hartzen dute. 9. Ikasleen Eskubideei eta Betebeharrei buruzko 201/2008 Dekretuan aurreikusitako bide alternatiboak erabiltzen dira ikasleen jokabideak zuzentzeko. 10. Bizikidetzaren aurkako jokabide larri-larriek behera egin dute (edo ez dira izan).
Tutoretza-saioak ikasleekin bizikidetzari buruz gogoeta egiteko, eztabaidatzeko eta bizikidetza modu berean ulertzeko: haien esku-hartzearen garrantzia, gatazkak, arauak...	Orientatzailea **Ikasketen buruzagitza** Tutoreak	Bigarren ikasturtea, lehen hiruhilekoa.	Tutoretza-saioetarako materialak. Ikasleen parte-hartzea errazteko egiturak. Parte hartzeko prozedurak.	
EHIGEren bidez bizikidetzari eta eskolako giroari buruzko prestakuntza-saioak eskaintzea eta lantzea familientzako eta ikastetxeko langileentzako.	**Zuzendaritza** **Orientatzailea** Ikasketen buruzagitza EHIGE	Bigarren ikasturtea, bigarren / hirugarren hiruhilekoa.	Barneko edota kanpoko langileak, aztertu beharreko gaiaren arabera.	
Bizikidetzarako Behatokiaren eginkizunak eta osaera hedatzeko plana eta Bizikidetza-planaren helburuak lantzea.	**Zuzendaria** **Orientatzailea** **EHIGE** Familiak Ikasleak Irakasleak Irakasleak ez diren langileak	Bigarren ikasturtea, bigarren / hirugarren hiruhilekoa.	Berritzeguneak. Hezkuntza Sailak prestatutako materialak. Beste ikastetxe batzuetako esperientziak. Sare-lana.	

Helburua *Objetivo*

Azpiegituretan eta baliabidetan dauden beharrizanak identifikatzea gure hezkuntza-proiektua kalitatez garatzeko.
Hautemandako beharrizanak kudeatzea.

jarduerak *actividades*	arduraduna-agenteak *responsable y agentes*	denboralizazioa *temporalización*	baliabideak *recursos*	Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak *Indicadores de proceso y de logro*
Ikastetxeko guneei dagokionez zer hobetu behar den hautematea eta proposamenak egitea.	**Idazkaria** Koordinatzaileak eta zuzendaritza-taldea OOG EHIGE Udala Delegaritzako Unitate Teknikoa	Lehen ikasturtea, lehen / bigarren hiruhilekoa.	Bilerak: zikloenak, klaustrokoak, OOG, EHIGE, Udala... Ikastetxeko matrikulazioaren bilakaerari buruzko txostena. Araudia. Planoak. Udaleko / delegaritzako aparejadorea	**Jarraipenaren adierazleak** 1. Bileren aktak. 2. Hautemandako beharren txostena eta horiek hobetzeko proposamenak. 3. Hautemandako beharren eta disfuntzioen txostena eta horiek hobetzeko proposamenak. 4. Ebaluazioari eta jarraipenari buruz jasotako txostenak. **Lorpenaren adierazleak** 5. Prozedura bat ezarri da beharrak antzeman, lehenetsi eta kudeatzeko. 6. Lehenetsitako beharren %90a modu gogobetegarrian kudeatu da ezarritako prozedurarekin bat etorriz.
Ikastetxean dauden baliabide materialei eta haien erabilerari buruzko ebaluazioa: disfuntzioak eta beharrizanak hautematea (egungoak eta aurreikus daitezkeenak), hobetzeko proposamenak.	**Zuzendaritza-taldea** Irakasleak Ikasleak Irakasleak ez diren langileak OOG	Lehen ikasturte osoan.	Ikastetxean dagoen materialaren inbentarioa berau balioesteko. Material hori erabiltzen duten estamentu guztien balorazioak.	
Hobetzeko proposamenak martxan jartzea eta horien jarraipena egitea.	**Zuzendaritza-taldea**	Bigarren ikasturtea eta hurrengoak.	Ebaluazioa eta jarraipena egiteko tresnak.	

Helburua *Objetivo*

Curriculum-proiektua gaurkotzea gaitasunen garapena aintzat hartuta eta hezkuntza-komunitateak proiektua ezagut dezala bermatzea.

jarduerak *actividades*	arduraduna-agenteak *responsable y agentes*	denboralizazioa *temporalización*	baliabideak *recursos*	Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak *Indicadores de proceso y de logro*
ICP berrikustea: gaitasunak, edukiak, ebaluazio-irizpideak, etab. Berrikuspen horretan metodologiari loturiko alderdiak lehenetsiko dira. Horren gainean erabakiak hartzea: zeri eutsi, zer berritu, zertan sakondu, zer ezabatu, zer hobetu...	**Zuzendaritza taldea** Klaustroa OOG	Lau urteetan zehar. Urteko plangintzetan zehaztuko da egin beharreko lana.	Ikastetxean dauden oinarrizko dokumentuak (IHO, ICP, AJA...) Gaiari buruzko araudia. Ikastetxearen koordinazio pedagogikorako egiturak. Laguntza-zerbitzuak. Prestakuntza- eta berrikuntza-planak. Beste ikastetxe batzuetako ereduak.	**Jarraipenaren adierazleak** 1. Hartutako erabakien aktak. 2. Memoria kualitatiboa ikasturte bakoitzaren amaieran. 3. Parte hartzen duten irakasleen ehunekoa (%85). 4. IUP-n zehaztutako lana ezartzea eta martxan jartzea. 5. Zabaltzeko prozedura egitea eta abian jartzea. 6. Klaustro eta OOGren onarpen-aktak. **Lorpenaren adierazleak** 7. Curriculum-proiektua aldatu da, arauen eskakizunei egokituz. 8. Irakasleen %100ak ezagutzen du curriculum-proiektu berria. 9. Ebaluazioko, sustapeneko eta titulazioko irizpideak jakinarazteko jarraitutako prozeduraren berri eman zaie familia eta ikasleei (azken biak Oinarrizko Hezkuntzan).
Hartutako erabakiak martxan jartzeko prozeduretan zehaztapenak egiteko eta orientatzeko dokumentuak lantzea.	**Ikasketaburua** IGI			
Prozedura bat lantzea, zabaltzea eta ezartzea ikastetxean lanean hasten diren irakasleei eta familiei hartutako erabakiak transmititzeko.	**Zuzendaritza-taldea** IGI Tutoreak	Lehen ikasturtea.	Laguntza-zerbitzuak. Beste ikastetxe batzuetako ereduak.	

