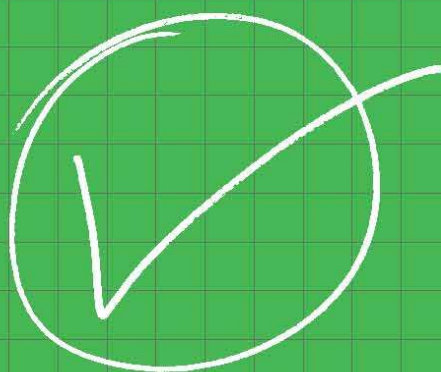


ZUZENDARITZA PROIEKTUA EGITEKO GIDA



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 Jurlaritzako
Liburutegi Nagusiaren katalogoa aurki daiteke:

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

Argitaraldia 1.a, 2012ko iraila

Ale kopurua 1000 ale



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

Argitaratzailea Eusko Jurlaritzaren 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**

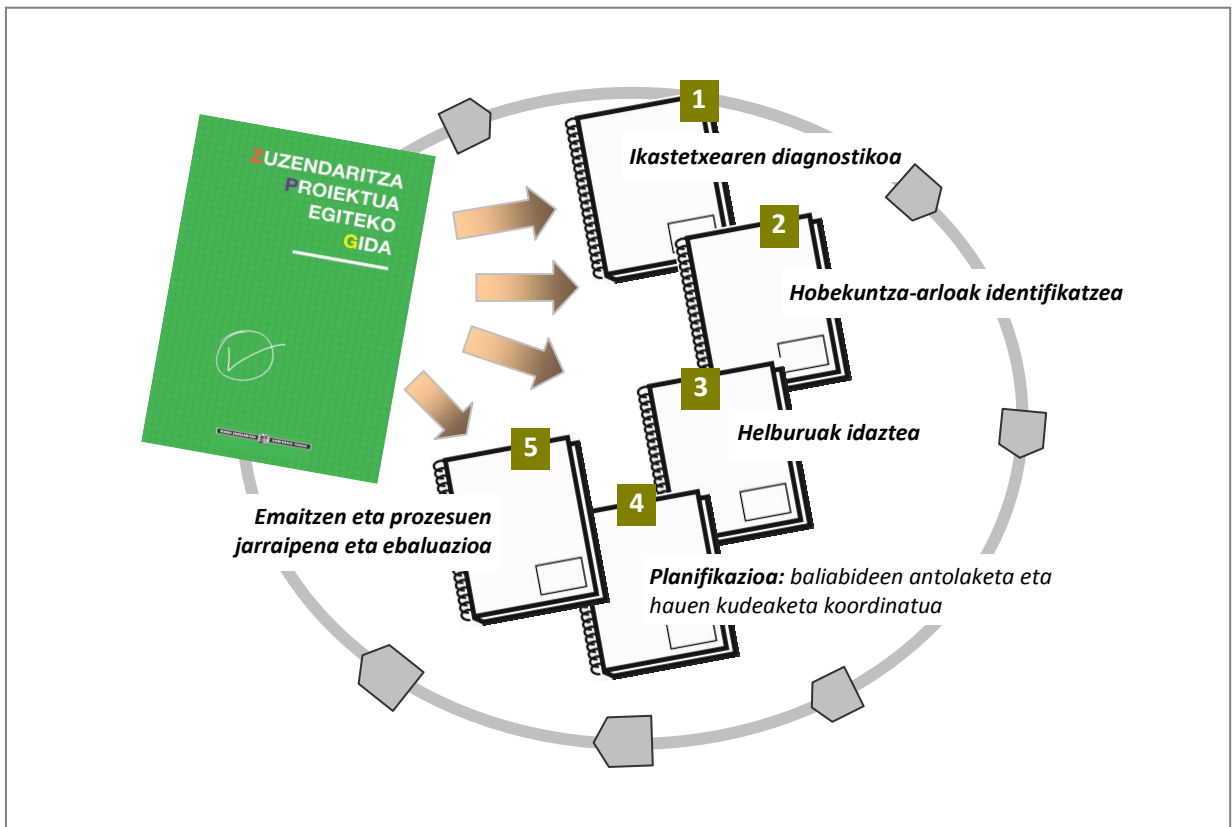
1. Sarrera

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.

