

Gasteizen, 2021eko abenduaren 1a

IKASTOLEN ELKARTEAREN AGERRALDIA EUSKO LEGEBILTZARREKO
HEZKUNTZA PONENTZIAN

Hezkuntza berrikuntza eta lidergoa

Zigor Ibarzabal eta Nekane Artola

Eguerdi on guztioi. Eskerrak emanez hasi nahi dut nire agerraldia, arduraz hartu dudana gonbidapena. Proposatutako gaien artean, 15 minutu hauetan hezkuntza berrikuntza eta lidergoaren inguruan arituko naiz. Dena den, transbertsalak diren gaiak izanik, ezinbestean beste gai asko aipatu eta ekuazio honetan kokatu beharko ditugu.

Hezkuntza berrikuntzaz asko hitz egiten da eta askotariko iritziak eta proposamenak daude mahai gainean. Horregatik, berrikuntza zer den eta zertarako ematen den argitzea da lehendabizi eman beharreko pausoa. Hezkuntzaren xedearen baitan eta hezkuntza proiektuari bideratutako gogoeta bezala ulertzen dugu aipatutako eraldaketa prozesua. Eguneroko praxiaren gaineko gogoeta egitean datza, eta gure antolaketaren eta esku-hartzearen zertarakoan fokua jartzera garamatza. Zein eragin lortu nahi ditugu? Zer da landu nahi duguna? Zer nolako ikaste esperientziak eskaini nahi dizkiegu gure ikasleei? Esperientzia horiek apendizaiarako zein testuingurutan kokatu nahi ditugu? Nola emango diogu lotura etapa ezberdinen arteko lanketari? Horiek tokiko begiradatik gure buruari egin beharreko galderak dira, baina, horiez gain, begirada hori mundura ere zabaldu beharra daukagu; zer da hezkuntza mailan munduan gertatzen ari dena? Beste herrialde batzuetan nola ari dira eraldaketa gauzatzen eta eskolara eramaten? Argi dago ez dagoela eraldaketarako bide orri zehaztu bat, argi dago beste eredu batzuk aztertu eta gure errealitatera doitu behar direla, eta ondorioz, Euskal Herriko egoera sozioekonomiko eta soziolinguistikora egokitu behar ditugula, baina esperientzia berritzaileak badira, eta ematen dituzten emaitzetan oinarritutako erabakiak hartu beharrean gaude.

Hezkuntza eraldaketarako palanken inguruan arituko naiz hurrengo lerroetan; horien artean, ikerketa askotan eta gero eta gehiago aipatzen den eskola autonomiaren kontzeptuaz. Autonomia horri oinarri sendoak jarri behar zaizkio eta bere hezurdura hezkuntza proiektuaren baitan eraiki behar da. Hezkuntza proiektuak atal ezberdinak jorratu behar ditu eta horietan garrantzitsuenetako bat pertsona eredu da, beste era batera esanda ikaslearen irteera profila. Pertsona eredu zehazterakoan, ikaslearen ez ezik, hezkuntza komunitatean eta, oro har, gizartean jartzen dugu arreta. Komunitate hori osatuko duten pertsonekin landu eta partekatzen ditugun ezaugarriak zehazten eta lantzen dira. Ezaugarri horien garapenera bideratzen da eguneroko praxia eta gogoeta. Zer nolako gizartea osatu nahi dugu? Gizartekideek izango dituzten ezaugarri eta baloreak zein dira? Eta horien garapenerako zer da guk egin eta eskaintzen duguna?

Curriculum proiektua da Hezkuntza proiektuaren beste ataletako bat. Alor horretan, besteak beste, tokiko gaiak eta errealitateak jaso behar dira, eta hezkuntza proiektuan jasotako oinarri pedagogiko edota psikopedagogikoei erantzun behar die. Euskal curriculum aipatu behar da, eta tokiko curriculum horren ezinbesteko osagai izan behar du, bertan jasotzen den kosmobisio propioarekin. Kultur transmisiorako giltzarria da curriculum proiektua, eta, egungo gizarte eredu globalizatuan, gurea bezalako herri txiki batek oso presente izan behar duen gaia da. Curriculum proiektuan jasotzen den hori izango da gure ikasleekin eta komunitatearekin landuko duguna; ikasleengana ikasmaterialen bitartez iritsiko da, eta, izan argialetxe batek garatutako materiala izan irakasle taldeak sortutakoa, arreta berezia eskatzen dute. Ondo aztertu behar ditugu baliatzen ditugunak; gure begiradatik moldatu, osatu eta egokitu behar ditugu.

