

4. PLANIFIKAZIO OINARRIAK

4.1. EBALUAKETA

Ebaluaketak, planifikaziorako tresna eta programak edo proiektuak gainbegiratzen dituztenentzako informazio tresna izateaz gainera, batez ere, gure geure praktikan oinarrituz ikasteko, hobetzeko,... balio behar digu

Kontrolerako tresna izan behar du, baina batez ere ikasteko.

Honezkero adierazi dugu ebaluaketa programaketa egiteko unean diseinatzen dela.

Lorpenak eta produktuak edo esku hartzearen eragina (emaitzak) ebaluatzeaz gainera, gure geure lana izango da, eginkizunak, koordinazioa, baliabideak,... ebaluatzeako adierazleak ezartzea (prozesuaren ebaluaketako adierazleak).

Hala, oro har, bi ebaluaketa mota handi bereiz daitezke:

- **Emaitzen ebaluaketa**
- **Prozesuaren ebaluaketa**

Eredu sistemiko honi jarraiki, emaitzen ebaluaketak jasotzen ditu bere baitan, hots:

Lorpenak: gure esku hartzearen ondorio gisa, erabiltzaileengan nahi eta espero ziren aldaketak, lortutakoak (lorpenak) eta lortu ez direnak.

Eragina.

Emaitza (jarduerak, zerbitzuak,...).

Prozesuaren ebaluaketan, beharren ebaluaketarekin, programaketarekin, ekintzaren prestaketarekin eta ekintza burutzen den bitarteko eginkizunekin lotutako guztia jasotzen da. Beharren eta baliabideen ebaluaketa bera eta programaketa ebaluatzeako gaiak dira. Ez ditugu jarduerarekin eta planifikazio eginkizunekin zuzenean lotutako eginkizunak bakarrik ebaluatzen, bai eta "zeharreko" eginkizunak ere (prestakuntza, azpiegituren mantenimendua eta hobekuntza, eta abar).

Behin emaitzen (lorpenak, eragina eta produktua) eta prozesuaren ebaluaketako adierazleak definitu ondoren, informazioa nola, nork eta noiz jaso behar dugun aurreikusi behar dugu.

Arazoarekin lotutako helburuak lortzeko ezartzen diren epeak oso luzeak direnean, segimenduko txosten bat egin beharko litzateke, hipotesiak, estrategiak, jarduerak, eginkizunak, eta abar berrikusteko aukera eman dezakeen segimendu txosten bat, alegia. Eta horrexegatik hitz egiten da ebaluaketa etengabeaz.

Hiru/bost urtez behin, beharren eta baliabideen ebaluaketa berri bat egin beharko genuke. Kontuan izan behar da erabiltzaileak eta hartzaileak ez direla berdinak izaten, eta ebaluaketarako kontuan hartzen ditugun adierazleak ez direla orotarikoak, ez dituztela programaren xede den arazoaren alderdi guztiak jasotzen beren baitan.

Zerbitzu mota berdina ematen jarraitzeak, askotan, hartzaileen beharretara ez egokitzea dakar, beharrak ere aldatzen baitoaz.

Asko atzeratuz gero ere, 3/5 urtez behin, honako galdera egin beharko genioke geure buruari: hartzaileen beharrei erantzuten ari gara?, zein bilakaera izan dute?, zein motatako

eragina izan du proiektuak beharren bilakaera horretan?.

Bestetik, prozesuaren ebaluaketak emaitzak ebaluatu gabe egin behar dira, baina emaitzak ebaluatzen diren bakoitzean, prozesuaren ebaluaketa bat egin eta prozesua emaitzekin lotu beharko litzateke.

Prozesuaren ebaluaketari dagokionez, oro har, erabakiak hartzeko unean erabilgarria izan daitekeen informazioa emango duten elementuak izan behar dira kontuan, beti ere, eraginkortasun handiago edo hobea bermatzeko xedez.

PROZESUAREN EBALUAKETA (Eraginkortasuna)

Beti prozesuarekin lotutako alderdiak ebaluatuko ditugu, nola, metodologia, baliabideak eta antolaketa, denbora-epeak,... eta, inoiz ez, emaitzekin lotutakoak, zergatiak edo zertarakoak, alegia.

