

EUSKO JAURLARITZA



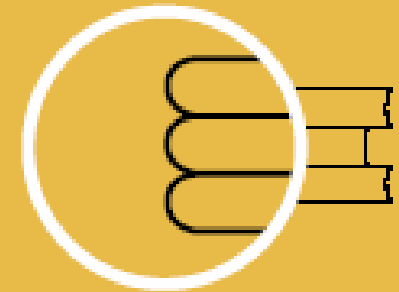
GOBIERNO VASCO

HEZKUNTZA, UNIBERTSITATE
ETA IKERKETA SAILA

DEPARTAMENTO DE EDUCACION,
UNIVERSIDADES E INVESTIGACION

HEZKUNTZA SISTEMEN EBALUAZIOAREN ERRONKAK

Josu Sierra Orrantia



ISEI·IVEI

IRAKAS-SISTEMA EBALUATU
ETA IKERTZEKO ERAKUNDEA
INSTITUTO VASCO DE EVALUACIÓN
E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

www.isei-ivei.net

TESTUINGURUA

EUROPAR HEZKUNTZAREN ETORKIZUNERAKO 5 ERRONKAK (KOMISIOAREN ARABERA)

1. EZAGUTZA: Matematika, Irakurmena eta Zientziak dira giltzarri diren konpetentziak.
2. DESZENTRALIZAZIOA: autonomia eta errresponsabilitatea ikastetxeentzat.
3. BALIABIDEAK: hezkuntza, gero eta gehiago, inbertsio bat da.
4. GUZTIENTZAKO HEZKUNTZA: gazteei aukera-berdinatasuna eskaintzea da helburua.

ETA BATEZ ERE...

5. DATUAK ETA KONPARAGARRITASUNA:
 - **"benchmark"-a**: Konparazioa ahalbidentzen duten adierazleak, modu diagnostiko eta formatiboan erabilia, hezkuntza-politika informatzeko eta joerak ezagutzeko.
 - Konparabilitatearen erronka giro ireki eta baikor bat sortzea da, elkarrizketa-giro bat, adierazleak hasiera puntu bat bezala ikusiz.

BERE EMAITZAK NAGUSIKI EZAGUTZEN EZ DITUEN SISTEMA ZENTRALIZATU BAT

- Gure Hezkuntza Sistema izan da, orain arte, "input" (curriculum) –agatik kezkatuta egon den sistema bat, normatibo eta zentralizatu.
- Ikastetxe guztiek jarraitu behar dituzte curriculum-dekretuak eta baliabideen kudeaketa administrazioaren eskuetan dago.
- Baina, aldi berean, ez ziren Sistemaren emaitzak ezagutzen eta ikastetxeek curricula jarraitzen dituzten ala ez edo zein neurritan, etab.
- Hezkuntza-politikaren erabakiak intuitiboki edo iritzien arabera hartzen ziren.

EUSKAL HEZKUNTZA SISTEMA ETA BERE EMAITZAK

- 2001ean, Irakas-Sistema Ebaluatu eta Ikertzeko erakundea sortu zenean, gure sistemari buruzko datu bakarrak Estatu-mailako ebaluazioetatik zetorren, INECSE-k koordinatutako ebaluazioetatik hain zuzen ere:
 - "Evaluación de la Educación Primaria 1995"
 - "Diagnóstico del Sistema Educativo 1997"

ESTATU-MAILAKO EBALUAZIOEN APORTAZIOA

- Erabat eznahikoa zen gure emaitzak ezagutu eta adierazleak sortzeko.
- Bakarrik ematen ziguten Estatuko batezbestekoa, gure eta urtez urteko joera.
- INECSE-ren txostenek estatuko emaitzak bakarrik aipatzen dituzte eta ez daude hezkuntza-politikari begira idatziak. Politika hau, gainera, desberdina da komunitate bakoitzean.
- Harrigarria bada ere, komunitate askok ez dituzte beraien emaitzak ebaluatzen eta MEC berriz bai Estatu mailakoak. Zein da orduan ebaluazio honen zentzua?
- Estatu-mailako azterlanek bakarrik aztertzen dute curriculum "komuna", itemak egin zituzten komunitate eta INECSE-ren arteko akordio batean oinarrituak.

