

Aldaketaren gestioa eta ebaluazioa

Ronald V White

Hari ugariko mataza da H₂ ikasteko curriculum a ez bairik gabe. Hari horiek zein diren eta bakoitzaren zer-nolakoak zertan diren ere xehe-xehe aztertuko ditu artikulugileak segidan.

Sarrera

Has gaitzen idazmakina eta testu prozesatzaileentzako Dvorak-en teklatu erraztuaren faksimila ikusiz (.2 eranskina). Hor ageri diren portzentaiak teklen ohiko erabilera-maiztasuna adierazten dute (Ez da jasotzen ingeleserako bakarrik den ala ez). Agi denez, teklatu horrek erabiltzaileen efizientzia %40an handitzeko ahalmena dauka.

Utziguzue aztertzen zergatik behar den "QWERTY" izeneko teklatua baztertu eta Dvoraken sistema berria erabiltzen hasi. Arrazoiak honakoak izan daitezke:

- 1 Efizientzia handitzea.
- 2 Lanaren ekoizpena handitzea.
- 3 Akats gutxiago egitea.
- 4 Ekoiztutakoaren kalitatea hobetzea.
- 5 Erabiltzailearen estres fisikoa gutxitzea.
- 6 Erabilera-kostuak gutxitzea.

Orain, jendeak teklatu berriak ez erabiltzeko dituen arrazoiak ikusiko ditugu:

- 1 Sistema berria arrotza da.
- 2 Berrikuntzei beldurra diegu.
- 3 Erabiltzeko prestatu egin behar da.
- 4 Prestakuntza horren kostua.
- 5 Sistema berrira aldatzeak momentuan erabiltzailearen efizientzia gutxitu egiten du.
- 6 Teklatuak aldatzearen kostua.
- 7 Aldaketa egiten denean, ekoizpena murriztearen kostua.
- 8 Erabiltzaileen trebetasun eza.
- 9 Erabiltzaileak ez daudela aldatzeko prest.
- 10 Bi sistemak, zaharra eta berria, batera erabiltzearen kostua.
- 11 Inposatutako aldaketa gaitzetsi egiten da.

Kontra egiteko arrazoiak honakoak izan daitezke:

- Batik bat adimenekoak.
- Batik bat emoziozkoak.

Gauzak ez aldatzeko adimeneko arrazoiaren artean daude, kostuak, tresna berrien instalazioa, langileak prestatzea eta efizientzia gutxitzea. Emoziozko arrazoiaren artean, berriz, langilea aldaketetarako gertu ez egotea berrikuntzei beldur dielako eta inposatutako aldaketa gaitzetsi egiten dituelako.

Orain utzizuzue geure bizitza profesionalean, irakasle bezala, aldaketa bat egiten eta ondorengo hau galdetzen:

- Nor jartzen da ideia edo metodo berrien aurka?
- Zergatik?
- Aurre egiteko faktoreen artean zein dira arrazoizkoak, eta zein emoziozkoak?
- Nor da aldaketaren aldekoa?
- Zergatik?
- Zer dio zure esperientziak aldaketak egiteari buruz?

Irakasleek ideia edo metodo berriak aurka egiteko arrazoiak Dvorak-en teklatua ez onartzeko esandakoak berak dira: Arrazoizko zioak egongo dira, kostuak eta prestakuntza berriaren beharra, esaterako. Era berean, emoziozko ere izango dira, aldaketarako prest ez egotea, gauzak aldatzeko beldurra agindutako aldaketa gaitzestea eta antzekoak.

Aldaketaren definizioa

Hezkuntzan aldaketa curriculumaren berrikuntzarekin lotuta dago. Markee-k (1997: 46) honela definitu zuen:

Curriculumaren berrikuntza kudeatutako garapen-prozesu bat da. Horren emaitza nagusiak irakas- (eta/edo azterketa-) materialak, trebetasun metodologikoak, eta hartzaile potentzialek berriro hartzen dituzten balio pedagogikoak dira.

Markee-k agertu zuen berrikuntzak ez direla ezinbestez beti onuragarriak izaten. Zenbait berrikuntza kaltegarriak izan daitezke. Berak Thalidomida aipatzen du 1960an goizetako ondoeza sendatzeko emakume haurdunei ematen zitzaizen droga bat ume asko akats ikaragarriekin jaio baitzen sendagai horren eraginez. Argi dago irakaskuntzan egindako berrikuntzek ez dutela horrelako ondorio txarrik ekarriko. Dena dela, Markee-k dioenez:

Ez genuke berrikuntzarik egin behar berriak direlako bakarrik. Onartzekoa da, era berean, sistema sozial bateko rolet eragina, neurri batean, erabiltzaile potentzialek berrikuntza batzük txartzat, beldurgarritzat edo arrazoirik gabekotzat *suma* ditzaketela. Beraz, aldaketaren eragileak kontuz ibili beharko du erabiltzaile potentzialek berak aurkeztu dituen ideiak buru edo oinarriak gabekotzat har ez ditzaten.

Berrikuntzaren literaturan, era askotako aldaketa sozialak azaltzen dira. Bi alderdi ditu aldaketa sozialak kontuan hartzeko. Aldaketa sozialaren

sorrera (ideia berri bat bururatu edo sortzeko prozesua) eta, ondoren, horren *hedapena*. Hedapen modernoaren teoriak lau aldaketa-mota bereizten ditu, segun eta aldaketaren beharra nork atzematen duen eta aldaketa nork proposatzen.

