

Kalitate Programak eta Normalkuntza Programak ikastetxeetan: elkarrengandik ikasten Ikerketa baten emaitzak

J. Inazio Marko

Hezkuntzen Teoria eta Historia Saila
Euskal Herriko Unibertsitatea
Filosofía eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea

GAKO-HITZAK: Ikastetxeak, Hizkuntza normalkuntza, Kalitate planak, Autoebaluazioa

Kalitate Parametroak eta Ebaluaketa Ulibarri Programan» 2005ean burututako ikerketa izan da, Hezkuntza Berriztatzeko Zuzendaritzaren Euskara Zerbitzuko arduradunen inizatibaz abiatu, Soziolinguistika Klusterrak kudeatu eta Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza Sailak finantzatu duena. Ikerketa taldeko kide izan dira, J. Inazio Marko (UPV-EHU) zuzendari lanetan eta Iker Salaberria (Soziolinguistika Klusterra) eta Denis Elortza (Emun kooperatiba) ikerlari gisa.

1. IKERKETAREN KOKAPENA ETA HELBURUA

ULIBARRI egitasmoa¹ urtetako praktikan sendotu den programa izanik, Ikerketa honen abiapuntua Ulibarri egitasmoa hobetzeko Eusko Jaurlaritzaren Hezkuntza Berriztatzeko Zuzendaritzaren Euskara Zerbitzuko arduradunen interesa izan zen. Interes honek zer ikusia zuen programaren inplementazioarekin edota egitasmoarekiko inplikazioarekin, egitasmoaren instituzionalizazioarekin, komunikazioarekin, kalitate sistemen erabilerarekin eta, oro har, programaren funtzionamendu orokorrek. Gai horiek, ondoko galdera hauetan esplizitatuak izan ziren:

— Nola egin daiteke Ulibarri egitasmoarekiko Klaustroaren inplikazioan sakontzeko? Normalkuntzaren gaia teknikariarengan gehiegi pertsonaliza ez dadin?

¹ E.J.ko Hezkuntza Sailaren Euskara Zerbitzuak ikastetxeetan hizkuntza normalkuntza sustatzeko 1997z geroztik bideratzen duen Egitasmoa da Ulibarri, egun 300 baino gehiago dira bertan parte hartzen duten ikastetxeak (Artola, 2003).

- Nola lantzen da inplikazioa beste gestio planetan? Bereziki gestioaren hobekuntzarako kalitate planetan? Zer lortzen da?
- Zer erantzun dakieke honako hau galdetzen duten zentzoei: gu kalitatean ari gara eta non kokatu behar dugu hizkuntzarena?
- Bere orokorrean hartuta, nola funtzionatzen ari dira Ulibarri programaren prozesuak, komunikazioak eta egitura?

Gaur egun, hainbat eskolatan kalitate egitasmoak lantzen ari dira alde batetik, eta, bestetik hizkuntzaren normalkuntza planak garatzen ari dira; eta galdera da bi gaiak elkarrekin behar bezala uztartu ote diren. Zentzu horretan, ikerketa-proiektu honen bitartez aztertu nahi izan da egoera zertan den eta nola egin daitekeen kalitate programen eta normalkuntza programen il-doak uztarketan urratsak emateko: ikastetxe bateko kalitate planean normalkuntzarena integratuta egon dadin eta, aldi berean, normalkuntza plangintzetan kalitate parametroak eta irizpideak erabil daitezten. Proiektuaren helburuak zehazki hauek izan dira:

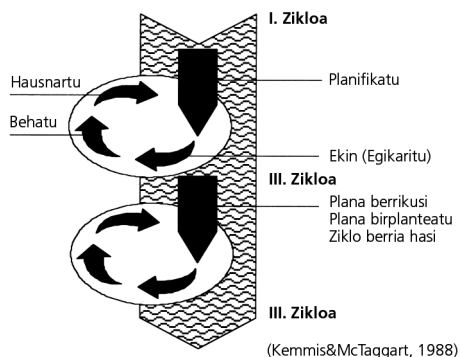
1. Ulibarri egitasmoaren ebaluaketarako lehen eredu bat zehaztu eta ebaluaketa burutu.
2. Kalitate eta hobekuntza prozesuetan murgilduta dauden ikastetxeek zein mailataraino uztartzen dituzten kalitatearen kudeaketa prozesuak Ulibarri programako jarduera eta garapenarekin aztertu.
3. Ulibarriren ebaluaketan identifikatutako hobetzeko atalei edo ahuleziei kalitate programetan zein soluziobide ematen dizkieten kontrastea egin.
4. Teknikarien jardunaren laguntzarako oinarrizko lehen materiala edo orientabideak prestatu.

2. METODOLOGIA

Ikerketa, proiektu zabalago baten ziklo edo atal gisa planteatu dugu. Lantze nahi den tematikaren konplexutasunak urte batzuetarako ikerbidea zabaltea eskatzen duelakoan: gaia aztertu, praktika berriak diseinatu, horiek frogatu, horien emaitzak jaso eta ebaluatu, eta, ondorioak orokortu ahal izateko.

Planteatu den ikerketa lan enpirikoa izan da, dagoeneko lehendik martxan dagoen eskuhartzea erreferentziatzen hartu duena eta helburu praktikoa izango dituen. Hori horrela, ikerketaren erreferente teoriko-metodologiko gisa erabili den eredu «Ekintza-Ikerkuntza»rena izan da, Kemmis eta McTaggart-ek (1988) ikerkuntza-ekintzari ematen dioten zentzuan; eraldaketa soziala sustatu nahi duen praktikari buruzko ikerkuntza den neurrian, eredu horren parametroetan koka daitekeen lana baita.

