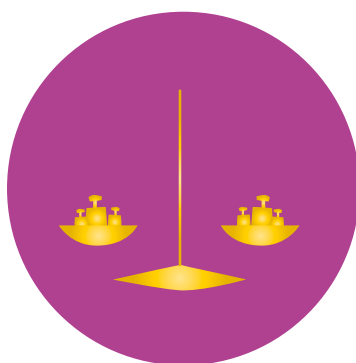
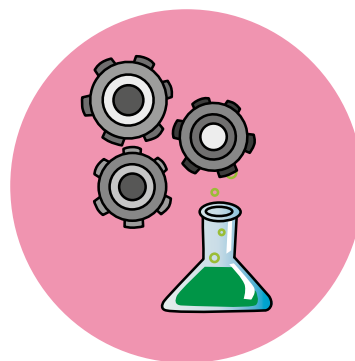
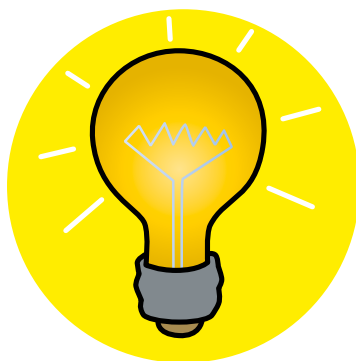
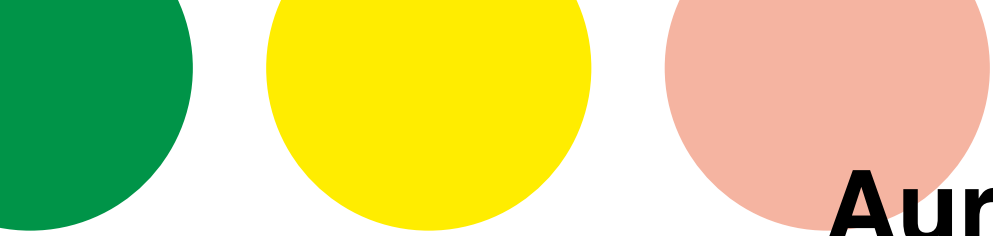


HEZKUNTZAREN ERRONKAK





Aurkibidea

• SARRERA	3
• 12 ERRONKAK	9
1 Sareko lanaren kultura	9
2 Errelato partekatu koherente eta erakargarria	10
3 Normalizazio digitala	11
4 Ikaskuntza sakon eta malgua	12
5 Ikasteko ebaluatu	13
6 Ebidentzian oinarritutako pedagogia	14
7 Hezkuntza administrazioekiko harreman esparru berria	15
8 Hezkuntza sistemarekin koherentea den ibilbidea	16
9 Antolaketa eredu berriak	18
10 Irakasleak, ikaskuntzaren protagonista: bideratzaileak, diziplina anitzekoak, profesionalak eta malguak	19
11 Proiektuarekin bat egiten duten familiak	20
12 Zuzendaritza talde profesional eta errekonozituak	21
• PARTE HARTZAILEAK	22



Sarrera

Dokumentu honek Hezkuntzan Kudeaketa Aurreratua taldeak egindako hausnarketaren emaitza jasotzen du, eta taldeak hezkuntza sektorearentzat datozen urteetarako identifikatu dituen Erronkak azaltzen ditu.



Taldea, EUSKALITEk koordinatuta, 19 hezkuntza zentrok osatzen dugu, lotura komun bat dugularik: kudeaketan aurrera egitea (gure ikastetxe guztiek kudeaketa mailaren Urrezko errekonozimendua lortu dute):

Misioa

Gure ikastetxeen kudeaketan aurrera egitea eta berritzea, ikasitakoa partekatuz, eta hezkuntza sektorean praktika onak zabalduz eta sortuz (talde moduan).

Bisioa

Euskal Autonomia Erkidegoan, hezkuntzan erreferentea izatea bere kudeaketa aurrera-tuagatik, hezkuntza sektorearen kudeaketa hobetzen lagunduz.

Balioak

• Ikasketa partekatua

Informazioa eta ezagutza, modu aktiboan partekatzeko borondatea, baina aldi berean arduraz jokatzuz eskuragarri dagoen informazioari dagokionez.

• Lankidetzatza

Elkarrengandik eta elkarrekin trukatzeko eta ikasteko borondatea.

• Errespetua pertsoneri eta erakundeei

Erakunde bakoitzak egiten dituen ahalegin eta ekarpenak aitortzea, bakoitzak aurrerapenean dituen erritmoak gorabehera.



Hezkuntzaren sektorea paradigmaren aldaketa bat bizitzen ari da eta, egoera horretan, beharrezkotzat jotzen da ikasketa edota aprendizai antolatzeko eta kudeatzeko modu berriak aztertzea.

Hainbat urtez gure ikastetxeetan kudeaketaren zenbait alderdi landu eta gero, eta guztion ezagutza sektorearekin konpartitu eta gero, taldean hausnarketa bat egitea erabaki genuen hurrengo urteetako erronkak zein izango ziren jakiteko. Ondorioz, gure zentroak hain urrun ez dagoen jokaleku horretarako prestatzeko, eta Hezkuntza Komunitateari gure ekarpena egiteko.

Horretarako, 2017 eta 2018rako hiru fase planteatu ziren:



Lehen fasean hasi ginelarik, kontaktu bat egin zen Gipuzkoako Foru Aldundiarekin, eta bertan ikusi zen sinergia eta helburu partekatutak zeudela haren egitasmoarekin, **Etorkizuna Eraikiz**; ondorioz, lankidetzan hasi ginen, proiektu partekatu bat garatzeko.



1.FASEA

HASIERAKO HAUSNARKETA: Hasierako hausnarketan hezkuntza sektorearen iragana eta etorkizuna aztertu zen, eta, horretarako, oinarritzko AMIA azterketa bat egin zen, eta bost esparru nagusi identifikatu ziren sakontzeko:

1. GIZARTEA
2. TEKNOLOGIA
3. PEDAGOGIA
4. POLITIKA
5. ANTOLAMENDUA/KUDEAKETA



AHULGUNEAK	MEHATXUAK
• Administrazioarekiko mendetasun ekonomikoa eta legala (ziurgabetasun ekonomikoa). • Autonomia mugatua (proiektu berrietarako baimenak). • Lokalizazioa/zonifikazioa. • Sistemaren zurruntasuna araudiari, ordutegiarri... dagokienez. • Sistemari laguntzeko sistema (profesionalei hazten laguntzea-ebaluazioa, coachinga). Profil batzuk ez dira aurkitzen eta barruan prestatu behar dira. • Sare sozialak kontrolik gabe edo behar besteko hausnarketarik gabe erabiltzea. • Patronalen arteko batasun falta. • Aldaketaren aurreko beldurra irakasleen rola- ren inguruan. • Hausnarketa falta metodologia pedagogiko berrien eta horien emaitzen aurrean. Ebidentzia zientifikoaren falta.	• Jaiotze tasa baxua. • Krisi ekonomikoa. • Familiaren eskakizunak (kulturala). • Hezkuntzako modak (negozioa). • Lege eta aplikazioen aldaketak. • Zonifikazioa. • Legedia zaharkituta, ez ditu aldaketak ahalbidetzen. • Zerbitzu publikoetarako baliabideak jartzea. (garraioa, jangela). • Dokumentazioa eskatzea eta kontrol administratiboa. • Erregimen Itunpekoa. • Ziurgabetasun politikoa. • Matrikula bizia (migratzaileak) baliabideak jarri gabe. • Etengabeko aldaketak enpresak behar duenera egokitzeko (LH).
INDARGUNEAK	AUKERAK
• Irakasleen egonkortasuna. • Irakasleen prestakuntza, ebaluazioa, jarduera. • Irakasle taldeen sendotasuna (itunpekoak). • Hezkuntza proiektua aukeratu ahal izatea. • Langileak hautatzea, talentua erakartzea. • Langileen etengabeko prestakuntza. • Berrikuntza pedagogikoa lantzea. • Kudeaketa ereduak (hausnarketa) Kudeaketa aurreratua, aldaketaren aurreko malgutasuna, emaitzak eta errekonozimenduak, baliabideen kudeaketa, efizientzia. • Langileen inplikazioa. • Bezeroaganako orientazioa. • Instalazioak. • Ikastetxe integralak. • Ikastetxeen arteko lankidetzak.	• Migrazioak (globalizazioa, nazioartekotzea...). • Sare sozialak (difusioa, komunikazioa, interakzioa). • IKT tresnak tresna pertsonalizatu moduan. • Teknologia berriak (ikasleek ezagutzen dituzte). • Balio erantsia, proiektua, ondo komunikatzea. • Bizitzan zeharreko ikasketak. • Jarduera ebaluatzea. • Beste sektore batzuetako erakunde batzuetatik ikastea eta beste sektore batzuei erakustea. • Unibertsitateekiko harremana (ikasketak, prestakuntza...). • Hezkuntza legeak – horiei eta etorkizunari buruz hausnartzea. • Enpresekiko harremana • Nazioartekotzea, irakasleen eta ikasleen mugikortasuna. • Berrikuntza metodologikoa. • Informazioa eta ezagutza eskuratzea (editorialak) – aldaketa egoerak sortzea ikastetxeetan, zer nahi dugun eta nola. • Hezkuntza eredu berriak. • Ezagutza partekatzeko prestasuna - talde traktore bateko partaide izatea. • Ikastetxeen arteko lankidetzak (LHan publikoaren eta pribatuaren artean). • Negozio ildo berriak.

► 2. FASEA

INGURUNEAREN AZTERKETA: Informazioa jaso zen arlo horiei buruz eta gaien inguruko adituak identifikatu ziren, taldearen ikuspegia zabaltzeko. Horrekin guztiarekin, 2017ko azaroan eta 2018ko martxoan jardunaldi bana antolatu ziren, sektore guztiarentzat irekiak, "Etorkizunerako joerak eta hezkuntza izan litekeen eraginak" izenburupean, hainbat adituren partaidetzarekin:

2017ko azaroko jardunaldia:



GENIS ROCA

RocaSalvatella enpresaren fundatzaile eta lehendakaria. Zerbitzu enpresa bat da, erakundeen negozioaren garapenera eta kulturara zuzenduta, sareek eta digitalizazioak eskaintzen dituzten aukeretatik abiatuta.



GUILLE VIGLIONE

Publizista, krisian nire lanbidearekin. Lan egiten dudan markekin gustura sentitzen saiatzen naiz. Dimensión-eko lehendakaria. Club de Creativos-en aritzen naiz. Astean behin zutabe bat argitaratzen dut Diario Vasco-ko kontrazalean. Besteen lorpenengatik pozten naiz.

@Rezink_Project-en proiektu sozialetan laguntzen dut. Hainbat testu eta argazki dauzkat gordeta: <http://absolutamenteinnecesario.com>.

Jardunaldiaren ideia nagusiak:

- Gu gure sarea dena gara. Sarean egoteko hezteak. Ezagutza sareak sustatzea oraingo eta etorkizunerako.
- Konpetentzia berriak: kultura digitala, arazoak konpontzeko konpetentziak ematea, humanitateen garrantzia...
- Kontakizun koherentea sortzea. Ez saldu, baizik eta erakarri, partaide izatearen harrotasuna.
- Heziketa pertsonalizatzea entzumenaren bidez.
- Lidergoa partekatzea da: Koopetitu.

2018ko martxoko jardunaldia:



RENATO OPERTTI

2006az geroztik, egoitza Genevan duen UNESCOren Nazioarteko Hezkuntza Bulegoan dihardu. Gaur egun, Curriculum, Ikasketa eta Ebaluazioko Berrikuntza eta Lidergo programa koordinatzen ari da. UNESCOtik, estatu kideei curriculum berritzen eta eguneratzen ematen zaien laguntzaren arduraduna da, curriculum eta ikasketako gaitasunak garatzeko eta trebatzeko (tailerrak, diplomak eta maisutzak); 2030 Hezkuntzako curriculumaren rolari buruzko aholkularitza, eta curriculumaren eta ikasketaren eguneroko egoeren eta egoera kritikoaren azterketa.



**ALEJANDRO
CAMPO**

Eskola Antolamenduko aholkularia. Lehen eta Bigarren Hezkuntzako irakaslea izan da, ikastetxe bateko zuzendaria, irakasle zentro bateko zuzendaria, zazpi urtez Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza Saileko Zuzendari Taldeen Prestakuntza Programako zuzendaria (1994-2001), eta beste zazpi urtez Eskola Antolamendurako Taldeko koordinatzailea ISEI-IVEIn –Irakas Sistema Ebaluatu eta Ikertzeko Erakundea– (2001-2009).