Une honetan ez zaigu interesatzen, helburuak betetzen ari diren ala ez jakitea, interesatzen zaigun gauza bakarra da, programatutako hura zein mailatan betetzen ari den ala ez den betetzen ari, eta horren guztiaren zergatia jakitea, zein mailatan hobe litekeen,

Sarritan mota honetako ebaluaketak, proiektuaren funtzionamenduan sumatu dugun arazo bati erantzuten dio, arlo jakin batean sumatu eta konponketan sakondu nahi dugun arlo bateko arazoari.

Alabaina, komenigarria da aldiari behin, arlo jakin bat berrikustea azkeneko denboraldian ez badugu egin. Batzutan ez dira funtzionamenduaren hobekuntzarako aukerak sumatzen, eta gauzak beste era batean ere izan daitezkeela pentsatzen jartzen ez garelako izan ohi da, edo nahikoa informaziorik ez daukagulako,... .

Geure buruari egin diezazkiokegun galdera batzuk:

- Eginkizunak aurreikusitakoaren arabera ari dira gauzatzen?, horrela ez bada, zergatik?, motibazio, partehartze, antolaketa-koordinazio, eginkizuna ulertzearen, konprenitzearen arazoa da? profesionalaren edo bolondresen gaitasun arazoa da? epe arazoa da?. ,...?
- Nola hobe genezake jardueren eta eginkizunen burutzea?
- Gauza daitezke jarduera berdina kostu txikiagorekin, hala ekonomikoa nola giza baliabideakoa –ordutan- ...?
- Nahikoak dira eskura ditugun giza baliabideak eta baliabide materialak?, zer beharko genuke? Eginkizun jakin bat gauzatzeko baliabide gehiago jarri behar dira?
- Finkatu ditugun epean berrikusi behar dira?
- Eta abar.

Galdera hauek guztiak egin ditzakegu, suma genezakeen arazo baten inguruan (ez da jarduera bat edo eginkizun bat aurreikusitakoaren arabera gauzatzen ari), edo egiten ari garen hori hobetzeko unean.

Baina arazoak sumatzeko adierazleak izan behar ditugu. Arazoa, itxaropenetara egokitzen ez den emaitza bat da. Eta horrenbestez, itxaron dugun hori aldeztu aurretik definitu behar dugu, jarduera edo eginkizuna modu egokian gauzatzea zer deritzogun.

Prozedura, itxaropenak definitzeaz ari garenez, espero dugunaren gainean taldean bat etortzea izango da, baina, zenbaitetan, itxaropenak –bai eta eginkizunetan ere– kanpotik etorriko dira (erakundetik, erabiltzaileetatik, programa finantzatzen duenarengandik,...)

Proiektuan esku hartzen duten profesionalei dagokienez, lanpostu bakoitzaren lan-profila definitzeko gai izan beharko genuke, hasieratik beretik beren rola proiektuan zein den jakin dezaten, zein eginkizun burutu behar dituzten eta zertan sakondu behar duten. Honek guztiak berez, eraginkortasuna ebaluatzeko aukera eta pertsonal hautaketa on bat egiteko aukera emango digu.

Eginkizuna modu zuzenean gauzatzea zer den definitzera iritsi beharko genuke (prozesuaren adierazlea).

Prozesuaren ebaluaketak nolabaiteko eta aldeztu aurreko estandarizazioa exijitzen du. Estandarizatu funtzionatzen duena estandarizatu ohi dugu (arazoak sortzen dizkiguna delako, garbi azaldu behar zaizkio eginkizunak profesionalari,...), baina garrantzitsua da funtzionatzen duena estandarizatzea. Hauek epe motzera berriro planifikatuko ez diren (funtzionalak direla erakusten duten bitartean) errutinak dira, programa markoaren zati izango direnak.

Prozesuak estandarizatzea ez da berez, eginkizunak bakarrik eraginkor egitea, prozedurak definitzea ere bai baita (parte direneko prozesu zabalagoak), eta bai programaren edo proiektuaren barneko harremanak eta kanpokoarekiko harremanak definitzea (antolaketa, erakundeak, beste programak, gizarte ingurunea,...).

EMAITZEN EBALUAKETA (Eraginkortasuna)

Galdera hauek egin behar ditugu: lortu dugu espero genuena?, zer da lortu duguna eta zergatik?, helburu operatibo guztiak bete arren, nola hobe genezake?.

Emaitzen ebaluaketa ez da, erabiltzaileen portaeran edo haien egoeran izan diren aldaketen ebaluaketarekin amaitzen (helburuen lorpen maila, eragina). Beharrezkoa da, bide batez, produktuak, sortutako informazioa, baztertutako elementuak, hondarrak, ebaluatzea.

