HEZKUNTZA IKUSKARITZAREN

PLAN ESTRATEGIKOA 2026-2030

Misioa · Bisioa · Balioak · Diagnostikoa · Ardatzak · Erronkak · Helburuak

2026ko azaroa

HEZKUNTZA IKUSKARITZA
INSPECCIÓN EDUCATIVA

EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO
HEZKUNTZA SAILA
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

Aurkibidea

1. Aurkezpena 3
2. Planaren logika estrategikoa 3
3. Planaren prestaketa-prozesua 4
4. Nor garen: misioa, bisioa eta balioak 4
5.- Interes-taldeak 5
6.- Ardatzak 5
7. Egoeraren diagnostikoa 6
8. Erronka estrategikoak 8
9. Erronketatik helburuetara 10
10. Plan estrategikoaren hedapena 15
11. Planaren jarraipena eta ebaluazioa 20

1. Aurkezpena

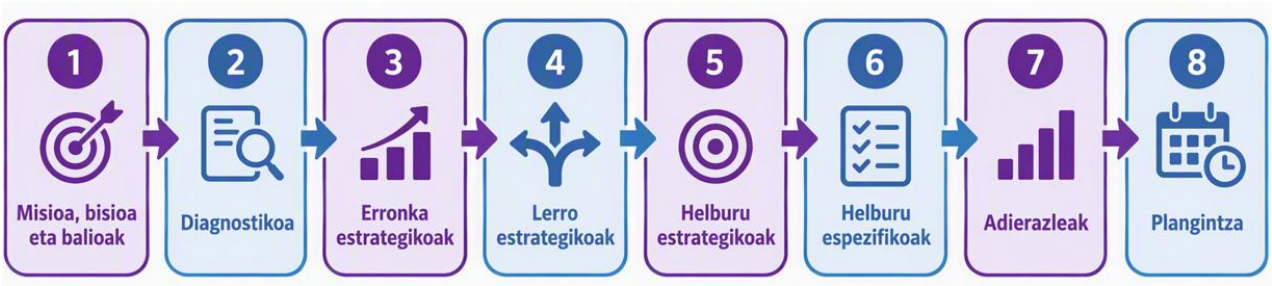
Hezkuntza Ikuskaritzaren 2026–2030 Plan Estrategikoak erakundearen hurrengo lau urteetako norabidea zehazten du. Plangintza estrategikoa prozesu sistematiko eta egituratua da, erakundearen epe ertain eta luzerako norabidea definitzeko eta erabakiak esparru komun baten arabera bideratzeko. Prozesuak erakundearen abiapuntua, etorkizunerako anbizioa eta bien arteko trantsizioa egituratuko ditu, diagnostikotik hasi eta estrategia gauzatu, jarraitu eta ebaluatzeko mekanismoetaraino.

Plan estrategiko honek nora iritsi nahi dugun eta hori nola lortuko dugun argi definitzen lagunduko digu. Horretarako, egungo egoera aztertu da, epe ertain eta luzerako helburuak ezarri dira, eta helburu horiek lortzeko ibilbide marraztu da.

Plana ikuskarien parte-hartzean eta hausnarketa kolektiboan oinarrituta prestatu da. Misioa, bisioa eta balioak berrikusi ondoren, barneko eta kanpoko egoera aztertu da eta azterketa hori honako ardatz hauetan oinarritu da: estrategia, pertsonak, interes-taldeak, berrikuntza, gizartea eta emaitzak.

Prozesuaren asmoa ez da soilik jarduerak antolatzea. Lehentasunak argitzea, baliabideak norabide berean kokatzea, egindako jardueren trazabilitatea bermatzea eta ikuskaritzaren jardunak hezkuntza-sisteman duen eragina sistematikoki ebaluatzea ere bada.

2. Planaren logika estrategikoa



Hurrenkera horrek logika progresibo bati erantzuten dio: lehenik, erakundearen nortasuna, xedea eta etorkizuneko norabidea berrikusi dira; ondoren, egungo egoera aztertu da; diagnostikotik lehentasunezko erronkak ondorioztatu dira; erronka horiei erantzuteko lerro estrategikoak definitu dira; eta, azkenik, helburuak eta adierazleak identifikatu dira epe zehatzetan gauzatzeko. Horrela, koherentzia eta trazabilitatea bermatzen dira asmo estrategikoetatik urteko jardueretaraino.

Ikuspegi horri esker, plangintzak diagnostikoaren, formulazio estrategikoaren eta hedapen operatiboaren arteko trazabilitatea bermatuko du, hartutako erabakien koherentzia eta aurrerapenaren jarraipen sistematikoa ahalbidetuz.

Plan estrategiko hau urteko planetan operatibizatuko da. Urteko jarduera bakoitzak helburu estrategiko bati erantzun beharko dio, eta helburu bakoitzak identifikatutako erronketako bati egin beharko dio ekarpena. Jarduera bakoitzak espero den emaitza, jarraipen-adierazlea eta egiaztatze-iturria izango ditu. Horrela, Plan Estrategikoa ez da jardueren zerrenda hutsa izango, baizik eta erakundearen lehentasunak, erabakiak eta baliabideak norabide berean kokatzeko kudeaketa-tresna.

3. Planaren prestaketa-prozesua

Plan Estrategikoa prestatzeko prozesua ikuskarien parte-hartzean, hausnarketa kolektiboan eta ebidentzietan oinarritutako diagnositik abiatu da. Lehen urrats gisa, Hezkuntza Ikuskaritzaren misioa, bisioa eta balioak berrikusi dira, ikuskarien ekarpenak jasoz eta erakundearen nortasun profesionala, eginkizun instituzionala eta etorkizuneko norabidea berriz aztertuz.

Ondoren, erakundearen barne- eta kanpo-egoeraren azterketa egin da. Barne-analisian, haren funtzionamenduan eta garapenean eragina duten sei ardatz nagusi hartu dira kontuan: estrategia, pertsonak, interes-taldeak, berrikuntza, gizartea eta emaitzak. Kanpo-analisian, berriz, gizarte- eta hezkuntza-ingurunearen bilakaera aztertu da, bereziki interes-taldeen beharrak eta itxaropenak kontuan hartuta. Bi ikuspegiak uztartuta, Hezkuntza Ikuskaritzaren egungo egoerari buruzko diagnostiko partekatua eta osoa osatu da.