NAZIOARTEKO EBALUAZIOAREN ALDEKO GURE APUSTUA

Adierazle eta hezkuntza-
politikari begira eginiko
txostenen iturri gisa

OCDE eta IEA

- PISA 2000-tik hasita, nazioarteko ebaluazioa Hezkuntza Sistemen hobekuntzarako eragilerik inportanteenetako bat da.
- Horrek eraman gintuen PISA eta TIMSS 2003an parte hartzera.
- Europar eta mundu-mailako adierazleak behar genituen, esperientziak trukatzeko ibiltzen garen herrialdeekin eta merkatuetan lehiatzen dugun nazioekin konparatzeko.
- OCDE eta IEA-ren ebaluazioek honako hau eskaintzen ziguten:
 - Goi mailako ebaluazio-teknologia.
 - Munduan onartutako probak
 - Nazioarteko konparagarritasuna.
 - Hezkuntza-politikarako gure sistemaren datuak.
 - Giltzarri diren kompetentzietako adierazle europarrak.



PISA 2003

Ebaluazioaren Lehen Txostena

EUSKADIKO EMAITZAK

EMAITZAK LABURKI

- Lau konpetentzi-giltzarrietatik, 3tan gaude OCDE-ren batezbestekoan:
 - Ezagutza matematikoa
 - Irakurmena
 - Problemen ebazpena
- Ezagutza Zientifikoan OCDE-ko herrialdeen batezbestekoaren azpitik gaude.
- Gure Sistema **ekitate handikoa** da: oso sakabanaketa txikia dago ikasleen errendimenduen artean.
- OCDE-k baino gutxiago dira gurean errendimendu baxuko ikasleak baina **bikaintasuna** falta zaigu, hau da, oso ikasle bikain gutxi daukagu matematikan.

MATEMATIKA EMAITZAK: OCDE- REN BATEZBESTEKOAN DIREN HERRIALDEAK

Germany	503	$\pm(3.3)$
Castilla y León	503	$\pm(4.0)$
Ireland	503	$\pm(2.4)$
Euskadi	502	(± 2.8)
<i>Media OCDE</i>	<i>500</i>	$\pm(0.6)$
Slovak Republic	498	$\pm(3.3)$

Emaitza guztiak ikusteko:

<http://www.isei-ivei.net/eusk/argital/PISA2003EUSKADIE1.pdf>

IRAKURMENA: OCDE-REN BATEZBESTEKOAN DAUDENAK

Castilla y León	499	±(3.9)
Switzerland	499	±(3.3)
Japan	498	±(3.9)
Macao-China	498	±(2.2)
Euskadi	497	±(2.9)
Poland	497	±(2.9)
France	496	±(2.7)
United States	495	±(3.2)
<i>Media OCDE</i>	494	±(0.6)
Denmark	492	±(2.8)
Iceland	492	±(1.6)
Germany	491	±(3.4)
Austria	491	±(3.8)
Latvia	491	±(3.7)
Czech Republic	489	±(3.5)

ZIENTZIAK: EUSKADIREN BATEZBESTEKOAN DAUDENAK

Poland	498	$\pm(2.9)$
Slovak Republic	495	$\pm(3,7)$
Iceland	495	$\pm(1,5)$
United States	491	$\pm(3.1)$
Austria	491	$\pm(3.4)$
Latvia	489	$\pm(3.9)$
Russian Federation	489	$\pm(4.1)$
Spain	487	$\pm(2.6)$
Italy	486	$\pm(3.1)$
Norway	484	$\pm(2.9)$
Euskadi	484	$\pm(3.1)$
Luxembourg	483	$\pm(1.5)$
Greece	481	$\pm(3.8)$
Denmark	475	$\pm(3.0)$