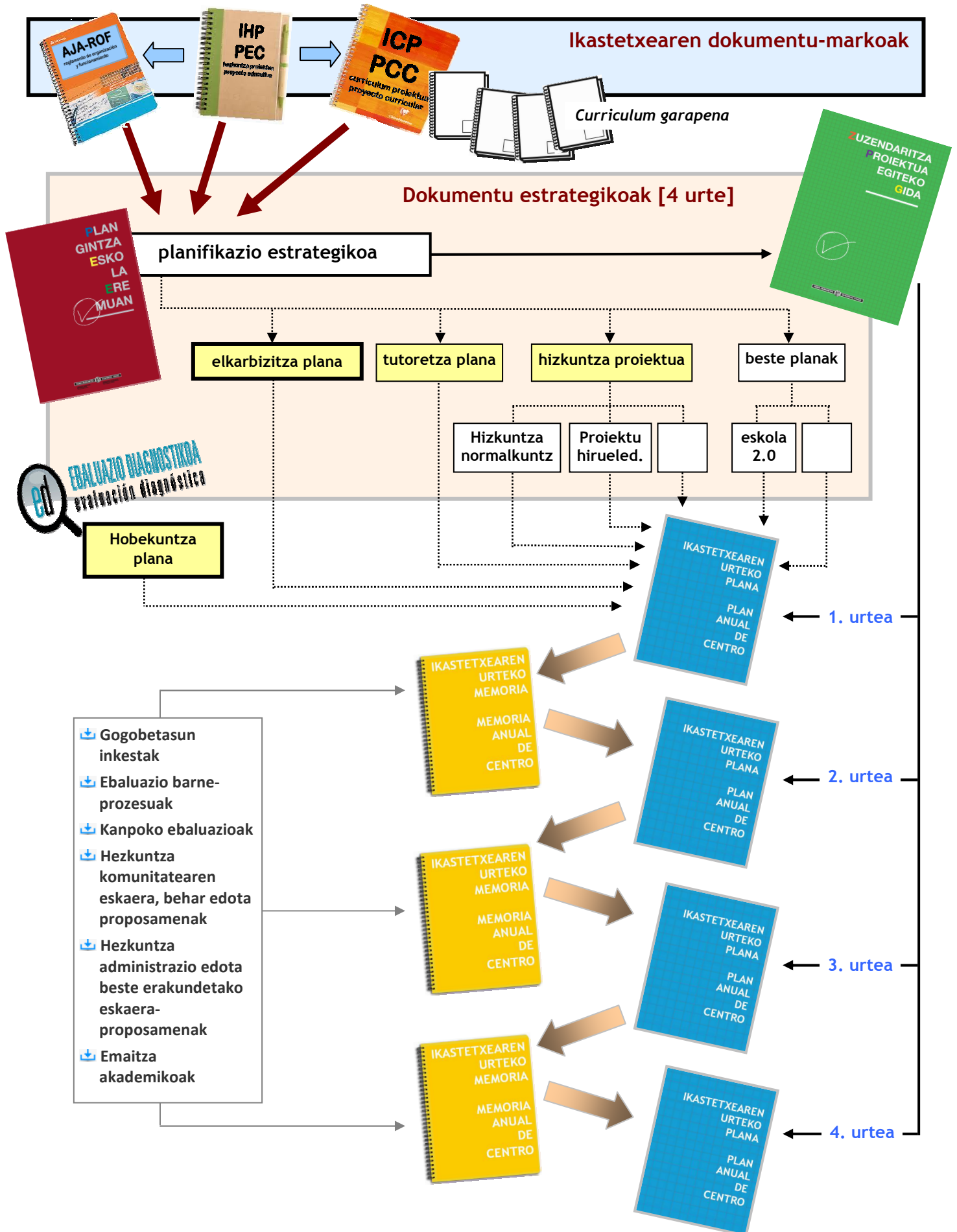
Gainera, zuzendaritza-proiektu horri jarraituz, zuzendaritza taldeko kideek logikaz eta koherentziaz jokatu behar dute zentroaren hezkuntza-printzipioekin, ezarritako helburuekin eta lehentasunekin erabakiak hartzerakoan. Hain zuzen, printzipio, helburu eta lehentasun horiek guztiek gidatuko dute haien 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 optimizatzeke.



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.



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, agintaldian 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 bizikidetzako 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 baztertzailak 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 curriculum 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.