.1 taula:

Ideia berriaren jatorria			
<i>Aldatu beharra atzematea</i>		<i>Sistema sozialaren barrutik</i>	<i>Sistema sozialaren kanpotik</i>
Barrukoa	I	Aldaketa inmanentea (norberak motibatutako aldaketa)	II Harreman selektiboen aldaketa
Sistema sozialeko partaideek atzematen dute			
Kanpukoa	III	Eragindako aldaketa	IV Harreman zuzenen aldaketa
Sistema sozialetik kanpo dauden eragileek atzemandako aldaketa			

Iturria: Rogers & Shoemaker (1962) Communication of Innovation: A Cross-cultural Approach.

Berrikuntzak kudeatu egiten dira. Eta kudeaketak hainbat alderdi ditu bere baitan:

Lanaren plangintza, ekintza eta ariketak beste pertsonen artean banatzea, menpeko langileak eta eginbeharrak zuzentzea eta beste batzuen lanari gainbegiratzea. (Mullins, 1985: 123)

Gestioak zenbait sistemarekin badu zerikusia, esaterako:

- 1 Politika egitea (erakunde baten helburu eta lehentasunak finkatuz).
- 2 Garapena (kanpoko mundua eta etorkizuna aztertzea, horrela, erakundea kanpoko garapenarekin lotuz).
- 3 Gainbegiratzea (maila politikoan erabakia planetara ekarriz).
- 4 Lotura (partehartzaileen arteko komunikazio bertikal nahiz horizontal egokia ziurtatuz).
- 5 Abian jartzea (politika egitea).

Gainera, erakunde bat erakunde handiagoekin lotuta dago, horien adarra delako edo horiekin elkarerraginean dagoelako. Eskuarki eskolak hezkuntza-sistema zabalago baten zati dira; beraz, nahiz eta zerbait tokian bertan berritu, eskolako partaideek beren agintariei edo erakundeko kideei jakinarazi behar diete.

Zertarako eta nola gertatzen den berrikuntza

Berrikuntza ulertu eta bideratzeko, oinarritzkoena da zertarako eta nola egiten den ulertzea. Brindley eta Hoode-k (1990), Australiako curriculum berrikuntzan oinarrituta, bederatzi "gida-printzipio" eman zituzten (Bailey-k aipatua, 1992):

- 1 Zerbait aldatzeko, hezkuntza-beharren batek edo agenda politiko batek egon behar du azpian.
- 2 Arrazoizko argudioek soilik ez dute aldaketarik ekarriko.

- 3 Pertsona bakoitzak esperimentatu behar du aldaketa.
- 4 Curriculum-aldaketa proposatzen dutenen asmoa ez da behar bezala ulertzen askotan.
- 5 Testuinguru sozial eta politikoak eragin handia izango dute berritze-prozesuan.
- 6 Curriculuma abian jartzeak laguntza eta koordinazio eskatzen behar du.
- 7 Aldaketa arrakastatsuak lan-giro ona behar du.
- 8 Aldaketa errazteko, partaideen prestaketa profesionala beharrezkoa da.
- 9 Aldaketek sostengu-emaileak behar dituzte egiten diren tokian bertan.

Brindley eta Hoode-k (247) diote hezkuntzan edozein aldaketa egitea egiteko luze, korapilatsu eta zaila dela; horixe aipatzen da etengabe berrikuntzari buruzko literaturan.

Hona hemen, Kelly-ren arabera (1980), berrikuntzaren hedapen-maila eta arrakastarekin lotura duten ezaugarriak:

- 1 Bideragarritasuna (erakundearen baliabideak berrikuntzari erantzuteko modukoak izatea).
- 2 Onargarritasuna (erakundearen filosofia eta berrikuntza bat etortzea).
- 3 Egokitasuna (atzemandako ikasle-beharrak eta berrikuntza bat etortzea).

Ikertzaile amerikar bat, Fredricka Stoller (1992), hizkuntzen irakaskuntzan arrakasta izan duten berrikuntzen nolakoa ikertzen hasi zen, USAn goi-mailako hezkuntzan ingeleseko programa iraunkorretan egindako berrikuntzak aztertuz. Bere lana egiteko, 60 programatako informanteen laguntza behar izan zuen, eta hainbat elkarrizketa (kasu-ikerketak) egin zituen beren erakundeetako aldaketak sakonak zirela aitortu eta demografikoki oso bestelakoak ziren ingeles-programa iraunkorretako langileekin. Datuak xeheki aztertu eta hiru faktore bereizi zituen ondorio gisa.

- 1 Boterea era orekatuan banatzea.
- 2 Ez gogobetetzea.
- 3 Bideragarritasuna.

Boterea era orekatuan banatzeak berrikuntzari sei eskakizun ezarriko dizkio: esplizitutasuna, zailtasun/konplexutasuna, lehenagoko praktika-rekin uztartzeko eta ikusteko erraza izatea, malgutasuna eta originaltasuna. Autore horrek, bere ondorioen artean, dio esplizitutasuna eta ikusteko erraza izatea garrantzitsuak direla berrikuntza baten aldeko jarrerak sustatzeko, baina, gehiegizkoak izatera, berrikuntza-ahaleginak oztopa ditzaketela. Bere ustez, sistema batean gauzak dauden-daudenean egotearekin konforme daudenek mehatxu gisa ikus dezakete agerikoegia den berrikuntza.

Berak, era berean, zailtasun/konplexutasuna berdintsu atzematen direla aurkitu du. Berrikuntza bat sinpleegia dela ikusten bada, berrikuntzak ohiko praktikarekin alde handirik ez duela agerian azalduko da. Stoller-ek dioenez, informanteek ez zuten zailtasuna oztopo gisa ikusten. Bere ustez, oztoporik ez ikustea informante horien lan-testuinguruari zor

zitzaion. Izan ere, langile horien erakundeek arazoak konpontzeko hezkuntza-aholkaritza eskaintzen zieten eta, Fullan-en hitzetan, langileek zerbait aldatzen hasi, garatu eta onartzeko prestasuna (alegia, gaitasun praktikoa eta kontzeptuala) ere bazuten ondorioz.

