

ZUZENDARITZA

PROIEKTUA

AURKIBIDEA

1 KONTZEPTUALIZAZIOA

- 1.1 Hurbilketa.
- 1.2 Beharra eta justifikazioa
- 1.3 Printzipioak
- 1.4 Ezaugarriak
- 1.5 Zuzendaritza Proiektuaren arriskuak

2 ZUZENDARITZA PROIEKTUAREN EGITURA.

- 2.1 Aurkezpena
 - 2.1.1 Zuzendaria eta zuzendaritza kideen aurkezpena eta justifikazioa.
 - 2.1.2 Ikastetxearen historia eta testuingurua.
- 2.2 Fundamentazioa
 - 2.2.1 Beharren antzematea (diagnostikoa)
 - 2.2.2 Zuzendaritza eta funtzionamendu eredua.
- 2.3. Helburuak
- 2.4. Zuzendaritza Proiektuaren ebaluazioa
- 2.6. Eranskinak (Hautagaien curriculum)

3 ZUZENDARITZA PROIEKTUAREN EGITURAREN LABURPENA

BIBLIOGRAFIA

1 Eranskina

ZUZENDARITZA PROIEKTUA

1. KONTZEPTUALIZAZIOA

1.1 Hurbilketa.

Proiektuaren ideia orokorrak, gaur egun, erakundearen baloreak adierazten ditu eta planifikazioarekin, berrikuntzarekin eta hobekuntzarekin erlazionaturik dago. Hezkuntza esparruan kontzeptua zehaztu nahi dugunean honako definizioak azaltzen zaizkigu:

- "Ikastetxearen bizia koordinatzen eta antolatzen duen agiri pedagogikoa da. Agiri hau ikastetxeko funtzionamendu efikazaren gida operatiboa da" (Alvarez, M., 1996: 35).

- "Proiektuaren kontzeptua jarduera zehatzen, koordinatuen eta planifikatuen azalpena da zerbitzu eta helburu zehatz batzuk lortzeko" (Ander, E., 1995:12).

- "Ez dago proiekturik interesa, arazo edo beharrik gabe, etorkizunaren proiektiorik gabe. Etorkizun hau era orokor eta malgu batean diseinatu daiteke eta hau da proiektuaren zeregina eta betebeharra. Erakundeak gizarteari sinesgarritasuna eta fidagarritasuna bermatzeko bere xedeak adierazten dituen proiektua beharrezkoa du" (Obin, 1992: 15).

Aurreko definizioen antzera esan dezakegu Zuzendaritza Proiektua hauxe dela: lau urteko aldian egingo dugun hobekuntza proposamen planifikatua eta arrazoitua. Hobekuntza proposamen hau ikastetxeko zenbait eremutan egingo ditugun ekintzetan islatu eta gauzatuko da. (Joan Texeido)

Goiko definizioei erreparatuz gero, garbi ikusten da Zuzendaritza Proiektua ez dela bakarrik dagoeneko martxan dauden programak kudeatzeko tresna bat. Honetaz gain, aldaketak eta hobekuntzak planifikatzeko, aurrera eramateko eta ebaluatzeko tresna baizik.

1.2 Beharra eta justifikazioa

Zuzendaritza Proiektuaren (ZP) beharra erakusten duten arrazoen artean hauek aipa ditzakegu:

1. Ikastetxeko sektore eta taldeen arteko partizipazioa bultzatzen du.
2. Zuzendaritzaren lana planifikatzen du. Lau urtetan egingo den lana sistematizatzeko eta koherentzia emateko balio du.
3. Bakoitzak ikastetxe barruan egiten duen lanari zentzua ematen laguntzen du eta lan individualak eta kolektiboak konpartitutako proiektu baten barruan kokatzen ditu.
4. Etorri daitekeenaren aurrean eta egoera berrien aurrean hobeto prestatuta egoten laguntzen du.
5. Proiektuaren bitartez egindako lana eraginkorragoa da.
6. Ikastetxeko partaide guztiak ziurrago daude egiten dutenaz eta zergatik egiten duten hori, honek lan autonomoa errazten du.
7. Instituzioko pertsonen gogobetetasun eta motibazioa handiagoa izaten da.