Helburua *Objetivo*

Diagnostikoaren ebaluaziotik sortutako hobekuntza-planak lehenestea hizkuntzen, zientzien eta matematiken esparru / arlo/ gaietan ikasleen emaitza akademikoak hobetzeko.

	jarduerak *actividades*	arduraduna-agenteak *responsable y agentes*	denboralizazioa *temporalización*	baliabideak *recursos*	Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak *Indicadores de proceso y de logro*
Linguistikoa	Ahozko informazio-iturriak dibertsifikatzea. Ikasturtean zehar eta arlo guztietan ahozko hizkuntza ulertzeko jarduerak antolatzea. Ikasgelako ariketetan antolatutako jarduerak sartzea. Ahozko hizkuntzako jardueretan ebaluazioko irizpide bateratuak ezartzea. Egindako prozesuari buruz eta prozesuak ikasleen ahozko ulermenaren hobekuntzan izan duen eraginari buruz hausnartzea.	**Ikasketaburua** Zikloak Departamentuak	Lehen ikasturte osoa eta jarraipena hurrengoetan.	• Erabilitako jarduerak eta material didaktikoak. • Analisirako txantiloia. • Ulermenari buruzko artikuluak. • Kanpoko prestatzaileak. • Ulermenari buruzko oinarrizko adostasunak biltzeko orria. • Ebaluazio-irizpideak eta -adierazleak. • Arlo eta gai bakoitzari buruzko ahozko testuen eta ikus-entzunezkoen baliabide-bankua: irrati-entzuketak, dokumentalak, saioen grabazioak; filmak, hitzaldiak... • Analisirako eta datuak biltzeko txantiloiak.	**Jarraipenaren adierazleak** 1. Planean proposatutako ekintzen jarraipena (kontrol-txantiloiaren bitartez) 2. IHP,ICP-n sartzekoak diren onartutako erabakien hartzea. 3. Urteko planean planifikatutako ekintzak epe eta modu egokian betetzea. **Lorpenaren adierazleak** 4. Ikasleek ikasitakoa %10a hobetzea lortzea. 5. Ikasleen eta irakasleen %70a pozik dago ekintzekin eta egin diren aldaketekin.
Zientifikoa	Metodo zientifikoarekiko jarrera positiboak garatuko dituzten ikasketa-metodoak ezartzea: hipotesi mailako arrazoiketa, datuen analisia, koherentzia bilatzea. Jarduera eta esperientzia samurren eredu bat diseinatzea lan globaleko gaietan eta abar ikerketa zientifikoaren berezko alderdi behinenak lantzeko. Egindako jarduera praktikoak, proiektuak eta ikerketak ebaluatzeko irizpideak adostea.	**Ikasketaburua** Zikloak Departamentuak	Bigarren ikasturte osoa eta jarraipena hurrengoetan.	• Material didaktikoak: gaiari buruzko software eta baliabide espezifikoak. • Eragiketen ebazpenean eta ikerketa bideratuan oinarritutako irakaskuntzari buruzko artikuluak. • Dibulgazio zientifikoko materialak, aldizkariak, webguneen helbideak, etab. • Irakasle bakoitzak erabilitako metodologia eta jarduera praktikoak analizatzeko txantiloia. • Irakaskuntza-prozesuan erabili beharreko eredu eta estrategiei buruzko oinarrizko akordioak biltzeko orria. • Lanak antolatzeko txantiloiak. • Egindako jarduera praktiko, proiektu eta ikerketen ebaluazioari buruzko oinarrizko akordioak biltzeko orria.	
Matematikoa	Denborak antolatzea eta eragiketak ebaztea ikasleei horretarako hainbat estrategiaren berri emanez. Eskolako saio gehienetan egingo da hori. Eragiketak ebazterakoan taldean lan egiteko ohitura bultzatzea. Pentsatzeko jolasak eta aisialdiko jarduerak diseinatzea eta proposatzea. Eguneroko bizimoduan matematikarekin zerikusia duten egoera korapilatsuei buruzko eztabaidak, gogoetak eta abar sustatzea.	**Ikasketaburua** Zikloak Departamentuak	Hirugarren ikasturte osoa eta jarraipena hurrengoetan.	Erabilitako material didaktikoak. Taldeko lana antolatzeko txantiloiak. Taldeko lana antolatzeari eta garatzeari buruzko oinarrizko akordioak biltzeko orria. Taldeko lanaren emaitzak jasotzeko (balorazioa) txantiloia. Aintzat hartu beharreko egoera gatazkatsuak prestatzeko eskema. Eztabaidak aztertzeko (balorazioa) txantiloia: antolaketa, parte-hartzea... Jardueretan izan den parte-hartzeari buruzko oinarrizko akordioak jasotzeko orria (aintzat hartu beharreko arauak...).	

Helburua *Objetivo*

"Ikasten ikasteko" gaitasuna dela-eta, zer hobetu behar den identifikatzea eta horren gainean proposamenak egitea, irakaskuntzako gure jardunari buruz eta gure ikasleei jartzen dizkiegun lanei buruz gogoeta eta azterketa eginez.