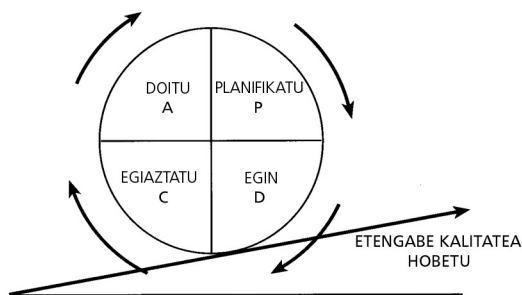
Ikerkuntza-Ekintza, beraz, espiral moduko prozesua da, alde aurretik planifikatutako praktika bati buruzko behaketaren hausnarketak errealitatea eraldatzeko prozesuei buruzko oinarri teorikoak eraikitze eta hornitzeko



ahalmena emango diguna; gero, oinarri teoriko horiek aplikatuz, eraldaketa prozesuak eragiteko metodologi berriak, hobekuntza eta eraginkortasunak egikaritu ahal izango dugularik.

Bestalde, eta zentzu horretan, Ikerkuntza-Ekintzaren planteamendu ziklikoak bat egiten du erabat Kalitatearen arloan oinarritzkoa den etengabeko hobekuntzaren kontzeptuarekin, eta berau sistematizatzen duen PDCA zikloarekin.

SEHWHART-EN PDCA ZIKLOA



Modu honetan, hezkuntza alorreko ikerkuntza eredu baten eta kalitatearen gestioaren alorreko hobekuntzarako beste praktika-eredu baten arteko lotura logiko-kontzeptuala argibide izan dugu gure ikerlanerako. Lehen urterako planteatu den Proiektu-zikloaren funtsa, aurrelana egitea eta ikerketa osoaren oinarriak eta ildok finkatzea izan da. Hori egin ostean, hurrengo urteetan, kalitatea eta normalkuntza uztartze bidean ekintza-ikerkuntza metodologia erabiliaz lan egingo duten esperientziak antolatu eta bideratu ahal izango dira, ziklo berriak osatu ahala ezagutzaren espiralean sakontzeko bide izango direnak.

Informazio iturriak

Datuak jaso eta elaboratzeko erabili diren informazio iturriak lau izan dira: dokumentazioa, galdetegiak Ulibarri eta Kalitate programa duten ikastetxeei, zuzeneko elkarrizketak lau ikastetxeko zuzendariekin eta *ad hoc* sortutako ebaluazio talde bat.

Dokumentazioa: Ulibarri planaren memoria, Euskara Zerbitzutik jasotakoa.

Galdetegiak. Ikerketa egindako unean, Ulibarri programaren barruan zeuden 310 ikastetxeetatik 55 ari ziren Kalitate programaren bat lantzen: EFQM, HUIS-SGC edota ISO. Horietatik 22 EFQMrekin ari ziren, 24 HUIS-SGCekin eta 9 ISOekin. Guzti hauei bidali zaie galdetegia eta % 61,8k erantzun diote.

	Galdegaia		
	Bidal	Erantzun	Erantzun
EFQM	22	14	63,6
HUIS-SGC	24	15	62,5
ISO	9	4	44,4
Ezezaguna			
Guztira Ikastetxeak	55	34	61,8

Zuzeneko elkarrizketak. Publiko eta pribatuen artean kalitate programetan aurreratuenetako lau ikastetxe aukeratu dira elkarrizketak egiteko. Guztietan zuzendariarekin, kalitate arduradunarekin eta euskara teknikariarekin batera egin dira. Elkarrizketaren ardatzak galdetegia eta Markok (2005) sortutako autoebaluaketarako ENEgAS tresnaren egokitzapena².

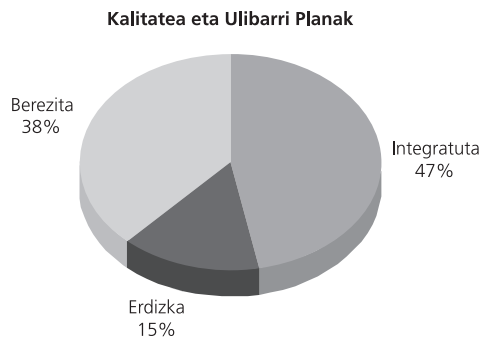
Autoebaluaketa saioa. *Ad hoc* sortutako ebaluaketa talde honek ENEgAS tresna erabili du egitasmoaren autoebaluaketa gidatua egiteko. Ebaluaketa taldea osatu dutenak izan dira: proiektuaren zuzendaria eta taldeko beste bi kideak, E.J.ko Nolega zerbitzuko hiru kide, Berritzeguneetatik bi pertsona, ikastetxeetatik hiru ordezkari eta aholku elkarteetatik bat.

² ENEgAS «Euskararen Normalizaziorako Egitasmoen Autoebaluaketarako Sistema» EFQMren eredua eta filosofia erreferentziatzen hartzen dituen autoebaluaketarako sistema egokitu da. Ulibarrirako presatutako bertsioak bi atal nagusi ditu. Lehen atalak, *Zer egiten duzu?* galderari erantzuten dionak, hiru arlo edo irizpide jasotzen ditu: «Politikak eta lidergoak», «Antolakuntza» eta «Prestakuntza». Bigarren atalak, *Zer lortzen duzu?* galderari erantzuten dionak, lau arlo edo irizpide jasotzen ditu: «Emaizak politika eta lidergoetan», «Emaizak antolakuntzan», «Emaizak prestakuntzan» eta «Emaizak giltzarriak».

3. GALDETEGI ETA ELKARRIZKETEN EMAITZA NAGUSIAK

3.1. Kalitate eta Ulibarri Planak integratuta al daude?

Jasotako datuen arabera, Kalitate prozesuetan murgilduta dauden ikastetxeetatik % 47 dira Ulibarri egitasmoa haren baitan integratu dutenak. Beste % 15ek erdizka integratu dute eta azken heren pasatxok (%38) ez ditu Kalitate eta Ulibarri programak elkarrekin integratu. Bestalde, Ulibarri kalitate programaren baitan integratuta ez dutenen arteko %54a Hezkuntza Saitetik bideratutako SGC ereduaren arabera lan egiten duten ikastetxeak dira. SGC eredia garatzen duten ikastetxeen artean integrazioarako bide bat egin dela ikusten bada ere (%40ak jada integratua du).