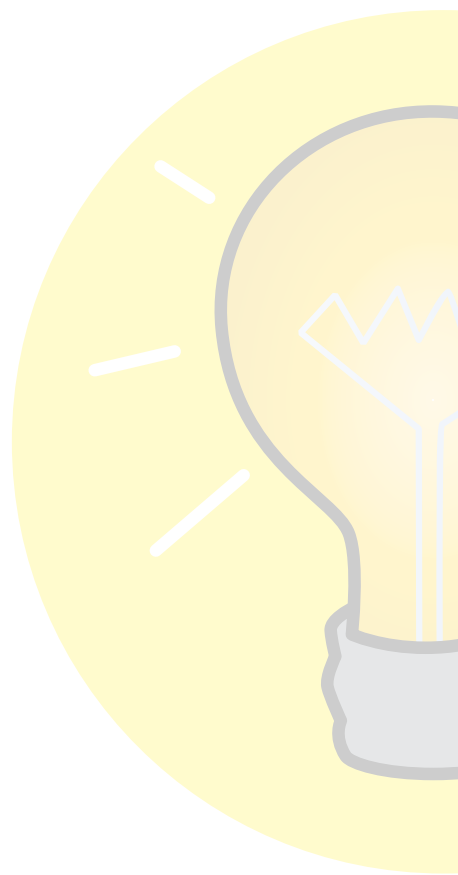


**CARMEN
PELLICER**

Trilema Fundazioko lehendakaria, non prestakuntza programa ugari gidatzen dituen Espainia osoko ikastetxe publiko eta pribatuetako irakasle eta zuzendarientzat. Teologoa, pedagogoa eta idazlea. Ashoka Fellow 2016. Bere taldearekin, bost ikastetxe zuzentzen ditu aktiboki Espainian, eta hezkuntzaren aldaketarako berrikuntza eta kudeaketa eredu propio bat garatu dute. Jose Antonio Marinarekin batera, Nebrija Unibertsitateko Adimen Exekutiboko Katedra zuzentzen du. 2012az geroztik, 'Talentu hezitzailea hezi' proiektuaren zuzendaritza zientifikoa gauzatzen du, Princesa de Girona Fundazioan, eta, esparru horretan, ekintza, azterketa eta biltzar ugari koordinatu ditu Heziketa Ekintzaileari buruz.

Jardunaldiaren ideia nagusiak:

- Paradigma aldaketa:
 - Gidari-bideratzailearen inguruko ikasketak.
 - Ikaslea ikasketak erregulatzearen protagonista, eta adimen artifizialeko tresna.
- Sistema malgutzea.
- Ikasleak porrotari, bizitzari, aldaketei... aurre egiteko hezteak.
- Testuinguruak konpetentzia polibalenteak eskatzen ditu: malgutasun kognitiboa, erresilientzia eta ezagutzaren gaineko diziplina askoko ikuspegia.
- Eskolak familiei eta gizarteari zabalik.
- Ikasketan trebetasun bigunei garrantzi handiagoa ematea: soft skills.
- Zuzendaritza talde profesionalizatua eta ahaldundua. Irakaskuntza jardueraren ebaluazioa.



▶ 3. FASEA

SEKTOREAREN ETORKIZUNeko

ERRONKAK: Informazio horrekin guztiarekin, taldeak 12 erronka identifikatu zituen, oinarriko 5 esparru horietan eragiten dutenak:



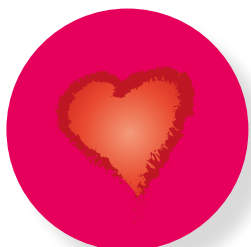
GIZARTEA

1. Sareko lanaren kultura.
2. Errelato partekatu koherente eta erakargarria.



TEKNOLOGIA

3. Normalizazio digitala.



PEDAGOGIA

4. Ikaskuntza sakon eta malgua.
5. Ikasteko ebaluatu.
6. Ebidentzian oinarritutako pedagogia.



POLITIKA

7. Hezkuntza administrazioekiko harreman esparru berria.
8. Hezkuntza sistemarekin koherentea den ibilbidea.



ANTOLAMENDUA/KUDEAKETA

9. Antolaketa eredu berriak.
10. Irakasleak, ikaskuntzaren protagonista: bideratzaileak, diziplina anitzekoak, profesionalak eta malguak.
11. Proiektuarekin bat egiten duten familiak.
12. Zuzendaritza talde profesional eta erre-konozituak.

Dokumentu hau identifikatutako 12 erronka horiek laburtzeko lan bat da, eta pista batzuk ematen dira nola landu litezkeen proposatzeko, Hezkuntzan Kudeaketa Aurreratua taldea osatzen dugun 19 ikastetxeen ikuspegitik. Taldean eta Gipuzkoako Foru Aldundian (hori gabe ez baitzen emaitza hau egongo) partekatze dagoen berezko balioari jarraituz, modu zabalean partekatzen ditugu gure hausnarketak, eta espero dugu lan hau lagungarria izatea sektoreko gainerako ikastetxeentzat.

12 erronkak

1

ERRONKA



SAREKO LANAREN KULTURA

► Gure sareak balio duena, horixe da gure balioa ◀



Erronka, gure erakundeak sareko lanaren kulturara nola egokitu jakitean datza, sarean bizi, ikasi eta partekatu beharra daukagu eta.

Sareko gizartearen aroan bizi gara. Ez dugu dena egiten jakin behar, baina garrantzitsua da jakitea nork egin dezakeen ondo (erakundean edo erakundetik kanpo). Nik ez dakit, baina badakit nork dakien.

DATUAK, AZTERKETAK, ERREFERENTZIAKO ESPERIENTZIAK

- “Cambios en el mundo” (Aldaketak munduan) hitzaldia, Guillermo Viglioneren eskutik.

- “Mapeo de la educación en el mundo. Marcos de referencia avanzados” (Heziketaren mapaketa munduan. Erreferentzia esparru aurreratuak) hitzaldia, Renato Opertiren eskutik.

NOLA LANDU

- Diagnostiko bat egin, aztertzeko ea zer alderditan dihardugun lehiari eta zer alderditan dihardugun lankidetzan.
- Gure langileei behar den oinarritzko gaitasun teknologikoa eman koolehiatzeko (lehiatuz kooperatu).
- Sareko kultura garatzeko egin beharreko al-daketa estrukturaletan gure langileei lagundu.
- Elkarri konektatutako ikastetxeen sare bat sortu, ezagutzak eta esperientziak partekatzeko eta win-win teknikaren bitartez hezkuntzan komunikazio espazio berriak sortzeko.
- Gure sare propioak partekatzearen garrantzia.
- Norberak sareari egiten dion ekarpena: konpromisoa.
- Erakunde bakoitzak sareari egiten dion ekarpena ebaluatu (denak balio al du? Etika, he-lburuak, inplikazioa, moda...).
- Eredu izan, gure erakundeko langileek sarean kolaboratu dezaten.

**ERRELATO PARTEKATU KOHERENTE
ETA ERAKARGARRIA**

► **Errelatoa partekatzea da,
arrakastarako lehen pausoa** ◀



Erronka da hezkuntza komunitateak errelato partekatu bat osatzea. Horretarako, misio, bisio eta balioei buruzko adierazpenetatik eta hezkuntza proiektuari buruzkoetatik abiatzea, erakundearen balio erantsia eta indarguneak ezagutuz, inplikazio emozionala eta zerbaiten kide izatearen sentimendua helburu izanik. Hori lortzeko, ezinbestekoa da erakundeko pertsona guztiek “esaten denaren eta egiten denaren” arteko koherentziaz jardutea.

Erronka honek baldintzatzen du erakundearen sinesgarritasuna eta biziraupena.

**DATUAK, AZTERKETAK, ERREFE-
RENTZIAKO ESPERIENTZIAK**

- “Cambios en el mundo” (Aldaketak munduan) hitzaldia, Guillermo Viglioneren eskutik.
- Ikastetxeetako zuzendaritzen esperientzia.
- Benetako esperientzia: St. Mary’s College, Londonderry.
- Microdecoren esperientzia.
- Komunikazio prozesua.

NOLA LANDU

- Parte hartze teknika desberdinak erabili balio erantsia ezagutzeko.
- Barne komunikazio arina.
- Lanean hasten direnen artean errelatoari jarraipena eman.
- Errelatoaren doikuntzak denboran zehar.
- Hitzik gabeko hizkuntzatik: emozioen transmisioa, instalazioen irudia, jokaera koherenteak...
- Gogobetetze eta errendimendu adierazleak erabili.



NORMALIZAZIO DIGITALA

► Ikasteko, partekatzeko eta komunikatzeko denbora digitalizatuz ◀



Erronka zera da: ikastetxeen eraldaketa digitalak dakarren inpaktua aztertzea. Irakasleek, ikasleek eta familiek konpetentzia digitala ondo bereganatu beharra, irakaskuntza-ikaskuntza prozesua hobetzeko, informazioaren eta komunikazioaren teknologiak hezkuntzarako tresna gisa txertatuz; ez ordea, bere-berez, helburu gisa.

Bestalde, beharrezkoa da segurtasun mekanismo berriak txertatzea, bai eta erantzukizunean eta informazioaren erabileran oinarritutako hezkuntza berri bat ere.

Irakaskuntzaren metodologian ikaragarritzko inpaktua du erronka honek, baina IKTen esku-rapenak eta horrek izan dezakeen errendimendu edota etekin hezigarria bistatik galdu gabe.

DATUAK, AZTERKETAK, ERREFERENTZIAKO ESPERIENTZIAK

- Las TIC en la Educación: Realidad y expectativas dokumentua (Telefonica Fundazioa. 2011).
- ‘La Sociedad de la Información en España España’ txostena (Telefonica Fundazioa. 2016).
- **“Acceso a las TIC y rendimiento educativo: ¿una relación potenciada por su uso?: un análisis para España”**. Revista de educación 377 zk., 2017ko uztaila-iraila 2017; 54-81 or.
- Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologiaei buruzko Inkesta Ikastetxeei dagokienez **IKT argitalpenak – Hezkuntza estatistikak - Euskadi.eus**.
- **“Las TIC en la educación obligatoria: de la teoría a la política y la práctica”** Catálogo de publicaciones del Ministerio educacion.es.
- Ekonomia Lankidetzeta eta Garapenerako Erakundearen txostena: “Estudiantes, Ordenadores y Aprendizaje: realizando la conexión”.
- Genis Rocaren eta Gille Viglioneren “Tendencias de futuro y potenciales impactos en la educación” hitzaldia.

NOLA LANDU

Proiektuak beharko luke:

- Koherentea izan ikastetxearen hezkuntza proiektuarekin eta metodologiarekin.
- Eten digitala txikitzen saiatu.
- Behar metodologiko batetik sortu, eta ez derrigortasun estrategiko batetik.
- Transbertsala izan, eta alor guztietan modu homogeneoan sartu.

- Pertsonak etengabe lagundu: prestakuntza, esperientzia partekatuak, talde lana.
- Hezkuntza komunitate osoak eta beste ikastetxe batzuekin partekatua izan.
- Etengabe ebaluatua izan, hezkuntza errendimenduaren hobekuntzan arreta jartzen segitzeko.
- IKT konpetentziaren, ikastetxearen, irakaslearen eta ikaslearen profil baten definiziotik abiatu.

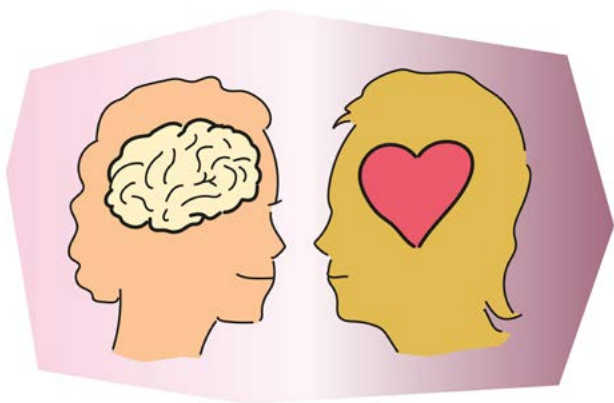
Epe laburrera, ikastetxeek:

- Beren beharretara egokitutako produktuen, programen eta app-en eskatzaile izan beharko lukete.
- Ikaskuntzako objektu digitalen kontsumitzaile izateaz gain, ikaskuntzako objektuen ekoizle bihurtu beharko lukete.
- Autonomia eta independentzia handiagoa beharko lukete erakunde teknologikoekiko.