8. Egingo den lana ebaluatzeko eta egindako lanari buruzko emaitzak eskaintzeko baliagarria da.
9. Konpromiso bikoitza ekartzen du. Alde batetik proiektua aurkezten duen hautagaiak zehaztutako lan lerroarekin kontsekuente izan behar du. Beste aldetik, proiektu hori onartu duen Hezkuntza Komunitateak laguntza eta lankidetzak eman behar ditu bertan agertzen diren ekintzak aurrera eramateko eta planteatzen diren helburuak lortzeko.

1.3 Printzipioak

Obin-ek (1992) dioenez, ZPk honako printzipioak bete behar ditu:

- Ikastetxearen nortasun propioa bultzatu behar du.
- Erakundeak gizarteari proiektatzen dizkion balioak azaldu.
- Ikastetxeko lan taldeei koherentzia ematen dien agiri pedagogikoa da.
- Hezkuntzaren kalitatearen erreferente izan behar du.
- Ikastetxeko lanen lehentasunak zeintzuk diren definitu.
- Lan arlo bakoitzean inbertituko diren baliabideak zehaztuko ditu.
- Proiektuak, ikastetxearen kudeaketa komuna bultzatu eta bideratzen du.
- Ikasturteko lan emaitzak eta prozesuak ebaluatuko ditu.
- Zuzendaritzak ikastetxeko gidaritza eta lidergo papera jokatu du.

1.4 Ezaugarriak

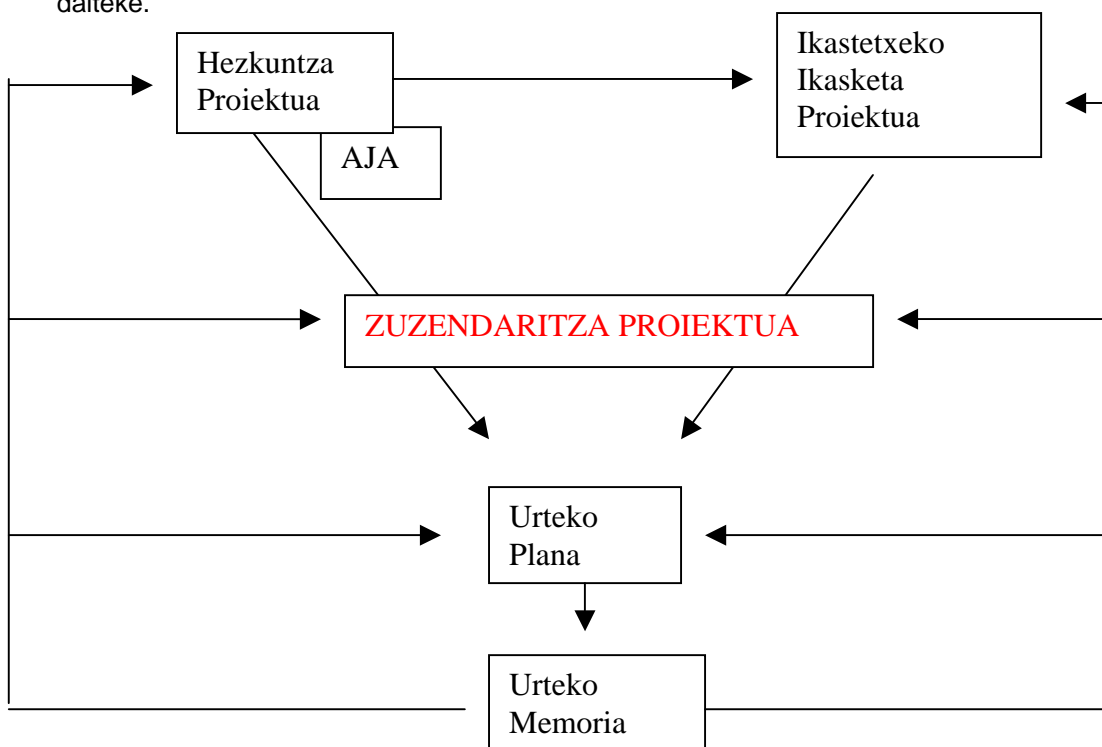
Proiektu hitzak berak prozesu holistikoa adierazten digu, ez da bakarrik diseinua, baita, kudeaketa, aurrera eramatea eta ebaluatzea ere. ZPa epe ertainetako (lau urte) kudeaketa proposamena da eta ikastetxe bakoitzak dituen behar, arazo eta erronketan oinarritu behar da. Kudeaketa proposamen honek ikastetxean dauden beste programazio-gestio dokumentuekin bat egin behar du.