Kalitatea eta Ulibarri Planak

Ulibarri Planaren Integrazioa Kalitate Ereduen Arabera

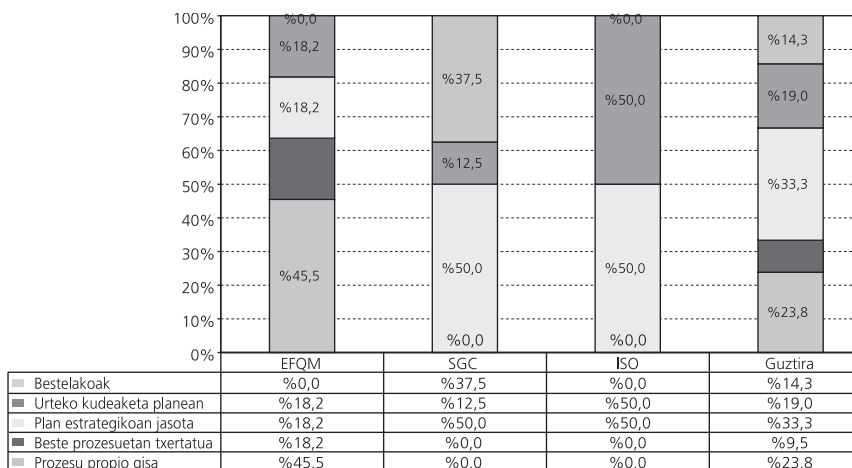
	EFQM		SGC		ISO		Ezezaguna		Guztira	
Integratuta	9	64,3	6	40,0	1	25,0	0	0,0	16	47,1
Erdizka	2	14,3	2	13,3	1	25,0	0	0,0	5	14,7
Berezita	3	21,4	7	46,7	2	50,0	1	100,0	13	38,2
Guztira	14	100	15	100	4	100	1	100	34	100

Ikus daiteke, bestalde, bi prozesuak integratuta izateari begira eredurik eraginkorrena EFQMkoa dela. Eredu hau erabiltzen duten ikastetxeen arteko %64,3ak integratuak baititu bi prozesuak. Kasu honetan integrazio horri begira, emaitzarik kaskarrenak erakusten dituen eredia ISOarena da

(%25). Ikastetxeen artean, biak integratuta kasu aurreratuenen artean agerzen dira: Jakintza ikastola, Anoetako herri ikastola, Elgoibar BHI, Txurdinaga-Artabe BHI, San Benito ikastola, Axular Lizeoa, Andra Mari Ikastetxea, Azpeitiko Ikastola. Karmelo Etxegarai, Tolosaldea Goi-mailako Lanbide Heziketa Institutua, Goierri Lanbide Eskola, Txindoki-Alkartasuna BHI, Laskorain ikastola, Salesianos Deusto Ikastetxea, Zumaiako Institutua, Txorierri Ikastegia, Gobela Ikastola, Ekintza Ikastola, Pio Baroja, Plentziako Ikastetxea, Miguel Altuna Institutua, La Salle Berrozpe.

3.2. Integratuta badaude, nola erlazionatzen dira?

Ulibarri Plana Kalitate sistemaren baitan integratuta duten ikastetxeetan integrazio hori nola gauzatu den aztertzerakoan, ikus daiteke ISO duten ikastetxeek Ulibarri programa Plan Estrategikoan (%50) eta Urteko Kudeaketa Planean (%50) jasotzen dutela. SGC dutenek, berriz, nagusiki Plan Estrategikoan (%50) eta bestelakoetan (%37,5) eta, neurri txikiagoan, Urteko Kudeaketa Planean (%12,5). EFQM ereduarekin dabiltzan ikastetxeek, azkenik, Ulibarri programa nagusiki **Prozesu** propio gisa (%45,5) jasotzen dute eta, neurri txikiagoan beste prozesuetan txertaturik (%18), Plan Estrategikoan (%18) edota Urteko Kudeaketa Planean (%18). Prozesu gisa lantzeak, Ulibarriko lanak kalitate sisteman erabat txertatzea eta egunerokotasunean operatibizatzea dakar berarekin, gainontzeko prozesuen hedapenerako eta berrikuspenerako sistematizazio bera jarraitzen den neurrian. Prozesu gisa jasota kasu aurreratuenen artean ageri dira: Jakintza ikastola, Axular Lizeoa, Tolosaldea Goi-mailako Lanbide Heziketa Institutua, Txorierri Ikastegia edota La Salle Berrozpe.



Ulibarri Planaren integrazio modua kalitate ereduak

3.3. Zenbateraino bereganatu dituzte estamentu ezberdinek Ulibarri eta Kalitate Programak? Nola neurtzen da?

Bereganatzeari dagokionez, ia guztiek diote bai Kalitate Plana baita Ulibarrikoa ere bereganatuta ditzutela. Honen inguruan ia ez da ñabardurarik egon. Besterik da ordea, bereganatze edota asumitze hori neurtzeko moduari dagokionez. Zein neurritan bereganatua duten galderari erantzuteko, gehienek zein markotan onartua izan den edota plana bera noiztik dagoen martxan aipatzen dute. Hau neurtzeko, kasu askotan adierazle zehatzak baino, intuizioa gehiago erabiltzen dela dirudi.