Hausnarketa honetan indarguneak, ahuleziak, aukerak eta mehatxu nagusiak identifikatu dira, eta horien gainean eraiki dira planaren erronka estrategikoak. Erronka horiek lehenetsi ondoren, ardatz estrategikoak, helburuak eta jarduera-ildoak definitu dira, planak norabide argia, koherentzia eta aplikazio praktikoa izan ditzan.

Azkenik, planaren jarraipen-, ebaluazio- eta kontu-emate sistema ezartzea aurreikusi da, urteko jardueren eta helburu estrategikoen arteko lotura bermatzeko, egindakoaren trazabilitatea ziurtatzeko eta ikuskaritzaren jardunak hezkuntza-sisteman duen eragina modu sistematikoan aztertzeko.

4. Nor garen: misioa, bisioa eta balioak

Plan estrategiko honen baitan, lehen urratsa ikuskari guztiekin batera misioa, bisioa eta balioak eguneratzea izan da; ariketa hori 2026ko irailean egin zen. Jarraian, ariketa horren ondorioz eguneratutako misioa, bisioa eta balioak aurkezten dira.

4.1. Misioa

> *Erakundearen izateko arrazoia eta funtsezko eginkizuna adierazten du. Hau da, honako galderei erantzuten die: Nor gara? Zertarako gaude? Zer ekarpen egiten dugu?*

Hezkuntza Ikuskaritzaren misioa hezkuntza-komunitatearen eskubideak eta betebeharrak bermatzen laguntzea da, hezkuntza-sistemaren kalitatea eta etengabeko hobekuntza sustatuz. Ikasleen ongizatea, ekitatea, aukera-berdintasuna eta ikaskuntza inklusiboa jardunaren erdigunean kokatzen ditu, hezkuntza-arrakasta pertsonal eta kolektiboa bultzatzeko. Horretarako, ikastetxeei eta hezkuntza-komunitateari bide-laguntza, aholkularitza teknikoa eta bitartekaritza eskaintzen dizkie, ebaluazioaren kultura eta berrikuntza sustatuz, zerbitzu publiko eraginkor, eguneratu eta baliotsua emateko.

4.2. Bisioa

> *Erakundeak etorkizunean zer izan nahi duen eta norantz jo nahi duen adierazten du. Lortu nahi dugun etorkizuneko egoera irudikatzen du eta gure garapenaren norabidea markatzen du. Honako galderari erantzuten dio: Zer nolako Hezkuntza Ikuskaritza izan nahi dugu datozen urteetan?*

Hezkuntza Ikuskaritzak hezkuntza-sistemaren hobekuntzarako erreferente teknikoa izan nahi du, ikasleen ongizatea, ikaskuntza eta hezkuntza-arrakasta bere jardunaren ardatz nagusi bihurtuz. Euskara sustatzen duen erakundea, hurbila, proaktiboa eta konfiantzazkoa izatea du helburu, ebidentzietan oinarritutako erabakiak, ebaluazioaren kultura eta berrikuntza sustatzeko gaitasuna izango duena. Era berean, etengabe ikasten duen erakunde koordinatu eta eraldatzailea izan nahi du, gizartearen eta hezkuntzaren erronka berriei aurrea hartu eta erantzuteko gai izango dena, profesionaltasunaren, fidagarritasunaren eta kalitatearen erreferente bihurtuz hezkuntza-komunitate osoarentzat.

4.3. Balioak

Erakunde baten balioak erakundeak nola jardun nahi duen definitzen duten erreferente partekatuak dira. Kideen jokabidea, erabakiak hartzeko modua eta bai barnean bai ingurunearekiko harremanak orientatzen dituzte. Nola jardun nahi dugu Hezkuntza Ikuskaritza gisa?

Hezkuntza Ikuskaritzaren jarduna zerbitzu publikorako bokazioan eta ikasleen ongizatearekiko konpromisoan oinarritzen da. Bere lana independentziaz, objektibotasunez, integritatez eta erantzukizunez garatzen du, ebidentzietan, irizpide teknikoetan eta araudian bermatuta. Aldi berean, ekitatea eta inklusioa sustatzen ditu, aniztasuna aberastasun gisa ulertuz eta ikasle guztien aukera-berdintasuna defendatuz. Hurbiltasuna, enpatia eta lankidetza funtsezkotzat jotzen ditu hezkuntza-komunitatearekin konfiantzazko harremanak eraikitzeko. Etengabeko ikaskuntza, berrikuntza eta proaktibitatea ere bere nortasunaren parte dira, etorkizuneko beharrei aurrea hartzeko eta zerbitzuaren kalitatea etengabe hobetzeko.

5.- Interes-taldeak

Hezkuntza Ikuskaritzaren interes-taldeak dira haren jardunak zuzenean edo zeharka eragiten dien pertsonak, kolektiboak eta erakundeak, bai eta ikuskaritzaren eginkizunak garatzeko lankidetza, informazioa edo ezagutza eskaintzen duten eragileak ere. Talde nagusien artean daude ikasleak eta familiak; ikastetxeetako zuzendaritza-taldeak, irakasleak eta gainerako profesionalak; Hezkuntza Sailaren organoak eta zerbitzuak; beste administrazio eta erakunde publiko batzuk; unibertsitateak eta prestakuntza- zein ebaluazio-erakundeak; gizarte- eta komunitate-eragileak; eta Hezkuntza Ikuskaritzako langileak berak.

Plan Estrategikoaren garapenean, talde horien beharrak, itxaropenak eta pertzepzioak modu sistematikoan identifikatu eta aztertuko dira, entzute aktiborako, parte-hartzerako eta lankidetzarako bide egokiak erabiliz. Jasotako informazioa lehentasunak zehazteko, zerbitzuak eta jardun-prozesuak hobetzeko, erantzun koordinatuagoak emateko eta ikuskaritzaren ekarpena nahiz inpaktua ebaluatzeko erabiliko da, betiere objektibotasunaren, gardentasunaren, konfidentzialtasunaren eta zerbitzu publikoaren printzipioekin bat etorriz.

6.- Ardatzak

Ardatzak: helburu estrategikoak lortzeko lehentasunezko jardun-eremua.

- ESTRATEGIA: estrategia erakunde batek bere norabidea zehazteko, helburuak ezartzeko eta horiek lortzeko beharrezko ekintzak planifikatzeko egiten duen prozesua da, ingurunea eta interes-taldeen beharrak eta itxaropenak kontuan hartuta.