jarduerak *actividades*	**arduraduna-agenteak** *responsable y agentes*	**denboralizazioa** *temporalización*	**baliabideak** *recursos*	**Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak** *Indicadores de proceso y de logro*
Ikasten ikasteko gaitasunari buruzko dokumentazio askotarikoa irakurtzea eta aztertzea.	Zuzendaria **Ikasketaburua** Koordinazio Pedagogikorako Batzordea Zikloak Departamentuak	3 bilera. Lehen ikasturteko 2. hiruhilekoa.	Araudia. Askotariko dokumentuak. Berritzeguneko aholkularia.	**Jarraipenaren adierazleak** 1. Gure errealitatera egokitutako ondorioen zerrenda. 2. Arlo eta ikasgai batzuek eta besteek gaitasun hori garatzeko zer ekarpen egin duten aztertzeko tresna adostua sortzea. 3. Ziklo/departamentuen arabera honakoak biltzea: ahuluneak eta hobetzeko proposamenak hurrengo urteko planean jasotzeko. 4. Hobekuntzaren ebaluazioa Ikastetxearen urteko planean ezarritakoaren arabera. **Lorpenaren adierazleak** 5. "Ikasten ikastea" gaitasunari dagokionez, irakasleen prestakuntzan eta programazio didaktikoetan hobetzeko arloak identifikatu dira, prestakuntza- eta berrikuntza-ekintzetan zehaztu direnak. 6. Gaitasun hori garatzen laguntzeko proposamen bat edo beste sartu da programazio didaktikoetan.
Ondorioetan oinarrituta tresna bat lantzea gaitasun horrekin loturik ikasleek egiten dituzten lanak tipifikatu ahal izateko.	Zuzendaria Ikasketaburua **Koordinazio Pedagogikorako Batzordea** Zikloak Departamentuak	4 bilera: bi lehen ikasturteko hirugarren hiruhilekoan eta bi bigarren ikasturteko lehen hiruhilekoan.	Landutako dokumentua. Ikasleek eginiko lanak. Berritzeguneko aholkularia.	
Landutako tresnarekin ikasleek egiten dituzten eginkizunak aztertzea.	**Irakasleak banaka.** Bateratzea zikloka / departamentuka.	Bigarren urteko 2. eta 3. hiruhilekoa.	Tresna. Ikasleen lanak. Berritzeguneko aholkularia.	
Urteko plangintzan ikasten ikasteko gaitasunari buruzko helburu bat jasotzea, eta bertan gaitasun horrekin loturik hobetu beharreko proposamen batzuk zehaztea.	**Zuzendaria eta Ikasketaburua** Irakasleak banaka ziklo edota departamentuen arabera koordinatuta.	Hirugarren urtea.	Ikastetxearen urteko plana.	

Helburua *Objetivo*

Gure erakundearen funtzionamendua hobetzea, lanak modu koherentean banatzen direla ziurtatuz, maila guztietan eginiko lansaioetan hartutako erabakiak eraginkorrak direla bermatuz eta denbora hobeto kudeatuz.

jarduerak *actividades*	**arduraduna-agenteak** *responsable y agentes*	**denboralizazioa** *temporalización*	**baliabideak** *recursos*	**Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak** *Indicadores de proceso y de logro*
Organo bakoitzaren funtzioak eta eginkizunak banatzeko irizpideak argi ezartzea: zuzendaritza, klaustroa, koordinazio pedagogikorako batzordea, zikloa, departamentua, eskola kontseilua / OOG…	**Zuzendaria** Hezkuntza-komunitatea	Bigarren ikasturtea.	Araudia. Ikastetxearen AJA. Organoen aktak.	**Jarraipenaren adierazleak** 1. Aktak egitea. 2. Antolaketa-egitura ezberdinetako eginkizunak banatzeko irizpideak ezartzea. 3. Klaustrok adostutako eta onartutako dokumentua egitea, bilera-mota bakoitzaren metodologia jasotzen duena. **Lorpenaren adierazleak** 4. Klaustrok eta Ordezkaritza Organo Gorenak adostutako eta onartutako dokumentua egin da eta AJAm sartu da. Bertan, ikastetxeko antolaketa.egitura bakoitzaren eginkizunak jasotzen dira, bai pertsonalak bai kide anitzekoak. 5. Irakasleen %85a pozik edo oso pozik dago erabakiak hartzerakoan eta denbora kudeatzerakoan erakutsitako eginkortasunarekin.
Bilera mota batzuen eta besteen ezaugarriei buruzko azterketa: informatiboak, azterketakoak, erabakiak hartzeko bilerak.	**Zuzendaria** Ikasketaburua Gainerako irakasleak	Hirugarren ikasturtea, lehen hiruhilekoa.	Askotariko dokumentuak. Berritzeguneko aholkularia.	
Bilera bakoitzerako metodologia egokienaren definizioa. Ikastetxeko intranetaren erabilera.	**Zuzendaria** IGI Koordinatzaileak	Hirugarren ikasturtea, bigarren hiruhilekoa.	Intraneta. Gai-zerrendak, bilerak iragartzeko taula…	

Helburua *Objetivo*

Garraio-zerbitzuan zer beharrizan dauden aztertzea, horiek hobetzeko proposamenak egitea eta ezartzea.

jarduerak *actividades*	**arduraduna-agenteak** *responsable y agentes*	**denboralizazioa** *temporalización*	**baliabideak** *recursos*	**Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak** *Indicadores de proceso y de logro*
Garraioaren gaur egungo funtzionamenduari eta antolaketari buruz gogoeta egitea eta hobetu beharreko arloak identifikatzea.	**Zuzendaritza** eta garraioko arduradunak OOGren batzordea	Hirugarren ikastur-tea, lehen hiruhilekoa.	Sailaren araudia. Garraioaren funtzionamenduari eta antolaketari buruz dauden dokumentuak. Indarrean diren ibilbideak.	**Jarraipenaren adierazleak** 1. Hobetzekoak diren arloak eta beharrak zein diren identifikatzea. 2. Hobetzeko proposamenak jasotzen eta lehenesten dituen plan bat adostea eta prestatzea. 3. OOGk plana onartzea. 4. Hobekuntzaren jarraipena, planean ezarritakoaren arabera. **Lorpenaren adierazleak** 5. Garraio-zerbitzuan hobetzekoak diren beharrak identifikatu eta kudeatu dira arlo hauetan: ibilbideak/geltokiak, plazen esleipena, bizikidetza-arauak eta begiraleen partaidetza. 6. Erabiltzaileen %75a pozik dago egindako berrikuntzekin.
Hobekuntzarako plan bat egitea honako alor hauek aintzat hartuta: ibilbideak - geltokiak, plazen esleipena, bizikidetza-arauak, zaintzaileen esku-hartzea.	Zuzendaritza eta garraioko arduradunak **OOGren batzordea**	Hirugarren ikastur-tea, bigarren hiruhilekoa.	Hobekuntzen proposamenekin landutako dokumentua. Sailaren araudia. Garraioaren funtzionamenduari eta antolaketari buruz dauden dokumentuak. Indarrean diren ibilbideak.	
Plana hezkuntza-komunitate osora hedatzea, ekarpenak jasotzea eta onartzea…	**Zuzendaritza** Hezkuntza-komunitatea	Hirugarren ikastur-tea, hirugarren hiruhilekoa.	Landutako plana.	
Hobekuntza-plana ezartzea.	**Zuzendaritza** eta garraioko arduradunak	Hirugarren ikastur-tea, hirugarren hiruhilekoa eta laugarren ikasturtea.	Landutako planean beharrezkotzat jotzen diren guztiak.	