Stoller-ek irakaskuntza-erakunde berezitu batzuetara mugatu zuen bere ikerketa. Fullan-ek, (1991) berriz, eremu zabalago batera hedatu zuen bere lana. Eta elkarri eragiten dioten hiru faktore-multzo zerrendatu zituen:

- a Aldaketaren ezaugarriak.
- b Tokian tokiko ezaugarriak.
- c Kanpoko faktoreak.

Helburu eta esanahiak esplizituak ez izatea, Fullan-ek dioenez, aldaketa-prozesuen ohiko arazoa da. Berak dioenez, aldaketa xume eta garrantzirik gabekoak oso bistakoak izan daitezke. Aldaketa korapilatsuago eta balio handiagokoei ez zaie, ordea, hain erraz antzematen.

Erantzuleak bakoitzak egin behar dituen aldaketa txikien zailtasunak eta tamainak markatuko ditu aldaketa konplexuak. Fullan-ek gomendatzen du horrelako aldaketak osagaiz osagai banatzeko; errazago burutu ahal izango baitira horrela. Autorearen beraren iritziz, egitasmo zabal eta politikoki bideratueta jar daiteke batez ere arriskuan kalitatea “hasteko erabakiaren eta hasieraren beraren arteko denbora eskuarki motzegia delako kalitate-gaiak arduratzeko (72)”.

Bere ikuspegitik, “esangura handiagoko aldaketak patxadaz egin behar dira”, kalitatea ezinbestean galdu egiten da denbora laburra denean.

Biak, Stoller eta Fullan, aldaketaren *prozesuak* arduratu dira. Jakina, Fullan-ek berrikuntzak nola egiten diren aztertzen du; aldaketari prozesu gisa begiratzeak konplexutasuna eta baita aldaketa egin eta instituzionalizatzeko behar den epea ere azpimarratzen ditu hirutik bost urtetara are erdi-mailako konplexutasuna duten aldaketetarako eta bost urtetik hamarrera berregituraketa handiagoa nahi denerako. Argi eta garbi utzi nahi du aldaketa prozesu bat dela, ez gertaera bat:

Gertaerek berek erakutsi dute hori, berrikuntza bat garatu edo lege-arau bat onartu aurretik horretarako egin behar zena hausnartu ez dutenei (40).

Zerbait aldatzean sortzen diren oztopoak gutxitzeko teknikak eta printzipioak proposatu izan dira; honako arlo hauek dira:

- 1 Aldaketei aurka zerk egiten dion.
- 2 Aldaketaren ondorioak argitzea.
- 3 Berrikuntzaren *jabegoa* nork duen jakitea.
- 4 Eskolako hierarkia-atal guztien laguntza ziurtatzea.
- 5 Aldaketak onartzeko bidea jartzea.
- 6 Berrikuntza gauzatzeko talde eragilea eraikitzea.

Ebaluazioak aldaketa-prozesuaren hasieratik bertatik egindakoari erreparatuko dio eta, aldi bakoitzeko aztertutakoan, ondorengo urratsean egin beharrekoa zehaztu eta gidatu ere egingo du.

Eusleek (ikus termino horren azalpena egilearen beraren aurreko artikuluan) aldaketa-prozesuan zeresana izango dute, eta ebaluazio-prozedura eta tresna ugari erabiliko dira; batetik, triangelazioa lortzeko (ikuspuntu askotarikoa, gurutzatutako azterketa modukoa) eta, bestetik, partaide bakar baten ikusmoldeari jarraitzea.

Aldaketaren ikuspuntuak

Ereduak eta estrategiak

.2 taula:

Bost aldaketa-eredu proposatu izan dira berrikuntzaren literaturan, 2. taulan laburtu direnak:

Aldaketa-ereduak	Aldaketa-estrategiak	Zuzendaritza-estiloak
Elkarreragin soziala	Analisien beharra	Analisien beharra
Erdigune-inguruak	Botere behartzailearena	Mekanizista
Ikerketa, garapena eta zabalkundea (IG + Z)	Enpiriko-arrazionala edo botere behartzailearena	Mekanizista irekia
Arazoen konponketa	Arau-emaile/berheztzailea	Egokitzailea
Lotura-sistema	Arau-emaile/berheztzailea	Mekanizista, mekanizista irekia edo egokitzailea
	Enpiriko-arrazionala edo botere behartzailearena	

Elkarreragin sozialaren ereduaren arabera, berrikuntza sare batean hedatzea komunikazio-modu bat da. Aldaketaren eragileek ezin dute zoriaren esku utzi komunikazio-sareen formazioa, alderantziz, ekinaren ekinez bultzatu behar da horien formazio eta instituzionalizazioa (Markee, op. cit: 63).

Erdigune-inguruak eredia egitasmo nazionaletan izan da erabilia, batez ere zentralizazioa nagusi den inguruetan. Horrelakoetan, agintari kontrolatzaile batzuek hartzen dituzte erabakiak eta erdigunetik kanpo dauden irakasleek obeditu egiten dute, besterik gabe. Erabakia hartzen dutenek aldaketarako aginte behartzailearen estrategia erabili ohi dute; menpekoei ezarritako politikari jarraitu eta helburuak erdietsiko dituztela ziurtatzeko, sariak eta zigorrak erabiltzen dituzte. Estrategia hau aldaketak azkar egiteko erabil daiteke, baina frogatua dago horrelako aldaketek ez dutela luzaroan irauten eta ez direla beren kabuz zutik egoten. Askotan hori gertatzen da erabiltzaileek ez dutelako aldaketa guztiz ulertu, edo horren garapenean parte hartu. Beste era batera esanda, ez dituzte beren buruak aldaketaren “jabe” ikusten eta, ondorioz, onartu edo bereganatu beharrean, aurka jartzen dira.