Orain arte aipatutako guztiarekin koherentzian definitu behar da prestakuntza plana. Prestakuntza planak gure izaera, helburuak, begirada eta abar islatzen ditu eta daukagun iparrari orientatutakoa behar du izan. Oso ohituta gaude irakasle edota hezitzaileei begirako prestakuntza planen inguruan jardutera, baina ezin dugu ahaztu plan horrek hezkuntza komunitate osoari begirakoa izan behar duela, askotan ahaztu egiten diren beste profesionalen eta familien ahalduntzea ere kontuan izan behar duela. Familiei zuzendutako eskolek, esaterako, komunitate kohesionatuago bat eta parte-hartzaileago bat ere sustatzen dutelako.

Hau guzti hau idatziz jasotzea erraza ez bada, hori antolaketa eredu batera eramatea ez da samurragoa. Ikastetxearen antolaketaren eta prozesuen sistematizazioa gakoa da eguneroko jardunaren eraginkortasunerako. Kontutan izan behar dugu, gaur egun, hezkuntza sisteman dauden ikastetxeen herena baino gehiago direla hezkuntza proiekturik ez dutenak edota horren garapenerako plan estrategikorik zehaztu gabe dutenak, eta eraldaketa prozesuaren arrakastarako beste gako bat planifikazioan datza. Plangintza horretan, bilera sistematika zehatza jaso behar da, irakasleen ordu ez lektiboen antolaketan esaterako. Saioak gidatzeaz gain, irakasleek ardura ugari hartzen dituzte eta lan asko egiten dute: planifikatu, programatu, irakasleen artean koordinatu, ikaslearen jarraipena egin, etapako koordinazioa eraman, norbere esku-hartzearen gaineko hausnarketak zein talde mailakoak egin, prestakuntzan eta formazioan ikasitakoa mamitu eta gelara eraman eta beste eginkizun batzuetarako denbora aurreikusi eta egutegira eraman behar da. Plan horretan jorratu behar diren beste eremu batzuk dira familien parte-hartzerako antolaketa eta eskolaz kanpoko eta aisialdi eskaintzen programazioa esaterako.

Agerraldi honetan azaletik aipatzen ari garen guzti hauek gerta daitezten, ezinbestekoa da gure ikastetxeetan zuzendaritza eredu ahaldundu eta iraunkorragoak izatea. Horrela ezean, nekez gauzatu ahalko dira berrikuntzarako palanka horiek. Talde hauek eskolaren funtzionamenduaren ardura dute, gertatzen den guztiaren koordinazio ardura. Baina eskola batean gertatzen denaren %100a pedagogia da. Horretaz hitz egin, gogoetatu eta erabakiak hartu

behar dira, eta horren dinamizazioa eta eztabaida gertatu dadin planteamenduak egin eta jendea xaxatzea zuzendaritzaren ardura ere bada. Pertsona hauen lidergoa eta pertsonekin jarduteko gaitasuna ezinbestekoak dira. Klaustroa osatzen duten pertsonen arteko elkarbizitza eta elkarrekintza sustatzeko ardura dute; elkarlanerako foroak sortuz, gatazkak aurreikusiz eta gertatzen direnean esku hartuz, norbanako lan eta hausnarketarako momentuak eskainiz, gogoeta partekaturako foroak sortuz, ahalduntzeko, formatzeko eta ikertzeko aukerak eskainiz eta elkarrekin eta elkarrengandik ikasteko formulak aplikatuz. Berdinen arteko ikaskuntzarako kultura sortu behar da profesionalen artean ere; elkar behatuz, elkarrekin ko-irakaskuntzan jarduteko aukerak sortuz, ondokoaren praxia behatzetik ikasiz eta lankidearen esku-hartzea hobetzeko ekarpen eraikitzaileak eginez. Ez dugu horretarako ohiturarik, eta, guztion arteko bizikidetzaren sustatzeaz gain, oso baliagarria da koordinaziorako eta kohesiorako.

Guzti honetan eragin handia dauka administrazioak jokatzeko duen rola. Nola egituratzen da hau guzti hau? Nola eskaini bakoitzari behar duen hori? Euskal hezkuntza sisteman baditugu esperientzia ezberdinak eta aberatsak; Berritzeguneak, Ikastolen Elkartea eta bestelako antolaketa eta sarete ezberdinak. Hori guztia jakintza da. Eredu bakoitzak dituen indarguneak identifikatu behar dira; bakoitzak duen on horretatik edan eta egitura eraginkor bat diseinatu behar da ikastetxeen aholkularitza, prestakuntza, jarraipena, laguntza eta baliabideak eskaintzeko. Zuzendaritza taldeak ahalduntzeko aholkularitza prozesuak beharrezkoak dira; lagundu egin behar zaie hezkuntza proiektua osatzen eta jasotako ideiak gauzatu eta profesionalengana zein komunitateko beste kideengana hedatzen. Lidergoak eskatzen dituen gaitasunak lantzeko plangintza aplikatu behar da. Horretarako erakunde horiek gertukoak izan behar dute, ikastetxearen errealitatea ondo ezagutu behar dute eta Zuzendaritza taldeekin elkarlanean jardun behar dute beraien beharrei erantzuten dien eskaintza eta jarraipena eginez, eta, tokian tokiko errealitatea aintzat hartuz, hezkuntza proiektuari erantzuten dien kontratu programak adostuz.