5] **Proiektuaren jarraipena eta ebaluazioa egiteko aurreikusitako prozedurak.** Aurrez adierazi dugunez, ekintza bakoitzari loturiko emaitzen adierazleak dira biderik sendoena zuzendaritza-proiektuan zehaztutako helburu bakoitza zenbateraino bete den neurtzeko.

Nolanahi ere, adierazle zehatzik ez duten zuzendaritza-proiektuko beste alderdi batzuk ere azter daitezke: adibidez, testuinguruaren analisiaren erabilgarritasuna, helburuak identifikatzerakoan eta ekintzak zehazterakoan ezarritako lehentasunak eta proiektuak aurrera egin ahala sortutako aldaketak…

Zuzendaritza-proiektuaren ebaluazioa ikastetxeko urteko planetan jasotako aurreikuspenekin ere uztartu behar da eta, batez ere, urteko memorietan egiten diren balioespenekin. Horretarako, ezinbestean, aurreko paragrafoetan zehaztutako arloen ebaluazioa kudeatzeko ardura nork hartuko duen erabaki beharko da, zer epetan egingo den zehaztu beharko da, baita zer tresna erabiliko den ere, eta segimendu eta ebaluazio horretan hezkuntza-komunitateko sektore guztien parte-hartzea bermatu beharko da.

Ikasturtea *curso* **2013-2014**

Helburuak *objetivos*	**IUP-n batuta** *Recogido en PAC*		**Adierazleak** *Indicadores*	**Helburuen lorpen-maila** *Grado de logro de objetivos*	**Hurrengo ikasturte(eta)rako egokitzapenak eta proposamenak.** *Modificaciones y propuestas para el/los siguiente/s curso/s*	**Difusioa** *difusión*	
	bai	**ez**				**Klaustro** *claustro*	**OOG** *OMR*
1] Ikastetxeko giroa eta bizikidetza hobetzea.	X		**Jarraipenaren adierazleak** Plana landuta dago. Plana gauzatzeko materialak.	Plana, baita beharrezko materialak ere, landuta daude gauzatu ahal izateko.	Plana ezartzea.	14-05-14	14-05-28
2] Azpiegituretan eta baliabidetan dauden beharrizanak identifikatzea eta kudeatzea gure hezkuntza-proiektua kalitatez garatzeko. Hautemendako beharrizanak kudeatzea.		X	**Jarraipenaren adierazleak** Hautemandako beharren txostena eta horiek hobetzeko proposamenak.	Askotariko beharrizanak hauteman dira eta lehentasunak ezarri behar izan dira soilik ikastetxearen eskumenekoak direnetaz arduratzeko. Ez dugu proposamenen txostena bukatu arrazoi hauek direla medio: - uste genuena baino konplexuagoa delako. - espero genuena baino parte-hartze handiagoa izan delako. - aurreikusitakoa baino erritmo motelagoan aritu garelako.	Bigarren ikasturteko lehen hiruhilekoan lan horrekin jarraitzea. Bileren eraginkortasuna areagotzea. Udalaren esku-hartzea areagotzea aurreikusitako hobekuntzaren bat martxan jarri ahal izateko.	14-02-12 14-05-14	14-05-28

Ikasturtea *curso* **2013-2014**

Helburuak *objetivos*	IUP-n batuta *Recogido en PAC*		Adierazleak *Indicadores*	Helburuen lorpen-maila *Grado de logro de objetivos*	Hurrengo ikasturte(eta)rako egokitzapenak eta proposamenak. *Modificaciones y propuestas para el/los siguiente/s curso/s*	Difusioa *difusión*	
	bai	**ez**				**Klaustro** *claustro*	**OOG** *OMR*
4] Curriculum-proiektua berrikustea gaitasunen garapena aintzat hartuta.	X		**Jarraipenaren adierazleak** Hartutako erabakien aktak. Memoria kualitatiboa ikasturte bakoitzaren amaieran. Irakasleriaren 85ak parte hartzen du ekintzetan. ICPn zehazten den egindako lanaren ezarpen maila betetzen da. ICP ikastetxean hasten diren irakasleei transmititzeko landutako prozedura. Prozedura martxan jartzea.	Haur Hezkuntzako etapa osoa. Lehen Hezkuntzako / Bigarren Hezkuntzako lehen zikloak berrikusi eta eguneratu egin ditu ikasgelako programazioak eta jarduerak eta esparru / alor / ikasgai guztien ebaluazioa gaitasunen garapena aintzat hartuta. Lan hori guztia bileren aktetan eta ikasturtearen amaierako memorian jasota geratu da. Irakasleen esku-hartzea %96koa izan da. Landu da ICP irakasleei eta familiei transmititzeko prozedura eta datorren ikasturtearen hasieran jarriko da martxan harrera-planaren barruan. Ziklo/Departamentuko irakasle guztiek ICP berria ezagutzen dute eta datorren ikasturtean aplikatuko da.	Lan-erritmoa bizitzeko eta eraginkortasun handiagoz egiteko uste dugu garrantzitsua dela beste ikastetxe batzuetako ereduak kontuan hartzea.	14-05-14	
6] Diagnostikoaren ebaluaziotik sortutako hobekuntza-planak lehenestea Ikasleek HIZKUNTZA eremuetan / arloetan dituzten emaitza akademikoak hobetzeko.	X		**Jarraipenaren adierazleak** Planean proposatutako ekintzen jarraipena (kontrol-txantiloiaren bitartez). IHP,ICP-n sartzekoak diren onartutako erabakien hartzea. Urteko planean planifikatutako ekintzak epe eta modu egokian betetzea. **Lorpenaren adierazleak** Ikasleen eta irakasleen %70a pozik dago ekintzekin eta egin diren aldaketekin.	ICP berrikusi den ziklo / etapa / mintegietan... hainbat jarduera gehitu dira diagnosi-ebaluaziotik sortutako hobekuntza-planak aintzat hartuta. Gainerako ziklo / etapa / mintegietan... ahozko hizkuntzaren ulermena hobetzeko jarduerak gehitu dira. Onartutako erabakiak eta aldaketak sartu dira IHP eta ICP-n (ebaluazio-irizpideak, ekintzak eta metodologia). Bai aktetan eta bai ikasturtearen amaierako memorian zehaztuta geratu dira irakasleei jarduera-plan hori martxan jartzen laguntzeko metodologia-alderdiak. Gogobetetzeari buruzko inkesta bat eman zaie irakasleei eta 6koa izan da emaitza.	Nahiz eta proposatutako jarduera batzuk martxan jarri diren, egokiago jo da ikasleen ikasketaren garapenari buruzko ebaluazioa hurrengo ikasturtean egitea, prozesu horren gaineko ikuspegi zabalago eta zuzenagoa emango digulako. Egokia iruditu zaigu plan osoa martxan jarri arte itxarotea, ikasleak zenbateraino dauden pozik jakiteko. Hori dela eta, datorren ikasturtean egingo da neurketa hori. Irakasleen gogobetetze-indizeak ez du gainditu erreferentziazko adierazlea eta, horrenbestez, beharrezkoa izango da inkestetan adierazitako ekarpena balioestea eta egin beharreko moldaketak egitea gogobetetze-maila hori areagotzeko.	14-05-14	14-05-28