4 ERRONKA

IKASKUNTZA SAKON ETA MALGUA

► Ikasi, betiko balitz bezala ikasi ◀



Erronka da ikaskuntza sakon, esanguratsu, etengabe eta malgua lortzea. Sakona esaten dugunean, ikaskuntza barneratuaz ari gara, alegia, arrastoa uzten duen ikaskuntzaz, bizi-tzan zehar hausnarketa eta ikaskuntza berriak egiteko gaitasuna ematen duenaz. Ikaskuntza mota hori konpetentzia kognitibo eta emozionalen garapenean eta horien kudeaketan oinarrituko litzateke.

Pertsonen Ongi Izateari eragiten dio zuzenean.

DATUAK, AZTERKETAK, ERREFERENTZIAKO ESPERIENTZIAK

- Carmen Pellicer: “La inteligencia que aprende”.
- Harvardeko Unibertsitateko Zero Proiektuan diharduten ikertzaileak.
- Albert Costa: “Bilingüismo y Educación”
- BCBLko argitalpenak, Jon Andoni Duñabeitia-ren eskutik.

NOLA LANDU

- Ikaskuntzaren erabilgarritasuna berehalako utilitarismo materialetik (notak, tituluak...) haragoko zerbaiten moduan sentitu.
- Irakasle trebeak arlo teknikoan eta pedagogikoan, eta hezkuntza coaching-ean adituak.
- Ikastetxeetako zuzendaritza taldeek eta interes-talde desberdinek (Administrazioa, familiak, eragile sozialak...) konbentzitzen, trebatzen eta lagun egiten jardun.



IKASTEKO EBALUATU

► **Esadazu zer ebaluatzen duzun eta esango dizut zer ikasten duten** ◀



Erronka zera da: ebaluazioa ikaskuntzaren euskarri bihurtzea, ebaluazioa kalifikaziotik zuzenean bereiziz eta programatzeko eta lantzeko ardatz bihurtuz. Ebaluazioaren kontzeptua, gainera, ez litzateke lotuta egon behar soilik irakaskuntza-ikaskuntza prozesuarekin, izan ere, ebaluazioak izan behar du erakundearen etengabeko hobekuntzaren kultura artikulatuko duen ardatza.

DATUAK, AZTERKETAK, ERREFERENTZIAKO ESPERIENTZIAK

- Euskaliten esperientzia hainbat ebaluazio koordinatuz.
- Ikastetxeetako zuzendaritzen esperientzia.
- Lane Clarck-en artikulatuak ikaskuntzari buruz.
- Mari Tere Ojangurenen bideoa ACADEn: <https://www.youtube.com/watch?v=TfMGpSWBMsc>.

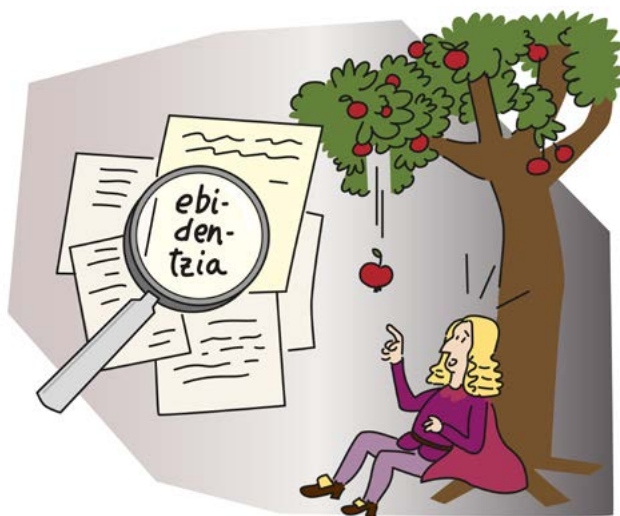
NOLA LANDU

- Ebaluazioa, irakaskuntza-ikaskuntza prozesuaren hasierako eta amaierako puntu gisa.
- Ebaluazio prozesua gidatuko duten ikaskuntza helburuen eta irizpideen definizio argia.
- Helburu bakoitzarentzako lorpen mailen definizio argia, (ebaluazio ituak eta errubrikak).
- Ebaluazio modu desberdinak era adostu eta programatuan praktikan jartzea: autoebaluazioak, banakako ebaluazioak, taldekako ebaluazioak...
- Erabili beharreko tresnak » [CoRubrics](#).
- Lan metodologia egokien analisia, emaitza bakarrik ez, ikaskuntza prozesua ere ebaluatzen ahal izateko.
- Ikastetxearen ebaluazio integrala: ikasleak, irakasleak, praktikak, etab.
 - Argi izan behar da neurtzen ez dena ezin dela kontrolatu, eta, beraz, oso zaila dela kontzienteki hobera egitea.
 - Irakaskuntza lanaren ebaluazioa irakaskuntzako praktika onen bidez ezartzea, gure lan egiteko eta ebaluatzen modua ebaluatu, autoebalatu eta koebalatu.
 - Gure ikasleei lankidetzaren eskatzen diegu; eta guk, jartzen al dugu praktikan?.



EBIDENTZIAN OINARRITUTAKO PEDAGOGIA

► **Ez dago aldeko haizerik nora doan ez dakienarentzat**
(Seneca) ◀



Erronka hau nazioko eta nazioarteko metodologia pedagogiko egiaztatuak ezagutzean eta erabiltzean datza; hau da, ebidentzia zientifikoetan oinarritutako metodologiak (ez bakarrik alor esperimentalean). Harreman estua beharko luke egotea unibertsitateen eta ikerketa zentroen eta hezkuntza erakundeen artean, pedagogiaren alorrean ikerketa proaktiboa eskaintzeko. Modetatik ihes egin.

Funtsezkoa da ikaskuntzak garunak nola funtzionatzen duen eta emozioekin zer lotura duen jakitea, egungo ikasleen ikaskuntza prozesu eta interesei eta gizartearen beharrei erantzuteko.

DATUAK, AZTERKETAK, ERREFERENTZIAKO ESPERIENTZIAK

- Testuinguruan kokatutako ikastetxeen esperientziak eta nazioko nahiz nazioarteko Kongresuak (ICOT...).
- Begoña Ibarrolaren emoziozko ikaskuntza.
- Ikaskuntza ereduak eta horien analisia.

NOLA LANDU

- Hasierako prestakuntza (bultzatzailea eta motibatzailea). Existitzen dena modu progresibo eta integratzailean ezagutzea. Aplikaziorako behar diren baliabideak eta baita ere kontuan hartu beharko dira aurreikusten diren itxaropenak eta itxaropen doituak.
- Barne prestakuntza etengabea ikastetxeetan, beren hezkuntza proiektuaren arabera aplikatu eta praktikan jartzeko.
- Proiektuaren eta bere ebaluazio sistemaren definizioa.
- Ikerketa proiektu posiblea.
- Ikasleen ebaluazioa.
- Prozesuaren ebaluazioa.
- Tresna posibleak.
 - Mentoringa.
 - Coachinga.
 - Portfolioa.
 - Bisita informalak.
 - Senidetzeak.

7 ERRONKA

HEZKUNTZA ADMINISTRAZIOEKIKO HARREMAN ESPARRU BERRIA

► **Autonomia eta finantziario nahikoa bermatzen duen marko berria (itunpeko zentroentzako), Hezkuntza Sistemaren eskaintza plurala bideratzeko** ◀



Erronka zera da: Hezkuntza Administrazioekin eta, bereziki, Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza Sailarekin, lankidetzara esparru berri bat adostea Administrazioaren eta ikastetxe itunduen artean, oinarritzeko alderdi eta ikuspegi hauek txertatuz.

Autonomia gure proiektuen garapenean.

- Ikastetxe itunduok pluraltasuna bermatzen dugu gure eskaintzan, eta horrek, praktikan, “familiek ikastetxea aukeratzeko askatasuna izatea” ahalbidetzen du.
- Araututako garapen malgu batek hobekuntza garrantzitsuak eta berrikuntzak inplementatzea errazten du. Hezkuntza Administrazioak ikastetxe publikoentzat ezartzen duena – haien titularra denez gero – ez dago zertan mimetikoki aplikatu ikastetxe itunduetan, titularra erakunde pribatu bat da eta.

Kudeaketa parte hartzaile, arduratsu eta gardena. Egonkortasun instituzionala.

- Egonkortasun instituzionala giltzarria da hezkuntza proiektu koherente bat bermatzeko, hura definitzen duten printzipioen bidez.
- Hezkuntza komunitateko sektore desberdinen parte hartzeak proiektuaren inplementazioa aberasten du.
- Kudeaketa gardenak mesede egiten dio proiektuan inplikatzeari, sinesgarritasun handiagoa emateaz gain.

Ikasleak onartzea. Gardentasuna eta diskriminaziorik eza.

- Ikasleak onartzeko prozesuak gardentasunean eta diskriminazio eza oinarritu behar du. Printzipio horiek bermatzeko ez da gehiegizko burokratizaziorik behar.
- Orain aplikagarri diren zenbait alderdi (errenta, gertutasuna...), behintzat eztabaidagarriak dira ikastetxe itunduetan.

Dibertsitatean arreta jartzea.

- Hala ikastetxe publikoek nola itunduek proaktiboak izan behar dugu dibertsitateari ematen diogun arretan oro har, eta etorkinei ematen diegunean bereziki.
- Gure artean beste kultura batzuetako ikasleak integratzeko, neurri irudimentsu eta adostuak hartu behar dira, eta, horretarako, ikastetxe publiko eta itunduei baliabide gehiago eman behar zaizkie betiere.

Finantzaketa.

- Gaur egun, finantzaketa publikoak eskolatzeko gastuen %70etik %80ra bitartean estaltzen ditu ikastetxe itunduetan.
- Ituntze moduluetan sartzen diren kontzeptu guztiak berrikustea komeni da.
- Hezkuntza sistemaren hobekuntzak eta berrikuntzak duten kostua ez da proiektuen finantzaketarekin konpentsatzen.

Erronka honen ebazpen positibo eta adostua funtsezkoa da Euskal Hezkuntza Sistemarentzat eta haren egonkortasunarentzat.

DATUAK, AZTERKETAK, ERREFERENTZIAKO ESPERIENTZIAK

- Erreferentzia gisa, komenigarria litzateke gure inguruko herrialdeetako ituntze baldintzak aztertzea, bereziki ikastetxe itunduen presentzia handia den herrialdeetan, esate baterako Belgikan.
- Ikuspegi historiko bat edukitzeko, zenbait dokumentu aztertzea komeniko litzateke. Adibidez:
 - 1986ko ekainaren 10eko 137/1986 Dekretua. (Hezkuntza itunei buruzko hastapen Dekretua).

- 1987ko irailaren 8ko 293/87 Dekretua. (Indarreko itunei buruzko Dekretua).
- Tontxu Campos Hezkuntza sailburuaren 2009/01/20ko proposamena Gobernu Kontseiluari.
- Hezkuntza Sailaren 2010/01/21eko proposamena patronalei, hezkuntza etapa desberdinetan finantzatu beharreko ratioen inguruan.

NOLA LANDU

Hezkuntza patronalek “adituen batzorde” bat izendatu lezake, eta, beharrezkoa balitz, gure taldeak (Hezkuntzan Kudeaketa Aurreratua) rol aktiboa joka lezake, gai eta ikuspegienginguruan adostasuna lortzeko eta Administrazioari adostasun hori helarazi, Administrazioarekin berarekin aurreiritzirik gabeko eta adostasuna bilatzen duen negoziazioa helburu izanik.

8 ERRONKA

HEZKUNTZA SISTEMAREKIN KOHERENTEA DEN IBILBIDEA

- **Arlo bereizietan antolaturiko ikaskuntza eredua agortuta dago, zaharkituta. Hezkuntzako eragileak koordinatu egin behar dira maila desberdinetan, dena naturalagoa eta arinagoa izan dadin** ◀



Erronka da hezkuntza ibilbide koherente bat lantzea, eta etapa desberdinen artean ez dadila izan ez jauzirik ez arrakalarik eta gauza bera, derrigorrezko irakaskuntzaren, ostekoaren, unibertsitarioaren edota lanbide heziketaren eta abarren artean.