PROBLEMEN EBAZPENA: OCDE- REN BATEZBESTEKOAN DAUDENAK

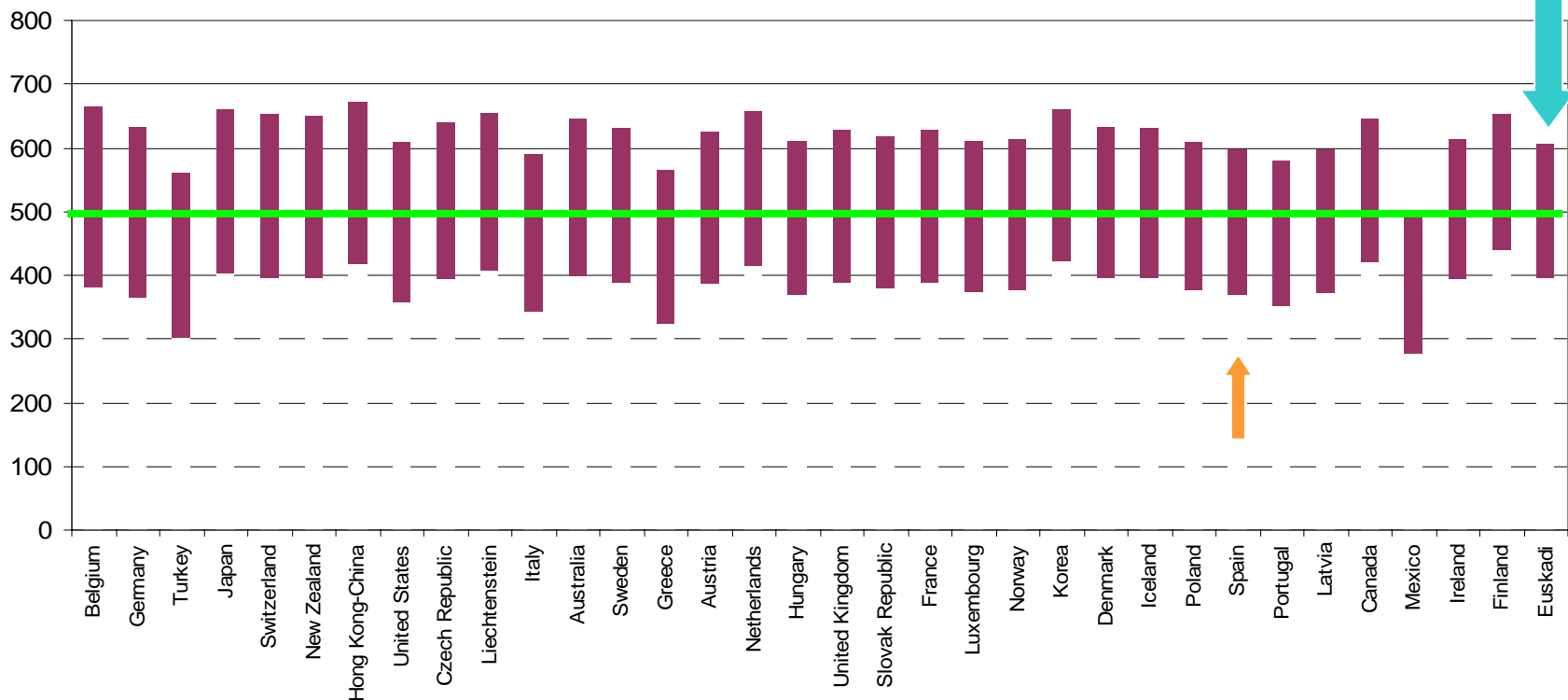
Austria	506	$\pm(3.2)$
Castilla y León	505	$\pm(4.4)$
Iceland	505	$\pm(1.4)$
Hungary	501	$\pm(2.9)$
<i>Media OCDE</i>	<i>500</i>	<i>$\pm(0.6)$</i>
Ireland	498	$\pm(2.3)$
Euskadi	498	$\pm(2.8)$