	Kalitatea									
	EFQM		SGC		ISO		Ezezaguna		Guztira	
Parte hartzea	0	%0,0	2	%12,5	0	%0,0	1	%100,0	3	%8,3
Asebetetze indizeak	8	%53,3	1	%6,3	0	%0,0	0	%0,0	9	%25,0
Prozesuen adierazleak	3	%20,0	5	%31,3	3	%75,0	0	%0,0	11	%30,6
Ikuskaritza	3	%20,0	2	%12,5	0	%0,0	0	%0,0	5	%13,9
Prozesuaren balorazioa kualitatiboetan (memorai, bilera, ...)	0	%0,0	2	%12,5	0	%0,0	0	%0,0	2	%5,6
Besterik	0	%0,0	3	%18,8	0	%0,0	0	%0,0	3	%8,3
Erantzunik ez edo ez dago adierazlerik	1	%6,7	1	%6,3	1	%25,0	0	%0,0	3	%8,3
Guztira	15	%100,0	16	%100,0	4	%100,0	1	%100,0	36	%100,0

	Ulibarri									
	EFQM		SGC		ISO		Ezezaguna		Guztira	
Parte hartzea	1	%7,1	7	%43,8	0	%0,0	0	%0,0	8	%22,9
Asebetetze indizeak	3	%21,4	1	%6,3	1	%25,0	0	%0,0	5	%14,3
Prozesuen adierazleak	4	%28,6	0	%0,0	0	%0,0	0	%0,0	4	%11,4
Ikuskaritza	0	%0,0	0	%0,0	1	%25,0	0	%0,0	1	%2,9
Prozesuaren balorazioa kualitatiboetan (memorai, bilera, ...)	1	%7,1	3	%18,8	1	%25,0	0	%0,0	5	%14,3
Besterik	4	%28,6	2	%12,5	1	%25,0	1	%100,0	8	%22,9
Erantzunik ez edo ez dago adierazlerik	1	%7,1	3	%18,8	0	%0,0	0	%0,0	4	%11,4
Guztira	14	%100,0	16	%100,0	4	%100,0	1	%100,0	35	%100,0

Jasotako datuetan ikus daiteke ez dagoela oro har adierazle edota indize amankomun asko. Ikastetxe artean, estamentu desberdinek duten programen barneratze maila neurtzeko ez dago irizpide bateraturik. Hemen jaso diren hainbat neurgailu gainera nahiko zalantzakorrak dira. Ikuskaritza eta balorazioen kasuan, ez dirudi adierazle kontsidera genitzakeenik. Kasu horietan, barneratze edota programaren bereganatzea baloratzeko kontuan har litezkeen elementuak izan badiren arren, ez dira kuantifikagarriak eta ez dirudi kalitate sistemaren adierazleen sistematika barruan txertatuak daudenik. Prozesuen adierazleen kasuan berriz, hainbat ikastetxek prozesu, ekintza edota bestelakoan adierazleak aipatu dituzte, baina, ez dirudi, horiek berariaz hemen aztergai ditugun Ulibarri eta Kalitate programen barneratzea neurtzen dutenik.

Edozein kasutan eta datu hauek eskutan izanda, esan dezakegu barneratze horren neurketa asko jota ikastetxeen %35 inguruk egiten duela. Bi programen artean ez dago alde handirik honi dagokionez, bai ordea erabilitako adierazleari dagokionez. Ulibarri programan nagusiki parte hartzea da erabili ohi den adierazlea (kasuen %23an), Kalitatearen kasuan berriz, asebetetze indizeak dira erabiliagoak (%25) eta parte hartzea ez da ia inoiz barneratze adierazle gisa neurtzen (kasuen %8an soilik neurtua).

Erabilitako kalitate ereduari begiratuta, EFQM ereduan, asebetetze indizeak nagusitzen direla ikusiko, aldiz, SGCn parte hartzea dugu gehien erabiltzen den adierazlea programa baten zein bestearen barneratzea neurtzeko.

3.4. Parte hartzea eta komunikazioa lantzeko bitartekoak

Jasotako erantzunetan, parte hartzea lantzeko ez da bitarteko zehatz askorik aipatu. Ardurak banatzea eta bilera desberdinetan eginiko lana eta planen diseinurako metodo parte hartzaileak erabiltzea azpimarratu dira horretarako. Komunikazio ikuspegitik, ikastetxeetako estamentu desberdinen arteko koordinazio bilerak nabarmendu dira. Honetan, berezitasun gutxi egon dira Ulibarri eta Kalitate planen artean. Koordinazio bilera haueztaz gain, bestelako ondorengo bitartekak aipatu dira:

	Ulibarri		Kalitatea	
Komunikazioa prozesu bat da	3	%27,3	3	%21,4
Zirkularrak	1	%9,1	2	%14,3
Intranet	2	%18,2	5	%35,7
Harrera planak	1	%9,1	2	%14,3
Informazio panelak	3	%27,3	1	%7,1
Aldizkaria	1	%9,1	1	%7,1
	11	%100,0	14	%100,0

Koordinazio bileretaz gain, bestelako bitartekoak erabiltzen dituzten ikastetxeak %32a dira Kalitate planei dagokionez eta %26a Ulibarri planari dagokionez. Ikusten denez, intraneta da Kalitate planetan gehien erabiltzen den bestelako komunikazio bitartekoa. Ulibarrirako aldiz Intraneta ez da hainbeste erabiltzen eta informazio panelak aldiz gehixeago.

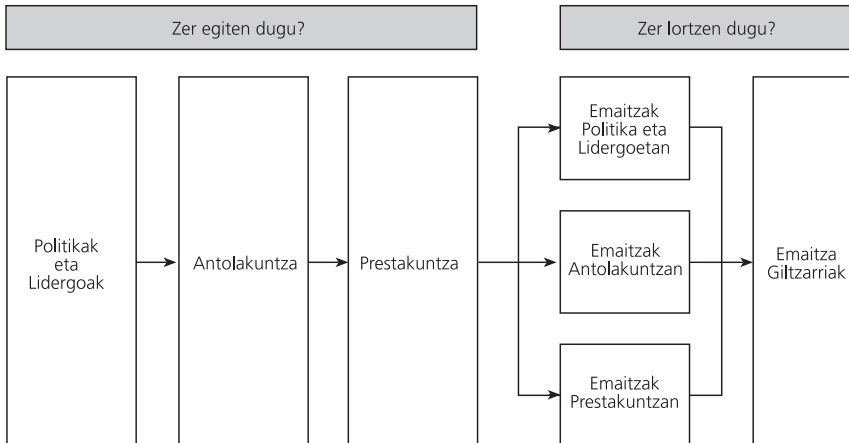
Koordinaziorako bileren atalean, ikastetxex ikastetxe, bi planen komunikazio lana egiteko marko edota bilera mota desberdinak erabiltzen direla ikusi ahal izan dugu. Hona datuak:

