



Kudeaketa Aurreratuaren Eredua - Kasu Praktikoa 2019 -

1

SARRERA ETA MODULUAREN AURKEZPENA

1go saioan landu beharrekoa:

- Kontraste prozesua azaldu.
- Kontrastearen eskaera eta egutegia
- Kudeaketa Aurreratuaren Eredua ezagutu.
- Aurreraka autodiagnostikoa zelan erabili kontrasterako (azpielementuetatik elementuetara pasatu). Tresnaren bitartez.
- Indarguneak eta zer hobetuak identifikatzen ikasi. Erredaktatzen ikasi. Adibidea.
- Azaldu kanpo kontrasterako alde batetik **ekintzazko ebidentziak eta bestetik emaitzetakoa** jasotzea.

MODULUAREN HELBURUA: bikoitza

1-Kontrasterako prestatu

2-Kanpo ebaluaziorako ebaluatzaile bezala prestatu.

2

EUSKALITEK KONTRASTE PROZESUA AZALTZEN DU

3

KUDEAKETA AURRERATUA EREDUAREN ETA KUDEAKETA EREDUEN AURKEZPENA

KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA

2018



KUDEAKETA AURRERATUKO EREDUAREN SORRERA

- Eredua hau azkenengo hamarkadan euskal erakundeetan ezarri diren kudeaketa ereduetan oinarritzen da:
 - Ezagutza kudeaketa, Erabateko kalitatea, kudeaketaren bikaintasuna, berrikuntza edo erakundeen erantzukizun soziala....
- Egungo egoeran, gure erakundeak gai izan behar dira gure lehiakideak baino hobeto egoerara egokitzeko eta aldatzeko.
- Beharrezkoa denean, erakundeak eraldatzeko ahalmena izan behar dute, krisialdi guztietan sortzen diren aukera interesgarri berriez baliatzeko.

KUDEAKETA AURRERATUA EREDUAREN SORRERA

- Epe luzeko ikuspuntua duen eta malgua den kudeaketa zehatza eta arina garatzea bilatzen da.
- Kudeaketa gaitasunak garatzea gure erakundeak etorkizuneko erronketara prestatzea ekarriko du.
- Kudeaketa Aurreratuaren Eredua gauzatu izana EUSKALIT-ek koordinatutako Euskal Herriko erakunde eta instituzio garrantzitsuetako kudeaketako adituen parte-hartze eta adostasunaren emaitza da.

KUDEAKETA AURRERATUA EREDUAREN SORRERA

- Kudeaketa aurreratua ikuspegi sistemiko baten emaitza gisa lortzen da. Horrek bidea ematen du osagaiak koherentziaz eta elkarreraginez bateratzeko.
- Kudeaketa Aurreratuko eredua (dokumentua) gida bat da, eta erakundeentzat lagungarria izan daiteke euren kudeaketa-sistema zein neurritaraino aurreratuta dagoen eta zein indar eta hobetzeko eremu dituzten gogoan izateko.
- Gogoeta egin ondoren, erakunde bakoitzak erabaki beharko luke, bere inguruabar berezien arabera, zein indar are gehiago sendotu eta finkatu beharko lituzkeen eta hobetzeko zein arlori ekin beharko liekeen.

Ereduan jasotako 6 elementu nagusiak (ESTRATEGIA, BEZEROAK, PERTSONAK, GIZARTEA, BERRIKUNTZA ETA EMAITZAK), oinarri dira erakundeen lehiakortasuna egituratzeko kudeaketa-sistema garatzeko. Horrek berekin ekarriko du:

1. **Pertsonengan** proiektu partekatu bati atxikita egotearen sentimendua sorraraztea.
2. Erakundea **bezeroengana** orientatzea, balio-ekarpen bereizgarria eginda.
3. **Berrikuntza** erakundearen esparru guztietan aplikatzea.
4. **Gizartearekiko** konpromisoa bultzatzea, garrantzizko lehiakortasun-ahalmenen hornitzailea den heinean.
5. Epe luzerako ikuspegia sortzea, argiro zehaztutako **estrategia** baten bidez gauzatuko dena.
6. Interes-talde guztientzat gogobetegarriak izango diren **emaitzak** lortzea, modu iraunkor eta orekatuan.