Komenigarria da prozesuaren ebaluaketa denbora epe laburretan egitea, arlo jakin bakar baten ingurukoa bada ere; emaitzen ebaluaketa bi urtez behin egitea komeni da eta beharren eta baliabideen ebaluaketa lau urtez behin.

Prozesuaren ebaluaketa emaitzen ebaluaketa egin gabe egin daiteke; ezin daiteke emaitzen ebaluaketa egin prozesuaren ebaluaketa egin gabe.

Jarduerak eta eginkizunak eta helburuak elkar lotu behar ditugu, geure buruari galdetu, lortu duguna edo lortu ez duguna, zein mailatan dagoen kontuan hartu ditugun faktoreen, jardueren eta programatu ditugun eginkizunen menpe.

Emaitzen ebaluaketa eta prozesuaren ebaluaketa elkar lotzeko lan hau, hau da arrakasta eta porrotera eraman gaituen faktoreak identifikatzeko lan hau, esperientzian oinarrituta ikastea da, ebaluaketaren gai nagusia eta, gogora, planifikazioaren xedea.

Ebaluaketa eta txostena ez dira gauza bera. Txosten deskribatzaile bat egin dezakegu, ebaluaketarik egin gabe.

4.1.1. Beharra, arazoa eta eskaera kontzeptuak.

Beharren tipologia edo sailkapen klasiko bat, definitzen dituenaren eta definitzeko erabiltzen duen irizpidearen ikuspegitik eginikoa, J. Bradshaw-k eginikoa da eta lau motatako beharrak ezartzen ditu: arauzkoak, sumatutakoak edo jasotakoak, adierazitakoak eta erkatutakoak.

- Arau beharrak. Arau beharrak deitzen zaie, arauarekin, izan beharrarekin zerikusia dutelako. Politikoek, daukaten ordezkaritzak ematen dien legitimitatearen arabera, eta teknikariek, beren zientzia ezagupenek ematen dieten legitimitatearen arabera, baloreen ikuspegitik "neutroak" direnak, definitzen dituztenak dira.
- Sumatutako edo jasotako beharrak: zerbitzuen erabiltzaileek edo hartzaileek beraiek adierazitako beharrak dira. Beren historiaren, beren itxaropen, beren arazoen gainean eta beren arazoei aurre egiteko dauzkaten aukera eta baliabideen gaineko informazioaren arabera izan ohi dira. Hala bada, esaterako, zerbitzu baten ebaluaketa, zerbitzu horiek ematen dituzten profesionalen erabiltzaileengan sortu nahi dituzten itxaropenek baldintzaturik dago; horregatik, zerbitzu baten inguruan erabiltzaileek duten asebetetze maila ez da, berez, ebaluaketarako adierazlerik egokiena.
- Adierazitako beharrak: Ez dira erabiltzaileek edo hartzaileek adierazten dituzten beharrak. Erabiltzaileek edo hartzaileek zerbitzuen inguruan agertzen duten portaerari buruzko datuak dira (itxaron zerrendak, zerbitzuen erabileraren inguruko datuak, eta abar).
- Erkatutako beharrak: zerbitzu, programa, baliabide,... desberdinak konparatuz ezartzen dira, ardura, kalitate,... maila desberdinen arabera.

Beraz, gutxienez, hiru agente (hartzaileak/erabiltzaileak, teknikariak eta politikoak) eta datu iturri desberdinak daude –legedia, zientzia ezagupena (literatura,...) programak, zerbitzuen ezagupena- beharrak definitzeko.

Horretaz gainera, beharra, egoera jakin baten eta egoera perfektu baten arteko konparaketaren azterketaren emaitza ere bada (itxaropen, iritzien,... arabera definituta).

Legedia, hauteskunde programak edo beste erkideetako, Europako,... programak dira politikoek erabili ohi dituzten bestelako informazio iturriak. Teknikoek ia guztiak erabiltzen dituzte.

Erabiltzaileek, ezagutzen dituzten beste zerbitzuekiko konparaketa baino ez dute erabiltzen.

Hau guztia kontuan izanik, ia ezinezkoa da, planteatzen zaizkigun guztien artean, zeintzuk diren benetako beharrak zehaztea. Beraz, hautaketa, baloreen arabera egiten da, errealitatea nora bideratu nahi dugunaren arabera. Behar bat identifikatzea balio-iritziak egitea dakar berez. Balore desberdinak dituzten pertsonen behar desberdinak adieraziko dituzte eta.