- INTERES-TALDEAK: interes-taldeak erakundearen jardueran eragina duten edo haren eragina jasotzen duten pertsona edo taldeak dira, eta haien beharrak eta itxaropenak ezagutzea eta kontuan hartzea ahalbidetzen dute, konfiantzan oinarritutako harreman iraunkorrak eraikiz eta elkarren arteko balioa sortuz.

- PERTSONAK: erakundearen estrategia gauzatzeko eta helburuak lortzeko, beren ezagutza, gaitasunak, talentua, konpromisoa eta parte-hartzea eskaintzen duten pertsonen multzoa da; horien garapena, ongizatea, lankidetza eta lidergoa sustatzea, pertsonentzat eta erakundearentzat balioa sortzeko funtsezko oinarria izanik.

- GIZARTEA: gizartea erakundeak bere jardueraren bidez ingurune sozialean eta ingurumenean sortzen duen eragina kudeatzeko eta hobetzeko duen konpromisoa da, gizartearen beharrei eta itxaropenei erantzunez, garapen jasangarria sustatuz eta komunitatearen ongizateari lagunduz.

- BERRIKUNTZA: erakundearen estrategiarekin bat etorriz, ingurunean sortzen diren aukerak eta ideia berriak modu sistematikoan identifikatu, lehenetsi eta proiektu bihurtzeko prozesua da, produktu, zerbitzu, prozesu edo kudeaketa-modu berriak edo nabarmen hobetuak garatu eta balioa sortzeko.

- EMAITZAK: erakundeak bere estrategiaren eta jardueren bidez lortutako lorpenen eta sortutako balioaren multzoa da.

7. Egoeraren diagnostikoa

Egoeraren diagnostikoaren helburua Hezkuntza Ikuskaritzaren abiapuntua modu partekatu eta objektiboan ezagutzea da, erakundearen barneko gaitasunak eta hobetu beharreko alderdiak identifikatzeko, bai eta ingurunetik datozen aukerak eta arriskuak aztertzeko ere. Diagnostiko horri esker, planaren lehentasunak eta erronka estrategikoak ebidentzietan oinarrituta zehaztu ahal izan dira.

Diagnostiko hau egiteko, hainbat informazio-iturri hartu dira kontuan, ikuspegi osatu eta kontrastatua izateko. Besteak beste, aurreko planen memoriak aztertu dira; ikuskariei, ikastetxeei eta administrazioko langileei egindako gogobetetze-inkesten emaitzak jaso dira; 2025-2026 ikasturtearen amaieran ikuskari guztiekin egindako gogoeta-saioaren ekarpenak kontuan hartu dira; eta 2026-2027 ikasturtearen hasieran egindako AMIA azterketaren ondorioak baliatu dira. Iturri horiek guztiek aukera eman dute Hezkuntza Ikuskaritzaren egoera modu zabalagoan ulertzeko eta diagnostikoa datuetan, esperientzian eta parte-hartzean oinarritzeko.

Hona azterketa honen emaitzen punturik esanguratsuenak:

7.1. Indargune nagusiak

- Planifikazioaren eta ebaluazioaren kultura barneratua.
- Antolaketa-egitura argia eta lidergo partekatua.
- Ikuskarien autonomia, lankidetza eta konpromiso profesionala.
- Eguneroko lanaren digitalizazio-maila eta ebidentzietan oinarritutako datuen eskuragarritasuna.
- Berritzeko motibazioa, lan-talde espezializatuak eta esperientzia handiko profesionalak.

7.2. Ahulezia nagusiak

- Jardueren inpaktua eta balio erantsia sistematikoki neurtzeko tresna falta.
- Planen, txostenen eta proposamenen trazabilitate eskasa.
- Lan-karga handia eta aurreikusi gabeko eskarien eragina.
- Lurraldeen arteko irizpide-desberdintasunak eta tresna digitalen sakabanaketa.
- Barne-komunikazioa, ezagutza-transferentzia eta prestakuntzaren inpaktuaren ebaluazioa hobetu beharra.

7.3. Aukera nagusiak

- Ikuskaritzaren erreferentzialtasun teknikoaren indartzea.
- Beste zerbitzuekiko koordinazioaren eta sare-lanaren garapena.
- Datuen eta ebidentzien integrazioa erabaki estrategikoetan.
- Praktika onen identifikazioa, sistematizazioa eta hedapena.
- Adimen artifizialaren eta tresna digitalen erabilera arduratsuaren aprobetxamendua.

7.4. Mehatxu nagusiak

- Gizarte-eskaeren eta gatazken gorakadek dakarten lan-karga.
- Burokratizazioak eta ustekabeko eskariak plangintzaren garapenean duten eragina.
- Ikuskaritzaren irudi sozial mugatua edo distortsionatua.
- Errelebo profesionalaren eta ezagutza kritikoaren galeraren arriskua.
- Gizarte-aniztasunaren, ongizate emozionalaren eta inklusioaren behar berrien konplexutasuna.

8. Erronka estrategikoak

Hezkuntza Ikuskaritzaren misioa, bisioa eta balioak berrikusi ondoren, eta egindako barne- eta kanpo-analisietatik abiatuta, erakundeak 2026–2030 aldian erantzun beharreko bost erronka estrategiko nagusi definitu ditu. Erronka horiek planaren norabide nagusia ezartzen dute, eta ardatz estrategikoak, helburuak, ekintza-ildoak eta ebaluazio-adierazleak formulatzeko erreferentzia izango dira.

	ESTRATEGIA	INTERES TALDEAK	PERTSONAK	GIZARTEA	BERRIKUNTZA	EMAITZAK
MISIOA		4. Ezagutza, komunikazioa eta lankidetza-sareak sendotzea	3.- Pertsonen garapena, ongizatea eta talentuaren kudeaketa indartzea	4. Ezagutza, komunikazioa eta lankidetza-sareak sendotzea		1.- Ebidentzietan oinarritutako hobekuntza eta inpaktuaren kultura sendotzea
BISIOA	2. Erakunde arin, berritzaile eta eraginkorra eraikitzea				5. Etorkizuneko erronkei aurrea hartzeko gaitasun proaktiboa garatzea	

8.1. Ebidentzietan oinarritutako hobekuntza eta inpaktuaren kultura sendotzea

- Inpaktua neurtzea.
- Balio erantsia ebaluatzea.
- Datuetan oinarritutako erabakiak.
- Adierazleen erabilera.
- Ebidentzietan oinarritutako jarduna.