Ibilbideak XXI. mendeko gizarteak ezartzen dituen erronkekin bat egin behar du, erronka horiei arrakastaz aurre egiteko gai izango diren pertsonak sortzea helburu izanik.

Horretarako, funtsezkoa izango da ikasleek etapa bakoitzean izango duten irteera profila zehaztea, eta profil hori bat etortzea lehenago aipatutako erronkekin eta gazteek garatzea nahi dugun konpetentziekin.

Gure sisteman, hezkuntza etapatan bereizten dugu jarraitua izan beharko lukeen ikaskuntza,

eta erabateko bereizketa horrek ez du ikaskuntza bermatzen. Konpetentzia eta esperientzia bigunen eta gogorren arteko bereizketa egiten dugu (giza gaiak, zientziak etab. bereizi).

Hezkuntza sistema oraingo eta geroko erronkei egokitu behar zaie, arrakalarik gabe eta lerrokata. Funtsezkoa da pertsona jantziak eta bizitzarako prestatuak sortzeko.

DATUAK, AZTERKETAK, ERREFERENTZIAKO ESPERIENTZIAK

- 2030 Hezkuntza Agenda, Hezkuntzari buruzko Munduko Foroan adostua.
- Hezkuntza sistemaren paradigma BE-RRIA. <https://www.youtube.com/watch?v=ucu9cCbMa54>.
- Konfiantzaren pedagogia.

NOLA LANDU

Etapas desberdinak ez dira hezkuntza sistema barruan dauden konpartimentu estankotzat jo behar. Zubiak eraiki behar dira derrigorrezko hezkuntzaren, derrigorrezkoaren ostekoaren, unibertsitarioaren eta lanbide heziketaren artean. Lan munduarekin kontaktuan egon beharra dago, gizarte honek behar duen giza eta lanbide profila zein den jakiteko eta, ikastetxeetan, gure gazteei konpetentzia horiek ematen saiatu.

Metodologia aktiboen aldeko hautua egin beharko litzateke, talde lanean, nor bere burua deskubritzean eta ikaskuntzak dituen zailtasunak gainditzeko oinarritutako ikaskuntza sistematika bat sortuz joateko ikasleengan. Hala, alde aurreko ezagutzen beharrak batzuetan, denboraren poderioz ezabatutako ezagutzak, edozein mailatan eta adinetan, ez litzateke prestakuntza jarduerak oztopatuko; eta lantaldeetako kide desberdin eta askotarikoak, aldiz, mesedegarriak izango lirateke.

Aldaketa behar dugu hezkuntza paradigmaren:

- Hezkuntza sistemaren aldaketa, zeren askotan zerbitzuak emateko diseinatu egoten baita, eta askotariko ikasleak ebaluatzen eta irakastera bideratu behar baititu ahaleginak; ikasle guztiak dira bereziak, eta ebaluazio indibidualizatua beharrezkoa da.
- Ezagutzaren alorrean, sail lokabeetan ikasi beharrean, ikaskuntza integratua eraikiz joan beharra dago.
- Soluzio posible bat: kaxen eta proiektuen baturatik, ikaskuntzaren ikuspegi sistemiko batera pasatzea. Etapaka beharrean, ikasle bilakaeraren arabera antolatu beharko genuke hezkuntza (haurtzaroa, nerabeztasuna...). Sistemaren koherentzia behar da, eta ikuspegi partekatua.

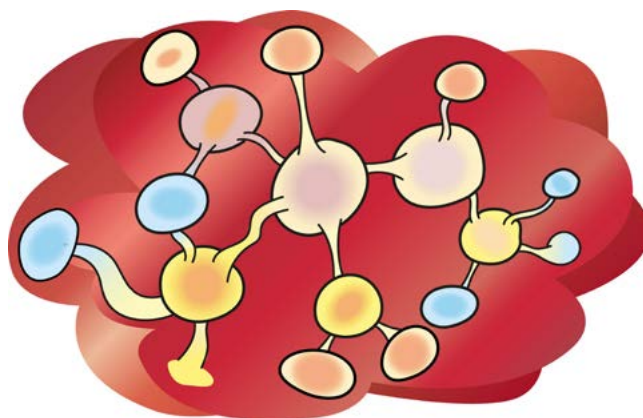
Ez dugu ahaztu behar irakaslearen konpetentzien garapena. Prozesu honetan, protagonista nagusiak ikasleak dira, baina irakaslearen zeregina garrantzitsua da ibilbidean zehar. Irakasleari laguntzaile eta bideratzaile gisa dagokion rol berria, profesionalak prestatu egin behar dira, aldaketa kudeatzeko eta aurreratzeko gai izan daitezkeen.

Sarritan, etapa aldaketa desberdinetan, hezkuntzaren bidea oztopoz eta etenez betirik egoten da; ibilbideak, ordea, pitinkakoagoa, progresiboagoa beharko luke. Eboluzio bat izan beharko luke, etapaz etapako ibilbide bat baino gehiago.



ANTOLAKETA EREDU BERRIAK

► **Ondo koipeztatutako makina batetik sistema bizidun batera** ◀



Erronka, antolaketa eredu berriak garatzean datza. Egungo kontzientzia egoerak, besteak beste, giza harremanak eta lankidetzak modu batekoak edo bestekoak izatea dakar, eta egoera horrek, gaur egun, ez du hezkuntza paradigmatik aurre egiten uzten. Antolaketa kulturaren eta hezkuntza paradigmatik arteko disfunzio hori gainditu egin behar da; horretarako, pertsonak kudeatzeko eredu berri bat behar dugu, irakaslearen rol berriak eskatzen dituen konpetentziak agerian jartzen eta hartzen laguntzeko baliagarria izango den eredu berri bat.

Erronka honen bidez arrakastaren gakoetan eragingo duten ereduak eskaini nahi dira; hori guztia etengabe aldatzen ari den ingurune konplexu eta azeleratu batean, non talentua indartuko den. Beharrezkoa izango da antolatze moduak sinplifikatzea, giza izaerari, ikasteko eta ikertzeko prestasunari protagonismo handiagoa emanez.

Behar ditugun antolaketa ereduetan, proiektuak kudeatzen eta gauzatzen dituzten pertsonen beren gaitasunak eta sormena garatzeko

aukera bat daukatela nabaritu behar dute. Horretarako, erakundeak indartu behar dituen egiturak oso moldagarriak eta erresilienteak izan behar dira, xede goren komun batek gidatuak, non autokudeaketa nagusituko den.

Horren mende dago erakundearen etorkizuna. Etorkizuneko erakundeek giza faktorea izan behar dute protagonista.

DATUAK, AZTERKETAK, ESPERIEN-TZIAK

- Produkzio ereduaren eboluzioaren analisia. 'Una nueva mente'. Daniel H Pink.
- 'Nuevos modelos organizaciones de éxito'. TEAL eredu.
- 'Modelos de acompañamiento docente'. Trilema Fundazioa.

NOLA LANDU

- Erakunde bakoitza bere antolaketa ereduaz kontziente izan.
- Harremanen kultura eta pertsonen zein bezeroen gogobetetzea, motibazioa eta ongizatea sendotu eta hobetu.
- Antolaketa eredu berri arrakastatsuak erakutsi.
- Irakaslearen rol berriak eskatzen dituen konpetentziak zehaztu. Irakasle onaren dekalogo.
- Pertsona bakoitzaren garapeneren bidez kudeaketa ereduak aztertu, bi esparruok letroratzeko.



IRAKASLEAK, IKASKUNTZAREN PROTAGONISTA: BIDERATZAILEAK, DIZIPLINA ANITZEKOAK, PROFESIONALAK ETA MALGUAK

► Aldaketa lagundua ◀



Azken urteotan, aldaketa bat bizi izan dugu ikaskuntzaren kontzeptuaz eta hezkuntzaren munduan ikaskuntza kudeatzeaz daukagun ikusmoldean. Neurozientziaren, ezagutzaren gizartearen, konpetentzia kontzeptuaren eta abarren eraginak aldaketa handi baten atarian egotearen pertzepzioa sortu du gudan.

Gure irakasleak ikaskuntza eredu baten pean modelatuz joan dira bizitzan zehar.

Erronka, berez, hezkuntza paradigma berriaren funtsezko elementuak identifikatzen, eraikitzen eta irakasleei barneratzen laguntzean datza.

Ibilbide hori egiteko, agertoki berria zehazteko lanaz gainera, irakaskuntzari lagun egiteko prozesu sistematiko bat ere behar da, irakasle bakoitzari hezitzaile gisa bere burua berrasmatzeko.

Hezkuntza paradigma berri bat garatzeko giltzarria zera da: irakasleek rol berri horren ezagutgarriak ikustea eta beren lanean txertatzea.

DATUAK, AZTERKETAK, ESPERIEN-TZIAK

- Modelo de acompañamiento docente. Trilema Fundazioa.
- El aprendizaje pleno. David Perkins.
- Como pensamos. John Dewey.
- Crear hoy la escuela del mañana. Richard Gerver.
- El aprendizaje basado en el pensamiento. Robert J. Swartz, Arthur L. Costa, Barry K. Beyer, Rebecca Reagan eta Bena Kallick.
- Motivación. Daniel H. Pink.

NOLA LANDU

- Pertsonak kudeatzeko eredu integral bat landu, irakasleentzako lagungarri izango den eredua sortuz.
- Hezkuntza proiektua zehaztu, lau maila hauek kontuan hartuta:
 - Currículuma + metodologia + ebaluazioa.
 - Planifikazioa eta antolaketa.
 - Irakaslearen rola.
 - Arkitektura.



PROIEKTUAREKIN BAT EGITEN DUTEN FAMILIAK

► Ezagutzea eta partekatzea, ikastea da ◀



Erronka, hezkuntza komunitate osoa, eta bereziki familiak, inplikatzeko datza. Misioa, ikuspegia, balioak eta hezkuntza proiektua erreferentziatzen hartuz, komunitate osoak ikastetxearen proiektu komuna ezagutzea eta bizitzea nahi dugu, baita bertan parte hartzea eta inplikatzeko ere. Norabide biko prozesu bat da, hezitzaile-familia arteko lankidetzan oinarritua.

Erronka honek funtsezko garrantzia dauka; izan ere, horren mende dago bizi proiektu bat eta batez ere proiektu partekatu bat izatea, gure ikasleen geroko garapenean horrek dakarren guztiarekin.

DATUAK, AZTERKETAK, ERREFERENTZIAKO ESPERIENTZIAK

- “Hoy empieza todo” filma. Bertrand Tavernier, 1999.
- Familiaren eta eskolaren arteko harremanak. Esperientziak eta praktika onak. Autonomia Erkidegoetako eta Estatuko Eskola Kontseiluen XXIII. Topaketa - 2015.

- Familiaren eta eskolaren artean dauden hesiak apurtzea. Ikerketa-ekintza esperientzia ikastetxeetan, familiekiko harremana sustatzeko. Enrique Javier Diez & Eloina Terron. Leongo Unibertsitatea.
- FAMILIA - ESKOLA LANKIDETZA ESPAINIAN: ERRONKAK ETA ERREALITATEAK. REXE - Revista de Estudios y Experiencias en Educación, 9. lib., 18 zk., abuztua-abendua, 2010. Domingo Segovia, Jesus; Martos Titos, Manuel Alberto; Domingo Martos, Lorena.

NOLA LANDU

- “Ezagutzea bizitzea da” proiektuko jardura eta esperientziak irizpide hauen barruan kokatzen dira:
 - Ikastetxe identitatearekiko koherentzia.
 - Ikastetxeko beste proiektu batzuekiko harremana.
 - Gure ikasgeletan lantzen diren edukietako batzuk osatu.
 - Ikasturteko edo zikloko ikasle edota familia guztiei zuzendutako esperientziak edo jarduerak.
 - Jardueran erabiltzen den/diren hizkuntza/hizkuntzak baloratuko da/dira.
 - Komunikazio hobea eta gardentasuna ikastetxearen eta familien artean. Komunikazio kanal berriak. Konfiantza sortu.
 - Merezki al du “negozio eredua” kontuan hartzea? Nolakoa izango da ikastetxe bat etorkizunean? Noraino iristen da bere hezkuntza funtzioa? Irakaskuntza baino ez? Familiek zerbitzu gehiago (hezkuntza ez-formala, aisialdia, garraioa, jangela, etab.) eta pertsonalizatuak eskatzen dituzte.
- Nola egin:
 - Ikasgela barruan eta ikasgelatik kanpo, gaiak edo alorrak konektatzen lagunduko duten jar-

duerak egin; hau da, izan daitezke xede bera duten diziplina anitzeko jarduerak, halakoek mesede egiten baitiote, aldi berean, irakasleen eta familien arteko talde lanari, eta baita gure ikasleen konpetentziak garatzeari ere.