Ikasturtea *curso* **2014-2015**

Helburuak *objetivos*	**IUP-n batuta** *Recogido en PAC* **bai**	**ez**	**Adierazleak** *Indicadores*	**Helburuen lorpen maila** *Grado de logro de objetivos*	**Hurrengo ikasturte(eta)rako egokitzapenak eta proposamenak.** *Modificaciones y propuestas para el/los siguiente/s curso/s*	**Difusioa** *difusión* **Klaustro** *claustro*	**OOG** *OMR*
1] Ikastetxeko giroa eta bizikidetza hobetzea.	X		**Jarraipenaren adierazleak** Tutoretza-saioen programazioa (hilero). Ikasleek parte hartzeko egituren funtzionamendurako kronograma (hiru hilean behin). Parte hartzeko prozedurak idatziz jasotzea (ikasturtearen amaieran). Egindako saioen zerrenda. Partaideek bete beharreko balioespen-galdeketa (kuantitatiboa eta kualitatiboa).Behatokia eratzeko akta. **Lorpenaren adierazleak** Bizikidetasunaren Behatokia eratu da eta bertan hezkuntza-komunitatea parte hartzen du (familiak, irakasleak, eta irakasle ez diren langileak). Jokabideak zuzentzeko bide alternatiboak erabiltzen dira. Behera egin dute bizikidetzaren aurkako jokabide larriek.	Zehaztutako programazio eta kronogramaren arabera gauzatu dituzte tutoretza-saioak orientazio / laguntza departamentuak eta tutoreek. Era berean, parte hartzeko protokolo bat eta funtzionamendu-araudi bat ezarri da ikasleekin elkarlanean. Ikastetxearen AJAn jasota geratu da hori guztia. Prestakuntzako lau saio egin dira hezkuntza-komunitateari bideratuta; saio horien ebaluazioa oso ona izan da (8,2ko gogobetetze-maila) eta hauek izan dira alderdi baloratuenak: · *aztertutako gaien interesa eta erabilgarritasuna* · *metodologia* · *taldeka eginiko lana* · *parte hartzeko aukera.* Bizikidetzarako Behatokia eratu da eta jasota geratu dira garatu beharreko helburuak. Jokabideak zuzentzeko bide alternatiboak sistematikoki erabiltzen hasi da eta aldi berean egiaztatu da bizikidetzaren aurkako jokabide larriek behera egin dutela (-%50).	Eskola-komunitateari bideratutako prestakuntza-saioetan azter daitezkeen gaiei buruzko inkesta banatzea. Ikasleek eta irakasleek tutoretza-saioetan jasotako funtzionamendu-arauak berrikustea. Datorren ikasturteko Urteko Planean Behatokiaren helburuak jasoko dira (jokabideak zuzentzeko bide alternatiboen erabilera eta bizikidetzaren aurkako jokabide larrien murrizketa/desagerpena).	15-05-27	15-06-03
2] Azpiegituretan eta baliabidetan dauden beharrizanak identifikatzea eta kudeatzea gure Hezkuntza-proiektua kalitatez garatzeko.	X		**Jarraipenaren adierazleak** Hautemandako beharren eta disfuntzioen txostena eta horiek hobetzeko proposamenak. Ebaluazioari eta jarraipenari buruz jasotako txostenak. **Lorpenaren adierazleak** Prozedura bat ezarri da beharrak antzeman, lehenetsi eta kudeatzeko. Lehenetsitako beharren %90a modu gogobetegarrian kudeatu da ezarritako prozedurarekin bat etorriz.	Azpiegituretan eta baliabide materialetan hobetu beharrekoak jasotzen dituen txostena amaitu da. Lehentasunak ezarri ondoren, gune komunen erabilerari eta fotokopiagailu, argindar eta materialak erosteko gastuei buruzkoak jarri dira martxan (lehenetsitakoen %65a gutxigora behera). Bileren erritmoa eta eraginkortasuna nabarmen hobetu da funtzionamendurako protokolo bat landu eta martxan jarri ondoren (arduradunak, akta, gai-zerrenda, lan-metodologia eta erabakiak hartzea...).	Nahiz eta helburu horrek bukatua behar zuen ikasturte honetan, beharrezkotzat jo dugu datozen ikasturteetan ere lantzea eta zehazki esparru hauetan: • plana hobetzeko proposamenak lantzen jarraitzea. • beste eragile batzuen esku-hartzea eta laguntza areagotzen jarraitzea. • hezkuntza sailarekin azpiegituren inguruko hobekuntzak kudeatzea.	15-03-18 15-05-27	15-03-25 15-06-03
4] Curriculum-proiektua berrikustea gaitasunen garapena aintzat hartuta eta hezkuntza-komunitateak proiektua ezagut dezala bermatzea.	X		**Jarraipenaren adierazleak** Hartutako erabakien aktak. Memoria kualitatiboa ikasturte bakoitzaren amaieran. Irakasleen %85ak ekintza hauetan parte hartzen du. IUPen zehaztutako eta burututako lanaren inplementazio-maila betetzen da. **Lorpenaren adierazleak** Curriculum-proiektua aldatu da, arauen eskakizunei egokituz. Irakasleen %100ak (berrienek ere) ezagutzen eta aplikatzen du curriculum-proiektu berria. Ebaluazio-, sustapen- eta titulazio-irizpideen berri eman zaie familiei eta ikasleei.	Berritzeguneren bidez beste ikastetxe batzuetako hainbat eredu desberdin lortu ditugu. Lehen Hezkuntzako / Bigarren Hezkuntzako bigarren zikloak berrikusi eta eguneratu egin ditu ikasgelako programazioak eta jarduerak eta esparru / alor / ikasgai guztien ebaluazioa gaitasunen garapena aintzat hartuta. Lan hori guztia bileretako aktetan eta ikasturtearen amaierako memorian jasota geratu da. Irakasleen esku-hartzea %92koa izan da. Ziklo/Departamentuko irakasle guztiek ICP berria ezagutzen dute eta datorren ikasturtean aplikatuko da. Datorren ikasturtean ikastetxeko curriculum-proiektu berria zabaltzeko prozedura aplikatuz jarraituko da eguneratutako hezkuntza-etapara zabalduz.	Irakasleek oso ontzat eman dute orain arte egindako lana eta, horrenbestez, lan-dinamika berari eutsiko diogu hurrengo ikasturteetan.	15-05-27	15-06-03