Erronka estrategikoaren formulazioa

Ikuskaritzaren jardueren inpaktua ebidentzietan oinarrituta neurtu eta hobetzea.

Hezkuntza Ikuskaritzaren jardueren emaitzak eta inpaktua ebidentzietan oinarrituta sistematikoki neurtu, aztertu eta hobetzea, hezkuntza-sistemaren kalitateari eta etengabeko hobekuntzari egiten zaion ekarpena indartzeko eta Ikuskaritzaren erreferentzialtasun teknikoa sendotzeko.

8.2. Erakunde arin, berritzaile eta eraginkorra eraikitzea

- Lan-prozesuen modernizazioa.
- Burokrazia murriztea.
- Lan-kargaren kudeaketa.
- Eraldaketa digitala.
- Berrikuntza-kultura.

Erronka estrategikoaren formulazioa

Antolaketa eta prozesuak aztertu eta eguneratu, eraginkortasuna handitzeko.

Hezkuntza Ikuskaritzaren antolaketa eta lan-prozesuak aztertu, sinplifikatu eta eguneratzea, baliabideen erabilera optimizatzeko, jardunaren eraginkortasuna handitzeko eta hezkuntza-sistemaren beharrei erantzuteko zerbitzu arinagoa, koordinatuagoa eta berritzaileagoa garatzeko.

8.3. Pertsonen garapena, ongizatea eta talentuaren kudeaketa indartzea

- Talentua erakartzea eta fidelizatzea.
- Ongizate profesionala.
- Ezagutzaren transferentzia.
- Partaidetza eta konpromisoa.
- Lidergo partekatua.

Erronka estrategikoaren formulazioa

Pertsonengan oinarritutako erakundea sustatzea, talentua, ongizatea eta lidergo partekatua indartuz.

Pertsonen garapen profesionala, ongizatea, talentua, partaidetza eta lidergo partekatua indartzea, lankidetza, ikaskuntza etengabea eta ardura partekatua sustatzeko, eta erakunde kohesionatu, prestatua eta etorkizuneko erronkei erantzuteko gaituagoa eraikitzeko.

8.4. Ezagutza, komunikazioa eta lankidetza-sareak sendotzea

- Barne-komunikazioa.
- Praktika onen transferentzia.
- Sare-lana.
- Zerbitzuen arteko koordinazioa.
- Informazio-fluxu eraginkorrak.

Erronka estrategikoaren formulazioa

Erantzun koordinatuagoak emateko, ezagutza partekatzea eta transmititzea, komunikazioa eta lankidetza-sareak indartuz.

Ezagutza partekatzea, barne- eta kanpo-komunikazioa eta lankidetza-sareak indartzea, informazio-fluxu eraginkorrak, irizpide partekatuak eta erantzun koordinatuak sustatzeko, eta hezkuntza-komunitateari zerbitzu hurbilagoa, koherenteagoa eta kalitate handiagokoa eskaintzeko.

8.5. Etorkizuneko erronkei aurrea hartzeko gaitasun proaktiboa garatzea

- Aldaketetara egokitzea.
- Gizartearen eskari berriak.
- Ongizate emozionala.
- Adimen artifiziala eta digitalizazioa.
- Hezkuntza-sistemaren erronka berriak.
- Ikasleen emaitzen hobekuntza.

Erronka estrategikoaren formulazioa

Inguruneko aldaketei aurrea hartu eta hezkuntza-sistemaren erronka berriei modu proaktiboan erantzuteko gaitasuna garatzea.

Gizarte- eta hezkuntza-inguruneko aldaketei aurrea hartzeko eta erronka berriei modu proaktibo, prebentibo eta berritzailean erantzuteko gaitasuna garatzea, ikasleen ongizatea, inklusioa, ekitatea eta hezkuntza-arrakasta jardunaren erdigunean kokatuz.

9. Erronketatik helburuetara

Bost erronka estrategiko horiei erantzuteko, Plan Estrategikoa bost helburu estrategikoetan egituratzen da. Bakoitzak erronka estrategiko bati erantzuten dio zuzenean.

Ebidentzietan oinarritutako hobekuntza eta inpaktuaren kultura sendotzea (Erronka 8.1)

Helburu estrategikoa

1. Hezkuntza Ikuskaritzaren jardunaren emaitzak, inpaktua edo/eta balio erantsia modu sistematikoan neurtzeko ohitura sustatzea, ebidentzietan oinarritutako erabakiak hartzeko.

Helburu espezifikoak

1.1. Ikuskaritzaren jarduera nagusien inpaktua ebaluatzeko adierazleak definitzea gutxienez AZ estrategikoetan inpaktu neurgailu bat zehaztuz.

Adierazleak:

- Inpaktu-adierazlea definituta duten AZ estrategikoen ehunekoa (%): %100
- Inpaktu-adierazlea definituta duten gainerako lan-taldeen ehunekoa (%): % 40

1.2. Dokumentu estrategikoen trazabilitatea bermatzea, dokumentuen arteko loturak, jarraipena eta eguneratzeak identifikatzeko eta egiaztatzeko sistema bateratu baten bidez.

Adierazleak:

- Trakzio arduradun bakoitzak plangintza fitxan estrategiaren trazabilitatea txertatuta izatea: %100
- Estrategikoak diren trakzio arduradunak zentralarekin plan estrategikoaren jarraipena egin: hiru hilean behin.

1.3. Lan talde guztietan PDCA zikloa txertatzearen kultura indartzea.

Adierazleak:

- Lan-talde estrategikoen memorietan PDCA zikloen txertatzea: %100
- Plangintza fitxa eta memoria murriztuen ereduen hedatzea: lan-taldeen %100

1.4. Datuen eta ebidentzien erabilera sistematizatzea, erabaki estrategiko eta operatiboak hartzeko erabiltzen diren ebidentziak modu egituratuan jasoz, erregistratuz eta dokumentatuz.