Dokumentu guztiek koherentzia eta koordinazioa mantentzeko bakoitzaren esparrua mugatzea komenigarria da.

Alde batetik, epe luzeko dokumentuak ditugu, hauek dira Ikastetxeko Hezkuntza Proiektua(HP) eta Ikastetxeko Ikasketa Proiektua (IIP). Dokumentu programatiko hauetan ikastetxeko filosofia eta hezkuntza jardueraren lerro nagusiak azaltzen dira. Esparru-dokumentu hauetatik epe motzeko beste dokumentu batzuk ondorioztatzen dira: Urteko Plana (eta bere baitan, gelako programazioak, proiektu ekonomikoa, Tutoretza, Eskolaz kanpoko ekintzak etab...) eta Urteko Memoria.

Zuzendaritza Proiektua kudeaketa dokumentua da, beraz, HP eta IIPan ezarritakoaren menpe dago eta beren ordezkatzaileria da. Bere luzera kontuan izanda, lau urtekoa, epe

motza eta ertainetako dokumentuen artean dago. Hurrengo grafikoan bere kokapena ikus daiteke.



ZPa azalduko duen dokumentuak honako ezaugarriak izan behar ditu:

Berezia: ikastetxe bakoitzaren ezaugarriei egokituta: testuinguru, ikasleen tipologia, historia, ikastetxearen kultura..

Argia eta zehatza: irakurtzeko eta ulertzeko erraza. Anbiguotasuna eta erretorika saihestu behar dira.

Laburra: Gehienez 15 orrialde.

Erabilgarria: ikastetxeak lortu beharrekoa lortzeko.

Malgua: ideia berriak sartzeko, daudenak aldatzeko eta egin beharreko aldaketak egiteko beharrezkoa da.

Fundamentazioa: proiektu hau ikastetxearen diagnostikotik abiatuko da. Anlisi honen emaitzak proiektuaren oinarriak eta zutabeak izango dira.

Integratzailea: ikastetxeko sektore guztien nahiak, beharrak eta interesak jasoko ditu. Talde eta pertsonen nahiak ez badira jasotzen, pertsona hauen partehartzea eta inplikazioa lortzea zaila izango da.

Errealia: diagnostiko zehatz baten ondoren proposaturiko zereginen eta lanek lortzeko modukoak izan behar dute. Lortu ezinezko lanak badira proiektu berak sinesgarritasuna galduko du.

Globala : nahiz eta zehatza izan sektore guztiek inplikaturik egon behar dute. Proiektua osotasunean (globalki) hartu behar da.

Bideragarria: lortzen diren helburuak, lortzen diren neurrian, edo arrakasta partzialak kolektiboarentzako morala igotzeko elementuak dira eta instituzioren aurrerapenaren adierazleak.

1.5 Zuzendaritza Proiektuaren arriskuak

Zuzendaritza proiektua gauzatzen ari garen heinean zenbait oztoporekin, akatsekin edo disfuntziorekin aurki gaitzke. Proiektu mota hau egiteko kontuan hartu behar diren zenbait arrisku zehaztuko ditugu:

- Lankideen interesetatik urrun gelditzea: kontsulta prozesuetan gehiegi sakontzen ez bada, zuzendaritza proiektuak talde honen lana huts-hutsean izateko arriskua du.
- Proiektu mota hauetan ahal dena baino gehiago eskaintzea: izugarri plan zabala eta polita egiten da baina gure posibilitateak ongi baloratu gabe. Plana betetzen ez bada, noski, zuzendaritza taldearen sinesgarritasuna galdu egingo da.
- Denboralizazio arazoak: denbora gaizki kalkulatzek taldeen nekean eta motibazioan eragina eduki dezake. Proiektuak luzeak badira pertsonen satisfazioa indartzeko eta bultzatzeko neurriak hartu behar dira. Halaz ere, proiektu luze eta aspergarrietan sartzea ez da gehiegi komeni.
- Proiektuak exijitzen dituen lanak ez badira ongi zehazten orokortasunean murgiltzen gara. Guraso gehienek batez ere, lan egiterakoan lan zehatzak eta konketuak eskatzen dituzte.
- Zuzendaritza proiektua lan burokratikoa bihurtzea. Ikuskaritzaren aurrean baldintzak betetzen direla frogatu nahi da, baina, proiektua ez da praktikara eramaten edo ez da operatiboa (Alvarez, M. 1996: 15-16).
- ZPak ez ditu bakarrik ekintza teknikoak bideratzen. Ezin dugu ahaztu ZPa proiektu soziala dela eta bera gauzatzeko moduak (estrategiak, harreman pertsonalak, talde lidergoa, inplikatuaren parte hartzea, etab) erabakigarriak izango dira proiektuaren arrakasta edo porroterako.

2. ZUZENDARITZA PROIEKTUAREN EGITURA.

ZPren egileak berak baino hobeto inork ez du jakingo dokumentu honen atalak eta egitura zeintzuk izan behar diren. Hala ere, eredu ematea pentsatu dugu ZPren gutxieneko egitura eta edukiak zehazte aldera. Eredu honen bitartez emango den informazioa baliagarria izango da aurkezten diren proiektuek oinarri sendoa eta koherentzia izateko. Era berean, proiektuen aukeraketa egin behar dutenentzako (Aukeraketa-Batzordeak) ere, lagungarria delakoan gaude, izan ere, eredu honek proiektu bakoitzaren berezko ezaugarriak agerian jartzen ditu.

Azala eta aurkibidearen ondoren, gure ustez atal hauek etorri beharko dira..

2.1 Aurkezpena

Nahi izanez gero, atal hau ZPren kokapenarekin has daiteke, hau da, paragrafo labur bat zuzendaria aukeratzeko prozedura administratiboa azaltzeko (dekretua) eta ZPren kokapena horren barruan.

2.1.1. Zuzendaria eta zuzendaritza kideen aurkezpena eta justifikazioa.

Zuzendaria eta zuzendaritza taldekoen izen abizenak eta bakoitzak hartu behar duen kargua.

Honen ondoren, ikastetxearen egoerari buruz egindako hausnarketa pertsonalak eta taldearenak, era laburrean azalduko dira eta, honekin lotuta, hautagaitza aurkeztearen arrazoiak. Hautagaia galdera honi erantzuten saiatu behar da: **Zertarako** aurkezten dut neure burua?, beste era batean esanda, zein da nire asmoa legitimatzen duen oinarrizko arrazoa?

Zuzendaritza taldeko kide bakoitzaren curriculum labur bat ere sar daiteke atal honetan.

2.1.2 Ikastetxearen historia eta testuingurua.

Proiektua ikastetxe zehatz batean gauzatuko da. Honen inguruan ikastetxe honen historia, bilakaera eta bere inguruak zer nolako ezaugarriak dituen deskribatu behar dira. Hautagaiak ikastetxearen inguruan eta bertako ingurune sozial, ekonomiko eta kulturala eta lanekoari buruz duen ezagutza erakutsi behar du. Analisi honen alderdirik garrantzitsuena hau da: testuinguru honek ikasleengan sortzen dituen arazoak eta beharrak zehaztea eta proiektuak nola erantzungo dien behar horiei azaltzea.