EGITURA

EKINTZA ELEMENTUAK

1. ESTRATEGIA
2. BEZEROAK
3. PERTSONAK
4. GIZARTEA
5. BERRIKUNTZA



6. EMAITZETAKO ELEMENTUAK

ESTRATEGIA
BEZEROAK
PERTSONAK
GIZARTEA
BERRIKUNTZA

EGITURA

3. ELEMENTUA: PERTSONAK

Edozein erakunde aurreratuan, pertsonak dira funtsezko euskarria, elementu bereizgarri baitira haien ezagutzak, konpetentziak, gaitasunak eta inplikazioa.

Erakundeen jomuga izan behar litzateke proiektu partekatu bat bihurtzea eta erakundea osatzen duten pertsona guztien arteko lankidetzaren eremu izatea.

Erakunde aurreratu batek *talentua* erakarri behar luke, bere pertsonak behar bezala hautatu, ordaindu eta zaindu behar litzake, haien ezagutza eta konpetentziak garatu, estrategiaren ildoan, eta bultzatu egin behar luke pertsona horiek erakundearekin konpromisoa hartzea, bai eta haien autonomia, lanerako gaitasuna eta lidergoa garatzea ere.

P.1 PERTSONAK NOLA ERAKARTZEN, HAUTATZEN, ORDAINTZEN ETA ZAIINTZEN DITUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Behar diren pertsonen profila identifikatu (ezagutzak, jarrerak, berrikuntza- eta lidergo-ahalmenak, hizkuntza-gaitasunak, esperientzia...) eta talentu egokiena erakartzeko estrategiak garatu, erakundea hazten laguntzeko.
- Pertsonak prozesu gardenen bidez hautatu, aukera-berdintasun eraginkorra bermatzeko, eta prozesuak ezarri, pertsonak erakundearen sartzen errazteko laguntza eta babesa emanez.
- Aukera-berdintasuna eta ekitatea bermatuko duten ordainketa-sistemak eta *onura sozialak* garatu, pertsonen gogobetetzea eta *motibazioa* hobetzeko eta *talentua* erakartzeko laguntzeko.
- Laneko eta familiako bizitza uztartzeko erraztasunak sustatu eta eman, pertsonen *aniztasuna* eta egoera partikularrak kontuan hartuta, planteamendu malguak eta adostuak eginez.
- Laneko arriskuen prebentziorako eta osasuna hobetzeko sistemak ezarri, osasuna (fisikoa eta psikosoziala) hobetzea sustatzen dutenak, zenbait aldagai kontuan hartuta (hala nola lan-mota, sexua, adina eta abar) erakunde osasungarriago baterantz aurrera egiteko.
- Gure erakundeko pertsonen asebetetzea neurtu, inkesta, elkarrizketak, foku-taldeak eta abar baliatuz.

P.2 PERTSONEN EZAGUTZA, KONPETENTZIAK ETA TALENTUA NOLA ZAIINTZEN ETA GARATZEN DITUGUN

23 betebeharreko azpielementu

EGITURA

3. ELEMENTUA: PERTSONAK

Edozein erakunde aurreratuan, pertsonak dira funtsezko euskarria, elementu bereizgarri baitira haien ezagutzak, konpetentziak, gaitasunak eta inplikazioa.

Erakundeen jomuga izan behar litzateke proiektu partekatu bat bihurtzea eta erakundea osatzen duten pertsona guztien arteko lankidetzaren eremu izatea.

Erakunde aurreratu batek *talentua* erakarri behar luke, bere pertsonak behar bezala hautatu, ordaindu eta zaindu behar litzuke, haien ezagutza eta konpetentziak garatu, estrategiaren ildoan, eta bultzatu egin behar luke pertsona horiek erakundearekin konpromisoa hartzea, bai eta haien autonomia, lanerako gaitasuna eta lidergoa garatzea ere.