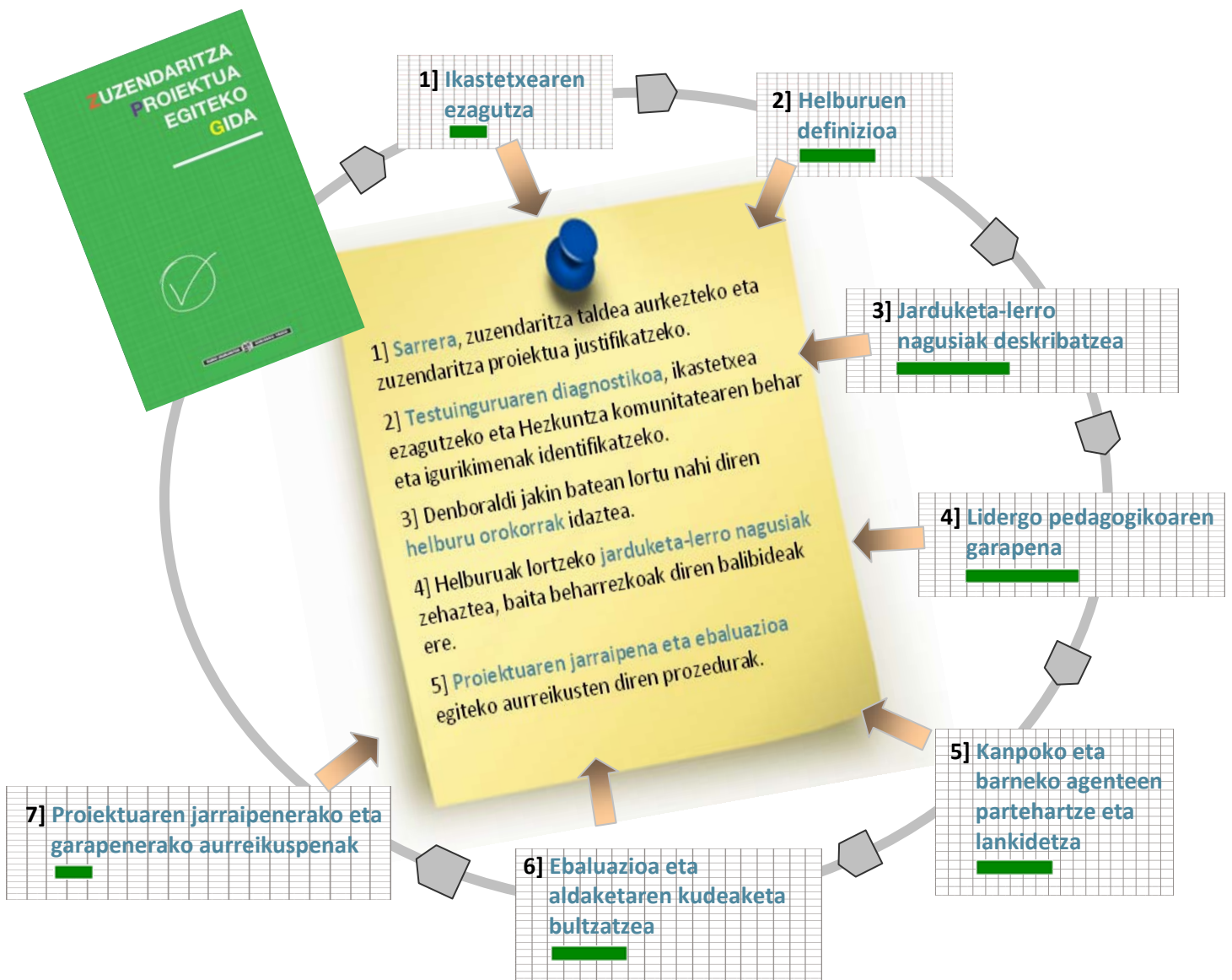
DIMENTSIOAK	IRIZPIDEAK
1 JOMUGA ETA ESKU- HARTZE ESTRATEGIKOEN DEFINIZIOA	1. Hezkuntza-komunitateko eragileek zer behar duten eta zer espero duten aztertzea eta ikastetxearen ingurua analizatzea.
	2. Lerro estrategikoak zehaztea eta, behar izanez gero, bultzatzea, zuzendaritza-proiektuaren eta ikastetxeko proiektuen bitartez (IHP, ICP, urteko planak eta memoriak, AJA, eta ikastetxeko jardura antolatzeke 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 bizikidetzaren 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.
3 LIDERGO PEDAGOGIKOA	9. Ikastetxeko baliabideak modu eraginkorrean kudeatzea eta administratzea.
	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.
4 BARNEKO ETA KANPOKO AGENTEEN PARTE HARTZEA ETA LAGUNTZA	13. Ikasleen hezkuntzari buruzko informazioa ziurtatzea familiei, eta horretan beraiek ere ardura badutela sustatzea.
	14. Ikasleen, familien, eta administrazio- eta zerbitzu-erakunde langileen inplikazioa eta konpromisoa sendotzea, ikastetxeko antolaketan eta funtzionamenduan eragin dezaten.
	15. Inguruko beste ikastetxe, erakunde, zerbitzu, enpresa eta pertsona batzuekin elkarlana bultzatzea.
5 EBALUAZIOA SUSTATZEA ETA ALDAKETA KUDEATZEA	16. Administrazioaren ordezkari izatea hezkuntza-komunitatearen aurrean; eta hezkuntza-komunitatearen ordezkari Administrazioaren aurrean.
	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 optimizatzeke.



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:



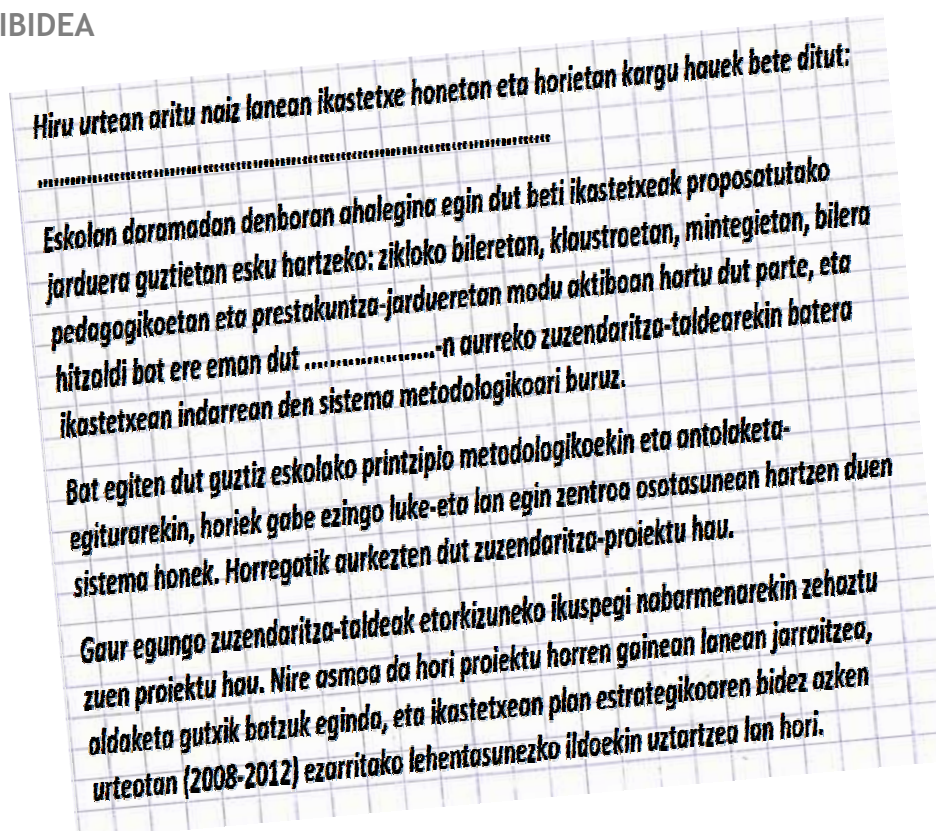
Ondoren, atal horietako bakoitza garatzen da, osagai egoki eta esanguratsuenaren arabera orientatuta eta zenbait adibide aurkeztuta¹.