Ikastetxeari berezko izaera ematen dioten eta mantendu behar diren proiektuak, egiturak, metodologiak... hemen aipatuko ditugu

2.2 Fundamentazioa

2.2.1 Beharren antzematea (diagnostikoa)

Hobekuntza helburuak azaldu baino lehenago, ikastetxearen analisia egingo dugu eta honek ikastetxearen **beharrak** azaleratuko ditu. Guk desiratutako egoera eta ikastetxeak orain duenaren arteko aldea, horrixeko esango diogu beharra, gure ustez ikastetxeak izan beharko lukeena eta ez dena, gabezi hori da beharra.

Behar hauek era honetan tipifikatu daitezke (Gairin eta beste batzuk, 1995): *normatiboak* (sistemak ezarritako estandarretatik etorrira), *adierazitakoak* (protagonistek beraien esandakoak) *hautemandakoak* (norberaren pertzepzio subjektibotik datozenak) eta *konparatiboak* (beste ikastetxeekin egindako konparazioetatik).

Beharrak antzemateko analisi asistematikoa egin dezakegu (premiazkoenak, ikastetxean gehien sentitzen edo agertzen direnak..) edo sistematikoa. Azken hau egiteko, eskola antolaketari buruzko literaturan agertzen den zerrenda ([1 eranskina](#)) horietako bat erabil daiteke. Zerrenda hauek esparruka deskribatzen dute ikastetxeko jarduna eta atal guztiekin akordatzeko baliagarriak dira. Hala ere, gure hobekuntza ekintzak ez dira zertan emanik esparru guztietan. Beste teknika batzuk ere erabil daitezke: AMIA matrizea (DAFO), interes taldeak zehaztu eta euren galdetu...Kontuan izan, diagnostikoa egiteko denbora ez dela oso luzea izango eta honek baldintzatuko duela zer nolako metodologia erabiltzen den beratu egiteko. Honetaz gain, Zuzendaritza proiektua ez da diagnosia edo beharrak antzemateko erabili den sistema eta dokumentu guztiak azaltzeko lekua. Atal honetan bakarrik hauxe aipatutako dugu: antzemandako beharren zerrenda, horiek detektatzeko erabili den metodologia laburki azaldu, lehentasunak ezartzeko irizpideak eta aztertutako esparruak.

2.2.2 Zuzendaritza eta funtzionamendu eredia.

Zuzendaritza eredia definitzea ez da erreza. Autoanalisi ariketa honetan zuzendaritzaren jarduna zein printzipiotan dagoen oinarrituta saiatuko gara azaltzen; zuzendaritzaren ezaugarriak eta printzipio gidariak definitu behar ditugu. Printzipio hauek eta zuzendaritzaren aurrean hautagaiak hartzen duen jarrerak lana aurrera ateratzeko era bat, modu bat, estilo bat ekarriko dute. Printzipio hauek definitu ahal izateko, gai hauei buruz hausnartu egin beharko dugu:

- Zein da zuzendaritzaren rola antolaketa partehartzaile batean.
- Gatazka egoeratan autoritatearen erabilera.
- Erabaki hartzerakoan egon behar den parte-hartzea.

- Talde lana
- Zuzendaritza taldea gidatu behar duten giza kalitateak eta kalitate etikoak.
- Zuzendaritza-proiektuaren jarraipena eta ebaluazio-prozesuaren emaitzetan oinarrituta erabaki-hartzeak nolakoak izango diren.
- Goian aipatutako erabakiak eta beste batzuk ikastetxeko gobernu eta koordinazio organoei informatzeko aurreikusitako mekanismoak zeintzuk izango diren.
- Zuzendaritza talde barruan erabakiak hartzeko modua.
- Bultzatu nahi dugun antolaketa eredua.

Hau egin eta gero, Zuzendaritza Taldearen egiturari ekingo diogu. Ikastetxeko AJAn kargu bakoitzaren funtzioak zehaztuta egongo dira, baina, kontutan izanda, karguetan aldaketak egongo direla, baliteke guk aldaketak edo moldaketak sartzea. Beraz, atal honetan, aldaketak egotekotan, kargu bakoitzaren funtzioak, esparruak eta talde barruko hierarkia azalduko dugu .