- Hala, alor pedagogikoarekiko konexioa bermatzen da.
- Familiaren eta irakasleen arteko gertutasuna edota harremanak ahalbidetzeak elkarrenga-

nako konfiantza eta ilusioa pizten du. Aita-amekin jarduerak programatzeko eta ebaluatzeko topaketak egin behar dira, eta hor espazio interesgarri eta aberasgarriak sortzen dira, non alderdi biek sentimenduak, beldurrak, zalan-tzak, pozak etab. partekatzen dituzten.

- Ikaskuntza komunitateak familien parte hartzearekin. Guraso sareak. Ezagutza partekatu. Familien talentua aprobetxatu.

12

ERRONKA

ZUZENDARITZA TALDE PROFESIONAL ETA ERREKONOZITUAK

- **Lidergoa da norbaiti zerbait eginaraztea pertsona horrek hala egin nahi duelako**
(Dwight D. Eisenhower) ◀



Erronka, zuzendaritza talde egonkorak (jarraitutasuna daukatenak) bultzatzea da, alor berdinetan era kooperatiboan lan egiteko eta alor guztiak barne hartzeko.

Lidergoa, agintea eta karisma daukaten pertsonen osatutako lantaldeak izango dira, pertsonengan konfiantza pizten dutenak.

Beren funtzioetan osagarriak izango diren eta pertsona gisa ondo moldatuko diren zuzendaritza taldeak.

Arlo profesionalean ondo prestatutako lantaldeak: kanpo prestakuntzadunak (oinarrizko ikasketa egokiak, landuko den arloaren arabera), barne esperientziadunak (mentoringa, coachinga) eta etengabe eguneratzen direnak.

Arlo sozialean, soldata eta lanbide arloan eta dedikazio denboran errekonozituak.

Beharrezkoa da ikastetxeak kalitatezkoak izan daitezen.

DATUAK, AZTERKETAK, ERREFERENTZIAKO ESPERIENTZIAK

- Antonio Bolivarrek egindako azterlanaren arabera, ikasleen hezkuntza emaitzen %25 lidergoaren mende daude.
- Hezkuntza lidergoa: Antonio Bolivar (diktatiko eta eskola antolaketako katedratikoa Granadako Unibertsitatean).
- Lidergo aurreratua: Juan Esain.
- “Hezkuntzan kudeaketa aurreratua” taldean dauden ikastetxeetako liderren esperientziak.

NOLA LANDU

- Pertsonak kudeatzeko prozesu batetik abiatu. Prozesu horretan kontuan hartuko da honako hauek nola gauzatu: hautaketa (konpetentzien profilak eta matrizeak), prestakuntza (hasierakoa, mentoringa, iraunkorra) eta lanaren ebaluazioa.
- Taldearen kohesioari lagunduko dion errendimendu handiko profileko lantaldeak ondo funtzionatzea lortu.
- Liderrentzako hezkuntza ekintzak antolatzeak aukera aztertu, eta, horretarako, ikastetxe desberdinak taldekatu, halako pertsonen arteko harremanak sendotzeko eta erakunde guztiak aberastu ditzaketen esperientziak partekatze-ko.

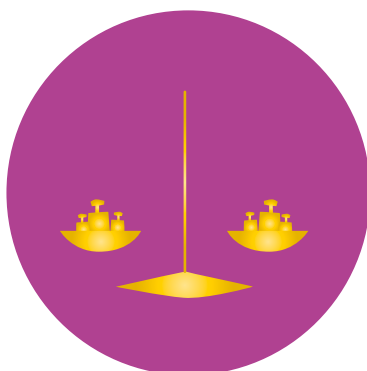
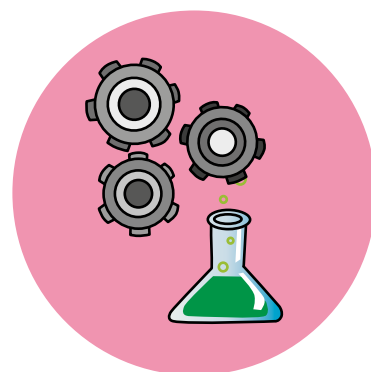
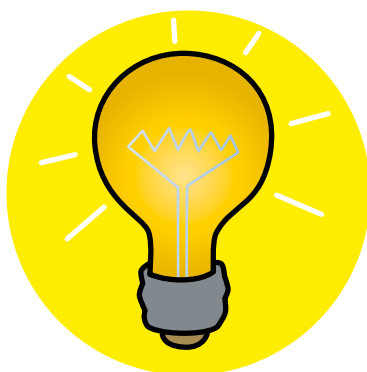


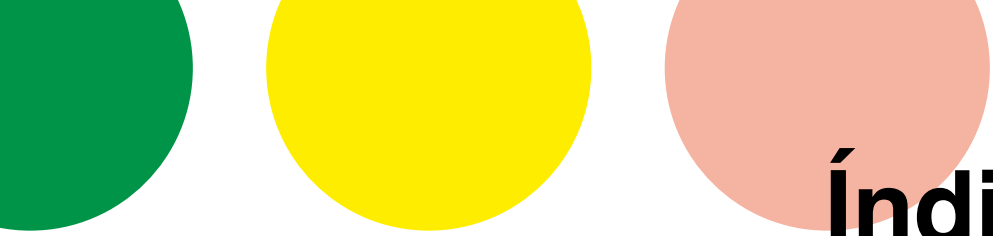
<https://youtu.be/2Y-8OhTkmwl>

Parte hartzaileak

Pedro Amayra, Aitor Pagaldai, Jose Félix Sáenz de Ugarte, Aitor Pérez de San Román, Nerea Begoña, Itziar Etxeandia, Scott Markham, Nieves Maya, Daniel Bengoechea, Josu Garro, Gotzon Gómez, Idoia Ventura, Eduardo Salazar, Maria Martinez de Antoñana, Chema Rodrigo, Miguel Angel del Moral, Elena de la Torre, Luis Ángel Álvarez, Ane Marín, Ignacio Marín, Aitor Uriondo, Jon Chinchurreta, Julen Otegi, Pedro Sánchez, Nieves Fernández, Eli Zubizarreta, Maite Gonzalez, Leire Epalza, Merkat Bernaola, Mila Aranburu, Gotzone Basañez, Gotzon Gómez, Eva Rodríguez, M^a Jesús Arrizabalaga, José Ángel Mardones, Mari Tere Ojanguren, Mikel Gastañares, Fernando Sierra, Nerea Hormaetxe y Uxue Bilbao.

RETOS DE LA EDUCACIÓN





Índice

• INTRODUCCIÓN	3
• LOS 12 RETOS	9
1 Cultura de trabajo en red	9
2 Relato compartido, coherente y atractivo	10
3 Normalización digital	11
4 Aprendizaje profundo, continuo y flexible	12
5 Evaluar para aprender	13
6 Pedagogía basada en la evidencia	14
7 Nuevo marco de relaciones con las administraciones educativas	15
8 Itinerario coherente en el sistema educativo	16
9 Nuevo modelo organizativo	18
10 Profesorado protagonista de la enseñanza: facilitador, multidisciplinar, profesional y flexible	19
11 Familias aliadas	20
12 Equipos de dirección profesionales y reconocidos	21
• PERSONAS PARTICIPANTES	22



Introducción

Este documento recoge el resultado de la reflexión realizada por el grupo **Hezkuntzan Kudeaketa Aurreratua** y recoge la identificación que el grupo ha realizado de cuáles serán los Retos del sector educativo en los próximos años.



Este grupo, coordinado por EUSKALIT, lo formamos 19 centros con un nexo de unión, el avance en gestión (todos nuestros centros han alcanzado el reconocimiento Oro a nivel de gestión) y llevamos trabajando más de 10 años con una misión, visión y valores compartidos por todos:

Misión

Avanzar e innovar en la gestión de nuestros centros educativos a través del aprendizaje compartido, difundir y generar BBPP (como grupo) en el sector educativo.

Visión

Ser un grupo, referente educativo de la Comunidad Autónoma Vasca por lo avanzado de su gestión, contribuyendo al impulso de la mejora de la gestión del sector educativo.

Valores

- **Aprendizaje compartido**
Voluntad de compartir información y conocimiento de forma activa, pero a la vez con responsabilidad sobre la información disponible.
- **Cooperación**
Voluntad de intercambiar y aprender de otros y con otros.
- **Respeto a las personas y organizaciones**
Reconocimiento al esfuerzo y a las aportaciones de cada organización con independencia de los ritmos de avance que cada uno tenga.



En una situación en la que el sector está sufriendo un cambio de paradigma, se ve necesario analizar nuevas formas de organización y gestión del aprendizaje.

Tras años trabajando diferentes aspectos de la gestión de nuestros centros y de compartir ese conocimiento con el sector, el grupo decidimos realizar una reflexión de cuáles iban a ser los retos de los próximos años para poder ir preparando nuestros centros a ese escenario no tan lejano y aportar a la Comunidad Educativa.

Para ello se planificaron tres fases a lo largo de 2017 y 2018:

Retos de la Educación



Al inicio de la primera fase, hubo un contacto con la Diputación Foral de Gipuzkoa en el que se vio la sinergia y objetivos comunes con su iniciativa **Etorkizuna Eraikiz** por lo que se comenzó a colaborar y desarrollar un proyecto conjunto.



► FASE 1

REFLEXIÓN INICIAL: Una reflexión inicial en la que se analizó el pasado y futuro del sector educativo y se realizó un análisis DAFO, a raíz del cual se identificaron cinco ámbitos clave sobre los que profundizar:

1. SOCIEDAD
2. TECNOLOGÍA
3. PEDAGOGÍA
4. POLÍTICA
5. ORGANIZACIÓN/GESTIÓN



DEBILIDADES	AMENAZAS
• Dependencia económica y legal de la administración (incertidumbre económica). • Limitación de la autonomía (permisos ante proyectos nuevos). • Localización / zonificación. • Rigidez del sistema en cuanto a normativa, horas... • Sistema de acompañamiento del sistema (ayudar a crecer a los profesionales - evaluación, coaching). Hay perfiles que no se encuentran y hay que formar internamente. • Uso de redes sociales sin control o sin reflexión suficiente. • Falta de unión de las distintas patronales. • Miedo al cambio ante el rol del profesorado. • Falta de reflexión sobre las nuevas metodologías pedagógicas y los resultados que tienen. Falta de evidencia científica.	• Baja natalidad. • Crisis económica. • Exigencias de la familia (cultural). • Modas educativas (negocio). • Cambios legislativos y de aplicativos. • Zonificación. • Legislación obsoleta que no permite cambios. • Asignación de recursos para servicios públicos (transporte, comedor). • Exigencias de documentación y control administrativo. • Regimen concertado. • Incertidumbre política. • Matrícula viva (migrantes) sin asignación de recursos. • Continuos cambios de recursos para adaptarse a lo que la empresa necesita (FP).
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Estabilidad profesorado. • Formación profesorado, evaluación, desempeño... • Solidez de equipos docentes (concertados). • Poder decidir proyecto educativo. • Selección de personal, captación talento. • Formación continua del personal. • Trabajo en innovación pedagógica. • Modelos de gestión (reflexión). Gestión avanzada, flexibilidad al cambio, resultados y reconocimientos, gestión de recursos, eficiencia. • Implicación del personal. • Orientación al cliente. • Instalaciones. • Centros integrales. • Cooperación entre centros.	• Migraciones (globalización, internacionalización...). • Redes sociales (difusión, comunicación, interacción). • Herramientas tics como herramienta personalizada. • Nuevas tecnologías (los alumnos la conocen). • Comunicar bien el valor añadido, proyecto. • Aprendizaje a lo largo de la vida. • Evaluación desempeño. • Aprender de otras organizaciones de otros sectores y enseñar a otros sectores. • Relación con las universidades (para estudios, formaciones...). • Leyes educativas - reflexionar sobre ellas y el futuro. • Relación con las empresas. • Internacionalización, movilidad profesorado y estudiantes. • Innovación metodológica. • Acceso a la información y conocimiento (editoriales) - generando situación de cambio en los centros que queremos y cómo. • Nuevos modelos educativos. • Disponibilidad para compartir conocimiento - ser parte de un grupo tractor. • Colaboración entre centros (en FP entre público y privado). • Nuevas líneas de negocio.