P1 PERTSONAK NOLA ERAKARTZEN, HAUTATZEN, ORDAINTZEN ETA ZAINTZEN DITUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Behar diren pertsonen profila identifikatu (ezagutzak, jarrerak, berrikuntza- eta lidergo-ahalmenak, hizkuntza-gaitasunak, esperientzia...) eta talentu egokiena erakartzeko estrategiak garatu, erakundea hazten laguntzeko.
- Pertsonak prozesu gardenen bidez hautatu, aukera-berdintasun eraginkorra bermatzeko, eta prozesuak ezarri, pertsonak erakundearen sartzeko errazteko laguntza eta babesa eman.
- Aukera-berdintasuna eta ekitatea bermatzeko duten ordainketa-sistemak eta *onura sozialak* garatu, pertsonen gogobetetzea eta *motivazioa* hobetzeko eta *talentua* erakartzen laguntzeko.
- Laneko eta familiako bizitza uztartzeko erraztasunak sustatu eta eman, pertsonen *aniztasuna* eta egoera partikularrak kontuan hartuta, planteamendu malguak eta adostuak eginez.
- Laneko arriskuen prebentziarako eta osasuna hobetzeko sistemak ezarri, osasuna (fisikoa eta psikosoziala) hobetzea sustatzen dutenak, zenbait aldagai kontuan hartuta (hala nola lan-mota, sexua, adina eta abar) erakunde osasungarriago baterantz aurrera egiteko.
- Gure erakundeko pertsonen asebetetzea neurtu, inkesta, elkarrizketak, foku-taldeak eta abar baliatuz.

P2 PERTSONEN EZAGUTZA, KONPETENTZIAK ETA TALENTUA NOLA ZAINTZEN ETA GARATZEN DITUGUN



HAUTAZKO
PRAKTIKA ONAK

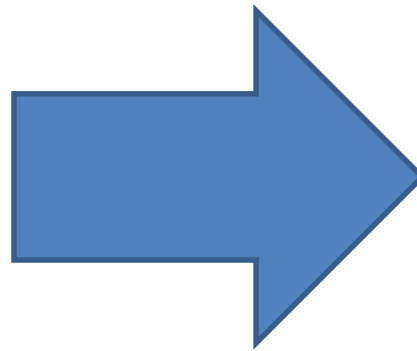
Test-a. Zalantzak argituz

4

AURRERAKA AUTODIAGNOSTIKOA NOLA ERABILI KONTRASTERAKO HAUSNARKETA EGITEKO

KUDEAKETA
AURRERATUAREN
EREDUA
2018

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA



AURRERAKA
MARKOA
Autodiagnostikoa

Ikus eredua

I. ESTRATEGIA

1.1 ESTRATEGIA ZEHAZTEKO BEHARREZKO INFORMAZIOA NOLA KUDEATZEN DUGUN

- Identifikatuta ditugu **interes talde** nagusiak, horien beharrak, itxaropenak aurreikuspenak, edota helburuak? Hezkuntza Proiektuan txertatu dira?
- Identifikatuta ditugu estrategia planifikatzeko eta ezartzeko bestelako informazio esanguratsurik (esateko: legeria, demografiaren bilakaera, herriaren behar izanak, ikerketa pedagogikoak eta proposamen berritzaileak, zure ingurune hurbileko beste ikastetxeen hezkuntza eskaintza...)? Informazio hori jaso eta lehenesten da?
- Gure ikastetxeak aurreko urteetan izandako **lorpenak** aztertzen ditugu, eta hobetzeko ekintzak planifikatzen ditugu eta Urteko Planean txertatu?

1.2 GOGOETA NOLA EGITEN DUGUN ETA ESTRATEGIA NOLA EZARTZEN DUGUN

- Zehaztuta dugu ikastetxearen xedea eta epe luzera lortu nahi duguna?
- Ildo estrategikoak, helburu estrategikoak edo datozen urteetan egin beharreko ekintzak zehazteko metodoren bat ezarri dugu? Hezkuntza sailak planteatzen dituen ildo estrategikoak kontuan hartuz?
- **Curriculum eta antolamendurako** erabaki estrategikoak hausnartu eta definitu ditugu?
- Aurreko estrategia lortzeko urteko plangintzan erantzukizunak banatu eta aurrerapen epeak zehazteko metodoren bat daukagu?
- Identifikatzen ditugu estrategian zehaztutakoa lortzeko behar ditugun baliabideak (pertsonak, ekonomia, azpiegitura eta hornidura, material didaktikoa, IKTak, prestakuntza...)? badaukagu hauek antolatzeko eta kudeatzeko eredurik?
- Egin dugu gogoetarik **aliantzak** ezartzeari buruzko komenigarritasunaz?
- Metodoren bat daukagu **hornitzaileak** hautatzeko, gurekiko haien erantzuna aldizka ebaluatzeko (epeak, zerbitzu edo produktuaren kalitatea, salmenta osteko zerbitzua, arazoei emandako erantzuna, etab...) eta bi aldeentzat garrantzitsua den informazioa trukatzeko?