GURE HEZKUNTZA SYSTEMAREN EZAUGARRIAK

PISA 2003-REN ARABERA

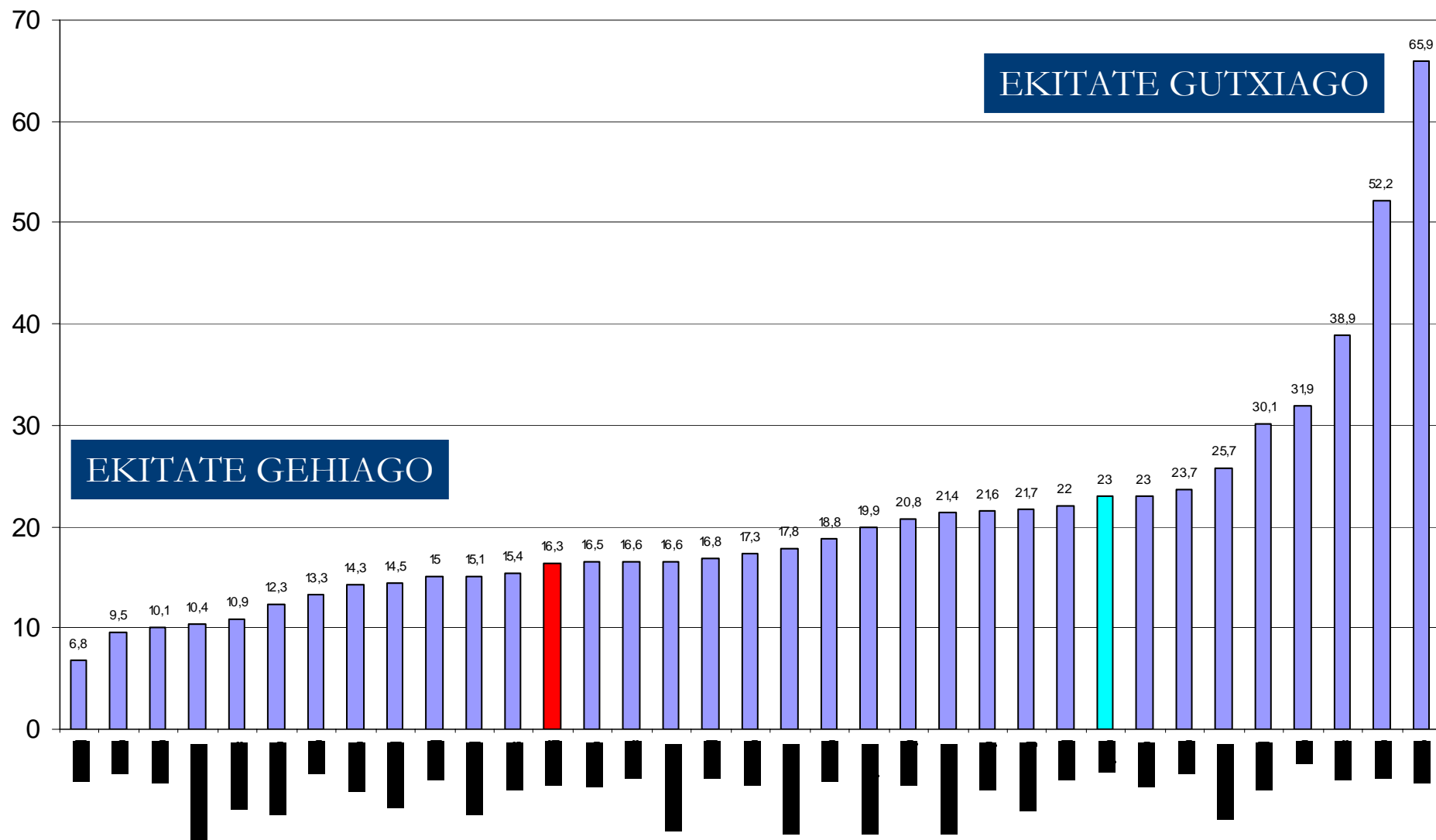
GURE EKITATE ERLATIBOA OCDE-KO HANDIENA DA

DIFERENCIA DE PUNTUACIÓN ENTRE LOS ALUMNOS MEJORES Y PEORES (EQUIDAD).