Hemen bukatuko dut nire ekarpena. Jakin badakit denbora gutxian informazio asko partekatu dudala zuekin, eta, ziur naiz, aipatutako horiek galderak edota zalantzak sortuko zituela zuen artean; espero dut horiek argitzeko gai izatea. Gaur azaldutakoa ideia berriak jasotzeko baliagarri izan bada, nire helburua betetzat ematen dut.

Eskerrak ematen hasi dut agerraldia eta eskerrak ematen amaitu nahiko nuke, plazerra izan da tarte hau zuekin partekatzea.

Gasteizen, 2021eko abenduaren 1a

COMPARECENCIA DE IKASTOLEN ELKARTEA EN LA PONENCIA DE EDUCACIÓN DEL PARLAMENTO VASCO

Innovación educativa y liderazgo

Zigor Ibarzabal y Nekane Artola

Quiero comenzar mi comparecencia agradeciéndoles la invitación que me han hecho y la asumo con responsabilidad. Durante estos 15 minutos hablaré sobre innovación educativa y liderazgo. Ahora bien, tratándose de temas que son transversales, necesariamente tendré que mencionar muchos otros y enmarcarlos en esta ecuación.

Se habla mucho de innovación educativa y hay opiniones y propuestas muy diversas sobre la mesa. Por eso, lo primero que hay que hacer es clarificar qué es la innovación y para qué sirve. Entendemos este proceso de transformación como una reflexión dentro del objetivo de la educación y orientada al proyecto educativo. Consiste en reflexionar sobre la praxis cotidiana y nos lleva a poner el foco en los objetivos de nuestra organización e intervención. ¿Qué efectos queremos conseguir? ¿Qué queremos trabajar? ¿Qué tipo de experiencias de aprendizaje queremos ofrecer a nuestros alumnos? ¿En qué contexto queremos situar estas experiencias para el aprendizaje? ¿Cómo vamos a coordinar el trabajo entre las diferentes etapas? Estas son preguntas que hay que hacernos desde la mirada local, pero además tenemos que abrir esa mirada al mundo; ¿qué es lo que está pasando en el mundo a nivel educativo? ¿Cómo se está llevando la transformación de la escuela en otros países? Es evidente que no hay una hoja de ruta definida para la transformación, es evidente que hay que analizar otros modelos y ajustarlos a nuestra realidad, y que en consecuencia debemos adaptarlos a la situación socioeconómica y sociolingüística de Euskal Herria, pero sí son experiencias innovadoras y tenemos que tomar decisiones basadas en los resultados que dan.

En las siguientes líneas me referiré a las palancas para la transformación educativa, entre ellas al concepto de autonomía escolar que se menciona en numerosas y cada vez más investigaciones. A esta autonomía hay que ponerle bases sólidas y construir su andamiaje dentro del proyecto educativo. El proyecto educativo debe abordar diferentes apartados y uno de los más importantes es el modelo de persona, dicho de otro modo, el perfil de salida del alumno. A la hora de definir el modelo de persona nos centramos no sólo en el alumno, sino también en la comunidad educativa y en la sociedad en general. Se definen y trabajan las características que elaboramos y compartimos con las personas que van a formar esa comunidad. La praxis y la reflexión cotidiana se dirigen al desarrollo de estas características. ¿Qué tipo de sociedad queremos formar?

¿Cuáles son las características y valores que tendrán los miembros de esa sociedad? ¿Y qué hacemos y ofrecemos nosotros para su desarrollo?

El proyecto curricular es otro de los apartados del proyecto educativo. En este ámbito deben recogerse, entre otros, los temas y realidades locales y deben responder a las bases pedagógicas y/o psicopedagógicas recogidas en el proyecto educativo. Hay que mencionar el currículo vasco, Euskal curriculum, que debe ser un componente imprescindible de ese currículo local, con la cosmovisión propia que en él se recoge. El proyecto curricular es clave para la transmisión cultural y, en el actual modelo de sociedad globalizada, es un tema que un pequeño país como el nuestro debe tener muy presente. Esto que se recoge en el proyecto curricular es lo que vamos a trabajar con nuestros alumnos y con la comunidad; llegará a los alumnos a través de materiales didácticos, y, ya sean desarrollados por una editorial o creados por el equipo docente, requieren una atención especial. Debemos analizar bien los que utilizemos; adecuarlos, completarlos y adaptarlos desde nuestra mirada.