	Ulibarri		Kalitatea	
Klaustroko bileretan	14	%26,4	11	%31,4
Euskara batzordea	11	%20,8	0	%0,0
Ziklo-etapa bilerak	6	%11,3	3	%8,6
Mintegi buruen bilerak	5	%9,4	4	%11,4
Batzorde Pedagogikoa	4	%7,5	4	%11,4
Ikasleen batzordea	4	%7,5	0	%0,0
Eskola kontseilua	3	%5,7	3	%8,6
Harrera plana	1	%1,9	3	%8,6
Arloetako bilerak	1	%1,9	1	%2,9
Prozesu bilerak	1	%1,9	1	%2,9
Barne komunikazio taldea	1	%1,9	1	%2,9
Tutoreek ikasleei berri emanez	1	%1,9	0	%0,0
Departamentu bilera	1	%1,9	0	%0,0
Zuzendaritza	0	%0,0	2	%5,7
Kalitate taldeak	0	%0,0	2	%5,7
	53	%100,0	35	%100,0

4. AUTOEBALUAKETA

Autoebaluaketaren helburua, modu sistematikoan eta erreferentziatzeko eredu bat hartuta, egiten eta lortzen ari denaren inguruan puntu ahulak eta hobetzeko atalak identifikatzea da; horrela, kudeatzen ari den egitasmoan hobekuntza sistematikoak ezarri ahal izateko. Autoebaluaketa hori bideratzeko ENeGAS ereduak erabili dugu. ENeGAS, goian esan bezala, Ulibarri Programaren Autoebaluaketa sistema bat bideratzen hasteko EFQMren ereduak eta filosofia erreferentziatzat hartzen dituen lehen eredu egokituak da.

Autoebaluaketa eredu honetan bi atal nagusi ditugu: bata, egiten dena aztertzen duena eta, bestea, lortzen dena aztertzen duena.



Lehen atalak, Zer egiten dugu? galderari erantzuten dionak, hiru arlo edo irizpide jasotzen ditu: «Politikak eta lidergoak», «Antolakuntza» eta «Prestakuntza». Bigarren atalak, Zer lortzen dugu? galderari erantzuten dionak, lau arlo edo irizpide jasotzen ditu: «Emaitzak politika eta lidergoetan», «Emaitzak antolakuntzan», «Emaitzak prestakuntzan» eta «Emaitzak giltzarriak».

Autoebaluaketa bideratzeko, formulario bat prestatu da arlo bakoitzera-ko. Formularioan, arlo horretan kontuan hartuko diren aspektuak azaltzen dira eta, ondoren, aspektu horietako bakoitzaren azalpena egiten duten esaldiak, ebidentzietan oinarrituz zein neurritan betetzen diren eskala batean puntuatu behar direnak. Azterketa honek egitasmoan jasotako ebidentzietan oinarritua izan behar du.

Emaitzen atalean formularioa aldatu egiten da. Atal honetan balorazio egiteko, egitasmoan jasotako datuetan oinarritu behar da, datuek erakusten dutenaren arabera arlo bakoitzean lortutako emaitzen joerak zeintzuk diren, helburuak lortzen ari ote diren eta aplikazioaren hedapena nolakoa den aztertu ahal izateko. Emaitzak horiek aurreko hiru arloei dagozkienak dira (Politikak eta lidergoak, Antolakuntza eta Prestakuntza) gehi Emaitzak Giltzarriak deitu direnak, hau da, «Branka» neurketa sistemaren bitartez jasotzen direnak: erabilerak,...

Autoebaluaketarako erabilitako tresna bera zein egindako autoebaluazio saioak esperimenterak izan dira, metodologiari eta erabilitako baliabideari dagokionez.

Autoebaluazio horrek, bestalde, bide eman du orain arteko jardueran hobetzeko iratekeen atal nagusiak identifikatzeko. Hobekuntza proposamen horiek guztiak proiektuaren txostenean jaso dira.

5. IKERKETAREN ONDORIO OROKORRAK ETA IRAKASGAIK

Bat, metodologiaz. Ikerketa burutzeko erabili den euskarri metodologiko zentralenatarikoa EFQM eredutik egokitutako autoebaluaketarako ENeGAS (*Euskararen Normalizaziorako Egitasmoen Autoebaluaketarako Sistema*) formularioa izan da. Ebaluazioaren logikari jarraituz eta ENeGAS tresna berria izanik, sistemari berari buruzko balorazioa egin da ebaluazio saio guztien amaieran. Balorazio horietatik jasotako ondorioak izan dira:

- EFQM eredutik abiatuta euskalduntze prozesuen autoebaluaketa eredu bat sortzea eta aplikatzea Ulibarri programa berarentzat urrats kualitatiboa izan daiteke. Lagungarri gerta daitekeena adierazle zehatzekin neurtu ahal izateko normalizazioaren helburuak birformulatze aldera.
- Balorazio guztietan ENeGAS tresna, balorazioa egiteko tresna egokitzat jo da; erraz ulertu eta betetzen dena, ikuspegi globala eta sistematizatua jasotzeko egitura eskaintzen duena.
- Tresna horretan, halere, egokitzapenak beharko lirateke: itemak zehaztuz, esanahiak argituz, argibideak emanez edota esaldi konplexuak sinplifikatuz. Eta, noski, berrikuspenen ondorioz, hobekuntzak.
- Badirudi bestalde, ENeGAS autoebaluaketa azterketa sakona egin behar denerako (2/3 urte) erabiltzeko moduko tresna gisa hobesten dela, halako ebaluazio bat egiteak lan eta dedikazio dezente suposatzen duen neurrian.