IG & Z eredia (ikerketa, garapena eta zabalkundea) ezaguna eta itzal handikoa da adituen artean. Hala ere, *erdigune-inguruak* ereduaren alde txar berberak ditu horrek ere: irakasleak, erabakiak hartzen dituen hierarkiaren azken tokian baitaude, ez dira “jabe” sentitzen, apenas duten interesik edo interes urria dute berrikuntzaren arrakastan.

Arazoen konponketaren eredu, aldaketaren estrategia arau-emaile/ber-hezitzailearen harikoa da, eta bera da teorian hezkuntzan aldaketak egiteari buruzko ikuspegirik onartuena, ingelesez jarduten duten herrietan behintzat. Eredu horretan, azken erabiltzaileak dira, irakasleak alegia, aldatzeko beharrak zein diren esaten dutenak. Berrikuntza jendearen portaera eta balioetan aldaketak egitearen ondorio denez, estrategia arau-emaile/ber-hezitzaile deitzen zaio. Ikuspegi horretan, irakasleek barruko aldaketa-eragile gisa jokatzaren dute, ikerketa-ekintza erabiltzen dute arazoa argi eta garbi adierazteko; ikerketa-ekintza “mundu errealean egiten den neurri txikiko ikerketa da eta eskuhartzearen ondorioen azterketa hurbila egiten duena” (Cohen & Manion, 1985: 174). Arazo bat bere luze-zabalean ikusi denean, orduantxe azaltzen dute irakasleek nola konpon dezaketen. Diagnosia eginez informazioa biltzen da, konponbide egokiak formulatu eta aukeratzeko, eta ondoren, egokitu, frogatu eta ebaluatu egiten dira konponbideok.

Lotura-sistemen ereduan, aldaketa-eragile batek estrategia jakin bati jarraitzeko hartzen duen erabakia konpondu beharreko arazoaren beraren baitan dago. Horrela, zenbait egoeratan, aldaketaren eragileak zuzeneko arazo-konpontzaile izango dira erabiltzaileentzat, baina, beste batzuetan, prozesua zeharka erraztu egingo dute, erabiltzaileei baliabide egokiak eskainiz. Eredu honek

aldaketa-prozesua konplexua dela aitortzearen abantaila du, baina baita alde txar bat ere: eredu honi jarraitzen dioten aldaketa-eragileak ikaske-ten zailtasunarekin topo egingo dutela. (Markee op. cit., 68).

Gestio-aldaketa

*Curriculumaren
berrikuntzaren
zenbait printzipio
orokor*

Markee-k, bere azken liburuan, bederatzi berrikuntza-printzipio zerrendatu zituen. Hauetxek dira:

1. Curriculum berritzea fenomeno konplexua da

Aldaketa-eragileek bi eratako berrikuntzak garatu behar dituzte: oinarritzko mailako eta, era berean, erakunde erabiltzailearen gaitasuna, aldaketak egiteko, areagotu; horrela bermatuko baitira oinarritzko berrikuntzak.

Curriculum aldagai kultural, politiko, ekonomiko, instituzional eta administratibo batzuen barruan berritzen da eta azken horiek eragin zuzen-zuzena dute egitasmoan parte dutenen berritzeko abilezian. Azken buruan, partehartzaileen nortasunak eta eskarmentuak izango du eragina berrikuntza onartzeko erabakian. Agian partez bakarrik onartuko da, agian oso-osorik baztertu egingo dute.

2. Aldaketa-eragileen lan nagusia desio diren aldaketak egitea da

Aldaketa-eragileek berrikuntza eta berau bideratzeko estrategiak ulertu beharko dituzte. Estrategiak aldaketa-eragileen estatusaren eta konpondu behar den arazoaren arabera aukeratzeko dira. Zuzendaritza sendoa ezartzeak ez du esan nahi botere behartzailearen estrategia erabili behar denik; alderantziz, esan nahi du aldaketa egiteko arrazoiak argi azaldu behar direla, negoziatzaile ona izan, eta akats eta esperimentazioa onartu.

3. Eskuhartzaileen arteko harreman onak arrakastaren giltza dira

Hauxe da bai lehenengo bai bigarren berrikuntzak arrakasta izan dezan faktorerik behinena. Aldaketa-eragileek komunikazio-sare formalak garatu behar dituzte, eta, era berean, informazio-iturri askotara jo. Aldaketa-eragileek ez dute sekula pentsatu behar partaideek mezua ulertu dietela behin edo birritan bakarrik eztabaidatu dutelako. Irakasleei forumak eskaini behar zaizkie aztertzeke nola ekintza berriek beren lanbide-gaitasunari ez ezik, curriculumaren garapenari ere laguntzen dioten.

4. Hezkuntza-berrikuntzaren arrakasta gestio-aldaketaren ikuspegi estrategikoan dago.

Aldaketak arrakasta izango badu, plangintza motz, ertain eta luzea eskatuko du. Plangintza-tresnak, adibidez marko teorikoak, matrizeak eta grafikoak, behar-beharrezkoak dira. Malgutasunak ere bere tokia badu, eta tirandura eta gatazkei erantzuteko bideak beharko dira. Curriculum-aldaketaren gestioak ondorengoak dakartza:

- 1 Arazoa zehaztea.
- 2 Erabiltzaile izan daitezkeenekin hitz egitea, konponbideak aurkitzeko, gaizki ulertuak argitzeko, eta hobekuntzarako iradokizunak entzuteko.
- 3 Aurrez emandako konponbideak egokitzea, erabiltzaile potentzialen feed-backa aintzat hartuz.
- 4 Beharrezkoa da lagundu dezaketen alderdi guztien garapena antolatzea; adibidez, irakasleen prestakuntza.
- 5 Konponbideak frogaz egiaztatzea.
- 6 Esperientzia nahikoa abian jarri denean, konponbideak ebaluatzea eta birmoldatzea, beharrezkoa bada.