► FASE 2

ANÁLISIS DEL ENTORNO: Se recopiló información sobre dichas áreas y se identificaron expertos en esas materias que pudiesen ampliar la visión del grupo. Con todo ello, se organizaron dos jornadas en noviembre de 2017 y marzo de 2018, abiertas a todo el sector, bajo el título “Tendencias de futuro y potenciales impactos en la educación” con la intervención de varias personas expertas:

Jornada de noviembre de 2017:



GENIS ROCA

Fundador y presidente de RocaSalvatella, empresa de servicios focalizada en el desarrollo de negocio y cultura en las organizaciones a partir de las oportunidades que brindan las redes y la digitalización.



GUILLE VIGLIONE

Publicitario en crisis con mi profesión. Intento sentirme a gusto con las marcas para las que trabajo. Presidente de dimensión. Ayudo en el Club de Creativos. Publico una columna semanal en la contraportada de El Diario Vasco. Me alegro de los triunfos ajenos.

En @Rezink_Project colaboro con proyectos sociales. Conservo algunos textos y fotos en <http://absolutamenteinnecesario.com>.

Principales ideas de la jornada:

- Somos lo que es nuestra red. Educar para estar en red. Promover redes de conocimiento para el momento actual y para el futuro.
- Nuevas competencias: Cultura digital, dar competencias para solucionar problemas, importancia de las humanidades...
- Crear relato coherente. No vender sino atraer, orgullo de pertenencia.
- Personalizar la educación a través de la escucha.
- Liderar es compartir: Coopetir.

Jornada de noviembre de 2018:



RENATO OPERTTI

Trabaja desde 2006 en la Oficina Internacional de Educación (IBE) de la UNESCO con sede en Ginebra. Actualmente coordina el programa de Innovación y Liderazgo en Currículo, Aprendizaje y Evaluación. Es responsable de apoyar desde UNESCO a los países miembros en procesos de renovación y actualización curricular mediante el desarrollo de capacidades y entrenamiento en currículum y aprendizaje (talleres, diplomas y maestrías); asesoramiento en cuanto al rol del currículum en Educación 2030 y análisis de situaciones cotidianas y críticas del currículum y el aprendizaje.



**ALEJANDRO
CAMPO**

Consultor en Organización Escolar. Ha sido profesor en Primaria y en Secundaria, director de un centro escolar, director de un centro de profesores, director durante siete años del Programa de Formación de los Equipos Directivos del Departamento de Educación del Gobierno Vasco (1994-2001) y coordinador durante otros siete años del Equipo de Organización Escolar en el ISEI-IVEI -Instituto Vasco de Evaluación e Investigación Educativa- (2001-2009).

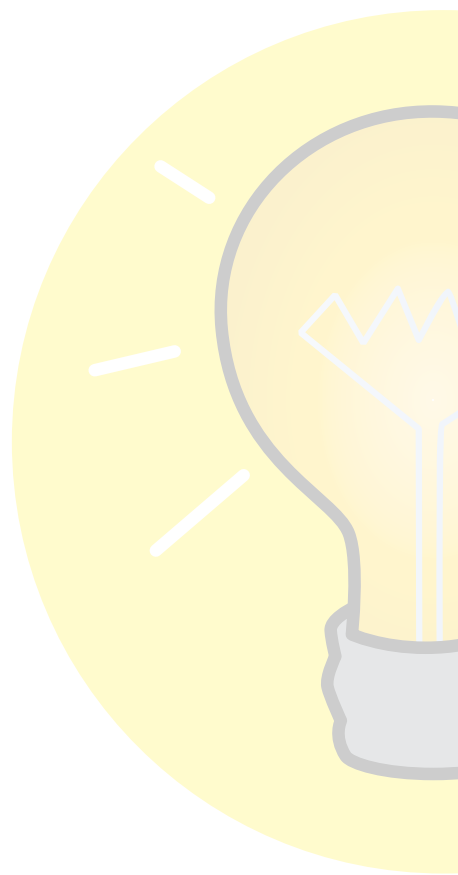


**CARMEN
PELLICER**

Preside la Fundación Trilema, donde lidera numerosos programas de formación para profesores y directivos en centros públicos y privados de toda España. Teóloga, pedagoga y escritora. Ashoka Fellow 2016. Dirige activamente, con su equipo, cinco centros educativos en España en los que han llevado a cabo un modelo propio de innovación y gestión del cambio educativo. Dirige junto con José Antonio Marina la Cátedra de Inteligencia Ejecutiva de la Universidad Nebrija. Y desde 2012 lleva la dirección científica del proyecto 'Educar el Talento Emprendedor' de la Fundación Princesa de Girona, en cuyo marco ha coordinado numerosas actividades, estudios y congresos sobre Educación Emprendedora.

Principales ideas de la jornada:

- Cambio de paradigma:
 - aprendizajes en torno a docente guía-facilitador.
 - alumno protagonista regulador de aprendizajes y herramientas de la inteligencia artificial.
- Flexibilización del sistema.
- Educar al alumnado a que afronten el fracaso, la vida, los cambios...
- Contexto que demanda competencias polivalentes: flexibilidad cognitiva, resiliencia y una visión interdisciplinaria del conocimiento.
- Escuelas abiertas a familias y sociedad.
- Más importancia a las destrezas blandas en el aprendizaje: soft skills.
- Equipo directivo profesionalizado y empoderado. Evaluación desempeño docente.



► FASE 3

RETOS DE FUTURO EN EL SECTOR: Con toda esa información, el grupo llegó a identificar hasta 12 retos que impactan en esos 5 ámbitos clave:



SOCIEDAD

1. Cultura de trabajo en red.
2. Relato compartido, coherente y atractivo.



TECNOLOGÍA

3. Normalización digital.



PEDAGOGÍA

4. Aprendizaje profundo, continuo y flexible.
5. Evaluar para aprender.
6. Pedagogía basada en la evidencia.



POLÍTICA

7. Nuevo marco de relaciones con las administraciones educativas.
8. Itinerario coherente en el sistema educativo.



ORGANIZACIÓN/GESTIÓN

9. Nuevo modelo organizativo.
10. Profesorado protagonista de la enseñanza: facilitador, multidisciplinar, profesional y flexible.
11. Familias aliadas.
12. Equipos de dirección profesionales y reconocidos.

Este documento es una labor de síntesis de esos 12 retos identificados con algunas pistas de cómo podrían abordarse desde el punto de vista de estos 19 centros que conformamos el grupo Hezkuntzan Kudeaketa Aurreratua. Siguiendo el valor de compartir que caracteriza al grupo y a la Diputación Foral de Gipuzkoa (sin la cual no hubiese sido posible este resultado), difundimos abiertamente nuestras reflexiones y esperamos que este trabajo sea de ayuda al resto de centros del sector.

Los 12 retos

RETO 1

CULTURA DE TRABAJO EN RED

► Valemos lo que vale nuestra red ◀



El reto consiste en cómo adaptar nuestras organizaciones a la cultura del trabajo en red por la necesidad de vivir, aprender y compartir en la red.

Vivimos en la era de la sociedad en red. No tenemos que saber hacer todo, pero es importante saber quién puede hacerlo bien (en la organización o fuera de ella). Yo no sé, pero sé quién sabe.

DATOS, ESTUDIOS, EXPERIENCIAS DE REFERENCIA

- Conferencia “Cambios en el mundo” de Guillermo Viglione.

- Conferencia “Mapeo de la educación en el mundo. Marcos de referencia avanzados” de Renato Opertti.

CÓMO ABORDARLO

- Hacer un diagnóstico de en qué aspectos competimos y en qué aspectos cooperamos.
- Dotar a nuestro personal de la competencia tecnológica básica necesaria para cooperar (cooperar compitiendo).
- Acompañar a nuestro personal con los cambios estructurales necesarios para el desarrollo de la cultura en red.
- Crear una red de centros interconectados para compartir conocimientos y experiencias, generar nuevos espacios de comunicación en educación mediante la técnica win-win.
- Importancia de compartir nuestras propias redes.
- Aportación de cada uno a la red: compromiso.
- Evaluar la aportación de cada organización a la red (¿todo vale? ética, objetivos, implicación, moda, ...).
- Ser modelo para que las personas de nuestra organización colaboren en red.

RETO 2

RELATO COMPARTIDO COHERENTE Y ATRACTIVO

► Compartir el relato, primer paso para el éxito ◀



El reto consiste en construir un relato compartido por parte de la Comunidad Educativa, partiendo de las declaraciones de Misión, Visión, Valores y Proyecto Educativo, conociendo el valor añadido y puntos fuertes de la organización, que conlleve una implicación emocional y sentido de pertenencia. Para ello, es imprescindible asegurar que todas las personas de la organización actúen con coherencia entre lo que se “dice y se hace”.

De ello depende la credibilidad y supervivencia de la organización.

DATOS, ESTUDIOS, EXPERIENCIAS DE REFERENCIA

- Conferencia “Cambios en el mundo” de Guillermo Viglione.
- La experiencia de las direcciones de los centros educativos.
- Experiencia real : St. Mary’s College en Londonderry.
- Experiencia de Microdeco.
- El proceso de comunicación.

CÓMO ABORDARLO

- Utilizar diferentes técnicas participativas para conocer el valor añadido.
- Comunicación interna fluida.
- Dar continuidad al relato en las nuevas incorporaciones.
- Ajustes del relato a lo largo del tiempo.
- Desde el lenguaje no verbal: transmisión de emociones, imagen de las instalaciones, conductas coherentes...
- Utilizar indicadores de satisfacción y rendimiento.

RETO 3

NORMALIZACIÓN DIGITAL

► Digitalizando el tiempo de aprender, compartir y comunicar ◀



El reto consiste en el análisis del impacto que supone la Transformación Digital de los centros. La necesidad del dominio de la competencia digital por profesorado, alumnado y familias para la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje, incorporando las tecnologías de información y comunicación como una herramienta educativa y no como un fin en sí mismas.

Por otra parte se hace necesario incorporar nuevos mecanismos de seguridad y una nueva educación en la responsabilidad y en el uso de información.

Este reto tiene un impacto enorme en la metodología de la enseñanza, sin perder de vista la reflexión rigurosa entre el acceso a las TIC's y el rendimiento educativo.

DATOS, ESTUDIOS, EXPERIENCIAS DE REFERENCIA

- Las TIC en la Educación: Realidad y expectativas (Fundación Telefónica. 2011).
- Informe ‘La Sociedad de la Información en España’(Fundación Telefónica. 2016).
- **“Acceso a las TIC y rendimiento educativo: ¿una relación potenciada por su uso?: un análisis para España”** . Revista de educación nº 377, julio-septiembre 2017, pp. 54-81.
- Encuesta sobre las Tecnologías de la Información y de la Comunicación en los Centros Educativos **Publicaciones TIC - Estadísticas de educación - Euskadi.eus.**
- **“Las TIC en la educación obligatoria: de la teoría a la política y la práctica”** Catálogo de *publicaciones del Ministerio educación.es.*
- Informe OCDE , “Estudiantes, Ordenadores y Aprendizaje: realizando la conexión.”
- Conferencias “Tendencias de futuro y potenciales impactos en la educación” Genis Roca y Gille Viglione.

CÓMO ABORDARLO

El proyecto debería:

- Ser coherente con el proyecto educativo y metodológico del centro.
- Intentar disminuir la brecha digital.
- Surgir de una necesidad metodológica, no de una obligación estratégica.
- Ser transversal, incorporándose de forma homogénea en todos los ámbitos.

- Acompañar de forma continua a las personas; formación, experiencias compartidas, trabajo en equipo.
- Ser compartido por toda la comunidad educativa y con otros centros.
- Ser permanentemente evaluado para no perder el foco en la mejora del rendimiento educativo.
- Partir de una definición de perfil de competencia TIC, de centro, de profesor y de alumno.