- 1] **Sarrera.** Atal horretan proiektuaren arrazoia jasoko da, eta hezkuntza-komunitateari eta administrazioari jakinaraziko zaie zer arrazoiengatik aurkeztu 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 arrazoiaren 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



¹ Gida honetan aurkeztutako adibideak aurreko deialdietan aurkeztutako proiektuen zatiak dira. Hala, errespetatu egin da aurreko proiektu horien estiloa, proiektuaren izaera praktikoa 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 baieztatu 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 denek artean onartutako ildo eta proiektuen gidaritza lana bere gain hartuko duen talde gisa.

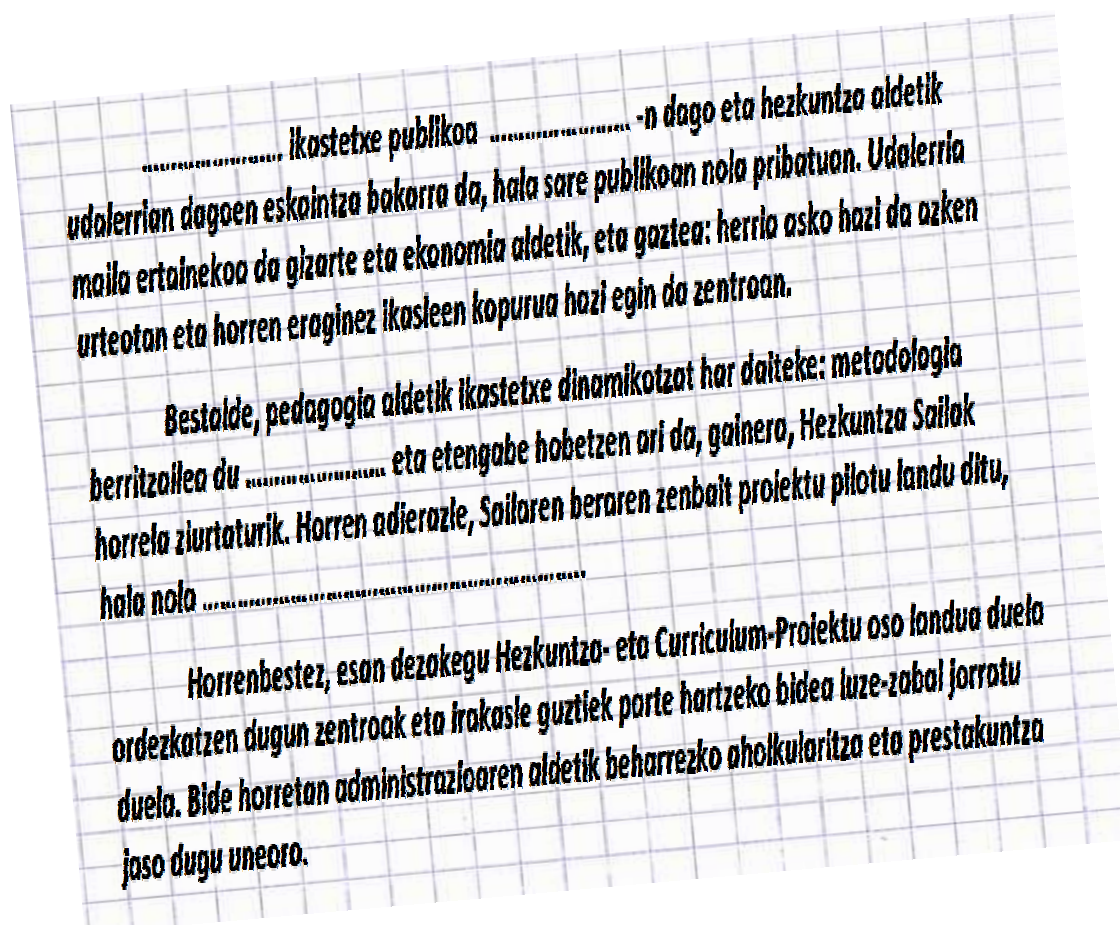
Honez gain, zuzendaritza taldeak gidaritza demokratikoa bideratzeko, hezkuntza komunitate osoaren, eta batez ere irakasleen partehartzea bermatu behar duela pentsatzen dugu. Ikastetxea, proiektu kolektibotzat jotzen badugu, proiektu horren aplikazioan eta garapenean parte hartze aktiboa izan behar dugu 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 analisisan garrantzitsua da bi alderdiak aintzat hartzea, kanpoko eta barnekoa. Ikastetxearen inguruak eta zentroaren funtzionamendurako garrantzitsuak diren adierazleek osatzen dute kanpokoak: ikasleen ezaugarriak, 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



2.2. ADIBIDEA

47 pertsonak 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 zaienak 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 "baila erantsia" espera zena baina apalagoa da. Era berean, departamentu didaktikoek ikasleei buruz eginiko ebaluazioaren emaitzak aztertuta, datuek diote, batez beste, DBHko ikasleen %30ek ez dituela ikasturte bakoltzeko ikasgai guztiak gailditzen.

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 ateratzen ziren plazak eta beste 7 aurtan aterako direnak, horrek fijasio 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 ainarritzko baldintzak etengabe hobetzea ere, sistema metodologiko horrekin aurrera jarraitzeko.

Ikastetxearen urteko planak eta memoriak eguneroko beharrianetan ainarritzen 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 etengabea dardela.