El plan de formación debe definirse en coherencia con todo lo anteriormente mencionado. El plan de formación refleja nuestra naturaleza, objetivos, mirada, etc. y debe estar orientado al objetivo que tenemos. Estamos muy acostumbrados a actuar en torno a planes de formación dirigidos al profesorado y/o educadores, pero no podemos olvidar que este plan debe estar orientado a toda la comunidad educativa, ya que a menudo se nos olvida tener en cuenta el empoderamiento de otros profesionales y de las familias. La formación dirigida a las familias, por ejemplo, fomenta también una comunidad más cohesionada y participativa.

Si esto es difícil de redactar, llevarlo a un modelo organizativo no es una tarea más fácil. La sistematización de la organización y los procesos del centro es clave para la eficacia de la práctica diaria. Hay que tener en cuenta que, en la actualidad, más de un tercio de los centros del sistema educativo carecen de un proyecto educativo o no tienen definido un plan estratégico para su desarrollo, y otra clave para el éxito del proceso de transformación es la planificación. Esta planificación debe incluir una sistemática concreta de reuniones, como, por ejemplo, la organización de las horas no lectivas del profesorado. Además de las clases lectivas, el profesorado asume muchas responsabilidades y trabaja en otros varios ámbitos: planificar, programar, coordinar entre el profesorado, hacer el seguimiento del alumno, llevar la coordinación de la etapa, hacer reflexiones tanto sobre la propia intervención como a nivel grupal, materializar lo aprendido en la formación y llevarlo al aula... hay que prever tiempo para estas otras tareas y llevarlo al calendario. Otros ámbitos a abordar en este plan son la organización para la participación de las familias y la programación de las ofertas extraescolares y de ocio.

Para que se den todas estas cuestiones a las que nos referimos a grandes rasgos en esta comparecencia, es imprescindible que en nuestros centros

educativos existan modelos de dirección más empoderados y estables. De no ser así, difícilmente podrán materializarse estas palancas de innovación. Estos grupos son responsables del funcionamiento de la escuela, de la coordinación de todo lo que ocurre. Pero el 100% de lo que ocurre en una escuela es pedagogía. Hay que hablar de ello, reflexionar y tomar decisiones, y es responsabilidad también de la dirección dinamizar, hacer planteamientos y animar a la gente para que se produzca ese debate. El liderazgo de estas personas y su capacidad de actuar con las personas son imprescindibles. Tienen la responsabilidad de fomentar la convivencia y la interacción entre las personas que componen el claustro, creando foros de colaboración, previendo y mediando en conflictos, ofreciendo momentos de trabajo y reflexión individual, creando foros de reflexión compartida, ofreciendo oportunidades de empoderamiento, formación e investigación y aplicando fórmulas de aprendizaje conjuntas y recíprocas. Hay que crear una cultura de aprendizaje entre iguales también entre los profesionales, mediante la observación mutua, creando oportunidades de co-enseñanza, aprendiendo de la observación de la praxis y realizando aportaciones constructivas para mejorar la intervención del compañero. No tenemos costumbre de realizarlo, pero, además de fomentar la convivencia entre todos, es muy útil para la coordinación y la cohesión.

En todo esto influye mucho el papel que juega la administración. ¿Cómo se estructura todo esto? ¿Cómo ofrecer a cada uno lo que necesita? En el sistema educativo vasco tenemos experiencias diferentes y ricas; Berritzegunes, Ikastolen Elkartea y otras organizaciones y redes diferentes. Todo eso es saber. Hay que identificar las fortalezas de cada modelo, tomar lo bueno que tiene cada uno y diseñar una estructura eficaz para ofrecer asesoramiento, formación, seguimiento, apoyo y recursos a los centros. Los procesos de asesoramiento para el empoderamiento de los equipos directivos son necesarios; hay que ayudarles a completar el proyecto educativo y a llevar a cabo las ideas recibidas y a difundirlas a los profesionales y a otros miembros de la comunidad. Hay que aplicar la planificación para trabajar las competencias que requiere el liderazgo. Para ello, estas instituciones deben ser cercanas, conocer bien la realidad del centro y colaborar con los Equipos Directivos realizando una oferta y seguimiento que responda a sus necesidades y, teniendo en cuenta la realidad local, acordar contratos-programa que respondan al proyecto educativo.

Aquí acabaré mi aportación. Soy consciente de que en poco tiempo he compartido con ustedes mucha información, y estoy seguro de que la misma habrá generado entre ustedes preguntas o dudas que espero sean capaces de aclarar. Si lo expuesto hoy ha servido para compartir con ustedes nuevas ideas, doy por cumplido mi objetivo.

He empezado dando las gracias por la invitación a esta comparecencia y me gustaría terminar dándoles las gracias de nuevo; ha sido un placer compartir este momento con ustedes.