Era berean, arazoa emaitza desegoki bat da, itxaropenera heltzen ez den emaitza. Itxaropen desberdinak dituzten pertsonak arazo desberdinak identifikatuko dituzte.

Beraz, beharrak definitzeko orduan legitimitate mailak desberdinak izan daitezkeela ahaztu gabe, inolako zalantzarik gabe, zerbitzu bateko erabiltzaileek beharrak definitzeko nahiko legitimitate daukate, batez ere, beren bizitza kalitatearen maila definitzen ari garelako. Hala, beharrak identifikatzeko irizpide nagusia izango da, esku hartzen duten agente desberdinen arteko kontsentsua (erabiltzaileak, politikoak, teknikoak) lortzea.

Hau guztia adierazi ondoren, beharrezkoa da kontuan izatea, erabiltzaileek egiten duten beharren definizioa ere baldintzatuta dagoela, haien itxaropenek baldintzatzen dutela, itxaron dezaketela edo itxaron egin behar dutela irizten duten ustearen, haien historia pertsonalaren, haien ohituren, gatazken,... baldintzapean.

Hala, beharrezkoa da beharraren eta eskaeraren arteko desberdintasuna egitea. Eskaera zehatz edo adierazitakoaren kontzeptua, sumatutako edo jasotako beharraren parekoa baino ez da. Gutxienez lau motatako eskaerak daude, pertsona horiek eskaerak egiteko orduan jarraitu duten prozesuaren arabera:

- Isilpeko eskaera: eskaera zehaztugabea, larritasun sentipenak, eskaeraren definizio eza, ez da gairik edo arazorik zehazten, egoera orokorra zailtzat definitzen da, nolabaiteko babesik eza agertzen da
- Desbideratutako eskaera: arazo bat identifikatzen da, baina arazoa kanpoan dago, beste batzuk daukate. Beste haien portaerak, jarrerak,... dira arazoa, aldatuko balira ez legoke arazorik.
- Laguntza eskaerak: bakoitzaren jarrerak eta portaerak sortzen dituen arazoetako elementuak aitortzen dira, erantzukizuna onartzen da, baina ez da konponbiderako aztarnarik ikusten, ez dituzte arazotik ateratzeko edo egoera hori gainditzeko baliabideak identifikatzen. Profesionalari, konponbidea jarri eta egoera horretatik ateratzeko bidea zehaztea eskatzen zaio.
- Partehartze eskaerak: Nahiz eta profesionalaren hasierako laguntzarekin, pertsona horrek arazoa konpontzeko dituen baliabideak identifikatzen ditu eta jarrera aktibo bat erakusten du.

Hasierako puntua ez da beti isilpeko eskaera bat izaten, baina, sarritan, beharrezkoa izan ohi da, pertsonari prozesuan aurrera egin dezan bultzatzea partehartze eskaera batetara iritsi bitarte –beti ere, benetako mugak aurkitzen ez baditugu-. Kontuan izan behar da, prozesu hori normalean geldoa izaten dela eta aldi guztiak agertzen direla. Pertsonaren beraren erritmoa errespetatu eta bultzatu behar dira, batera.

Prozesu honetan, beharren eta arazoen gainean adierazitakoa ikusirik, oso garrantzitsua izango da itxaropen aukera berriak irekitzea, baina oso garbi izan behar da, sortutako egoera horretatik ateratzeko aukera ere izan behar duela profesionalak, zerbitzuak, Administrazioak. Erantzukizuna banatu egin behar da. Negoziaketa era erantzukizunaren banaketa eredu bat da. Zerbitzu baten helburuak ezin ditu alde bakar batek definitu eta, ez da ere batere egokia, ebaluaketako adierazleak, esate baterako, erabiltzaileen asebetetze mailari buruzkoak bakarrik izatea, edo politikoek edo teknikariek definitutakoak bakarrik izatea.

4.1.2. INDIZEAK ETA ADIERAZLEAK

Indizea adierazle kategoria bat da. Adierazleek eragina izan nahi dute "arazoaren" edo "beharraren" alderdi batean.

Adierazle orok aldagai baten edo aldagai baten alderdi baten erreferentzia egiten du (erantzun bat eman nahi diogun arazo zabalago baten alderdia, alegia). Aldagaiak, arazo desberdinen alderdi desberdinen kategoriak dira eta alderdiak, berez, kategoriak adierazleen bidez ezarritakoak.