Ikasturtea *curso* **2014-2015**

Helburuak *objetivos*	**IUP-n batuta** *Recogido en PAC*		**Adierazleak** *Indicadores*	**Helburuen lorpen maila** *Grado de logro de objetivos*	**Hurrengo ikasturte(eta)rako egokitzapenak eta proposamenak.** *Modificaciones y propuestas para el/los siguiente/s curso/s*	**Difusioa** *difusión*	
	bai	**ez**				**Klaustro** *claustro*	**OOG** *OMR*
5] Gure ikasleen hezkuntza-ibilbideko ikastetxeekin koordinazio-prozedurak eta -egiturak sortzea/hobetzea.		X	**Jarraipenaren adierazleak** Lanerako plangintza bat ezartzea. Egindako ekarpenak, partaidetza-portzentaia, erabakiak eta abian jartzeko egutegia jasotzen dituen akta. **Lorpenaren adierazleak** Ibilbide bereko ikastetxeen ikasketa-buruek, edo horien ordezkariek, osatutako koordinazio-batzorde bat eratu da. Prozedura bat ezarri da zentro hartzaileari eman behar zaion informazio esanguratsua, aurkeztu beharreko dokumentazioa eta noiz eta nola aurkeztu behar den jasotzeko.	Ibilbide bereko ikastetxeen artean lan-bilerak egiteko plan bat ezarri da gai hori jorratzeko. Plan hori aurreikusitako moduan garatu da. Koordinaziorako lau egitura eratu dira eta bakoitzak zehaztuta ditu xedeak, partaideak, arduradunak, etab.: - zuzendarien batzordea. - ikasketaburuen eta aholkulari-orientatzaileen batzordea. - etapa hasiera eta amaierako tutoreen batzordea. - arloen batzordea. Eman beharreko dokumentazio eta informazioari buruzko erabakiak eta koordinatzeko denbora eta moduak jasotzen dituen dokumentua egin da batasunez. Hori guztia bilera horien aktetan jaso da. Nahiz eta hasita gauden batzorde horietan lanean uste dugu oraindik ere hasi berri samarrak garela. Datorren ikasturtean finduko dugu lan hori.	Egiturak erabat martxan jartzeko daudenez, egindako lana neurtzeko egin den inkestaren neurketa ez zaigu oso esanguratsua iruditu; datorren ikasturtean egingo dugu balorazio hori. Esku hartzen duten ikastetxeetako urteko plangintzetan batzorde horiek martxan jartzeko helburua jasotzea aztertzen ari gara.	15-05-27	15-06-03

5] Gure ikasleen hezkuntza-ibilbideko ikastetxeekin koordinazio-prozedurak eta -egiturak sortzea/hobetzea.		X	**Jarraipenaren adierazleak** Lanerako plangintza bat ezartzea. Egindako ekarpenak, partaidetza-portzentaia, erabakiak eta abian jartzeko egutegia jasotzen dituen akta. **Lorpenaren adierazleak** Ibilbide bereko ikastetxeen ikasketa-buruek, edo horien ordezkariek, osatutako koordinazio-batzorde bat eratu da. Prozedura bat ezarri da zentro hartzaileari eman behar zaion informazio esanguratsua, aurkeztu beharreko dokumentazioa eta noiz eta nola aurkeztu behar den jasotzeko.	Ibilbide bereko ikastetxeen artean lan-bilerak egiteko plan bat ezarri da gai hori jorratzeko. Plan hori aurreikusitako moduan garatu da. Koordinaziorako lau egitura eratu dira eta bakoitzak zehaztuta ditu xedeak, partaideak, arduradunak, etab.: - zuzendarien batzordea. - ikasketaburuen eta aholkulari-orientatzaileen batzordea. - etapa hasiera eta amaierako tutoreen batzordea. - arloen batzordea. Eman beharreko dokumentazio eta informazioari buruzko erabakiak eta koordinatzeko denbora eta moduak jasotzen dituen dokumentua egin da batasunez. Hori guztia bilera horien aktetan jaso da. Nahiz eta hasita gauden batzorde horietan lanean uste dugu oraindik ere hasi berri samarrak garela. Datorren ikasturtean finduko dugu lan hori.	Egiturak erabat martxan jartzeko daudenez, egindako lana neurtzeko egin den inkestaren neurketa ez zaigu oso esanguratsua iruditu; datorren ikasturtean egingo dugu balorazio hori. Esku hartzen duten ikastetxeetako urteko plangintzetan batzorde horiek martxan jartzeko helburua jasotzea aztertzen ari gara.	15-05-27	15-06-03

5. Memoria edo zuzendaritza-proiektuaren gaurkotzea

Zuzendaritza-proiektua epe jakin baterako landu denez, denbora hori amaitzean memoria bat egingo da eta hor jasoko da, besteak beste, agintaldian zehar eskuratutako lorpenen balioespena, zuzendaritza-proiektua zenbateraino gauzatu den neurtuko duen ebaluazioa eta sortutako zailtasunen eta jasotako laguntzen azalpena.