2.3. Helburuak

Hauek dira ZPren benetako mamia. Zuzendaritza Taldeak hobetu edo aldatu nahi duena helburuetan isladatzen da. Antzemandako beharregatik, Hezkuntza Proiektua eta Ikastetxe Ikasketa Proiektutik abiatuta helburuak zehaztuko ditugu.

Ez dugu ahaztu behar ikastetxearen xede nagusia eta bere izaeraren muina ikasleei eman beharreko hezkuntza zerbitzua dela, hau da, ikaskuntza-irakaskuntza prozesuak. Helburu guztiak helburu nagusi honen menpe egon behar dira.

Helburuak ordenatze eta sailkatze aldera beharrak antzemateko erabili ditugun esparruak erabil ditzakegu.

Helburu bakoitza garbi eta labur idatzi behar da. Bera lortzeko egin beharreko ekintzak azalduko ditugu. Honekin batera ekintza horietarako behar ditugun baliabideak (irakasleak eta langile ez-irakasleak, materialak edo finantza-baliabideak), denboralizazioa eta ebaluazio adierazleak. Agian Zuzendaritza Taldeak ZPa idazterakoan ez dauka behar adina informazio atal hauek guztiak betetzeko, horregatik, helburu guztiek ez dute ez garapenik ez zehaztasun maila berdunik izango.

Hau dena modu grafiko batean adierazita garbiago ikusten da. Horretako, behean ematen dugun eredua baliagarri izan daiteke edo proiektuak kudeatzeko dauden aplikazio informatikoren bat erabili (Microsoft Project, dotProject...)

(Esparrua)	1. (Helburua)				
	Ekintzak	Arduradunak	Baliabideak	Denbormalizazioa	Emitzen adierazleak
	1.				
2.					

2.4. Zuzendaritza Proiektuaren ebaluazioa

Helburuetan zehaztutako lorpen adierazleak izango dira ebaluaziorako erreferente nagusiak. Baina hauetaz gain, Zuzendaritza Taldeak Proiektu osoaren ebaluazio estrategia diseinatu beharko du. Estrategia honek zera artikulatuko du: noiz ebaluatu, nork, zer eta zein tresnarekin ebaluatuko dugun.

Ebaluazio momentu eta tresna batzuk ikastetxeko berezko jardunarekin batera datoz. Hau da, Hasierako ebaluazioa Aukeraketa Batzordeak egingo du. Batzorde honek egingo du Proiektuaren lehenengo ebaluazioa eta balorazioa. Urteko Memoria bakoitzean ere, urte horretan egindakoaren ebaluazioa egingo da eta Ikastetxeko Urteko Plana egiterakoan, ebaluazio horrek ekarritako moldaketak sartu beharko ditugu. Proiektuaren ebaluazio jarraitua eta bukaerako ebaluazioa ere, nahitaezkoa dira, zuzendaria aukeratzeko dekretuan aipatzen baitira. (18. artikulua: “ izendatutako zuzendariak ebaluatuko dira agintaldian zehar” 19. artikulua.- “Agintaldian egindako lanagatik ebaluazio positiboa lortzen duen zuzendariak aukera izango dute bere agintaldia lau urtez luzatzeko)

Helburuen lorpen maila ebaluatzeko eredu asko daude. Hona hemen adibide bat.

Helburua	Ekintzak eta arduradunak	Lorpen adierazleak	Lorpen maila	Erabakiak / Behar berriak

2.6. Eranskinak (Hautagaien curriculum)

3. ZUZENDARITZA PROIEKTUAREN EGITURAREN LABURPENA

Azala

Aurkibidea

1. Aurkezpena eta justifikazioa
 - 1.1 Zuzendaria eta zuzendaritza kideen aurkezpena
 - 1.2 Ikastetxearen historia eta testuingurua.
2. Fundamentazioa
 - 2.1 Beharren antzematea (diagnostikoa)
 - 2.2 Zuzendaritza eta funtzionamendu eredua.
3. Helburuak
4. Zuzendaritza Proiektuaren ebaluazioa
5. Eranskinak (Hautagaien curriculum)

BIBLIOGRAFIA

Dokumentu hau osatzeko material hauek erabili ditugu:

Hiru ikastetxetako ereduak: Txindoki Alkartasuna BHI, Mogel Isasi BHI, IES Navarro Viloslada.