Komenigarria izaten da programa baten indize sistema garatuz hastea lana, haren helburua mugatuz, ondoren, indizeak operatibizatzeke eta adierazleak finkatzen joateko azkenik.

Adierazleak modu operatiboan adierazi behar dira.

Portaeren deskribapen operatiboa

Irizpideak:

- Portaerak zuzenean beha daitezke (erabiltzaileek beraiek adierazitakoa barne).
- Askotan portaera baten maiztasuna, iraupena eta indarra definitu beharrean izango gara. Esaterako, pertsonala hautatzeko elkarrizketa batean garrantzitsua izango da neurtzea, elkarrizketatuak elkarrizketagileari begietara zenbatetan begiratzen dion neurtzea, maiztasuna, "gutxitan" begiratzea, "askotan" begiratzea bezain jarrera desegokia baita; horrela irizten da.
- Debekatuta daude adjektiboak (izenondoak) eta adberbioak erabiltzea.
- Irizpide nagusia profesionalen arteko bateratasuna lortzea da (guztiok dena berdin ulertzea: esaterako, norbere burua ondo apaintzea). Sarritan harridura sortuko digu akordio batetara iristeko dauzkagun zailtasunak eta geure arteko irizpideetan dauden aldeak. Normala da, izan ere, beharrak definitzeko garaian garrantzi handia izaten dute bakoitzaren itxaropenak eta baloreak. Baina akordioetara iristeak, besteak beste, emaitza eta kalitate maila beretsuak lortzeko bidea emango digu.

Helburu operatiboak ezartzea, berehala ikusiko denez, arau berak betetzea exijitzen du. Modu horretara, hasierako ebaluaketaren-programaketaren eta amaierako ebaluaketaren arteko jarraipena bermatzen da.

Indize edo adierazle sistema planifikaziorako tresna garrantzitsu bat da, indizeen edo adierazleen bidez beharren/baliabideen ebaluaketa, programaketa eta ebaluaketa elkar lotzen baitira.

Erabilitako adierazlea (edo indizea) beti, aldi guztietan berdina izango da: beharren/baliabideen ebaluaketa (hasierako egoera), programazioa (helburua) eta ebaluaketa (iritsiera egoera).

Adierazle berdina erabiltzen da hiru faseetan, hau da, beharren eta baliabideen ebaluaketaren unean adingabeen, baliabideen,... hasierako egoera erakusten da;

programaketaren garaian, berriz, helburu operatiboak eta ebaluaketaren unean, iritsiera egoera.

Eta hau guztia, bai emaitzaz eta bai prozesuetaz hitz egiten dugunean agertzen da, bai eta esku hartzearen eta kudeaketaren mailan ere.

Beraz, adierazleak izan behar dira, honakoekin lotuta:

- Eskuartzearen eta kudeaketaren emaitzekin lotuak (lorpenak, eragina eta produktuak)
- Esku hartze eta kudeaketa prozesuekin lotuak (eginkizunak)

Horretaz gainera, erabiltzaileen ezaugarri orokorrak finkatzeko adierazle batzuk izan behar dira (adina, generoa, jatorria,...).

Ez genuke adierazle sistema zabalegi bat izan behar, beraz kontu izan behar dugu adierazleen hautaketa egiteko garaian.

Nolanahi ere den, adierazleak portaerak edo adierazpenak dira, hartzaileetan izan den aldaketaren bat "adierazten" dutenak. Beraz, agertu nahi duten aldaketa modurik adierazgarrienean erakusten dutenak hautatu behar dira.

Adibidea:

Indizea: Gizarte trebetasunen erabilera

Adierazleak

Hasierako egoera

Portaera oldarkorra (behatutako kasuetan %60), isila (%30), hiztuna (%10) eskolan, kalean, denbora libreko taldean, etxean,...

Helburua

Giza portaera trebea (eskaerak egitea, kexak azaltzea, ez hitz egitea, ...) jardueren eskaintza propioaren testuinguruaren barne (behaketen %50a).

Giza portaera trebea beste testuinguruetan (%30a).

Iritsiera egoera

Giza portaera trebea (eskaerak egitea, kexak azaltzea, ez hitz egitea, ...) jardueren eskaintza propioaren testuinguruaren barne (behaketen %70a).

Giza portaera trebea beste testuinguruetan (%20a).