Bi, edukiez. Ikerketan zehar jasotako datuetatik eta ebaluazio saioetan egindako hausnarketetatik ateratako ondorio nagusi gisa ondoko hauek azpimarra ditzakegu:

- Ulibarri programa sistematikoki ikastetxeen kudeaketa sistemetan integratzeko urratsak ematen ari dira, eta bide horretan lagungarri gertatzen ari dira kalitate programa ezberdinak.
- Ulibarri programaren integrazioa ahalbideratzen duten kalitate sistemen artean badirudi EFQM ereduari dela suertatzen eraginkorrenetakoa, Ulibarri programa gestio sistemaren barruko prozesua bihur dadin gehien laguntzen duena.
- Integrazioa bermatzeko gakoetariko bat, Ulibarri Programak bai ikastetxearen plan estrategikoan bai eta urteko kudeaketa planean leku propio eta garrantzia berezia edukitzea litzateke.
- Integrazioarako beste eragile garrantzitsu bat HNATak antolakundearen barruan duen rol eta posizioak markatzen du. Integrazioa bermatzeko garrantzitsua litzateke HNATaren eta zuzendaritzaren arteko koordinazio eta kohesioa. HNATA zuzendaritzako kide izateak, asko lagun dezake horretan.

— Adierazleen sistematizazioaren gaiarekin urrats nabarmenak eman badira ere, oraindik ere sakondu beharreko arloa izango da aurrerantz.

Hiru, ikasitakoaz. Ulibarri programaren jardunbidearen hobekuntzan aplikatzeko Kalitate sistemen esperientziatik atera daitezkeen irakasgaien artean, honako hauek azpimarratu dira ebaluazio saioetan:

- Planifikazioaren, ekintzen, neurketen eta hobekuntzen sistematizazioa (PDCA zikloaren aplikazioa)
- Lanak sistematizatzea edota prozedimentatzea
- Helburuak eta lorpenak neurtzeko sistemak-adierazleak ezartzea
- Prozesuak adostuta inplementatzen direnean eta elkarrekin lan egiteko tresna indartsuren bat ematen denean (Intraneta), zailagoa da bakoitza bere aldetik ibiltzea. Horri, neurketa puntualak erantsiaz gero, inork emaitza txarrak izatea gustuko ez duenez, hobekuntzak nabaritu ohi dira..
- Materiala behar bezala sailkatu eta gordetzea (5S metodologiaren aplikazioa)
- Jardunbidea datuetan oinarritzea. Usteak baztertu eta neurtzeko moduko helburuak jartzea. Gogobetetze mailak neurtzea.
- Jarduera guztiak kalitate sistemaren baitan biltzea

Azkenik, jasotako ondorio eta irakasgaietan oinarrituta eta ikerketaren azken emaitza gisa, ikerketaren proiektu-taldeak *Teknikarientzako Oinarrizko Laguntza Gida* dokumentua prestatu du. Dokumentu honek, ikerketaren hasieran jarritako helburuetako bati erantzunez, identifikatutako arazoengatik inguruan ikastetxeetako hizkuntza normalizaziorako teknikariei oinarrizko orientabide batzuk eskaini nahi die. [Ikus fitxak eranskinean]

Jasotze-data: 2006-09-12

Onartze-data: 2006-12-05

Abstract

This article presents the results of research carried out by the Basque Government Department of Education Educational Innovation Executive Basque language Service, coordinated by the Basque Country Sociolinguistic Cluster. Working from comparative analysis of the Basque Country regional centres which develop quality programmes as well as linguistic standardisation programmes, the target of this research was to conclude how much standardisation plans are integrated within the structure of quality plans and give helpful guide-

lines regarding applying quality criteria and parameters within standardisation plans. The research results highlight the adaptation of a self-assessment prototype for intervention programmes based on the EFQM model and the preparation of a Basic Guide to help standardisation technicians, based on references and instruments developed in the quality programmes which are valid to respond to problems identified in applying linguistic standardisation programmes.

Keywords: Educational institution. Linguistic normalization. Quality plan. Self-evaluation.

En este artículo se presentan los resultados de una investigación realizada a instancias del Servicio de Euskara de la Dirección de Innovación Educativa del Departamento de Educación del Gobierno Vasco y coordinada por el Cluster de Sociolingüística del País Vasco. El objeto de esta investigación ha sido, a partir del análisis comparativo de aquellos centros de la C. A. del País Vasco que desarrollan tanto programas de calidad como programas de normalización lingüística, concluir en qué medida están integrados los planes de normalización en la estructura de los planes de calidad y dar pautas orientativas en torno a la aplicación de criterios y parámetros de calidad en los planes de normalización. Como resultado de la investigación son de resaltar la adaptación de un prototipo de autoevaluación de programas de intervención basado en modelo EFQM y la preparación de una Guía Básica de ayuda a técnicos de normalización en base a referencias e instrumentos desarrollados en los programas de calidad válidos para dar respuesta a problemas identificados en la aplicación de los programas de normalización lingüística.

Palabras clave: Centro de enseñanza. Normalización lingüística. Planes de calidad. Autoevaluación.

Dans cet article sont présentés les résultats tirés du programme de recherche mené à la demande du Service d'Euskara de la Direction de Recherche en matière d'Éducation du Ministère de l'Éducation du Gouvernement Basque et coordonné par le Cluster de Sociolinguistique du Pays Basque. À partir d'une analyse comparée des centres de la Communauté Autonome du Pays Basque développant aussi bien des programmes de qualité que des programmes de normalisation linguistique, l'objectif de ce programme de recherche consistait à conclure dans quelle mesure sont intégrés les plans de normalisation à la structure des plans qualité et d'indiquer les orientations autour de l'application de critères et paramètres de qualité appliqués aux plans de normalisation. Parmi les résultats de la recherche, on soulignera l'adaptation d'un prototype d'auto-évaluation de programmes de recherche basé sur le modèle EFQM et la préparation d'un

Guide de Base de soutien aux techniques de normalisation sur la base de références et instruments développés au cours des programmes qualité valables pour apporter une réponse à des problèmes identifiés sur l'application des programmes de normalisation linguistique.