Adierazleak:

- Ebidentziak dokumentatzeko ditugun tresnen berrikuspenen ehunekoa: %100
- Ondorio estrategikoak ebidentzietan oinarrituta hartu diren erabakien ehunekoa: %100

Erakunde arin, berritzaile eta eraginkorra eraikitzea
(Erronka 8.2)

Helburu estrategikoa

2. Hezkuntza Ikuskaritzaren antolaketa, lan-prozesuak eta baliabideen erabilera aztertu, sinplifikatu eta eguneratzea, zerbitzu arinagoa, eraginkorragoa eta berritzaileagoa eskaintzeko, jardunaren kalitatea hobetuz eta hezkuntza-sistemaren beharrei erantzuteko gaitasuna indartuz.

Helburu espezifikoak

2.1. Hezkuntza Ikuskaritzaren lan-prozesuak aztertzea eta berrikustea, bikoiztasunak, alferrikako izapideak eta balio erantsirik gabeko jarduerak identifikatzeko.

Adierazleak:

- Balio erantsia aztertuta duten lan-prozesuen ehunekoa: %100.
- Lehenetsitako lan-prozesuetan egindako doikuntzen kopurua: Gutxienez 5

2.2. Baliabideen erabilera eraginkorragoa bultzatzea, antolaketa arinagoa eta hezkuntza-sistemaren beharrei hobeto egokitutako zerbitzua bermatzeko.

Adierazlea:

- Hobekuntza-esparrua behar duten baliabide digitalen eta antolaketa-prozeduren identifikazioa, eguneraketa, optimizazioa eta sinplifikazioa. Lau urtekoan zehar identifikatutakoen %80.

2.3. Prozedurak sinplifikatzea eta homogeneizatzea, lurraldeen eta lan-taldeen arteko irizpide bateratuak eta jarduteko modu partekatuak indartuz.

Adierazleak:

- Az-ak berrikusi dira jarduerak sinplifikatzeko eta homogeneizatzeko xedearekin, gutxienez 5 AZ.
- Lurraldeetako funtzionamendu eta antolaketa irizpideen azterketa eta urtero praktika onak identifikatu eta partekatu dira. Gutxienez 3 praktika on.

2.4. Lan-kargaren banaketa eta lehentasunen kudeaketa hobetzea, jarduera estrategikoei behar besteko denbora eta baliabideak eskaintzeko.

Adierazleak:

- Zentralak lan-kargaren azterketa egin ondoren eta, hala dagokionean, Lurralde buruei doitzeko proposamenak jasotzen dituen Lurralde arteko akta.
- IKUParekin batera lan-kargaren azterketaren irizpideen berri eman zaio plantillari: Ikasturteroko IKUPean txertatu.

2.5. Berrikuntza-kultura sustatzea, praktika eraginkorrak identifikatuz, formakuntza sustatuz, esperimentatuz, ebaluatuz eta erakunde osoan partekatuz.

Adierazlea:

- Lurralde bakoitzean ikasturtero praktika eraginkor baten identifikazioa, formazioa, esperimentazioa, ebaluazioa eta sustapena: ikasturtero bat lurraldeko.

Pertsonen garapena, ongizatea eta talentuaren kudeaketa indartzea (Erronka 8.3)

Helburu estrategikoa

3. Garapen profesionala, ongizatea, talentuaren kudeaketa eta lidergo partekatua indartzea, ezagutzaren transferentzia eta partaidetza sustatuz, erakunde kohesionatua, ikasten duena eta etorkizuneko erronkei erantzuteko gaitasun handiagoa duena eraikitzeko.

Helburu espezifikoak

3.1. Ikuskarien garapen profesionala eta prestakuntza estrategikoa indartzea, erakundearen erronka nagusiei erantzuteko behar diren gaitasunak identifikatuz, garatuz eta ebaluatuz.

Adierazleak:

- Ikuskaritzako erronka estrategikoekin lotutako prestakuntzen orduen kopurua. (%50a gutxienez)
- Formazio saioek ikuskarien egunerokotasunean duten inpaktuaren balorazioa (Asebetetze inkestetan 1tik 10era 8 baino gehiago)
- Berdinen arteko ikaskuntzak eta mentorizazioak bere garapen profesionalean ekarpen positiboa izan duela adierazten duten ikuskarien ehunekoa (lau urteen buruan %80a).

3.2. Ezagutzaren transferentzia eta errelebo profesionala sistematizatzea, esperientzia metatua partekatuz eta jakintza kritikoaren jarraitutasuna bermatuz.

Adierazleak:

- Identifikatutako ezagutza profesionaletatik abiatuta ikuskaritzan partekatutako praktika onen kopurua (urtero zona bakoitzean behin)
- Zerbitzua uzteko aurreikuspena duten ikuskarien ezagutza eta esperientzia estrategikoa transferitzeko sistema inplementatu da (% 100a lau urteetan zehar)

3.3. Ongizate profesionala sustatzea, lan-giro positiboa, lan-kargaren oreka, aitortza, entzute aktiboa eta elkarren arteko zaintza indartuz.

Adierazleak:

- Ongizate profesionalaren inguruko gogobetetzearen hasierako indizea %4a hobetu da.
- Esleitutako lan-kargarekin beren eginkizunak behar bezala bete ditzaketela adierazten duten ikuskarien ehunekoa (xedea: hasierako indizea % 4 hobetzea).

3.4. Talentuaren erakartzea, ikuskaritza-lanaren balioa ikusgarri eginez.

Adierazleak:

- Ikuskaritza-postuetara talentua erakartzeko egindako ekintzen kopurua (gutxienez deialdia dagoen urtean ekintza bat).
- Baldintzak bete eta ikuskaritza-postuetara aurkezten diren hautagaien kopuruaren bilakaera. (Deialdi guztietan goranzko joera).

3.5. Irakasleen, zuzendarien eta ikuskarien ebaluazio-sistemak hobetzea, jardun profesionalaren kalitatea, erantzukizuna eta etengabeko hobekuntza sustatzeko.

Adierazlea:

- Ikuskaritzak egindako ebaluazio sistemen inguruko hobekuntza proposamenak jaso dira: Gutxienez 4.

Ezagutza, komunikazioa eta lankidetza-sareak sendotzea
(Erronka 8.4)

Helburu estrategikoa

4. Hezkuntza Ikuskaritzaren barne- eta kanpo-komunikazioa eta lankidetza-sareak indartzea, informazio-fluxu eraginkorrak, irizpide partekatuak eta erantzun koordinatuak bermatzeko, hezkuntza-komunitateari zerbitzu hurbila, koherentea eta kalitatekoa eskaintzeko.