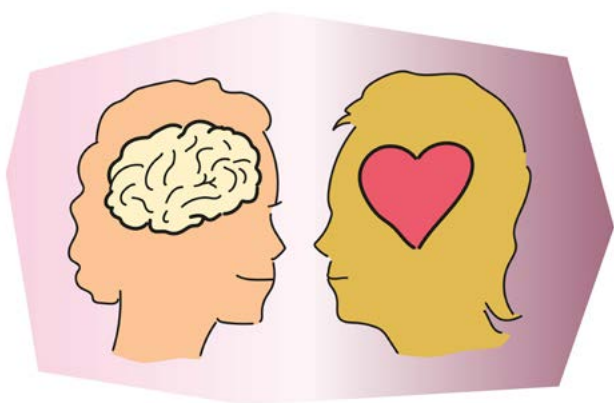
A corto plazo los centros:

- Deberían ser demandantes de productos, programas, apps adaptadas a sus necesidades.
- Convertirse en productores de objetos de aprendizaje, (DOE) no solo consumidores de Objetos Digitales de aprendizaje.
- Deberían ganar autonomía e independencia de las organizaciones tecnológicas.

RETO 4

APRENDIZAJE PROFUNDO Y FLEXIBLE

► **Aprende, como si fuera para siempre** ◀



El reto consiste en lograr un aprendizaje profundo, significativo, continuo y flexible. Entendiendo por profundo un aprendizaje interiorizado, que deje poso, que capacite para nuevas reflexiones y nuevos aprendizajes a lo largo de la vida. Dicho aprendizaje se basaría en el desarrollo de las competencias cognitivas y emocionales y su gestión.

Este reto incide directamente con el *Bien Estar* de las personas.

DATOS, ESTUDIOS, EXPERIENCIAS DE REFERENCIA

- Carmen Pellicer: “La inteligencia que aprende.”
- Investigadores del Proyecto Zero de la Universidad de Harvard.
- Albert Costa “Bilingüismo y Educación.”
- Publicaciones de BCBL de Jon Andoni Duñabeitia.

CÓMO ABORDARLO

- Sentir la utilidad del aprendizaje más allá del utilitarismo material inmediato (notas, títulos...).
- Profesorado competente técnica y pedagógicamente y experto en el coaching educativo.
- Convencer, formar y acompañar desde los equipos directivos de los centros, y los diferentes grupos de interés (Administración, familias, agentes sociales...).



RETO 5



EVALUAR PARA APRENDER

► Dime qué evalúas y te diré qué aprenden ◀



El reto consiste en convertir la evaluación en la piedra angular sobre la que se basa el aprendizaje, desligando la evaluación directamente de la calificación y convirtiéndola en el eje sobre el que se programa y se trabaja. El concepto de evaluación además debería no estar ligado únicamente al proceso de enseñanza aprendizaje, siendo necesario que la evaluación sea eje sobre el que se articule la cultura de mejora continua de la organización.

DATOS, ESTUDIOS, EXPERIENCIAS DE REFERENCIA

- Experiencia de Euskalit coordinando infinidad de evaluaciones.
- La experiencia de las direcciones de los centros educativos.
- Los artículos de Lane Clarck sobre el aprendizaje.

- Video de Mari Tere Ojanguren en ACADE <https://www.youtube.com/watch?v=TfMGpSWBMsc>.

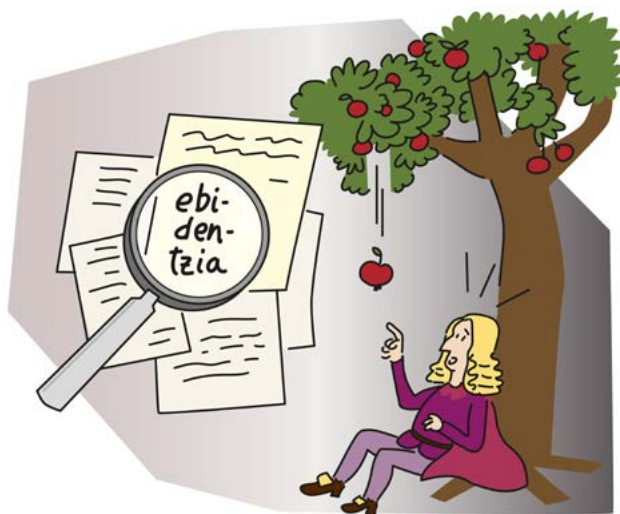
CÓMO ABORDARLO

- La evaluación como punto inicial y final del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Definición clara de objetivos y criterios de aprendizaje que guíen el proceso de evaluación.
- Clara definición de niveles de logro para cada objetivo (rúbricas y dianas de evaluación).
- Puesta en práctica consensuada y programada de diferentes formas de evaluación: autoevaluaciones, evaluaciones individuales, evaluaciones en grupo... Herramientas a utilizar » [CoRubrics](#).
- Análisis de las metodologías de trabajo adecuadas para que permitan evaluar el proceso de aprendizaje y no sólo el resultado.
- Evaluación integral del centro: alumnado, profesorado, prácticas, etc.
 - Tener claro que lo que no se mide, no se controla y por lo tanto es muy difícil que mejore conscientemente.
 - Implantar la evaluación del desempeño de la acción docente por medio de buenas prácticas docentes, evaluación, autoevaluación y coevaluación de nuestras formas de trabajar y evaluar.
 - Pedimos trabajo colaborativo a nuestros alumnos ¿Lo ponemos nosotros en práctica?

RETO 6

PEDAGOGÍA BASADA EN LA EVIDENCIA

► **No hay viento favorable para el que no sabe dónde va (Seneca)** ◀



El reto consiste en el conocimiento y utilización de metodologías pedagógicas contrastadas de ámbito nacional e internacional. Es decir, basadas en evidencias científicas (no solo en el ámbito experimental). Estrecha relación entre las universidades y centros de investigación con las instituciones educativas con el objetivo de ofrecer una investigación proactiva en el campo de la pedagogía. Huir de las modas.

Es vital conocer el funcionamiento del cerebro en el aprendizaje y la vinculación que tiene con las emociones para responder a los procesos de aprendizaje e intereses del alumnado actual y a las necesidades de la sociedad.

DATOS, ESTUDIOS, EXPERIENCIAS DE REFERENCIA

- Experiencias de centros educativos contextualizados y Congresos nacionales e internacionales (ICOT...).

- Aprendizaje Emocionante de Begoña Ibarrola.
- Modelos de aprendizaje y su análisis.

CÓMO ABORDARLO

- Formación inicial (incentivadora y motivadora). Conocer lo que existe de forma progresiva e integradora. Recursos necesarios para su aplicación y consideración de expectativas previstas y ajustadas.
- Formación interna y continua en los centros para su aplicación y puesta en práctica de acuerdo con su proyecto educativo.
- Definición del proyecto y su sistema de evaluación.
- Posible proyecto de investigación.
- Evaluación de alumnado.
- Evaluación del proceso.
- Posibles herramientas.
 - Mentoring.
 - Coaching.
 - Portfolio.
 - Visitas informales.
 - Hermanamientos.

RETO 7

NUEVO MARCO DE RELACIONES CON LAS ADMINISTRACIONES EDUCATIVAS

► **Un nuevo marco (para los centros concertados) que garantice la autonomía y financiación suficientes, para así posibilitar la pluralidad de la oferta en el Sistema Educativo** ◀



El reto consiste en consensuar con las Administraciones Educativas y, especialmente, con el Dpto. de Educación del Gobierno Vasco, un nuevo marco de colaboración entre la Administración y los centros concertados incluyendo en él estos aspectos básicos y enfoques.

Autonomía en el desarrollo de nuestros proyectos.

- Los centros concertados garantizamos una pluralidad en la oferta que hace posible, en la práctica, la “libertad de elección de centro educativo por las familias”.
- Un desarrollo normativo flexible facilita la implementación de mejoras relevantes e innovaciones. Lo que la Administración Educativa establece para los centros públicos, de los que es Titular, no tiene por qué aplicarse miméticamente en los concertados, cuyo titular es una entidad privada.

Gestión participativa, responsable y transparente. Estabilidad institucional.

- La estabilidad institucional es clave para garantizar un Proyecto Educativo coherente con los principios que lo definen.
- La participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa enriquece la implementación del Proyecto.
- La transparencia en la gestión favorece la implicación en el Proyecto y le aporta mayor credibilidad.

Admisión del alumnado. Transparencia y no discriminación.

- El proceso de admisión del alumnado debe sustentarse en la transparencia y en la no discriminación. Para garantizar estos principios no es necesaria una excesiva burocratización.
- Algunos aspectos ahora aplicables (renta, proximidad...) son, cuando menos, discutibles en los centros concertados.

Atención a la diversidad.

- Tanto los centros públicos como concertados debemos ser proactivos en la atención a la diversidad, en general, y a los “etorkinak” en particular.
- La integración del alumnado de otras culturas exige medidas imaginativas y consensuadas que pasan, en todo caso, por aportar más recursos a los centros públicos y concertados.

Financiación.

- Actualmente, la financiación pública cubre entre el 70% y el 80% de los costes de escolaridad en los centros concertados.
- Procede una revisión de todos los conceptos incluidos en los módulos de concertación.
- La mejora e innovación del sistema educativo tiene un coste que no se compensa con la financiación de proyectos.

La resolución positiva y consensuada de este reto es clave para el Sistema Educativo Vasco y su estabilidad.

DATOS, ESTUDIOS, EXPERIENCIAS DE REFERENCIA

- Como referencia sería conveniente analizar las condiciones de concertación en países de nuestro entorno, especialmente en los que los centros concertados tienen una presencia relevante, como, por ejemplo, Bélgica.
- Con el objetivo de tener una perspectiva histórica convendría analizar algunos documentos. Por ejemplo:
 - Decreto 137/1986 de 10 de junio de 1986. (Decreto inicial de conciertos educativos).

- Decreto 293/87 de 8 de septiembre de 1987. (Decreto de conciertos en vigor).
- Propuesta del Consejero de Educación Ton-txu Campos- al Consejo de Gobierno el 20/01/2009.
- Propuesta del Dpto. de Educación a las Patronales el 21/01/2010 sobre ratios a financiar en las diferentes etapas educativas.

CÓMO ABORDARLO

Se podría nombrar una “comisión de personas expertas” por las Patronales educativas y, si fuera necesario, asumir un papel activo por parte de nuestro grupo (Hezkuntzan Kudeaketa Aurreratua), para alcanzar un consenso de temas y enfoques para trasladar a la Administración, con el objetivo de mantener con ella una negociación sin prejuicios y con ánimo de consenso.

RETO 8

ITINERARIO COHERENTE CON EL SISTEMA EDUCATIVO

- **El modelo de aprendizaje por parcelas independientes está agotado, obsoleto. Es necesaria la coordinación de los agentes educativos en los distintos niveles para que todo sea más natural y fluido** ◀



El reto consiste en elaborar un itinerario educativo coherente y sin saltos ni fisuras entre las diferentes etapas. Entre la enseñanzas obligatoria, post-obligatoria, universitaria, profesional,...

Un itinerario que vaya de la mano de los retos que marca la sociedad del siglo XXI en el que se creen personas competentes para afrontar dichos retos con garantía de éxito.

Para todo ello, será clave definir el perfil de salida del alumnado en cada etapa y que sea algo acorde con esos retos mencionados anteriormente, y esas competencias que queremos que desarrollen los/as jóvenes.

En nuestro sistema separamos en etapas educativas un aprendizaje que debiera de ser continuo: Separación tajante que no garantiza el aprendizaje.

Diferenciamos entre competencias y experiencias blandas y duras (separación en humanidades, ciencias...).

Un sistema educativo adaptado a los retos del presente y del futuro, sin fisuras y alineado es clave para crear personas competentes y prepararlas para la vida.

DATOS, ESTUDIOS, EXPERIENCIAS DE REFERENCIA

- Agenda Educativa 2030 consensuada en el Foro Mundial sobre la Educación.
- NUEVO Paradigma del Sistema Educativo. <https://www.youtube.com/watch?v=ucu9cCbMa54>.
- Pedagogía de la Confianza.

CÓMO ABORDARLO

No entender las diferentes etapas como compartimentos estancos dentro de un sistema educativo. Hay que trazar puentes entre educación obligatoria, post-obligatoria, universitaria y profesional. Tener contacto con el mundo laboral para conocer cuál es el perfil profesional y humano que necesita esta sociedad, e intentar, desde los centros educativos, dotar de esas competencias a nuestros/as jóvenes.