1.3 GURE ANTOLAMENDU ETA KUDEAKETA-EREDUA

- Zure ikastetxerako antolamendu edota kudeaketa eredia definituta dago?
- Ikastetxearen antolamendurako definitu diren erabaki estrategikoak kudeatzen dira? (Irizpideak definitu, komunikatu, ezarri eta berrikusi egiten da, hots, **sistematika** batekin.) Adibidez:
 - Funtzionamendu orokorra
 - Komunikaziorako plana
 - Parte-hartze eredia
 - Elkarbizitzarako eredia
 - Parte hartzeko eta erabakitze eskumena duten organuen funtzionamendua.
- Definitutako Curriculum esparruko erabaki estrategikoak **kudeatzen** dira? (Irizpideak definituta, komunikatuta, ezarrita eta berrikusi egiten dira, hots, sistematika batekin): Adibidez,
 - Metodologia,
 - Ebaluazioaren izaera eta erabilera,
 - Hezkuntza eskaintza,
 - Ikasleen aniztasunari erantzuna,
 - Orientazioa eta tutoretza, Elkarbizitza plana,
 - Ikastetxearen hizkuntza-plangintza, Irakurtzeko plana
 - Prestakuntza eta berrikuntzarako irizpideak eta lehentasunak

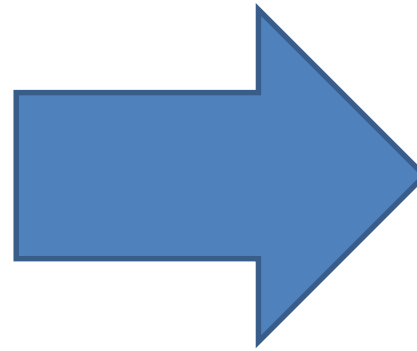
1.4 ESTRATEGIA NOLA KOMUNIKATU, BERRIKUSI ETA EGUNERATZEN DUGUN

- Hezkuntza komunitateari zein gainerako interes taldeei komunikatzen diogu estrategian hartutako erabakiak?
- Estrategian zehaztutako erabakien eguneraketa eta hobekuntza egiten da?
- Definitutako estrategia, ibilbidean edo herrian dauden beste ikastetxe publikoekin partekatzen dugu?

1.5 EMAITZAK: EMAITZA ESTRATEGIKOAK

- Zein neurritaraino gauzatu dira ikastetxearen xedea, epe-luzera lortu nahi dugunaren hedadura? Hau da, urteko planean zein estrategikoan planteatu duguna?
- Ikastetxearen lorpenak, efizientzia, balio erantsia.. neurtzen al dugu? :
 - Ikastetxeak duen ikasle kuota, ikasleek lortutako emaitzak (promozioa, ..), hau da, ikasle eta familien inguruko lorpen-mailarako adierazle estrategikoak identifikatu ditugu eta kudeatzen dira.
 - Ikastetxeak Teknologia berrien eraginkortasuna eta efizientzia, bai eta informazio, antolamendu eta kudeaketako sistema berriena ere.
 - Ikastetxearen kudeaketa ekonomikorako beharrezkoak diren adierazleak definituta ditugu? Kudeatzen ditugu?
- Aliatu eta hornitzaileen gogobetetzea eta haiekin ezarritako helburuen gauzatze-maila, neurtzen dugu?

Autodiagnostikoa
ren txostena eta
garapen maila



KUDEAKETA
HAUSNARKETA
EGITEKO
DOKUMENTUA



KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

Ikus adibidea

Indarguneak eta zer hobetuak identifikatzen ikasi.

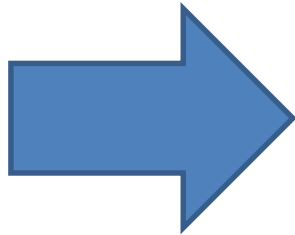
1. ELEMENTUA: ESTRATEGIA

INDARGUNEAK

1. Lau urterako hausnarketa/plan estrategikoa eginda (AMIA nagusia eginda dugu)
2. Urtero adierazleen bidez balorazioa egiten da. Egindakoak baloratzen dira eta adierazleen bidez plan estrategikoaren bilakaera ikusten da
3. Helburuak, ekintzak, adierazleak 2018-19an hobeto banatu, identifikatu ditugu.
- 4.- Hausnarketa Estrategiko eta Urteko Planaren (eguneroko lanaren) arteko lotura eginda daukagu: arduaren esleipena, balorazioa, deskarguak, hobekuntza proposamenak, ...
5. Estrategiaren komunikazioa era garden batean daukagu sistematizatuta: Artezkaritza kontseilua, Klausura, Plenaria, Guraso Batzarra,... Urtero Asanbladako aurkezpena zein dokumentua plan estrategikoaren egituraren arabera aurkezten da.