5. Berrikuntza berez nahasia da; aurretik igarri ezina

Arrakasta izan duten curriculum-berrikuntzen ezaugarriak izan ohi dira: partehartzaileek berrikuntza ulertu eta asmoak etengabe argitzea, gauzak berbideratuz eta hasiera faltsua eta gidaritza aldatuz.

6. Aldaketa batek aurreikusitakoa baino denbora gehiago behar du

Aldaketak berekin dituen arazoak konpontzeko, partehartzailetza eraginkorra da azkenean inor behartzea baino; horregatik, denbora gehiago eskatzen du.

7. Litekeena da aldaketa-eragileen proposamen ugari gaizki ulertzea

Aldaketa-eragile zuhurrek komunikazioan berez gertatzen diren etenak baliatzen dituzte erabiltzaile potentzialak programa baten asmo eta helburuak eztabaidara ekartzeko, lotzeko, eta izan dezakeen edozein mugapen argitzeko. Aldaketa-eragileek behin eta berriz sortu beharko lituzkete horrelako aukerak partehartzaileek berrikuntzak bere egin ditzaten. Horregatik, ebaluazioa behar da.

8. Guztiz mesedegarria da laguntzailearen bat izatea berrikuntza ibilian jarriko dutenentzat

Esperientziak erakusten du irakasleak berrikuntza baterako prestago agertzen direla,

- 1 Berrikuntzari buruzko ideiak argi ikusten dituztenean,
- 2 Berrikuntza egin daitekeela uste dutenean,
- 3 Egiatzko behar bati erantzuten dionean
- 4 Lortuko ditugun abantailak kostuak (trebetasun berriak eskuratzeko denbora, indarra eta konpromisoa) baino handiagoak izango direla pentsatzen dutenean.

9. *Garrantzitsua da aldaketagileentzat beren lankideengan eragin dezaketan iritzi-liderrekin lan egitea*

Hona hemen zein diren iritzi-liderrak:

- 1 Erakunde baten hierarkia administratiboan goragoko leku bat eskuratzeari lortu dutenak, adibidez, mailaz maila ikuskatzaile izatera iritsi den irakasle bat.
- 2 Erakunde bateko goi-mailetara iristerik lortu ez arren, hizkuntz irakasle profesional legez duten esperientzia eta bikaintasunarengatik beren lankideengan eragina dutenak.

Iritzi-liderrek funtsezko egitekoa dute beren lankide eta maila berekoen artean portaera eta jarrera pedagogiko berrien zabalkuntzan.

Teknika eta printzipioak

Zerbait berritzen denean sortzen diren arazoak gutxitzeko teknika eta printzipioen laburpen bat dugu hemen. Colin Carnall-en lanetik (1991) egindako moldaketa da:

Aldaketarako prestasuna

1. Nola egin aurre aldaketen kontrako jarrerari

Indar-eremuen analisi bat egin, eta aldaketaren aldeko eta kontrako indarrak zerrendatuko dituzu. Zerrenda horrek adieraziko du non dagoen indarren oreka, eta zeure aldaketa-estrategientzat oinarri bat emango dizu.

.3 taula:

Indar-eremuen analisisia

Indar kentzaileak

Indar handia	5	
	4	
	3	
	2	
Indar txikia	1	
	0	
Indar txikia	1	
	2	
	3	
	4	
Indar handia	5	

Indar gehitzaileak

- Guztiek jakin dezatela gertatzen denaren berri, dagoen informazioa guztien eskura jarritz; planak argi azalduz; arduradunei berrikuntza, galdera eta azalpenen gaineko informazioa jasotzeko bideak eskainiz.
- Berrikuntza benetan onartzeko modukoa dela ziurtatu, aldaketa-kasu praktiko bat eginez; berrikuntza irakasle eta ikasleek garrantzitsu eta onargarria dela ikusteko moduan azaldu; erakutsi nola aldaketa eskolaren behar eta planetara eta hezkuntza-sistemara egokitzen den; aurkezpenei denbora eta ahalegina eskaini.
- Kontuz prestatu, jendeari eta taldeei denbora eskainiz adostasuna, ulermena eta aldeko jarrera eraikitzeke.
- Jendearen partaidetza areagotu proposamenei buruzko feedbacka eskatuz.
- Ziurtatu arrakasta, poliki hasiz, eskoletako edo goi-mailako ikastegietako lagun-talde esperientziadun batekin lan eginez eta aldaketak zailtasunik gabeko etapetan eginez.
- Plana arrakasta lortzeko moduan eratu, emaitza onak berehala ekar ditzaketen aldaketetatik hasita. Eman bolo-bolo hasierako arrakastaren berri. Eta eskaini lorpen horretan zerikusia izan duen orori laudoriozko feedbacka.

2. Aldaketaren ondorioak argitzea

- Azaldu argi eta garbi aldaketaren abantailak zein diren, batez ere parte hartu dutenei eta horien eskola edo goi-mailako ikastegiei.
- Berrikuntza egiteko, lehengo ezagutza eta trebetasunak non eta nola aprobetxatzen diren azpimarratu.
- Aldaketak dakarren guztia zehaztu, ezustekoak gutxitzeko; emaitzei arretaz begiratu; sor daitezkeen arazoak aurreikusi.
- Planak irakasleek dakizkiten hitzekin azaldu; etengabeko harreman eta bitarteko ezberdinak erabiliz (aldizkari, berri, batzar, eskuorri, berri-papere, bisita); feedbacka eskatu; ez baztertu kontrako ikuspuntuak, adibidez entzun eta argi eta garbi erantzun.