Helburu espezifikoak

4.1. Beste zerbitzu, erakunde eta interes-talde batzuekin lankidetza-sareak sendotzea, hezkuntza-komunitatearen beharrei erantzun eraginkorragoa eta koordinatuagoa emateko.

Adierazlea:

- Lankidetza-sareekin eraginkortasuna hobetzeko proposamenak egin dira (ikasturtero lankidetza-sare bi)

4.2. Barne- eta kanpo informazio-fluxuen eta komunikazio-prozesuen eraginkortasuna ebaluatzea, hobekuntza-beharrak identifikatu eta komunikazioaren kalitatea etengabe hobetzeko.

Adierazleak:

- Barne-komunikazioaren eraginkortasunari buruz ikuskariek emandako batez besteko balorazioa (1etik 10era bitarteko eskalan): urtez urte hobetzea, gutxienez 7,5 puntura iritsi arte.
- Jasotako informazioaren erabilgarritasunari eta garaiz jasotzeari buruz ikastetxeek emandako batez besteko balorazioa (1etik 10era bitarteko eskalan): urtez urte hobetzea, gutxienez 8 puntura iritsi arte.

Etorkizuneko erronkei aurrea hartzeko gaitasun proaktiboa garatzea
(Erronka 8.5)

Helburu estrategikoa

5. Gizarte- eta hezkuntza-inguruneko aldaketei aurrea hartzea eta egokitzea, behar berriak garaiz identifikatuz eta erantzun egokiak antolatuz, ikasleen ongizatea, inklusioa, ekitatea eta hezkuntza-arrakasta indartzeko.

Helburu espezifikoak

5.1. Gizarte- eta hezkuntza-inguruneko aldaketa sozial, teknologiko eta pedagogikoak sistematikoki identifikatu eta proposamenak egin, hezkuntza-sistemaren behar emergenteei garaiz erantzuteko.

Adierazleak:

- AZ estrategikoen memorietan erronkak identifikatu dira.
- Urteko memoriari txosten prospektiboa gehitu zaio.
- Hurrengo plan estrategikoan islatu dira txosten prospektibotik aukeratutako erronkak.

5.2. Eraldaketa digitalaren eta adimen artifizialaren aukerak modu arduratsuan aztertzea, ikuskaritzaren lana hobetzeko eta hezkuntza-komunitateari zerbitzu eguneratuagoa eskaintzeko.

Adierazleak:

- Digitalizazio plana.
- Ezagutzaren hedapena talde txikietan. Ikasturte bakoitzean mikroformazio 1.
- Ikuskaritza-prozesuetan digitalizazioaren bidez lortutako lan burokratikoaren edo izapidetze-denboraren murrizketaren balorazioa: 6,5.

5.3. Ikasleen eta hezkuntza-komunitatearen ongizate emozionala sustatzea, arrisku-faktoreak garaiz identifikatuz, prebentzio-neurriak indartuz eta eragile desberdinekin koordinatutako jarduerak bultzatuz.

Adierazleak:

- Arrisku-faktoreen identifikazio goiztiarrerako neurrien garapen-maila ikastetxeetan gainbegiratu da (derrigorrezko hezkuntzako ikastetxeen %60an).
- Hezkuntza Ikuskaritzak ikastetxeei ongizate emozionalaren arloan egindako hobekuntza-proposamenen jarraipena egin da (derrigorrezko hezkuntzako ikastetxeen %60an).

5.4. Ikasleen emaitzak eta konpetentzien garapena hobetzeko jardunak indartzea, ebidentzietan oinarritutako analisiaren eta jarraipen sistematikoaren bidez.

Adierazleak:

- Barne eta kanpo ebaluazioetan irakurketa-konpetentzian lortutako emaitzen azterketa sustatu da (%100).
- PDCA zikloa oinarri hartuta eta ebaluazioan sakonduz aztertutako urteko planen eta hobekuntza-planen ehunekoa. (%100).

10. Plan Estrategikoaren hedapena

Jarraian aurkezten diren taulek 2026–2030 Plan Estrategikoaren hedapena zehazten dute, bost erronka estrategikoen arabera antolatuta. Erronka bakoitzari lotutako helburu espezifikoak, jarraipen-adierazleak, arduradunak edo AZak, 2026–2027 ikasturtetik 2029–2030 ikasturtera bitarteko aurreikuspenak eta lortu nahi diren xede-balioak jasotzen dituzte. Horrela, helburuen eta urteko plangintzaren arteko lotura argitzen da, eta planaren aurrerapena modu sistematikoan aztertzeko, desbideratzeak identifikatzeko eta beharrezko doikuntzak egiteko erreferentzia komuna eskaintzen da.

1 ERRONKA · - Ebidentzietan oinarritutako hobekuntza eta inpaktuaren kultura sendotzea

Helburu espezifikoa	Adierazlea	Arduraduna/AZ	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	Xede-balioa
1.1. Ikuskaritzaren jarduera nagusien inpaktua ebaluatzeko adierazleak definitzea, gutxienez AZ estrategikoetan inpaktu-neurgailu bat zehaztuz.	Inpaktu-adierazlea definituta duten AZ estrategikoen ehunekoa.	AZ estrategikoak	%100				%100
	Inpaktu-adierazlea definituta duten gainerako lan-taldeen ehunekoa.	Lan-taldeak			%20	%40	%40
1.2. Dokumentu estrategikoen trazabilitatea bermatzea, dokumentuen arteko loturak, jarraipena eta eguneratzeak identifikatzeko eta egiaztatzeko sistema bateratu baten bidez.	Trakzio arduradun bakoitzak plangintza fitxan estrategiaren trazabilitatea txertatuta izatea	Lan-taldeetako trakzio arduradunak	%25	%50	%75	%100	%100
	Estrategikoak diren trakzio arduradunak zentralarekin plan estrategikoaren jarraipenaren maiztasuna	B7 + AZ estrategikoak	3 bilera akta	3 bilera akta	3 bilera akta	3 bilera akta	Hiru hilean behin jarraipena egitea
1.3. Lan-talde guztietan PDCA zikloa txertatzearen kultura indartzea.	Lan-talde estrategikoen memorietan PDCA zikloen txertatzea	AZ eta lan-taldeak		%50	%100		%100
	Plangintza fitxa eta memoria murriztuen ereduen hedatzea	AZ eta lan-taldeak Oharra: ereduak diseinatu Kalitate batzordeak			%70	%100	Lan-taldeen %100
1.4. Datuen eta ebidentzien erabilera sistematizatzea, erabaki estrategiko eta operatiboak hartzeko erabiltzen diren ebidentziak modu egituratuan jasoz, erregistratuz eta dokumentatuz.	Ebidentziak dokumentatzeko ditugun tresnen berrikuspenen ehunekoa	Zentrala				%100 ezarrita	%100
	Ondorio estrategikoak ebidentzietan oinarrituta hartu diren erabakien ehunekoa	Zentrala			%100		%100