Lorpenekin lotutako indize edo adierazleei dagokienez, indize sistemak adingabe bakoitzarekin eta, oro har, esku hartzearen xede den hartzaile bakoitzarekin (famieliarekin, baliabide komunitarioekin,...) garatutako lan arloen multzoari erantzun beharko lioke.

Eta azkenik, lotura garbi bat dago indize edo adierazle sistemaren, zentroaren edo programaren gizarte ekintza ereduaren eta garatutako esku hartzearen oinarriko baloreen artean.

4.1.3. HELBURUAK HIPOTESI BIDEZ AZALTZEKO SISTEMA

Proposatutako sistemaren oinarriko eskema:

ARAZOA

1.- Arazoaren definizioa. Adostasun bat izan behar du taldeak eman behar zaion garrantziaren eta definizioaren inguruan. Arazoa adieraztea, falta diren edo funtzionalak ez diren portaeren aipamena eginez.

2.- Arazoaren deskribapen operatiboa. Arazoa zein den definitzean datza, erabiltzailearen portaeran ikus eta neur daitezkeen elementuen bidez arazoa definitzea, alegia.

HIPOTESIA

3.- Zergatik sortzen den arazoa, arrazoiak, hipotesiak begiratzea. Ideia andanaren sistema erabiltzen da, kritikarik gabe, ahalik eta hipotesi kopururik handiena lortzeko.

4.- Jarduera burutzeko garaian taldean lehentasuneko erabaki diren hipotesiak hautatzea, bai haien adierazgarritasun mailaren arabera, bai haien inguruan esku hartzea burutzeko izan dezakegun gaitasunaren arabera.

5.- Hautatutako hipotesien deskribapen operatiboa. Hipotesian sartzen diren aldagaien definizioa eta, hala balegokio, aldagai horien alderdi desberdinak.

HELBURUAK

6.- Helburu orokorra zehaztea, arazoaren definizioaren arabera.

7.- Arazoarekin lotutako helburu zehatzak finkatzea (helburu orokorra).

8.- Arazoarekin lotutako helburu operatiboak finkatzea, haren deskribapen operatibotik abiatutik.

9.- Helburu zehatzak finkatzea, definitu diren hipotesien arabera.

10.- Hipotesiekin lotutako helburu operatiboak finkatzea, haren deskribapen operatibotik abiatuta.

11.- Ebaluaketa eta erregistro tresnak erabakitzea.

Etapakako deskribapena.

1. Arazoa definitzea. Erabiltzailearen portaera operatiboki deskribatzea. Gauza da taldean edo beste profesionalekin adostasun batetara iristea (guztiok gauza bera ulertzea).

2. Zergatik sortzen den arazoa galdetzea geure buruari (hipotesiak egin).

Arazoan eragina duten faktoreen inguruko hipotesiak egiteko orduan (gizarteko esku hartzean, normalean, bat baino gehiago izango dira), komenigarria da "ideia andanaren" teknika erabiltzea. Hasieran, ahalik eta hipotesi kopuru handiena egin behar da. Parte hartzen duen bakoitzak bere hipotesiak egiten ditu –ahoz zein idatziz- eta ez dira iruzkinak egiten, ez

baloratzen, isilpeko gogoetek eta kritikarik ezak sormena pizten baitute. Behin taldeak hipotesiak sortzeari amaiera eman dionean, hipotesien balorazioari ekingo zaio, taldearen ikuspegitik arazoari hobekien egokitzen zaion edo zaizkion haiek hautatuz.

3. Hautatutako hipotesiekin jarraipena ematen zaio lanari. Hipotesi orok darama berarekin aldagai bat eta, hau, zehaztu behar diren adierazle batzuetan biltzen da.

4. Adierazleak multzotan biltzen baditugu, aldagaiaren alderdiak edo indizeak lortuko ditugu. Islatzea beharrezkoa izango da, bakar bakarrik, alderdi adierazgarriak azaltzen dituztela uste dugunean. Ibilbide hau alderantziz ere egin daiteke, aldezturik alderdietan pentsatuz, ondoren adierazleak zehazteko.

5. Azkenik, posible da hipotesiekin lotutako helburuak betetzea baina arazoa ez konpontzea. Gerta daiteke hautatutako hipotesia edo hipotesiak zuzenak ez izatea edo faktore hauen gaineko eragina nahikoa ez izatea. Horregatik, beharrezkoa da arazoarekin zuzenean lotutako helburuak finkatzea.