ZER HOBETUAK

1. Agian adierazle kopurua larregi da. Nahiago izan dugu elementu guztiak neurtzea. Hezkuntza adierazle klabeak identifikatuta ditugu eta horiek erabiltzen ditugu.
2. Langilegoari/gurasoei planaren erakuntza eta betetzean gehiago inplikatzeko. Denbora, aurreikuspen faltagatik orokorrean parte hartzea mugatua da eta gehien bat zuzendaritzak egiten du bai planaren elikatzea eta adierazleen betetzea.
- 3.- Estrategiaren barruan klabea den HEZKUNTZA PROIEKTUA berritzearen beharra. Ikastetxea asko aldatu da azken urteetan: tamainaz, ikasle / bezero kopuruz eta profitez (Lanbide, Hobetuz, Mankomunitatea, ..), langilegoa aldatu da eta HPa zaharkituta geratu zaigu. Berau errebisatzea ezinbesteko ikusten dugu.
- 4.- Kalitate sistemaren antolaketa digitala errebisatu eta hobetu.



Jarraibideak:

- Aztertu Aurreraka markoan jasotako puntuak eta azpi elementu bakoitzeko esanguratsuenak aukeratu zerrenda bakarrean jasoz.
- Ez da beharrezkoa beti azpielementu guztietako informazioa jasotzea. Gogoratu 3-5 “Indargune” eta “Zer hobetu” aukeratu behar ditugula.
- Idazkera aldetik, “egin duguna” ren inguruan hitz egingo dugu Indarguneetan eta “hobetu beharko genukeena”z Zer hobetuetan.
- Beti KUDEAKETA kontuetaz arituko gara; beraz *planifikatuta dagoen, sistematizatuta dagoen, ebaluatu dugun, hausnarketa egin den, ikasketarik egon den eta hobekuntzarik egon den* ikusi beharko dugu puntu bakoitzeko. Hizkera aldetik holako adierazpenak erabiltzea izango litzateke egokia.
- Egin dugun ala ez ikusteaz gain, zein garapen mailarekin egin dugun baloratu beharko da ahal den neurrian, eta honetarako EBIDENTZIAK jartzea komeni da; hau da, adibideak, datu zehatzak, urteak, inplikaturiko pertsonak, ...
- Ez ahaztu EKINTZAZKO puntuak jartzeaz gain EMAITZETAKOAK ere jarri behar direla. Kontrasterako ereduan azkenean agertzen da.



Ikus adibidea

NERE IKASTETXEA

Kudeaketa Aurreratuaren ereduan jasotako 6 elementu nagusiak oinarri dira erakundeen lehiakortasuna egituratzeko kudeaketa-sistema garatzeko. Horrek berekin ekarriko du:

- Pertsonengan proiektu partekatu bati atxikita egotearen sentimendua sorraraztea.
- Enpresa bezeroengana orientatzea, balio-ekarpen bereizgarria eginda.
- Berrikuntza enpresaren esparru guztietan aplikatzea.
- Gizartearekiko konpromisoa bultzatzea, garrantzizko lehiakortasun-ahalmenen hornitzailea den heinean.
- Epe luzerako ikuspegia sortzea, argiro zehaztutako estrategia baten bidez gauzatuko dena.
- Interes-talde guztientzat gogobetegarriak izango diren emaitzak lortzea, modu iraunkor eta orekatuan.

Txosten honen HELBURUA Kontrastearen emaitza laburtzea da. Horretarako erakundearentzat lehentasunezkoak izan daitezkeen hobekuntza-arloak azaltzen dira, kontrasteko ondorioekin batera.

ARIKETA: 3-5 indargune eta zer hobetu elementuka.

5

ETXERAKO LANAK

Norberaren ikastetxeko Aurreraka autodiagnostikotik abiatuta kontrasterako hausnarketa egin.

Gogoratu **elementu guztietako** INDARGUNEAK eta ZER HOBETUAK identifikatzea.

Aurreraka plataforma erabili dokumentua jeisteko eta moldatzeko.

Landutakoan, bidali irakasleari mailez.

Epe muga: azaroaren 4a.

Milesker!!