3. Nola ikusarazi berrikuntzaren jabeak zein diren

- Aldaketa ageriko emaitzak lortzeko moduan planifikatu.
- Irakasleen ikuspuntua argitu, aldaketei buruz dituzten kezkek aztertuz eta berrikuntzak eguneroko jardunean dakartzan ondorioak jasoz (Hau oso garrantzitsua da irakasleen ordutegi edo zereginak alda ditzakeen berrikuntzaren bat ezartzen dugunean).
- Aldaketa nork eta zergatik nahi duen zehaztu; epe luzeko abantailak azaldu; onura komunak aurkitu; berrikuntzaren potentziala aurkeztu.

4. Nola ziurtatu eskolako hierarkiaren lankidetzak

- Oinarri sendoa eraiki, sortuko diren arazoei buruzko aditu bihurtuz; zuzendari eta sailburuen kezkek ulertu; informazioa eta laguntza for-

mala eman; zuzendari, sailburu edo beste erabaki-hartzaileekin komunikatzeko gaitasuna garatu.

- Helburu eta plan argiak sortu, kronograma argi bat osatuz; esperientziadun langileen laguntzarekin berrikusketa-prozesuak sortu; bilerak emaitza eta arazo jakinetan oinarritu.

5. Nola sortu aldaketak onartzeko bidea

- Plangintzan aldaketek duten garrantziari bere tamaina hartu, planak berrikusiz eta aldaketak nola moldatzen diren zehaztuz; abian dagoen prozesuan aldaketak egin.
- Aldaketa aldeaz edo bere osoan ezagutzen duten pertsona malgu eta moldaeraz bitartez egin; aztertu zergatik den jendea aldaketaren aldekoa (karrera, sariak, politika).
- Ez “saldu” gehiegi berrikuntza. Argi hitz egin egungo gatazkei buruz, gatazka horien gaineko eztabaida bultzatu.

6. Nola sortu berrikuntza egiteko talde eraginkor bat

- Taldeak helburuak argi ikusten dituela eta horiekin konforme daudela ziurtatu.
- Sartu taldekide guztiak beren ustez urratzea merezi duten bideetan, haien gaitasun eta trebeziak erabiltzea eskatzen dutenetan.
- Prest egon gatazkei aurre egiteko eta hauetaz arduratzeko. Gatazken gestiorako estrategia egokiak erabili, horrek esan nahi du askotan elkarlaneko estrategiak behartzaileak edo egokitzzaileak baino gehiago erabili behar direla.
- Feedback lagungarria bultzatu.

Berrikuntzaren gestioa

1. Aldaketarako planak argitu

- Izendatu berrikuntzaren erantzule nagusia eta argi ziurtatu maila bakoitzeko erantzukizunak. Berrikuntza-egitasmoaren *jabea* pertsona hori izango da.
- Helburuak tentuz definitu, hauen bideragarritasuna aztertuz eta parte hartzen duten pertsonen, adituen eta beste eskola edo goi-mailako ikas-teen iritzia jasoz; ahal denean, neur daitezkeen helburuak jarri, baina beti helburu zabalagoak eta emaitzak gogoan izanik.
- Helburu zehatzak definitu, urrats txiki eta argien bitartez eta mugarri kritikoak aurkitu eta ezagutzera eman; mugaegun jakinak zehaztu.
- Planak ekintzetara ekarri, ezagutzera eman; performantzia dela bide sariak eskaini; feedbacka etengabe eman.

2. Erakundean sistema eta praktika berria eraiki.

- Aldaketaren tamaina arretaz planifikatu, esperientziatik ikastera sustatuz; urrats txikien eta mugarri jakinen arrakastarako gauzatu; denbora gehiago behar dela aitortu.
- Laguntza sendoa lortu; prozedura berriak ongi ulertu direla ziurtatu.

3. Prestakuntza eta laguntza eskaini

- Prestakuntzaren helburuak argitu; partaideek jadanik badituzten trebetasun eta ezagupenak erabili; elkarlanean aritu; iradokizunak prestakuntzarako erabili.
- Jendeari bere martxan ikasten utzi; nork bere esperientzia propioetatik ikasteko aukerak eman (adib. berrikuntza bera abian jarri den beste eskola edo goi-mailako ikastegia ezagutzera joan, berrikuntza tokian bertan ikus dezan jendeak); prestakuntza beren lanerako garrantzitsua izan dadin.
- Ikasteko ikuspegi ezberdinak erabili; jendearen esperientzia errespetatu eta hartaz baliatu; jendeari bere arazoak konpontzen eta beren konponbideak aurkitzen laga.
- Prestakuntza-programetan feedbacka sortu.

4. Aldaketarekiko konpromisoa eraiki

- Onurak ekarriko dituen aldaketa planifikatu, zuzendaritzaren kontrola handituz; irakasleen lana eta estatusa hobetu; epe motzeko onurak ziurtatu; jendea aldaketan sartzera sustatu.
- Irakasle eta ikasleak zeureganatu, iradokizunak eskatuz; jarraibideak zehaztu eta feedbacka eskatu; iradokizunak eta feedbacka nola erabiltzen diren jakinarazi.

5. Parte hartzen dutenei feedbacka eskaini

- Ziurta ezazu emaitzak ongi dokumentatuak, eskuragarriak, azkar baliatzeko modukoak, positiboki deskribatuak eta esanguratsuak direla; ziurtatu jarraibideen abantailez jabetu direla.
- Eskolan, goi-mailako ikastegian edo auzoan parte hartzen duten pertsona guztien arrakastaren onespén zabala antolatu; aldaketak eskolaren edo ikastegiaren helburuak lortzen nola lagundu duen zehaztu.