Mots clé: *Établissement d'enseignement. Normalisation linguistique. Plan de qualité. Autoévaluation.*

BIBLIOGRAFIA

- ARTOLA, I. (2003): *Euskararen erabilera egitasmoak EAEko ikastetxeetan*. Erabili aldizkari elektronikoa, 2003-05-28. http://www.erabili.com/zer_berri/muinetik/1053647796
- KEMMIS, S.; McTAGGART, R. (1988): *Cómo planificar la investigación-acción*. Barcelona: Laertes
- MARKO, J. I. (2005): *ENEGAS (0.1): Autoebaluaketarako eredia EusLab egitasmoan*. Erabili aldizkari elektronikoa, 2005-09-16. http://www.erabili.com/zer_berri/muinetik/1126523311. <http://www.ulibarri.info/>

ERANSKINA

Teknikarientzako oinarritzko laguntza gida

Esan bezala, ikerketa proiektu honek praktikatik sortutako hainbat kezka erantzun nahi izan dio eta, zentzu horretan, praxiarekin zuzenean lotutako helburuak finkatu zaizkio. Jarritako helburuen artean, laugarrenak horrela dio: «*Teknikarien jardunaren laguntzarako oinarritzko lehen materiala eta orientabideak prestatu*». Helburu honi erantzunez, proiektuaren lehen zikloaren amaiera eta emaitza izan da ikerketan zehar identifikatutako arazoei irtenbidea emateko orientabideen lanketa egitea eta Oinarritzko Laguntza Gida modukoa prestatzea. Gida hori jarraian azaltzen diren fitxekin osatu da.

GAIA: Normalizazio planaren integrazioa

Arazoak	Jarraibideak
— Ulibarri Programa plan satelite bat da eta euskara teknikariarenren esku soilik geratzen da.	— Ulibarri Programari ikastetxearen plan estrategikoan eta urteko kudeaketa planean bere lekua egin behar zaio.
— Ikastetxearen gainerako planen berri ohiko bideetatik jasotzen dituzte ikastetxe-ko eragileek baina Ulibarri Programaren berri euskara teknikariak ematen du.	— Ikastetxeak EFQMko ereduari jarraiki jarduten badu, Ulibarri Programa kalitate sistemanen barruko prozesutzat hartzea komeni da.
— Normalizazio planaren pertsonalizazioa erabatekoa da; teknikaririk gabe normalizazio planak ez du aurrera egiten	— Teknikariak Zuzendaritzan edo Kalitate Batzordean egoteak lagundu egingo du Ulibarri Programa ikastetxearen jardunean integratzen.
	— Ulibarri Programaren kontuak ikastetxearen ohiko komunikazio bideak erabiliz komunikatu behar dira

GAIA: Ureteko ekintzen zentzua - PDCA

Arazoak	Jarraibideak
— «Ekintza asko egiten dugu, urtero antzerakoak»	— Helburua ez da izan behar ekintzen kopurua handitzea.
— «Ekintzak antolatzen ditugu baina ez dakigu eraginik duten ala ez».	— Helburuak euskara gehiago erabiltzea, euskara ezagutza handitzea eta motibazioa handitzea izan behar dira eta hori lortzeko URTEKO PLANA egin behar da.
	— URTEKO PLANAK 4 zati izan beharko ditu:

- HELBURUAK ZEHAZTU (adierazlea aukeratu, egungo egoera kuantifikatu eta urteko bilakaera aurreikusi) eta helburu horietako bakoitza lortzera bideratutako EKINTZAK DEFINITU.
- EKINTZAK EXEKUTATU.
- Aurreikusitako ekintzen BETETZE MAILA jaso eta helburuen ADIERAZLEAK NEURTU.
- Aurreikusitakoak eta lortutakoak ALDERATU eta ONDORIOAK ATERA; EKINTZA ZUZENTZAILEAK ZEHAZTU eta hurrengo planean txertatu.
- Zenbat eta gehiago zehaztu helburuak, orduan eta errazagoa izango da ekintza aproposa zein izan daitekeen asmatzea.
- Helburuak (eta, ondorioz, ekintzak) partehartzaillearen edo hartzailearen arabera zehaztu behar dira eta kasu askotan ez du balioko «café para todos» formulak

GAIA: Mikro maila

Arazoak

- «Ez dakigu aurrera edo atzera goazen».
- «Bai, beno, ekintzak egiten ditugu baina ikasleek berdin-berdinerdaraz jarraitzen dutela iruditzen zait».
- «Aurten hobeto ibili garenen sentsazioa dut baina sentsazioa besterik ez da».
- «Ekintzak egiten ditugun ala ez ikusteko gai bagara baina aldaketarik eragin dugu?»

Jarraibideak

- Zehaztu helburuak «mikro» mailan (adibidez, «4B klaseko euskararen ahozko erabilera handitzea»).
- Helburu horrentzako adierazlea definitu (adibidez, mintzagrama edo klasean sartu eta lehen 5 minutuetako elkarriketako euskararen presentzia) eta adierazle horri balioak eman (oraingo egoera neurtu [%42] eta ikasturte bukaerarako aurreikuspena egin [%60]).
- Ikastetxeko ekintza orokorrean gain, asmatu ekintza desberdinak edo berritasunak (adibidez, diskurtso mailan) eta aplikatu klase horretan bakarrik.
- Ekintzak egin eta gero, neurtu adierazlea eta atera ondorioak.
- Beste klase batean beste ekintza desberdin batzuk egin eta bi klaseetako emaitzak alderatu eta ondorioak atera. «Praktika onenen» zabalkundea egin.