“El Projecte de Direció” Joan Teixidó Saballs Departament de Pedagogia. Universitat de Girona

“Zuzendaritza Proiektua Juan Carlos Sola Eslava eta Pello Aramendi Jauregi. Didaktika eta Eskola Antolakuntza Saila

“El Proyecto de Dirección” Ana Maria García eta Javier Aguirregabiria Barturen

“Proyecto de dirección y ejercicio directivo” Antonio Montero Alcaide
Zuzendaria aukeratzeko Dekretuaren zirriborroa.

1 Eranskina

1. Planteamendu instituzionalak: Ikastetxearen Planak eta Proiektuak

- Hezkuntza Proiektua
- AJA
- Ikastetxeko Ikasketa Proiektua (PCC)
- Urteko Plana
- Memoria
- Gelako programazioa.

2. Hezkuntza Komunitatearen sektoreak

(Ikasleak, Gurasoak, Irakasleak, Administrazioa eta zerbitzuak, Zuzendaritza)

3. Antolaketa egitura

a) Gobernu organoak

- Kolegiatuak: Eskola Kontseilua, Klaustroa, Zuzendaritza, Batzorde Pedagogikoak, tutore taldeak, Sail Didaktikoen Buruen Batzordea..
- Pertsona bakarrekoak: Zuzendaria, ikasketa burua, idazkaria, koordinatzaileak, proiektuen arduradunak...

b) Irakasleen arteko koordinazioa.

- Irakaslea,
- Irakaslea-Tutorea
- Irakaslea lan taldeak: Zikloko taldeak, Irakasle taldea, Sail Didaktikoak, Osagarriak eta Eskolaz kanpoko ekintzen arduraduna(k)
- Koordinazioa arduradunak: Ziklo/etapa koordinatzailea, Sail Didaktikoen buruak
- Koordinazio Pedagogikoaren Batzordea

c) **Ikasleen parte-hartzea:** delegatuak, delegatuen batzordea, gelako /ikastetxeko batzarra, Eskola Kontseiluko ordezkariak.

d) **Gurasoen parte-hartzea:** Gurasoen Elkarteak, Asanblada, Eskola Kontseiluaren ordezkariak

e) **Administrazio eta zerbitzuen langileen parte-hartzea**

4. Kudeaketaren esparrua

- a) Koordinazio-gestioa esparrua
- b) Esparru pedagogikoa (ikaskuntza-irakaskuntza , curriculum, planifikazioa, koordinazioa, orientazioa, ebaluazioa, ekintza osagarriak)
- c) Esparru ekonomikoa (aurrekontua, gastuak, ordainketak, erosketak)
- d) administratiboa (matrikula, dokumentazioa, informazioa..)
- e) Zerbitzuen esparrua (garraioa, jangela, eskolaz kanpoko ekintzak)
- f) Familien esparrua
- g) Inguruarekiko harremanen esparrua. (irudia, matrikula kanpainak..)

5. Harreman sarea: Lan giroa eta honen kalitatea.

- a) Integrazioa eta lan giroa
- b) Informazioa eta komunikazioa
- c) Parte-hartzea
- d) Motibazioa
- e) Kontrola
- f) Lan taldeen funtzionamendua
- g) Erabakiak
- h) Gatazkak

6. Baliabideak

- a) Guneak
- b) Denborak eta ordutegiak
- c) Materialak
- d) Ekonomikoak

7. Kanpoko harremanak

- a) Beste ikastetxeak
- b) Berritzeguneak
- c) Administrazioa
- d) Zuzendari elkarteak, sindikatuak, edo bestelako asoziazioak
- e) Udaletxea, Foru Aldundiak
- f) Enpresak

8. Ebaluazioa eta kontrola

Kanpoko ebaluazioak
Barneko ebaluazioak
Diagnosi frogak

10. Berrikuntza eta hobekuntza.

Ikastetxeko prestakuntza eta berrikuntza proiektuak

Hobekuntza prozesuak

Garapen profesionala