2 ERRONKA · Erakunde arin, berritzaile eta eraginkorra eraikitzea

Helburu espezifikoa	Adierazlea	Arduraduna/AZ	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	Xede-balioa
2.1. Hezkuntza Ikuskaritzaren lan-prozesuak aztertzea eta berrikustea, bikoiztasunak, alferrikako izapideak eta balio erantsirik gabeko jarduerak identifikatzeko.	Balio erantsia aztertuta duten lan-prozesuen ehunekoa	B7		%50		%100	%100
	Lehenetsitako lan-prozesuetan egindako doikuntzen kopurua	B7	1	2	2		5
2.2. Baliabideen erabilera eraginkorragoa bultzatzea, antolaketa arinagoa eta hezkuntza-sistemaren beharrei hobeto egokitutako zerbitzua bermatzeko.	Hobekuntza-esparrua behar duten baliabide digitalen eta antolaketa-prozeduren identifikazioa, eguneraketa, optimizazioa eta sinplifikazioa.	B7 eta Digitalizazio-taldea		Identifikatu	Identifikatutakoen %50	Identifikatutakoen %30	Identifikatutakoen %80 lau urtekoan
2.3. Prozedurak sinplifikatzea eta homogeneizatzea, lurraldeen eta lan-taldeen arteko irizpide bateratuak eta jarduteko modu partekatuak indartuz.	Az-ak berrikusi dira jarduerak sinplifikatzeko eta homogeneizatzeko xedearekin	AZ eta B7		AZ 2	AZ 3		Gutxienez 5 AZ
	Lurraldeetako funtzionamendu eta antolaketa irizpideen azterketa eta urtero praktika onak identifikatu eta partekatu dira	B7			praktika on 1	praktika on 2	Gutxienez 3 praktika on
2.4. Lan-kargaren banaketa eta lehentasunen kudeaketa hobetzea, jarduera estrategikoei behar besteko denbora eta baliabideak eskaintzeko.	Zentralak lan-kargaren azterketa egin ondoren eta, hala dagokionean, Lurralde buruei doitzeko proposamenak jasotzen dituen Lurralde arteko akta.	Zentrala	Akta	Akta	Akta	Akta	Lurralde arteko aktan jasota
	IKUParekin batera lan-kargaren azterketaren irizpideen berri eman zaio plantillari	Zentrala	IKUPen	IKUPen	IKUPen	IKUPen	Ikasturteroko IKUPean txertatu
2.5. Berrikuntza-kultura sustatzea, praktika eraginkorrak identifikatuz, formakuntza sustatuz, esperimentatuz, ebaluatuz eta erakunde osoan partekatuz.	Lurralde bakoitzean praktika eraginkor baten identifikazioa, formazioa, esperimentazioa, ebaluazioa eta sustapena.	Berrikuntza-taldea+B14	1	1	1	1	Ikasturtero bat lurraldeko

3 ERRONKA · - Pertsonen garapena, ongizatea eta talentuaren kudeaketa indartzea

Helburu espezifikoa	Adierazlea	Arduraduna/AZ	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	Xede-balioa
3.1. Ikuskarien garapen profesionala eta prestakuntza estrategikoa indartzea, erakundearen erronka nagusiei erantzuteko behar diren gaitasunak identifikatuz, garatuz eta ebaluatuz.	Ikuskaritzako erronka estrategikoekin lotutako prestakuntzen orduen kopurua.	Zentrala		%20	%20	%10	Gutxienez %50
	Formazio-saioek ikuskarien egunerokotasunean duten inpaktuaren balorazioa.	Zentrala		7/10 baino gehiago		8/10 baino gehiago	8/10 baino gehiago
	Berdinen arteko ikaskuntzak eta mentorizazioak garapen profesionalean ekarpen positiboa izan duela adierazten duten ikuskarien ehunekoa.	Harrera eta ebaluazioa lan-taldea	%70		%80		%80 lau urteen buruan
3.2. Ezagutzaren transferentzia eta errelebo profesionala sistematizatzea, esperientzia metatua partekatuz eta jakintza kritikoaren jarraitutasuna bermatuz.	Identifikatutako ezagutza profesionaletatik abiatuta ikuskaritzan partekatutako praktika onen kopurua	B7	1	1	1	1	urtero zona bakoitzean behin
	Zerbitzua uzteko aurreikuspena duten ikuskarien ezagutza eta esperientzia estrategikoa transferitzeko sistema inplementatu da.	B7	Neurrien %20	Neurrien %40	Neurrien %80	Dagokionaren %100	%100 lau urteetan
3.3. Ongizate profesionala sustatzea, lan-giro positiboa, lan-kargaren oreka, aitortza, entzute aktiboa eta elkarren arteko zaintza indartuz.	Ongizate profesionalaren inguruko gogobetetzea.	B7		Hasierako indizea finkatu	Hasierako indizea %2 hobetu	Hasierako indizea %4 hobetu	Hasierako indizea %4 hobetu da
	Esleitutako lan-kargarekin beren eginkizunak behar bezala bete ditzaketela adierazten duten ikuskarien ehunekoa	Zentrala		Hasierako indizea finkatu	Hasierako indizea %2 hobetu	Hasierako indizea %4 hobetu	Hasierako indizea %4 hobetu da
3.4. Talentua erakartzea, ikuskaritza-lanaren balioa ikusgarri eginez.	Ikuskaritza-postuetara talentua erakartzeko egindako ekintzen kopurua.	Zentrala eta ikuskariak	Gutxienez 1	Gutxienez 1	Gutxienez 1	Gutxienez 1	Gutxienez ekintza bat deialdia dagoen urtean
	Baldintzak bete eta ikuskaritza-postuetara aurkezten diren hautagaien kopuruaren bilakaera.	Zentrala	Deialdi bakoitzean aurreko deialdira aurkeztuen kopurua gainditu da	Deialdi bakoitzean aurreko deialdira aurkeztuen kopurua gainditu da	Deialdi bakoitzean aurreko deialdira aurkeztuen kopurua gainditu da	Deialdi bakoitzean aurreko deialdira aurkeztuen kopurua gainditu da	Deialdi guztietan goranzko joera
3.5. Irakasleen, zuzendarien eta ikuskarien ebaluazio-sistemak indartzea eta garatzea, jardun profesionalaren kalitatea, erantzukizuna eta etengabeko hobekuntza sustatzeko	Ikuskaritzak egindako ebaluazio sistemen inguruko hobekuntza proposamenak jaso dira.	B14+AZ Lidergoa+ AZ Irakasle-profila+Harrera eta ebaluazioa lan-taldea	Talde bakoitzetik 1	Talde bakoitzetik 1	Talde bakoitzetik 1	Talde bakoitzetik 1	Gutxienez 4