Habría que decantarse por metodologías activas, que fueran creando en el alumnado una sistemática de aprendizaje basada en el trabajo en equipo, en descubrir por uno mismo/a, en superar las dificultades que el aprendizaje presenta. De forma que cualquier actividad formativa, en cualquier nivel y edad, no se viera obstaculizada por la necesidad de conocimientos previos (en ocasiones borrados por el tiempo), sino favorecida por el apoyo de diferentes (y diversos) miembros de los equipos de trabajo.

Necesitamos un cambio en el paradigma educativo:

- Cambio en el sistema educativo que a menudo está diseñado para ofrecer servicios y debe dirigir sus esfuerzos a enseñar y evaluar al alumnado diverso; todos/as los alumnos/as son especiales, es necesaria una evaluación individualizada.
- En el ámbito del conocimiento en lugar de aprender por parcelas independientes, ir construyendo un aprendizaje integrado.
- Una posible solución: Pasar de una suma de cajas y proyectos a una visión sistémica del aprendizaje.

Deberíamos organizar la educación no por etapas, sino por evolución de los/as estudiantes (niñez, adolescencia...). Hace falta coherencia en el sistema y una visión compartida del mismo.

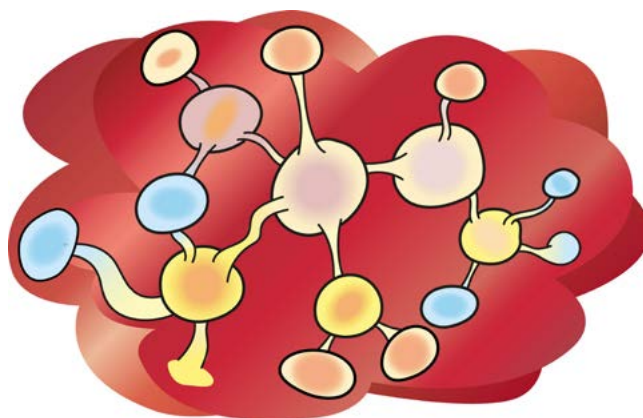
No debemos olvidar el desarrollo de las competencias docentes. Los grandes protagonistas en todo este proceso son los/as alumnos/as, pero la labor del profesorado en este recorrido es clave. En el nuevo rol del docente, como acompañante y facilitador, hay que formar a los profesionales para ser capaces de gestionar y llevar adelante este cambio.

Muchas veces el recorrido educativo está lleno de obstáculos y “cortes” en el camino, en los distintos cambios de etapa, cuando debería ser un recorrido más paulatino, progresivo. Más una evolución que un recorrido por etapas.

RETO 9

NUEVOS MODELOS ORGANIZATIVOS

► **De una máquina bien engrasada a un sistema vivo** ◀



El reto consiste en desarrollar nuevos modelos organizativos. El actual estado de consciencia determina, entre otras cosas, las relaciones humanas y la forma de colaborar que hemos desarrollado y este estado no permite a día de hoy hacer frente al nuevo paradigma educativo. Esta disfunción entre cultura organizativa y paradigma educativo debe ser superada por un nuevo modelo de gestión de personas que ayude al profesorado a visualizar y a adquirir las competencias que requiere ese nuevo rol docente.

El reto pretende ofrecer modelos que actúen sobre las claves de éxito en un entorno complejo, en cambio permanente y acelerado donde se potencie el talento. Va a ser necesario simplificar las formas de organización, dando mayor protagonismo a la naturaleza humana, a la disposición a aprender, a investigar

Necesitamos modelos organizativos en los que los participantes en la gestión y ejecución de proyectos lo perciban como una oportunidad para desarrollar sus capacidades, y su creatividad. Para ello la organización debe portenciar

estructuras altamente adaptativas y resilientes guiadas por un propósito superior común, donde se prime la autogestión.

Las organizaciones del futuro, deben tener el factor humano como protagonista.

DATOS, ESTUDIOS, EXPERIENCIAS DE REFERENCIA

- Análisis de la evolución de los modelos productivos. Una nueva mente. Daniel H Pink.
- Nuevos modelos organizaciones de éxito. Modelo TEAL.
- Modelos de acompañamiento docente. Fundación Trilema.

CÓMO ABORDARLO

- Ser consciente en cada organización de su modelo organizacional.
- Afianzar y mejorar la cultura de relaciones y la satisfacción, motivación y bienestar de las personas y de los clientes.
- Mostrar nuevos modelos organizacionales de éxito.
- Definir las competencias que requiere el nuevo rol docente. Decálogo del buen profesor.
- Analizar los modelos de gestión con el desarrollo de cada persona para alinear estos dos ámbitos.

RETO 10

PROFESORADO PROTAGONISTA DE LA ENSEÑANZA: FACILITADOR, MULTIDISCIPLINAR, PROFESIONAL Y FLEXIBLE

► El cambio acompañado ◀



Los últimos años hemos vivido un cambio en la concepción del concepto aprendizaje y su gestión en el mundo educativo. La influencia de la neurociencia, la sociedad del conocimiento, el concepto de competencia,... ha creado la percepción de estar en el umbral de un gran cambio.

Nuestro profesorado ha recibido un modelaje a lo largo de su vida bajo un patrón de enseñanza.

El reto consiste en identificar los elementos esenciales del nuevo paradigma educativo, construirlos y ayudar al profesorado a interiorizarlos.

Este trayecto necesita no solo de una labor de definición del nuevo escenario sino de un proceso de acompañamiento docente sistemático que ayude a cada docente a reinventarse como educador.

La clave para desarrollar un nuevo paradigma educativo es el hecho de que el profesorado

visualice e incorpore a su desempeño las características de ese nuevo rol.

DATOS, ESTUDIOS, EXPERIENCIAS DE REFERENCIA

- Modelo de acompañamiento docente. Fundación trilema.
- El aprendizaje pleno. David Perkins.
- Como pensamos. John Dewey.
- Crear hoy la escuela del mañana. Richard Gerver.
- El aprendizaje basado en el pensamiento. Robert J. Swartz, Arthur L. Costa, Barry K. Beyer, Rebecca Reagan y Bena Kallick.
- Motivación. Daniel H. Pink.

CÓMO ABORDARLO

- Desarrollar un modelo integral de gestión de personas que incluya un modelo de acompañamiento docente.
- Definir el proyecto educativo en estos cuatro niveles:
 - Currículum + metodología + evaluación.
 - Planificación y organización.
 - Rol del profesor.
 - Arquitectura.

RETO 11

FAMILIAS ALIADAS CON EL PROYECTO

► **Conocer y compartir,
es aprender** ◀



El reto consiste en conseguir la implicación de toda la Comunidad Educativa, especialmente las familias. Tomando como referencia la Misión, Visión, Valores, y el Proyecto Educativo, pretendemos que conozcan, participen, se impliquen y vivan el proyecto común del centro. Es un proceso bidireccional basado en el trabajo conjunto educadores-familia.

Este reto tiene una importancia esencial, depende de él que el proyecto sea vital y sobre todo compartido, con todo lo que conlleva en el desarrollo posterior de nuestro alumnado.

DATOS, ESTUDIOS, EXPERIENCIAS DE REFERENCIA

- “Hoy empieza todo” película. Bertrand Tavernier 1999.
- Las relaciones entre familia y escuela. Experiencias y buenas prácticas. XXIII Encuentro de Consejos Escolares Autonómicos y del Estado 2015.

- Romper las barreras entre la familia y la escuela. Experiencia de investigación-acción en los centros escolares para promover la relación con las familias. Enrique Javier Díez & Eloina Terrón. Universidad de León.
- COLABORACIÓN FAMILIA - ESCUELA EN ESPAÑA: RETOS Y REALIDADES REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación, vol. 9, núm. 18, agosto-diciembre, 2010, pp. Domingo Segovia, Jesús; Martos Titos, Manuel Alberto; Domingo Martos, Lorena.

CÓMO ABORDARLO

- Los criterios en los que se enmarcan las actividades o experiencias del proyecto “Conocer es vivirlo”, son los siguientes:
 - Coherencia con la identidad de centro.
 - Relación con otros proyectos del centro.
 - Complementar alguno de los contenidos que se trabajan en nuestras aulas.
 - Experiencias o actividades dirigidas a todo el alumnado y/o familias del curso,ciclo.
 - Se valorará la lengua o lenguas presentes en la actividad.
 - Mejor comunicación y transparencia entre colegio y familias. Nuevos canales de comunicación. Crear confianza.
 - ¿Merece la pena considerar el “modelo de negocio”? ¿Cómo va a ser un centro en futuro? ¿Su función educativa hasta dónde llega? ¿Sólo enseñanza? Las familias solicitan más servicios (educación no formal, tiempo libre, transporte, comedor, etc). Y más personalizados.
- Cómo llevarlo a cabo:
 - Realización de actividades, fuera y dentro del aula, que faciliten la conexión entre materias o ámbitos, pueden ser actividades interdisciplinares con un mismo fin, lo que a

su vez favorece el trabajo en equipo entre profesorado-familias así como el desarrollo de competencias en nuestro alumnado.

- Garantizando de esta manera la conexión con el ámbito pedagógico.
- Facilitar un acercamiento y/o reforzamiento de las relaciones familia-profesorado, genera un ambiente de confianza mutua, de ilusión ya que la programación y evaluación de las

actividades con padres y madres necesita de encuentros en los que se crean espacios interesantes y enriquecedores donde ambas partes comparten sentimientos, miedos, dudas, satisfacciones...

- Comunidades de aprendizaje contando con las familias. Redes de padres-madres. Compartir conocimiento. Aprovechar el talento de las familias.

RETO 12

EQUIPOS DE DIRECCIÓN PROFESIONALES Y RECONOCIDOS

► **Liderazgo es el arte de hacer que alguien haga algo que tú quieres porque la persona quiere hacerlo** (Dwight D. Eisenhower) ◀



El reto consiste en impulsar equipos de dirección estables (con continuidad), que trabajen cooperativamente desde ámbitos diferentes, abarcando todos los campos.

Equipos formados por personas líderes, con autoridad, carismáticas y que despierten confianza en las personas.

Equipos de dirección que se complementen en sus funciones y sintonicen como personas.

Equipos preparados a nivel profesional: con formación externa (estudios idóneos de base según el aspecto en el que se va a trabajar), con experiencia interna (mentoring, coaching) y con actualización permanente.

Debe estar reconocido socialmente, salarialmente, profesionalmente y en tiempo de dedicación.

Es necesario para que los centros educativos sean de calidad.

DATOS, ESTUDIOS, EXPERIENCIAS DE REFERENCIA

- Según estudio de Antonio Bolívar, el 25% de los resultados educativos de los alumnos dependen del liderazgo.
- Liderazgo educativo: Antonio Bolívar (catedrático de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada).
- Liderazgo avanzado: Juan Esain.
- Experiencias de los líderes de los centros educativos del grupo "Gestión avanzada en Educación".

CÓMO ABORDARLO

- Partir de un proceso de gestión de personas que contemple cómo llevar a cabo: selección (perfiles y matrices de competencias), formación (inicial, mentoring, permanente) y evaluación del desempeño.
- Conseguir el funcionamiento del equipo con perfil de alto rendimiento que favorezca la cohesión del grupo (formación y práctica).
- Analizar la posibilidad de acciones formativas para las personas líderes, agrupando diferentes centros, para reforzar las relaciones entre este tipo de personas y para compartir experiencias que puedan enriquecer a todas las organizaciones.



<https://youtu.be/2Y-8OhTkmwl>

Personas participantes

Pedro Amayra, Aitor Pagaldai, Jose Félix Sáenz de Ugarte, Aitor Pérez de San Román, Nerea Begoña, Itziar Etxeandia, Scott Markham, Nieves Maya, Daniel Bengoechea, Josu Garro, Gotzon Gómez, Idoia Ventura, Eduardo Salazar, Maria Martinez de Antoñana, Chema Rodrigo, Miguel Angel del Moral, Elena de la Torre, Luis Ángel Álvarez, Ane Marín, Ignacio Marín, Aitor Uriondo, Jon Chinchurreta, Julen Otegi, Pedro Sánchez, Nieves Fernández, Eli Zubizarreta, Maite Gonzalez, Leire Epalza, Merkat Bernaola, Mila Aranburu, Gotzone Basañez, Gotzon Gómez, Eva Rodríguez, M^a Jesús Arrizabalaga, José Ángel Mardones, Mari Tere Ojanguren, Mikel Gastañares, Fernando Sierra, Nerea Hormaetxe y Uxue Bilbao.