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 antolatzeke moduan, uste baitu prestakuntza jarraiturako eredu egokiena dela: klaustroak, mintegiak, departamentuak, paraleloak, zikloak, hilera 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, oharitzen gara hobetu egin behar dugula gatazka konpontzeko arloan, eta horretarako, nor 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. Arozoren 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 aidi 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 bonatu 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 jinkatu ditugu: partaidetza, helburuak zenbateraino lortu diren, eraginkortasuna eguneroko jardunean... Ebaluazio horren emaitzak dira, hain zuzen, hobekuntza-planen abiapuntua. Beharrezkoa da bide hori 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 gogoia sortzeko, eta horietatik 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.- Emaita 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 beharrezko 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 elarreragiteko, 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 oinarritzko printzipioak partekatzen laguntzen diguten elementuak dira. Hezkuntza-komunitate guztia motibatuko duten harreman-portaerak garatzea eta jakinaraztea, eta lan-giro atsegina eta konfiantzazkoa bultzatzea dira lortu nahi diren eskola-emaizak 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, Bizikidetz-planaren oinarriko 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 bizikidetz hobetzea.				
Ikastetxearen zuzendaritza, antolamendua eta funtzionamendua	2] Azpiegituretan eta baliabide materialetan dauden beharrianak identifikatzea eta kudeatzea gure Hezkuntza-proiektua kalitatez garatzeko.				
	3] Garaio-zerbitzuan zer beharrian 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, jarduerak-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-beharrianak...).
- 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 hiru hilekoa.	Proposamena arrazoitzen duten beharrianak 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.
Zuzendariak adostutako plangintzan ezarritako lantzaioak egitea (jarritako helburuei begira beharrezkoak diren egituren inguruan eztabaidatzea eta haiek onartzea).	Zuzendaria Ikasketaburua Orientatzailea/Aholkularia Egoki irizitako irakasleak	Bigarren ikasturtea, bigarren hiru hilekoa.	Beste zonalde batzuetan indarrean diren ereduak-espertentziak. Lanerako eta metodologiarako dokumentu bateratua ikastetxe bakoitzak horren gainean hausnartu dezan eta proposamenak aurkez ditzan. Proposamenak laburbiltzeko agiria.	Lorpenaren adierazleak 3. Ibilbideko ikastetxeen ikasketaburuek, edo horien ordezkariak, 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. Eraginakoen %70ak (tutoreak, irakasleak, orientatzailea, aholkularia, ikasketaburua...) 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 hiru hilekoa eta hirugarren ikasturtea.	Egitura bakoitzaren lan-plangintzak. Eginkizunak sistematizatzeko sortuko diren materialak, txantiloak, prozedurak... Bileren aktak.	

Helburua *Objetivo*

Ikastetxeko giroa eta bizikidetzaren hobetzea baldintza hauek oinarritzat hartuta:

- Hezkuntzako eragile guztien esku-hartzea (irakasle, ikasle, familia, irakasleak ez diren langileak...).
- Bizikidetzarako behatokia eta bizikidetzaren 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 (hilerok). 4. Irakasleek 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).
Tutoretza-saioak ikasleekin bizikidetzari buruz gogoeta egiteko, eztabaidatzeko eta bizikidetzaren modu berean ulertzeko: haien esku-hartzearen garrantzia, gatazkak, arauak...	Orientatzailea Ikasketen buruzagitza Tutoreak	Bigarren ikasturtea, lehen hiruhilekoa.	Tutoretza-saioetarako materialak. Ikasleek parte-hartzea errazteko egiturak. Parte hartzeko prozedurak.	Lorpenaren adierazleak 8. Bizikidetzaren Behatokia sortu da. Bertan familiak, irakasleak eta administrazio- eta zerbitzu-langileak parte hartzen dute. 9. Irakasle Eskubideei eta Betebeharrei buruzko 201/2008 Dekretuan aurreikusitako bide alternatiboak erabiltzen dira ikasleek jokabideak zuzentzeko. 10. Bizikidetzaren aurkako jokabide larri-larriek behera egin dute (edo ez dira izan).
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 Bizikidetzaren helburuak lantzea.	Zuzendaritza Orientatzailea EHIGE Familiak Irakasleak Irakasleak ez diren langileak	Bigarren ikasturtea, bigarren / hirugarren hiruhilekoa.	Berritzeguneak. Hezkuntza Sailak prestatutako materialak. Beste ikastetxe batzuetako esperientziak. Sare-lana.	

Helburua *Objetivo*

Azpiegiturretan eta baliabideetan dauden beharrianak identifikatzea gure hezkuntza-proiektua kalitatez garatzeko.
Hautemandako beharrianak 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, klausurakoak, OOG, EHIGE, Udala... Ikastetxeko matrikulazioaren bilakaerari buruzko txostena. Araudia. Planoak. Udaleko / delegaritzako aparejadoreak	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.
Ikastetxean dauden baliabide materialei eta haien erabilerari buruzko ebaluazioa: disfuntzioak eta beharrianak hautematea (egungoak eta aurreikus daitezkeenak), hobetzeko proposamenak.	Zuzendaritza-taldea Irakasleak Ikasleak Irakasleak ez diren langileak OOG	Lehen ikasturte osoan.	Ikastetxean dagoen materialaren inventarioa berau balioesteko. Material hori erabiltzen duten estamentu guztien balorazioak.	Lorpenaren adierazleak 5. Prozedura bat ezarri da beharrik antzeman, lehenetsi eta kudeatzeko. 6. Lehenetsitako beharren %90a modu gogobetegarrian kudeatu da ezarritako prozedurarekin bat etorriz.
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 <i>actividades</i>	arduraduna-agenteak <i>responsable y agentes</i>	denboralizazioa <i>temporalización</i>	baliabideak <i>recursos</i>	Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak <i>Indicadores de proceso y de logro</i>
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 oinarritzko dokumentuak (IHO, ICP, AJA...) Gaiari buruzko araudia. Ikastetxearen koordinazio pedagogikoko 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.
Hartutako erabakiak martxan jartzeko prozeduratan zehaztapenak egiteko eta orientatzeko dokumentuak lantzea.	Ikasketaburua IGI			Lorpenaren adierazleak 7. Curriculum-proiektua aldatu da, arauen eskakizunei egokitu. 8. Irakasleen %100ak ezagutzen du curriculum-proiektu berria. 9. Ebaluazioa, sustapeneko eta titulazioa irizpideak jakinarazteko jarraitutako prozeduraren berri eman zaie familia eta ikasleei (azken biak Oinarritzko Hezkuntzan).
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*