4 ERRONKA · - Ezagutza, komunikazioa eta lankidetza-sareak sendotzea.

Helburu espezifikoa	Adierazlea	Arduraduna/AZ	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	Xede-balioa
4.1. Beste zerbitzu, erakunde eta interes-talde batzuekin lankidetza-sareak sendotzea, hezkuntza-komunitatearen beharrei erantzun eraginkorragoa eta koordinatuagoa emateko.	Lankidetza-sareekin eraginkortasuna hobetzeko proposamenak egin dira	B7	2	2	2	2	Ikasturtero bi lankidetza-sare
4.2. Barne- eta kanpo-informazio fluxuen eta komunikazio-prozesuen eraginkortasuna ebaluatzea, hobekuntza-beharrak identifikatu eta komunikazioaren kalitatea etengabe hobetzeko.	Barne-komunikazioaren eraginkortasunari buruz ikuskariek emandako batez besteko balorazioa	Zentrala			7	7,5	Urtez urte hobetzea, gutxienez 7,5 puntura iritsi arte
	Jasotako informazioaren erabilgarritasunari eta garaiz jasotzeari buruz ikastetxeek emandako batez besteko balorazioa	Zentrala		7,5	8		(1etik 10era bitarteko eskalan): urtez urte hobetzea, gutxienez 8 puntura iritsi arte.

5 ERRONKA · - Etorkizuneko erronkei aurrea hartzeko gaitasun proaktiboa garatzea.

Helburu espezifikoa	Adierazlea	Arduraduna/AZ	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	Xede-balioa
5.1. Gizarte- eta hezkuntza-inguruneko aldaketa sozial, teknologiko eta pedagogikoak sistematikoki identifikatu eta proposamenak egitea, hezkuntza-sistemaren behar emergenteei garaiz erantzuteko.	AZ estrategikoen memorietan erronkak identifikatu dira	AZ estrategikoak	1	Berri bat eta aurrekoa mantendu	Berri bat eta aurrekoa mantendu	Berri bat eta aurrekoa mantendu	4 AZ estrategiko
	Urteko memoriari txosten prospektiboa gehitu zaio	B7				Txostena egin	Txosten prospektiboa egin
	Hurrengo plan estrategikoan islatu dira txosten prospektibotik aukeratutako erronkak	B7				Hurrengoko plan estrategikoaren oinarria	Hurrengoko plan estrategikoaren oinarria
5.2. Eraldaketa digitalaren eta adimen artifizialaren aukerak modu arduratsuan aztertzea, ikuskaritzaren lana hobetzeko eta hezkuntza-komunitateari zerbitzu eguneratuagoa eskaintzeko.	Digitalizazio plana	Digitalizazio batzordea.	Plana egin da				Digitalizazio Plana
	Ezagutzaren hedapena talde txikietan.	B14	Mikroformazio 1	Mikroformazio 1	Mikroformazio 1	Mikroformazio 1	Ikasturte bakoitzean 1
	Ikuskaritza-prozesuetan digitalizazioaren bidez lortutako lan burokratikoaren edo izapidetze-denboraren murrizketaren balorazioa	B14	Neurgailua definitu	Neurgailuan 5,5 lortu	Neurgailuan 6,5 lortu		6,5
5.3. Ikasleen eta hezkuntza-komunitatearen ongizate emozionala sustatzea, arrisku-faktoreak garaiz identifikatuz, prebentzio-neurriak indartuz eta eragile desberdinekin koordinatutako jarduerak bultzatuz.	Arrisku-faktoreen identifikazio goiztiarrerako neurrien garapen-maila ikastetxeetan gainbegiratu da	AZ Elkarbizitza		%20	%20	%20	derrigorrezko hezkuntzako ikastetxeen %60an
	Hezkuntza Ikuskaritzak ikastetxeei ongizate emozionalaren arloan egindako hobekuntza-proposamenen jarraipena egin da.	AZ Elkarbizitza		%20	%20	%20	derrigorrezko hezkuntzako ikastetxeen %60an
5.4. Ikasleen emaitzak eta konpetentzien garapena hobetzeko jardunak indartzea, ebidentzietan oinarritutako analisiaren eta jarraipen sistematikoaren bidez.	Barne- eta kanpo-ebaluazioetan irakurketa-konpetentzian lortutako emaitzen azterketa sustatu da.	AZ curriculuma eta ebaluazioa	%100	%100			%100
	PDCA zikloa oinarri hartuta eta ebaluazioan sakonduz aztertutako urteko planen eta hobekuntza-planen ehunekoa	Ikuskariak	%100	%100			%100

11. Planaren jarraipena eta ebaluazioa

Plan Estrategikoa urteko planen bidez hedatuko da, helburu estrategikoak jarduera, arduradun, baliabide, epe eta adierazle zehatzekin lotuz. Jarraipen- eta ebaluazio-sistemaren xedea izango da aurrerapena garaiz ezagutzea, desbideratzeak zuzentzea, erabakiak ebidentzietan oinarritzea eta lortutako emaitzen nahiz inpaktuaren berri ematea.

Jarraipenaren emaitzak ez dira kontrolerako soilik erabiliko, ikaskuntza eta etengabeko hobekuntza sustatzeko baizik. Urteko itxieran, lortutako emaitzak, desbideratzeen arrazoiak, praktika eraginkorrak eta ikasitakoak aztertuko dira. Ondorio horiek hurrengo urteko planean txertatuko dira, PDCA zikloa modu sistematikoan aplikatuz.

HEZKUNTZA IKUSKARITZA