Nolanahi ere, gauza ez da guztiaren edo ezerezaren gaineko eztabaidak egitea, nahiz eta arazoa ez konpondu, zeren eta eragina izan nahi genuen gaineko hipotesiekin edo faktoreekin lotutako helburu zehatzak bete baditugu, asko aurreratu baitugu arazoa ulertzeari dagokionez.

Arazoa modu negatiboan defini daiteke, hutsegite gisa (esate baterako: langabezia, enplegurako irispiderik eza edo eskola absentismoa), baina zehaztuko duten adierazleak ezartzeko orduan erabiltzailearen edo haren inguruen portaeren gaineko erreferentzia egin beharko da eta erreferentzia horiek modu positiboan egingo dira, portaera disfuntzionalak, ezegokiak, emango ez dutenak edo nekez gertatzen direnak izango baitira (esaterako, gauza ez litzateke "ez da eskolara joaten" adieraztea, baizik eta "eskolara joaten da eta zein maiztasunarekin").

Proiektuaren helburuak hipotesikako helburuak zehazteko sistemako elementuetatik sortzen dira ia zuzenean. Arazotik, helburu orokorra ateratzen da, eta beronekin lotuta zenbait helburu operatibo jasotzen dira. Hipotesietatik helburu zehatzak ateratzen dira eta alderdietatik, hala balegokio, bitarteko helburuak, eta bi hauen inguruan beste hainbat helburu operatibo sortzen da.

Zehatza, bitarteko,... hitzak konbentzioak baino ez dira. Garrantzitsuena da antolaketaren barne guztiok hizkuntza bera erabiltzea. Helburuak hipotesiak erabiliz formulatzeko sistema erabiltzen dugunean, helburu orokorra arazoarekin lotuta dagoelako izango da. Helburu operatiboak beti izango dira, erabiltzaileengan zuzenean suma daitezkeen portaerak, zeinen inguruan egokitzapen irizpide kuantitatibo eta/edo kualitatibo bat ezartzen baita.

- Gerta daiteke hipotesiekin lotutako adierazleak ezartzerakoan, alderdietan biltzerakoan edo arazoarekin lotutako adierazleak ezartzerakoan, alderdi berriak aurkitzea eta hipotesiak berak eta are arazoa bera ere birformulatzea. Izan ere, gauza da, sistemak programatzen laguntzea, gure praktikatik abiatuta ikastea, gure esku hartze estrategiak hobetzen laguntzea.
- Normalean hipotesi bat baino gehiago hautatu beharko dugu. Gizarteko esku hartzean ezin genezake arrazoietaz hitz egin, baizik eta arazoa sortzeko elkar eragiten duten faktore multzo batetat.

Hipotesiak zehazterakoan ezin ditugu kontuan izan bakar bakarrik, adingabeekin, gazteekin eta haien familiekin zerikusirik duten faktoreak, haien ingurua ere kontuan izan behar baita, erabiltzaile gisa hartuko duguna, gainera.

Hipotesiak hautatzerakoan kontuan izan behar dugu, azterketan edo marko teorikoan oinarriturik adierazgarriak iruditzen zaizkigunak, baina bai eta, alderdi horren gainean eraginik izateko aukera dugun ala ez begiratu ere.

Hipotesi bat baztertzeak ez du esan nahi, ez ditugula berarekin lotuta egon daitezkeen adierazleak ezarri behar, ebaluaketan kontuan har baititzakegu. Horretaz gainera, gerta daiteke arazoa konponduko ez balitz, hipotesi horiei berriro heltzea, ebaluaketa egin ondoren.

- Garrantzitsua da programaren xedearen barne kokatzea eta zein mailatan ari garen mugitzen jakitea (Lansaila, Programa, Proiektua, Erabiltzailea).

Lan munduan sartzeko proiektu bat ari bagara planifikatzean gure gogoeta langabeziaren arazoa, bere zabaltasunean, eta proiektuaren erabiltzaile edo hartzaileen multzoan zentratuko da.

Planifikazioa lanbide orientabideak ezartzeko proiektu batean oinarrituta egiten ari bagara, berriz, arazoa ez da langabezia bera, baizik eta gai horren inguruko orientabide eta informazio falta. Erabiltzaile bat hartzen badugu, arazoak erabiltzaile horren beraren arazo zehatzak izango dira

4.2. PROGRAMAKETA: HELBURUAK EZARTZEA

4.2.1. Helburuak azaltzeko arauak

Helburuak, gure lanaren ondorioz, xede dugun egoeran edo erabiltzaile/hartzaileen portaeratan, espero ditugun aldaketak dira.