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

jarduerak <i>actividades</i>	arduraduna-agenteak <i>responsable y agentes</i>	denboralizazioa <i>temporalización</i>	baliabideak <i>recursos</i>	Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak <i>Indicadores de proceso y de logro</i>
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.	<ul style="list-style-type: none"> Erabilitako jarduerak eta material didaktikoak. Analisisirako txantiloia. Ulermenari buruzko artikulua. Kanpoko prestatzaileak. Ulermenari buruzko oinarritzko adostasunak biltzeko orria. Ebaluazio-irizpideak eta adierazleak. Arlo eta gai bakoitzari buruzko ahozko testuen eta ikus-entzunezkoen baliabide-bankua: irratirak, dokumentalak, saioen grabazioak; filmak, hitzaldiak... Analisisirako eta datuak biltzeko txantiloia. 	Jarraipenaren adierazleak 1. Planean proposatutako ekintzen jarraipena (kontrol-txantiloien bitartez) 2. IHP, ICP-n sartzekoak diren onartutako erabakien hartzea. 3. Urteko planean planifikatutako ekintzak epe eta modu egokian betetzea. Lorpenaren adierazleak 4. Irakasleek ikasitakoa %10a hobetzea lortzea. 5. Irakasle eta irakasleen %70a pozik dago ekintzekin eta egin diren aldaketekin.
Zientifikoa Metodo zientifikoarekiko jarrera positiboak garatuko dituzten ikasketa-metodoak ezartzea: hipotesi mailako arrazoiaketa, datuen analisia, koherentzia bilatzea. Jarduera eta esperientzia samurren eredu bat diseinatzea lan globaleko gaietan eta abar ikerketa zientifikoaren berezko alderdi behinenak lantzeko. Egindako jardura praktikoa, proiektuak eta ikerketak ebaluatzeko irizpideak adostea.	Ikasketaburua Zikloak Departamentuak	Bigarren ikasturte osoa eta jarraipena hurrengoetan.	<ul style="list-style-type: none"> Material didaktikoak: gaiari buruzko software eta baliabide espezifikoa. Eragiketen ebazpenean eta ikerketa bideratuan oinarritutako irakaskuntzari buruzko artikulua. Dibulgazio zientifikoko materialak, aldizkariak, webguneen helbideak, etab. Irakasle bakoitzak erabilitako metodologia eta jardura praktikoa analizatzeko txantiloia. Irakaskuntza-prozesuan erabili beharreko eredu eta estrategiei buruzko oinarritzko akordioak biltzeko orria. Lanak antolatzeko txantiloia. Egindako jardura praktikoa, proiektu eta ikerketen ebaluaziora buruzko oinarritzko akordioak biltzeko orria. 	
Matematikoa Denborak antolatzea eta eragiketak ebaztea ikasleei horretarako hainbat estrategiaren berri emanaz. Eskolako saio gehienetan egingo da hori. Eragiketak ebazterakoan taldean lan egiteko ohitura bultzatzea. Pentsatzeko jolasak eta aisialdiko jarduerak diseinatzea eta proposatzea. Eguneroko bizimoduaren matematikarekin zerikusia duten egoera korapilatsuei buruzko eztabaidak, gogoetak eta abar sustatzea.	Ikasketaburua Zikloak Departamentuak	Hirugarren ikasturte osoa eta jarraipena hurrengoetan.	<ul style="list-style-type: none"> Erabilitako material didaktikoak. Taldeko lana antolatzeko txantiloia. Taldeko lana antolatzeari eta garatzeari buruzko oinarritzko akordioak biltzeko orria. Taldeko lanaren emaitzak jasotzeko (balorazioa) txantiloia. Aintzat hartu beharreko egoera gatazkatsuak prestatzeko eskema. Eztabaidak aztertze (balorazioa) txantiloia: antolaketa, parte-hartzea... Jardueretan izan den parte-hartzeari buruzko oinarritzko 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 <i>actividades</i>	arduraduna-agenteak <i>responsable y agentes</i>	denboralizazioa <i>temporalización</i>	baliabideak <i>recursos</i>	Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak <i>Indicadores de proceso y de logro</i>
Ikasten ikasteko gaitasunari buruzko dokumentazio askotarikoa irakurtzea eta aztertzea.	Zuzendaria Ikasketaburua Koordinazio Pedagogikorako Batzordea Zikloak Departamentuak	3 bilera. Lehen ikasturteko 2. hiruilekoa.	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: aholuneak eta hobetzeko proposamenak hurrengo urteko planean jasotzeko. 4. Hobekuntzaren ebaluazioa ikastetxearen urteko planean ezarritakoaren arabera.
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 hiruilekoan eta bi bigarren ikasturteko lehen hiruilekoan.	Landutako dokumentua. Ikasleek eginiko lanak. Berritzeguneko aholkularia.	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.
Landutako tresnarekin ikasleek egiten dituzten eginkizunak aztertzea.	Irakasleak banaka. Bateratzea zikloa / departamentua.	Bigarren urteko 2. eta 3. hiruilekoa.	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 lanaioetan hartutako erabakiak eraginkorrak direla bermatuz eta denbora hobeto kudeatuz.