Funtsezkoa da memoriak hobetu nahi diren arloak identifikatzea, eta nahitaez lotu beharko dira zuzendaritza-funtzioaren jardunean lantzen diren dimentsioekin eta dimentsio bakoitzarekin loturiko irizpideekin (agiri honen 3. atalean definitu dira).

Halaber, komenigarria izango litzateke memoria honen emaitzak hezkuntza-komunitatera zabaltzea, etorkizuneko zuzendaritzak, helburuak zehazteko orduan, kontuan izan ditzan.

Zuzendaritza-proiektua eguneraturik aurkeztu behar duten zuzendariek, aurreko paragrafoan zehaztutako elementuez gain proiektu horretan jaso beharko dute aurrez zehaztu baina oraindik lortu gabeko helburuak nola sendotuko dituzten eta, beharrezkoa bada, beren hurrengo agintaldirako zer beste helburu izango duten.

6. Bibliografia

- ÁLVAREZ, M. eta SANTOS, M.: *Dirección de centros docentes*. *Gestión por proyectos,* Madrid, Espainiako Eskola, 1996.

- CAMPO, A.: *Herramientas para directivos escolares.* Wolters Kluwer. Madril, 2010.

- GAIRÍN, J. eta VILLA, A.: *Los equipos directivos de los centros docentes,* Deustuko Unibertsitateko Hezkuntza Zientzien Institutua, Ediciones Mensajero, Bilbo, 1999.

- GARCÍA, A.M. eta AGUIRREGABIRIA, J.: *El proyecto de dirección,* Ediciones Mensajero, Bilbo, 2006.

- MONTERO, A.: *Proyecto de dirección y ejercicio directivo,* Wolters Kluwer, Madril, 2007.

- SARASÚA, A.: “La dirección escolar: selección y formación” *in Organización y Gestión Educativa,* 2, p.2, 2003.

- VILLA, A eta GARCÍA A.M.: “El procedimiento de acceso a la dirección. Reflexiones y propuestas para el debate” *in Organización y Gestión Educativa,* 2003, 2, pp. 4-14.

Baliabideen txostena

baliabideen laburpen koadroa

herramientas y plantillas

Apartados del Proyecto de Dirección	**Informazioa jasotzeko tresnak** Herramientas para la recogida de información	**Zuzendaritza-proiektua idazteko txantiloiak** Plantillas para la redacción del Proyecto de Dirección
Azal orria eta aurkibidea Portada e índice		**0**
1. Sarrera Introducción		**1**
2. Ikastetxearen testuinguruaren diagnostikoa Diagnóstico del contexto del centro	**I** **II**	**2**
3.1. Helburu orokorrak Objetivos generales		**3 a**
3.2. Helburuen denboralizazioa Temporalización de objetivos		**3 b**
4. Jarduketa-lerro nagusiak Líneas de actuación		**4**
5. Proiektuaren jarraipena eta ebaluazioa Evaluación y seguimiento del proyecto.		**5**

Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila
Departamento de Educación Universidades e Investigación
EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

Zuzendaritza proiektua
Proyecto de dirección

[izen abizenak / nombre y apellidos]

Aurkibidea índice

1. **Sarrera eta justifikazioa** *introducción y justificación*	XX
2. **Testuinguruaren diagnostikoa** *diagnóstico del contexto*	XX
3. **Helburu orokorrak** *objetivos generales*	XX
4. **Jarduera-lerroak** *lineas de actuación*	XX
5. **Proiektuaren jarraipena eta ebaluazioa** *seguimiento y evaluación*	XX

1. Sarrera introducción

Zuzendaritza proiektuaren justifikazioa *Justificación del proyecto*

Proiektuaren ezaugarri nagusiak *Características más relevantes del proyecto*

Zuzendaritza taldearen kideak *Composición del equipo directivo*

Kontrol zerrenda lista de control

Dokumentu eta egitura hauek eguneroko praktikan, ikastetxearen bizitzan, izaten duten eragina baloratu / *Valoración de la influencia en la vida del centro y en la práctica habitual de siguientes aspectos.*

1. DIMENTSIOA *DIMENSIÓN 1*

	-2	-1	0	+1	+2
HELBURUEN ETA ESKU-HARTZE ESTRATEGIKOEN DEFINIZIOA / *DEFINICIÓN DE METAS E INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS*					
IHP / *PEC*					
ICP / *PCC*					
Urteko plana eta memoria / *Plan anual y memoria*					
AJA / *ROF*					
OOG / *OMR*					
Batzorde Pedagogikoa / *comisión pedagógica*					
Ziklo - mintegi koordinatzaileen bilerak / *reuniones de coordinador@s de ciclo - seminario*					
Elkarbizitza proiektua / *proyecto de convivencia*					
Tutoretza plana / *plan tutorial*					

2. DIMENTSIOA *DIMENSIÓN 2*

	-2	-1	0	+1	+2
IKASTETXEAREN ZUZENDARITZA, ANTOLAKETA ETA FUNTZIONAMENDUA / *DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO*					
Arduren banaketa / *distribución de responsabilidades*					
Denen inplikazioa eta konpromisoa bultzatzen da / *se fomenta la implicación y compromiso de todos/as*					
Koordinazio pedagogikorako egituren funtzionamendua / *funcionamiento de las estructuras de coordinación pedagógica*					
Kudeaketa / *gestión*:					
- Administratiboa / *administrativa*					
- Espazioak / *de lo espacios*					
- Ekonomikoa / *económica*					
- Zerbitzuak (jantokia, garraioa …) / *servicios escolares (comedor, transporte...)*					