6. Aldaketak eragindako estresa murriztu

- Berrikuntza jendearengan sortzen duen zirrara kontrolatzeko moduan planifikatu; estuasuna kontrolatzeko moduak bilatu.
- Aintzat hartu, aldaketak berriak direnean, baliabide eta denbora gehiago behar direla.
- Berehala jarri plana martxan, jendea aldaketarekin ados dagoenean (alegia, egoera aproposa denean azkar ibili, konpromisoari eta berotasunari probetxua atera).
- Enpatia areagotu berrikuntza etengabe indartu komunikatu eta entzun.

Ebaluazioa

Ebaluazioa emaitzak eta helburuak elkarrekin alderatzea da. Berrikuntza batean hasieratik erabili beharko litzateke ebaluazioa, eta berrikuntza onartu eta martxan jartzearen monitorizazioaren atal iraunkorra ere izan

beharko luke. Berrikuntza bat abian jartzea aldaketa behar dela azaldu duen ebaluazioari zor zaio.

Berrikuntza-prozesu baten hasieran oinarritzko datuak bildu eta gordeztea garrantzitsua da. Datuak kuantitatiboak nahiz kualitatiboak izango dira, eta hizkuntz testen emaitzetan edo jardun curricular batekiko dau den jarretan oinarritu daitezke. Prozesua abian dagoen bitartean, datu gehiago bilduko dira monitorizazioari esker. Datu horiek ondorio heziztailea izan dezakete. Bukatzeko, ebaluazio sumatiboa ere egingo da, hasierako eta bukaerako performantziak eta jarrerak elkarrekin alderatuz.

Berrikuntza gestio-prozesu bat ere badenez, ebaluazioak efizientzia eta efikazia eta antzeko faktoreei ere begiratzen die; faktore horiek bileretan, diru-aurreikuspenen aurrean eta *eusleen*, bai irakasleen bai ikasleen satisfazio-mailaren bitartez epaituko dira.

Ebaluazio-txosten batek berrikuntza zenbateraino garatu duen azaldu beharko luke eta baita oztopoak nola konpondu diren edo ez diren aztertu ere. Arreta handia eskaini behar zaio, era berean, gauzak argi eta garbi esateari, ebaluazioaren emaitzak sinistea ala ez sinistea zailtasunak eta lorpenak azaltzeko moduan baitago.

Ondorioa

Erraza da curriculumaren berrikuntza gestioaren alderdiarekin baino gehiago edukiarekin lotutako zerbait balitz bezala ikustea. Berrikuntzen arrakasta eta porrot guztiek behin eta berriz egiaztatu dute, ordea, zerbait aldatzeko, funtsezkoak direla gestioa eta prozesuak. Arlo horretako aditu bat izatea beharrezkoa bada ere, ez du horrek arrakasta nahitaez ekarriko. Aldaketan parte duten guztiek, beraz, batez ere aldaketaren eragileek, gestio eraginkorra ez ezik gaitasun profesionala ere garatu beharko dute berrikuntzak taxuz egiteko.

Itzultzailea: Nekane Goikoetxea

Bibliografia eta gainerako irakurketak

Bailey, K. 1992 The process of innovation in language teacher development: what, why and how teachers change. In Flowerdew, Brock and Hsia (edk.), 1992.

Beretta, A. 1990. The program evaluator: the ESL researcher without portfolio. *Applied Linguistics* 11/1: 1-15.

Brindley, G. & Hood, S. 1990. Curriculum innovation in adult ESL. In G. Brindley (ed.), 1990.

Brindley, G. (ed.), 1990. *The Second Language Curriculum in Action*. Sydney: NCELTR, Macquarie University.

Brown, J. 1989. Language program evaluation: a synthesis of existing possibilities. In R. K. Johnson (ed.), 1989.

Carnall, C. 1991. *Managing Change*. London: Routledge.

Clark, D., S. Lotto, and M. MacCarthy. 1980 Factors associated with success in urban elementary schools. *Phi Delta Kappa* 61/7: 467-70.

Cohen, D. & Manion, L. 1985. (2nd edition). *Research methods in education*. London: Croom Helm.

Elley, W. 1989. Tailoring the evaluation to fit the context. In R. K. Johnson (ed.), 1989.