GAIA: Arduren banaketa - Eragileen partehartzea

Arazoak	Jarraibideak
<ul style="list-style-type: none">— «Irakasle asko ez dira inplikatzan, batez ere lan orduz kanpo».— «Ez dugu jasotzen irakasle edo gurasoengandiko feedback-ik».— «Irakasleek ez dute hobetzeko proposamenik egin».	<ul style="list-style-type: none">— Ez utzi soilik HNATren esku Ulibarri Programaren urteko planaren definizioa.— Inplikatu eragileak urteko planaren diseinuan. Helburuak eta ekintzak definitzeko taldeak osatu (edo ikastetxearen egiturako taldeak erabili), normalizazio planaren arloak taldeen artean banatu eta talde horiei helburuak eta ekintzak zehazteko erantzukizuna eman.— Indartu HNATren dinamizatzaile rola helburu eta ekintzak definitzerakoan eta eman HNA-Tri kudeatzaile eta koordinatzaile rola definitutako urteko plana egikaritzeko.— Ulibarri Programaren urteko planean komunikaziorako helburuak, bideak eta euskarriak definitu.— Pertsonalizatu lorpenak:<ul style="list-style-type: none">• «Hau eta bestea egin da eta, ondorioz, hau lortu da».• «Leirek eta Jonek hau eta bestea egin dute eta horri esker lortu dugu hau».— Errekonozimendu sistema definitu eta aplikatu, irakasleek (edo bestelako eragileek) egingdako esfortzua eskertu eta saritzeko.

GAIA: Hobekuntzarako sistematika - Hobekuntza taldeak

Arazoak	Jarraibideak
<ul style="list-style-type: none">— «Ekintza asko egiten dugu, urtero antzerakoak».— «Ekintza bakoitzaren balorazioa egiten dugu baina ekintzaren xehetasunak hobetzeko proposamenak bakarrik jasotzen ditugu (balorazio fitxaren bidez) eta inork ez du zalantzan jartzen ekintza bera, bere osotasunean».	<ul style="list-style-type: none">— Ez galdu iparririk eta izan argi ekintza hori egiteak zein helburu duen atzean. Esleitu adierazlea helburu horri eta NEURTU adierazlea ekintza egin aurretik eta ondoren. Horrela jakingo dugu ekintza (edo ekintza multzoa) baliagarria den ala ez.— Balorazio fitxek edo ebaluazio orriez gain, erabili talde dinamikak (ideia zaparradak, eztabaida taldeak...) ekintzak baloratzeko.— Sortu Hobekuntza Taldeak (iraunkorrak edo puntualak) urteko plan osoaren hobekuntza prozesua garatzeko edo arazo zehatz bati irtenbidea emateko, beti ere PDCA metodoa erabiliz.

- Bistaratu Ulibarri Programa: bistaratu emaitzak, bistaratu neurketak, bistaratu ekintzak, bistaratu iradokizunak eta hobekuntza proposamenak, bistaratu protagonistak, bistaratu Hobekuntza Taldeen jarduna, bistaratu normalizazio prozesua...
- Sortu Euskara Txokoa (fisikoa edo/eta birtuala) edo Ulibarri Programaren panela eta bistaratu bilakaera datuak: aurreratzen dugunean aurreratu dugunaren jakitun izateko eta gure motibazioa handitzeko; atzeratu dugunean, berriz, atzerapen datu horiek akuilu lana egin dezaten eta hutsuneak identifikatu eta hobetzeko grina handitu dadin.

GAIA: Bestelako helburuak

Arazoak

- «Bai, erabilera, ezagutza eta motibazioa handitzeko helburuak jartzen ditugu eta ekintzak antolatzen indar handia jartzen dugu baina normalizazio plana ez dago ikastetxean errotuta; nik ez badut egiten ez du beste inork egingo eta besteei bost axola».
- «Nik lagundu nahi dut baina astirik ez dut».
- «Ni ez naiz inor beste irakasle bati zer egin behar duen esateko eta Zuzendaritzaren babesik eza sumatzen dut».
- «Bai, guk ikastetxean lan-tzen ditugu hainbat kontu baina ikasleek 16:30ean alde egiten dute eta futbolearen erdaraz aritzen dira. Guk ezin dezakegu hor ezer egin».

Jarraibideak

- POLITIKAK-ERAKUNDETZEA: Sartu euskararen erabilera normalizatzeko arauak eta jarraibideak ikastetxeko araudietan, prozeduretan, plan estrategikoetan, kudeaketa planetan, irakasleentzako eskuliburuetan, ikasurtearen hasierako aurkezpenetan, irakasle berriarentzako harrera planean...
- LIDERGOA-ANTOLAKETA: Hartu helburutzat Zuzendaritzako kideak motibatzea eta Ulibarri Programan inplikatzeko, normalizazio prozesuak ere zuzendariaren aldetikoa lidergoa aprobetxatu dezan eta antolakuntzan eragin beharreko aldatetei ateak irekitzea errazagoa izan dadin.
- ANTOLAKETA-ELKARLANA: Garatu ikastetxeko kanpoko aliantzak eta handitu herri edo eskualde mailako eragileekiko (euskara elkar-teak, udaletako euskara zerbitzuak, euskara plana duten enpresak, euskaltegiak...) elkar-lana.
- PRESTAKUNTZA: Eman irakasle, guraso eta ikasleei euskararen normalizazioaren eta soziolinguistikaren inguruko oinarritzako pres-takuntza, kolektibo horietako bakoitzari bere mailan.

— EZAGUTZAREN KUDEAKETA: Euskarraren normalizazioaren inguruan irakasleek izan dezaketen ezagutza egoki kudeatzeko sistema martxan jartzea komeni da: dagoen ezagutza jaso, ezagutza hori sozializatu, sozializatutako ezagutza hori esplizitatu, esplizitatutako ezagutza hori koordinatu eta barneratuko duen sistema. Horrela, ikastetxeko kolektiboaren motibazioa eta inplikazioa ere handitu egingo da eta, besteak beste, HNA-Tren aldaketa ez da hain traumatikoa izango.