jarduerak <i>actividades</i>	arduraduna-agenteak <i>responsable y agentes</i>	denboralizazioa <i>temporalización</i>	baliabideak <i>recursos</i>	Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak <i>Indicadores de proceso y de logro</i>
Organo bakoitzaren funtzioak eta eginkizunak banatzeko irizpideak argi ezartzea: zuzendaritza, klustroa, 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.
Bilera mota batzuen eta besteen ezaugarriak buruzko azterketa: informatiboak, azterketakoak, erabakiak hartzeko bilerak.	Zuzendaria Ikasketaburua Gainerako irakasleak	Hirugarren ikasturtea, lehen hiruilekoa.	Askotariko dokumentuak. Berritzeguneko aholkularia.	3. Klustro adostutako eta onartutako dokumentua egitea, bilera-mota bakoitzaren metodologia jasotzen duena.
Bilera bakoitzerako metodologia egokienaren definizioa. Ikastetxeko intranetaren erabilera.	Zuzendaria IGI Koordinatzaileak	Hirugarren ikasturtea, bigarren hiruilekoa.	Intraneta. Gai-zerrendak, bilerak iragartzeko taula...	Lorpenaren adierazleak 4. Klustro 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.

Helburua *Objetivo*

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

jarduerak <i>actividades</i>	arduraduna-agenteak <i>responsable y agentes</i>	denboralizazioa <i>temporalización</i>	baliabideak <i>recursos</i>	Jarraipen/ Lorpenaren adierazleak <i>Indicadores de proceso y de logro</i>
Garraioaren gaur egungo funtzionamenduari eta antolaketari buruz gogoeta egitea eta hobetu beharreko arloak identifikatzea.	Zuzendaritza eta garraioko arduradunak OOGren batzordea	Hirugarren ikasturtea, lehen hiruilekoa.	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.
Hobekuntzarako plan bat egitea honako alor hauek aintzat hartuta: ibilbideak - geltokiak, plazen esleipena, bizikidetzatza-arauak, zaindzaileen esku-hartzea.	Zuzendaritza eta garraioko arduradunak OOGren batzordea	Hirugarren ikasturtea, bigarren hiruilekoa.	Hobekuntzen proposamenekin landutako dokumentua. Sailaren araudia. Garraioaren funtzionamenduari eta antolaketari buruz dauden dokumentuak. Indarrean diren ibilbideak.	4. Hobekuntzaren jarraipena, planean ezarritakoaren arabera.
Plana hezkuntza-komunitate osora hedatzea, ekarpenak jasotzea eta onartzea...	Zuzendaritza Hezkuntza-komunitatea	Hirugarren ikasturtea, hirugarren hiruilekoa.	Landutako plana.	Lorpenaren adierazleak 5. Garraio-zerbitzuan hobetzekoak diren beharrak identifikatu eta kudeatu dira arlo hauetan: ibilbideak/geltokiak, plazen esleipena, bizikidetzatza-arauak eta begiraleen partaidetza. 6. Erabiltzaileen %75a pozik dago egindako berrikuntzekin.
Hobekuntza-plana ezartzea.	Zuzendaritza eta garraioko arduradunak	Hirugarren ikasturtea, hirugarren hiruilekoa 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 2013-2014 curso	
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 bizikidetzat 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] Azpiegiturretan eta baliabidetan dauden beharrianak identifikatzea eta kudeatzea gure hezkuntza-proiektua kalitatez garatzeko. Hautemendako beharrianak kudeatzea.		X	Jarraipenaren adierazleak Hautemendako beharren txostena eta horiek hobetzeko proposamenak.	Askotariko beharrianak hauteman dira eta lehentasunak ezarri behar izan dira soilik ikastetxearen eskumenekoak direnetaz ardurtatzeko. Ez dugu proposamenen txostena bukatu arrazoi hauek direla medio: <ul style="list-style-type: none"> - uste genuena baino konplexuagoa delako. - espero genuena baino parte-hartze handiagoa izan delako. - aurreikusitakoa baino erritmo motelagoan aritu garela. 	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-txantiloien 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 jardueraren 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, egokialago 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 gaintu 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 **2014-2015**
 curso

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	
					Klaustro claustro	OOG OMR
1] Ikastetxeko giroa eta bizikidetzak hobetzea.	X	<p>Jarraipenaren adierazleak</p> <p>Tutoretza-saioren programazioa (hilerio).</p> <p>Ikasleek parte hartzeko egituren funtzionamendurako kronograma (hiru hilean behin).</p> <p>Parte hartzeko prozedurak idatziz jasotzea (ikasturtearen amaieran).</p> <p>Egindako saioren zerrenda.</p> <p>Partaideek bete beharreko balioespen-galdeketa (kualitatiboa eta kualitatiboa). Behatokia eratzeko akta.</p> <p>Lorpenaren adierazleak</p> <p>Bizikidetasunaren Behatokia eratu da eta bertan hezkuntza-komunitatea parte hartzen du (familiak, irakasleak, eta irakasle ez diren langileak).</p> <p>Jokabideak zuzentzeko bide alternatiboak erabiltzen dira.</p> <p>Behara egin dute bizikidetzaren aurkako jokabide larriek.</p>	<p>Zehaztutako programazio eta kronogramaren arabera gauzatu dituzte tutoretza-saiok orientazio / laguntza departamentuak eta tutoreak.</p> <p>Era berean, parte hartzeko protokolo bat eta funtzionamendu-araudi bat ezarri da ikasleekin elkarlanean.</p> <p>Ikastetxearen AJAn jasota geratu da hori guztia.</p> <p>Prestakuntzako lau sail egin dira hezkuntza-komunitateari bideratuta; sail horien ebaluazioa oso ona izan da (8,2ko gogobetetze-maila) eta hauek izan dira alderdi baloratuenak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>aztertutako gaien interesa eta erabilgarritasuna</i> • <i>metodologia</i> • <i>taldeka eginiko lana</i> • <i>parte hartzeko aukera.</i> <p>Bizikidetzarako Behatokia eratu da eta jasota geratu dira garatu beharreko helburuak.</p> <p>Jokabideak zuzentzeko bide alternatiboak sistematikoki erabiltzen hasi da eta aldi berean egiaztatu da bizikidetzaren aurkako jokabide larriek behera egin dutela (-%50).</p>	<p>Eskola-komunitateari bideratutako prestakuntza-saioketaz azter daitezkeen gaiak buruzko inkesta banatzea.</p> <p>Ikasleek eta irakasleek tutoretza-saioketaz jasotako funtzionamendu-araudiak berrikustea.</p> <p>Datorren ikasturteko Urteko Planean Behatokiaren helburuak jasoko dira (jokabideak zuzentzeko bide alternatiboak erabiltzea eta bizikidetzaren aurkako jokabide larrien murrizketa/desagerpena).</p>	15-05-27	15-06-03