- Flowerdew, J., Brock, M. & Hsia S.** (edk.), 1992. *Perspectives on second language teacher education*, 253-81. Hong Kong: City Polytechnic of Hong Kong.
- Freeman, D.** 1989. Teacher training, development and decision-making: a model of teaching and related strategies for language teacher education. *TESOL Quarterly* 23/1: 27-45.
- Fullan, M.** 1982. *The Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College, Columbia University.
- Fullan, M. with Stiegelbauer, S.** 1991, 2nd edition. *The New Meaning of Educational Change*. Toronto and New York: OISIE Press and Columbia Teacher's College.
- Fullan, M., & Hargreaves, A.** 1991. *What's Worth Fighting for in Your School*. Toronto: Ontario Public School Teacher's Federation.
- Galton, M.** (ed.), 1980. *Curriculum Change*. Leicester: Leicester University Press.
- Harris, J.** 1990. The second language programme evaluation literature: accommodating experimental and multifaceted approaches. *Language, Culture and Curriculum* 3/1: 83-92.
- Havelock, R. & Huberman, A.** 1978. *Solving Educational Problems: The Theory and Reality of Innovation in Developing Countries*. New York: Praeger Publishers.
- Holliday, A.** 1990. A Role for soft systems methodology in ELT projects. *System* 18/1: 77-84.
- Johnson, R.** (ed.), 1989. *The Second Language Curriculum*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Joyce, B.** (ed.), 1990. *Changing School Culture Through Staff Development*. Alexandria, VA: Association of Supervision and Curriculum Development.
- Joyce, B., and Showers, B.** 1988. *Student Achievement Through Staff Development*. New York: Longman.
- Kelly, P.** 1980. From innovation to adaptability: the changing perspectives of curriculum development. In M. Galton (ed.) 1980, 65-80.
- Kennedy, C.** 1987. *Innovation for a change: Teacher development and innovation*. *ELT Journal* 41/3: 163-170.
- Kennedy, C.** 1988. Evaluation of the management of change in ELT Projects. *Applied Linguistics* 9/4: 329-342.
- Lynch, B.** 1990. A context-adaptive model of program evaluation, *TESOL Quarterly*, 24/1, 23-42.
- Markee, N.** 1993. The diffusion of innovation in language teaching. In William Grabe (ed.), 1993. *Annual Review of Applied Linguistics*, Vol. 13. Cambridge: Cambridge University Press.
- Markee, N.** 1997. *Managing Curricular Innovation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Miles, M.** (ed.), 1964. *Innovation in Education*. New York: Teachers College.
- Mitchell, R.** 1990. Evaluation of second language teaching projects and programmes, *Language, Culture and Curriculum* 3/1: 3-17.
- Newton, C. & Tarrant, T.** 1992. *Managing Change in Schools*. London: Routledge.
- Nicholls, A.** 1983. *Managing Educational Innovation*. London: Allen & Unwin.
- Nunan, D.** 1989. Toward a collaborative approach to curriculum development: a case study, *TESOL Quarterly*, 23/1, 9-26.
- O'Connor, C.** 1993. *The Handbook for Organizational Change*. London: McGraw-Hill.
- Pennington, M.** (ed.), 1991. *Language Programs: Perspectives on Evaluation in ESL*. Washington, D.C.: National Association for Foreign Student Affairs.
- Rogers, E., & Shoemaker, F.** 1971. 2nd edition. *Communication of Innovation: A Cross Cultural Approach*, New York: The Free Press.
- Stoller, F.** 1992. *Analysis of Innovations in Selected Higher Education Intensive English Programs: A Focus on Administrator's Perceptions*. Flagstaff, AZ: Unpublished Ph. D. Northern Arizona University.
- Tripp, S.** 1990. The Idea of a Lexical Meta-Syllabus. *System* 18/2: 209-20.

Wagner, J. 1988. Innovation in Foreign Language Teaching. *AILA Review* 5: 99-117.

White, R. 1987. *Managing innovation*, ELT Journal, 41/3: 211-218.

White, R. 1988. *The ELT Curriculum: Design, Innovation and Management*.

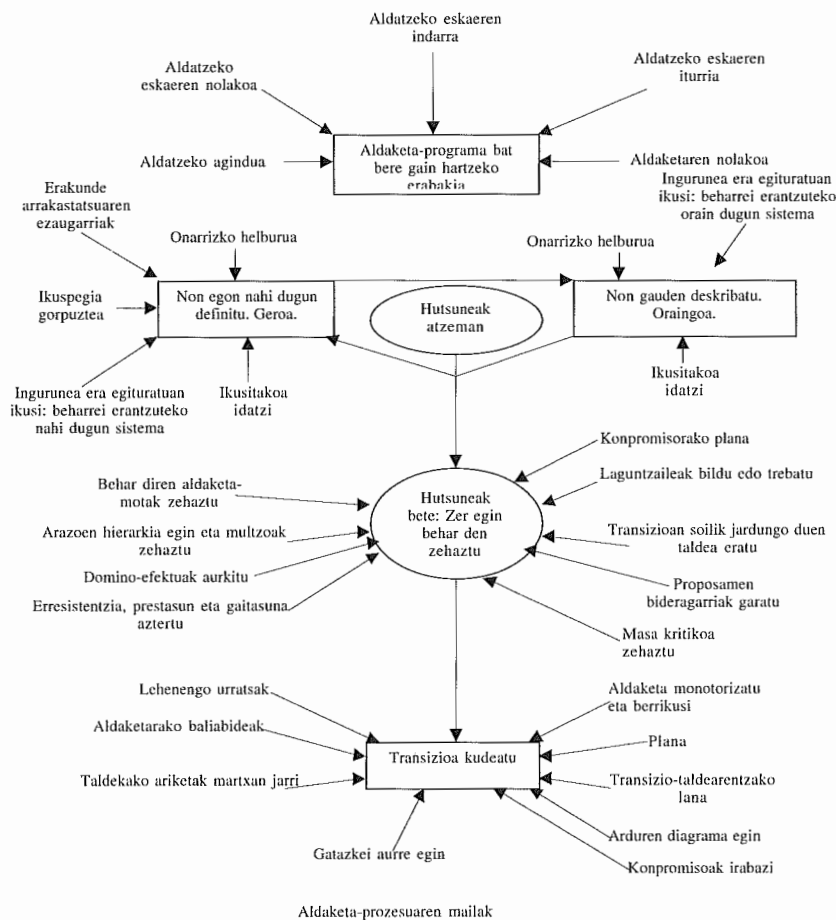
Oxford: Basil Blackwell.

White, R. 1993. Innovation in curriculum planning and program development. In William Grabe (ed.), 1993. *Annual Review of Applied Linguistics*, Vol. 13. Cambridge: Cambridge University Press.

Wilson, D. 1992. *A Strategy of Change*. London: Routledge.

.1 eranskina:

Aldaketaren ikuspegi sistematikoa



.2 eranskina:

DVORAK SIMPLIFIED KEYBOARD