A) Edozein helburu ezartzeko arauak.

- Helburuek erabiltzaileak edo hartzaileak izan behar dute xede.
- Unitarioak izan behar dute = aditz bat + eduki bat, eta bakarra.

Ezin dira bi aditz jarri, ez eta bi eduki ere. Egoera hori emango balitz, helburu bat baino gehiago izango genuke eta, horrenbestez, bereizi egin beharko genituzke.

- Formulazioa argia eta ulergarria izan behar du. Proiektuan parte hartzen dugun pertsona guztiok gauza bera ulertu behar dugu eta, horretaz gainera, parte hartzen ez duen batek ere ulertu egin beharko lukeela pentsatu beharko genuke.

B) Helburu operatiboak ezartzerakoan kontuan hartu behar dira, aurrekoaz gain, ondorengo arauak:

- Zuzenean beha daitezkeen erabiltzaileen portaeren edo egoeren aldaketaren arabera ezarri behar dira.
- Horretaz gainera, beharrezkoa denean, dagokion portaera zein baldintzatan ematen

den (estimuluak) eta egokiera irizpideak deskribatu behar dira (irizpide kualitatiboak – portaera horren bilakaera egokia irizten duguna- eta/edo kuantitatiboak –maiztasuna, iraupena, intentsitatea...).

Ezin ditzakegu nahastu, adierazle bat ezartzerakoan portaera jakin baten maiztasuna, egokierako irizpide kuantitatibo gisa zehazteko, eta adierazle horrek berak bere baitan hartzen dituen erabiltzaileen portzentaia edo maiztasuna biltzearekin –helburu horretara iritsi direnak (monitorizazioa).

4.2.2. Helburuen hierarkiak

Helburuak hierarkiatan, zuhaitz moduan, antolatzen dira. Helburuen formulazioa hipotesika egiteko sistemari jarraiki, ez ditu inoiz hiru maila baino gutxiago izango (arazoi dagozkionak, hipotesiak eta adierazleak) eta gomendagarria da, era berean, lau maila baino gehiago ez izatea (aldagaiaren alderdiak garatuz gero).

Helburuen hierarkia batean posible diren esku hartze maila guztiak jaso nahi izango bagenitu, hierarkia amaigabe batetara iritsiko ginateke: erakundearen helburu orokorrak, programa bakoitzeko orokorrak, proiektu bakoitzekoak, proiektu bakoitzaren barneko arlo desberdinetakoak, eta abar. Hori programa markoan baino ez da egin behar. Ondoren, garbi izan behar dugu zein mailatan ari garen planifikatzen eta arazo jakin batean zentratu.

Hierarkiek bi baldintza bete behar dituzte azken mailako helburuen inguruan (helburu operatiboak), zehaztasuna eta zorrozatasuna. Zehaztasunak adierazten du, helburu operatibo guztiak jasota daudela, eta zorrozatasunak, bakar batek berak ere loturarik ez duela goi mailako helburu batekin baino gehiagorekin.

Helburuak hipotesien bidez formulatzeko sistematik abiatuz, erraza da baldintza hauek betetzen dituzten helburuen hierarkia osatzea.

1	helburu orokorra	(arazoa)
2	helburu zehatzak	(hipotesia, aldagaia, kontzeptua)
3	bitarteko helburuak	(alderdiak, hala balegokio)
4	helburu operatiboak	(arazoarekin eta hipotesiekin lotutako adierazleak)

Honezkero esan dugunez, oro har, helburuen izenak guk erabakiko ditugu. Dena den helburu orokorra izenari eutsiko diogu lehen mailakoetarako eta helburu operatiboa, azkeneko mailakoetarako. Eta beste helburuei guk geuk jarriko diegu izena, erabakitzen diren helburu mailen arabera. Proiektu bat egiten ari bagara programa baten barne, helburu orokorra zehatza izango da, programaren helburu baten aldean.

Behin helburuak definitu ondoren, bakar bakarrik faltako zaigu erabakitzea, helburu horiek lortzeko jarduerak eta eginkizunak (estrategiak) zeintzuk izan behar duten, nor arduratuko den gauzatzeaz (agenteak), zer epe finkatzen dugun helburu bakoitzerako (operatiboak, zehatzak eta orokorra) eta zer baliabide material behar diren jarduerak burutzeko.