2] Azpiegiturretan eta baliabideetan dauden beharizanak identifikatzea eta kudeatzea gure Hezkuntza-proiektua kalitatez garatzeko.	X	<p>Jarraipenaren adierazleak</p> <p>Hautemandako beharren eta disfuntzioen txostena eta horiek hobetzeko proposamenak.</p> <p>Ebaluazioari eta jarraipenari buruz jasotako txostenak.</p> <p>Lorpenaren adierazleak</p> <p>Prozedura bat ezarri da beharrik antzeman, lehenetsi eta kudeatzeko.</p> <p>Lehenetsitako beharren %90a modu gogobetegarrian kudeatu da ezarritako prozedurarekin bat etorritik.</p>	<p>Azpiegiturretan eta baliabide materialak hobetu beharrekoak jasotzen dituen txostena amaitu da. Lehenetsitako ezarri ondoren, gune komunak erabiltzeko eta fotokopiagailu, argindar eta materialak erosteko gastuei buruzkoak jarri dira martxan (lehenetsitako %65a gutxigora behera).</p> <p>Bileren erritmoa eta eraginkortasuna nabarmen hobetu da funtzionamendurako protokolo bat landu eta martxan jarri ondoren (arduradunak, akta, gai-zerrenda, lan-metodologia eta erabakiak hartzea...).</p>	<p>Nahiz eta helburu horiek bukatua behar zuen ikasturte honetan, beharrezkotzat jo dugu datoen ikasturteetan ere lantzea eta zehazki esparru hauetan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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	<p>Jarraipenaren adierazleak</p> <p>Hartutako erabakiak aktak.</p> <p>Memoria kualitatiboa ikasturte bakoitzaren amaieran.</p> <p>Irakasleen %85ak ekintza hauetan parte hartzen du.</p> <p>IUPen zehaztutako eta burututako lanaren implementazio-maila betetzen da.</p> <p>Lorpenaren adierazleak</p> <p>Curriculum-proiektua aldatu da, arauen eskakizunei egokituz.</p> <p>Irakasleen %100ak (berriek ere) ezagutzen eta aplikatzen du curriculum-proiektu berria.</p> <p>Ebaluazio-, sustapen- eta titulazio-irizpideen berri eman zaie familiei eta ikasleei.</p>	<p>Berritzeguneren bidez beste ikastetxe batzuetako hainbat eredu desberdin lortu ditugu.</p> <p>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.</p> <p>Irakasleen esku-hartzea %92koa izan da.</p> <p>Ziklo/Departamentuko irakasle guztiek ICP berria ezagutzen dute eta datorren ikasturtean aplikatuko da.</p> <p>Datorren ikasturtean ikastetxeko curriculum-proiektu berria zabaltzeko prozedura aplikatuz jarraituko da eguneratutako hezkuntza-etapara zabalduz.</p>	<p>Irakasleek oso ontzat eman dute orain arte egindako lana eta, horrenbestez, lan-dinamika berari eutsiko diogu hurrengo ikasturteetan.</p>	15-05-27	15-06-03
---	---	---	--	--	----------	----------

Ikasturtea
curso

2014-2015

Helburuak objetivos	IUP-n batuta Recogido en PAC		Adierazleak Indicadores	Helburuen lortpen 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 ordezkariak, 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. Koordinazioak 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 ordezkariak, 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. Koordinazioak 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 zuzendariak, 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*, Madril, 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

Zuzendaritza proiektua

Proyecto de dirección

[izen abizenak / nombre y apellidos]

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

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

1. DIMENTSIOA
DIMENSIÓN 1

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

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 los espacios					
- Ekonomikoa / económica					
- Zerbitzuak (jantokia, garraioa ...) / servicios escolares (comedor, transporte...)					

3. DIMENTSIOA
DIMENSIÓN 3

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

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

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 batz bestekoa dutenak <i>puntuaciones medias entre 1 y 2</i>	-2 eta -1 arteko batz bestekoa dutenak <i>puntuaciones medias entre -2 y -1</i>

LEHENTASUNAK / PRIORIDADES

2. Ikastetxearen testuinguruaren diagnostikoa diagnóstico del contexto

- ↳ 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 denbormalizazioa 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-agentek responsable y agentes	denboralizazioa temporalización	baliabideak recursos	Ebaluazioa <i>evaluación</i>	
				jarraipen adierazleak <i>indicadores seguim.</i>	lorpenaren adierazleak <i>indicadores logro</i>

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	OOG
						claudio	OMR

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