3. DIMENTSIOA *DIMENSIÓN 3*

	-2	-1	0	+1	+2
LIDERGO PEDAGOGIKOA / *LIDERAZGO PEDAGÓGICO*					
Nire arloko programazioa eginda dago / *las programaciones de mi área están realizadas*					
Ikastetxeak ikasle guztiei erantzun egokiak ematen saiatzen da (aniztasunari erantzuten dio) / *respuesta adecuada del centro a todo el alumnado (atención a la diversidad)*					
Tutoretza - orientazio prozesua gauzatzen da / *se realiza el proceso de tutoría-orientación*					

4. DIMENTSIOA *DIMENSIÓN 4*

	-2	-1	0	+1	+2
BARNE ETA KANPOKO ERAGILEEK PARTE-HARTZEA ETA LANKIDETZAN ARITZEA / *PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN DE AGENTES INTERNOS Y EXTERNOS*					
Ikasleen partaidetza bultzatzen da / *se impulsa la participación del alumnado*					
Familiak eta irakasle ez diren langileak partehartzea errezten da / *se facilita la participación de familias y personal no docente*					
Beste ikastetxe, erakunde, etab. batzuekin harremanatzen da / *existen relaciones con otros centros, instituciones...*					

5. DIMENTSIOA *DIMENSIÓN 5*

	-2	-1	0	+1	+2
EBALUAZIOA SUSTATZEA ETA ALDAKETA KUDEATZEA / *IMPULSO DE LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO*					
Kanpo ebaluazioak egiten dira (ebaluazio diagnostikoa, PISA, auditoretzak… / *se realizan evaluaciones externas (eval. diagnóstica, PISA, auditorías...)*					
Barne eta kanpo ebaluazioen emaitzak kontuan hartzen dira hurrengo planifikazioa egitean / *los resultados de las evaluaciones se tienen en cuenta a la hora de planificar*					

Lehentasunak prioridades

- **Kontrol zerrenda tresna erabili ondoren atera ditugun ondorioak eta planteiatzen diren lehentasunak** / *Prioridades que se plantean una vez realizado el volcado de la lista de control.*

INDARGUNEAK / FORTALEZAS	HOBETU BEHARRAK / PUNTOS DE MEJORA
1 eta 2 arteko bataz bestekoa dutenak *puntuaciones medias entre 1 y 2*	-2 eta -1 arteko bataz bestekoa dutenak *puntuaciones medias entre -2 y -1*

LEHENTASUNAK / PRIORIDADES

2. Ikastetxearen testuinguruaren diagnostikoa
diagnóstico del contexto del centro

Kanpoko dimentsioa: ikasleriaren ezaugarriak, familien partehartzea, erekundeekin harremanak…

dimensión externa: características del alumnado, participación de las familias, relaciones con las instituciones locales…

Barruko dimensioa: ikastetxearen ezaugarriak, langileriaren funtzionamendua, ikasleen emaitzen analisia…

dimensión interna: características del centro, funcionamiento del personal, análisis de los resultados del alumnado….

3.1. Helburu orokorrak objetivos generales

1

helburuaren formulazioa / *formulación del objetivo*

▸

aspektu zehatzen identifikazioa eta deskribapena
identificación y descripción de los aspectos concretos

dimentsioak

- ☐ Helburuen eta eskuhartze estrategikoen definizioa *Definición de metas e intervenciones estratégicas*
- ☐ Ikastetxearen zuzendaritza, antolaketa eta funtzionamendua *Dirección, organización y funcionamiento del centro*
- ☐ Lidergo pedagogikoa *Liderazgo pedagógico*
- ☐ Barne eta kanpoko eragileek parte-hartzea eta lankidetzan aritzea *Participación y colaboración de agentes internos y externos*
- ☐ Ebaluazioa sustatzea eta aldaketa kudeatzea *Impulso de la evaluación y gestión del cambio*

2

helburuaren formulazioa / *formulación del objetivo*

▸

aspektu zehatzen identifikazioa eta deskribapena
identificación y descripción de los aspectos concretos

dimentsioak

- ☐ Helburuen eta eskuhartze estrategikoen definizioa *Definición de metas e intervenciones estratégicas*
- ☐ Ikastetxearen zuzendaritza, antolaketa eta funtzionamendua *Dirección, organización y funcionamiento del centro*
- ☐ Lidergo pedagogikoa *Liderazgo pedagógico*
- ☐ Barne eta kanpoko eragileek parte-hartzea eta lankidetzan aritzea *Participación y colaboración de agentes internos y externos*
- ☐ Ebaluazioa sustatzea eta aldaketa kudeatzea *Impulso de la evaluación y gestión del cambio*

3.2. Helburuen denboralizazioa temporalización de los objetivos

helburuak / objetivos	2012-2013			2013-2014			2014-2015			2015-2016		
1]												
2]												
3]												
4]												
5]												
6]												
7]												

4. Jarduera-lerroak líneas de actuación

Helburua *Objetivo* **1**

jarduerak *actividades*	**arduraduna-agenteak** *responsable y agentes*	**denboralizazioa** *temporalización*	**baliabideak** *recursos*	**Ebaluazioa** *evaluación*	
				jarraipen adierazleak *indicadores seguim.*	**lorpenaren adierazleak** *indicadores logro*

5. Zuzendaritza proiektuaren ebaluazioa *evaluación del proyecto de dirección*

Ikasturtea *curso* [ ]

Helburuak *objetivos*	**IUP-n batuta** *Recogido en PAC*		**Adierazleak** *Indicadores*	**Helburuen lorpen maila**[1] *Grado de logro de objetivos*	**Hurrengo ikasturte(eta)rako egokitzapenak eta proposamenak.** *Modificaciones y propuestas para el/los siguiente/s curso/s*	**Difusioa** *difusión*	
	bai	**ez**				**Klaustro** *claustro*	**OOG** *OMR*

[1] IUP-ren memoria kontuan har daiteke/ *se puede tener en cuenta la memoria del PAC*