Matemáticas



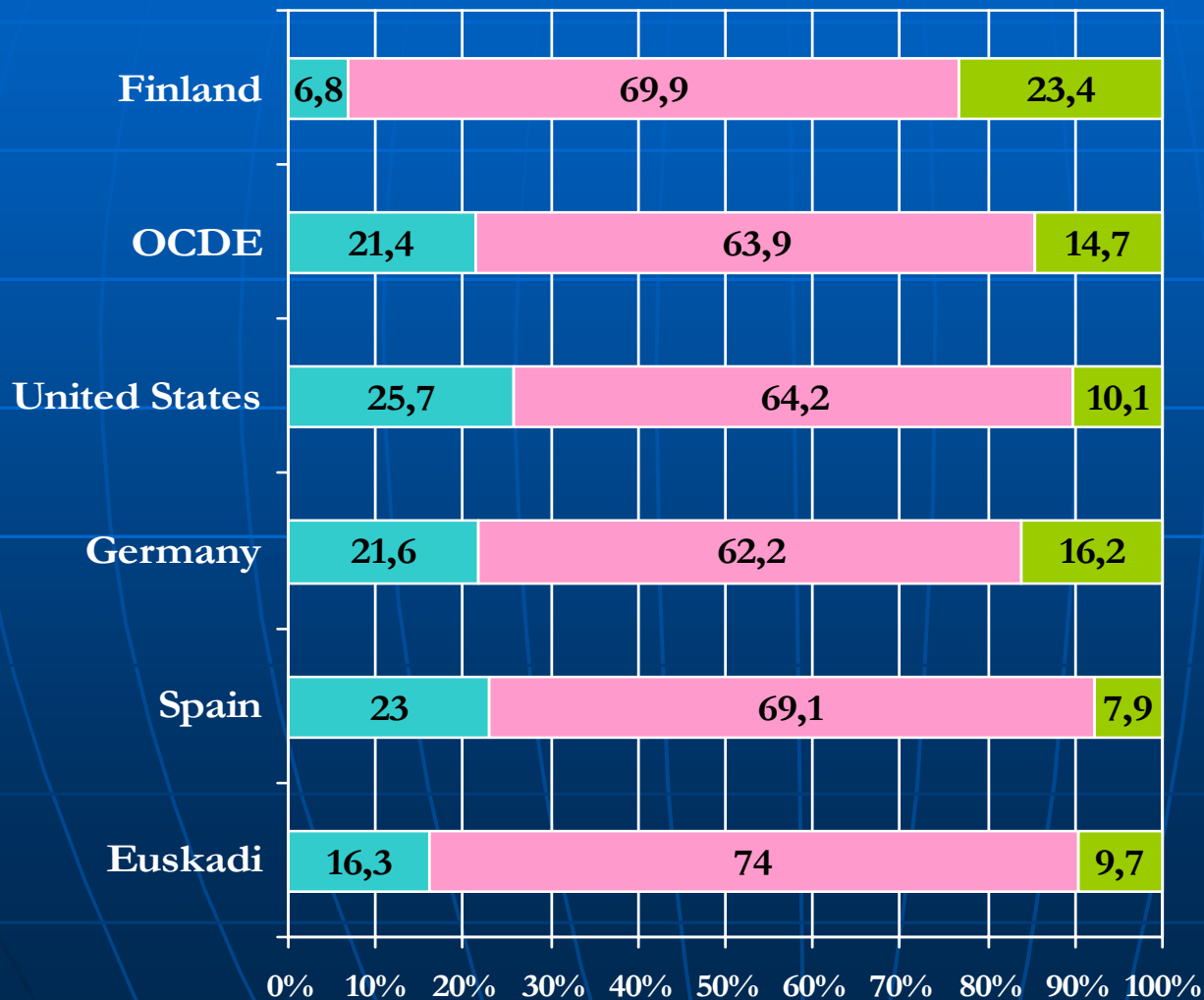
GURE EKITATE ABSOLUTUA ERE OSO INPORTANTEA DA

EQUIDAD ABSOLUTA: % DE ALUMNOS EN NIVELES 0 Y 1, MATEMÁTICAS. OCDE



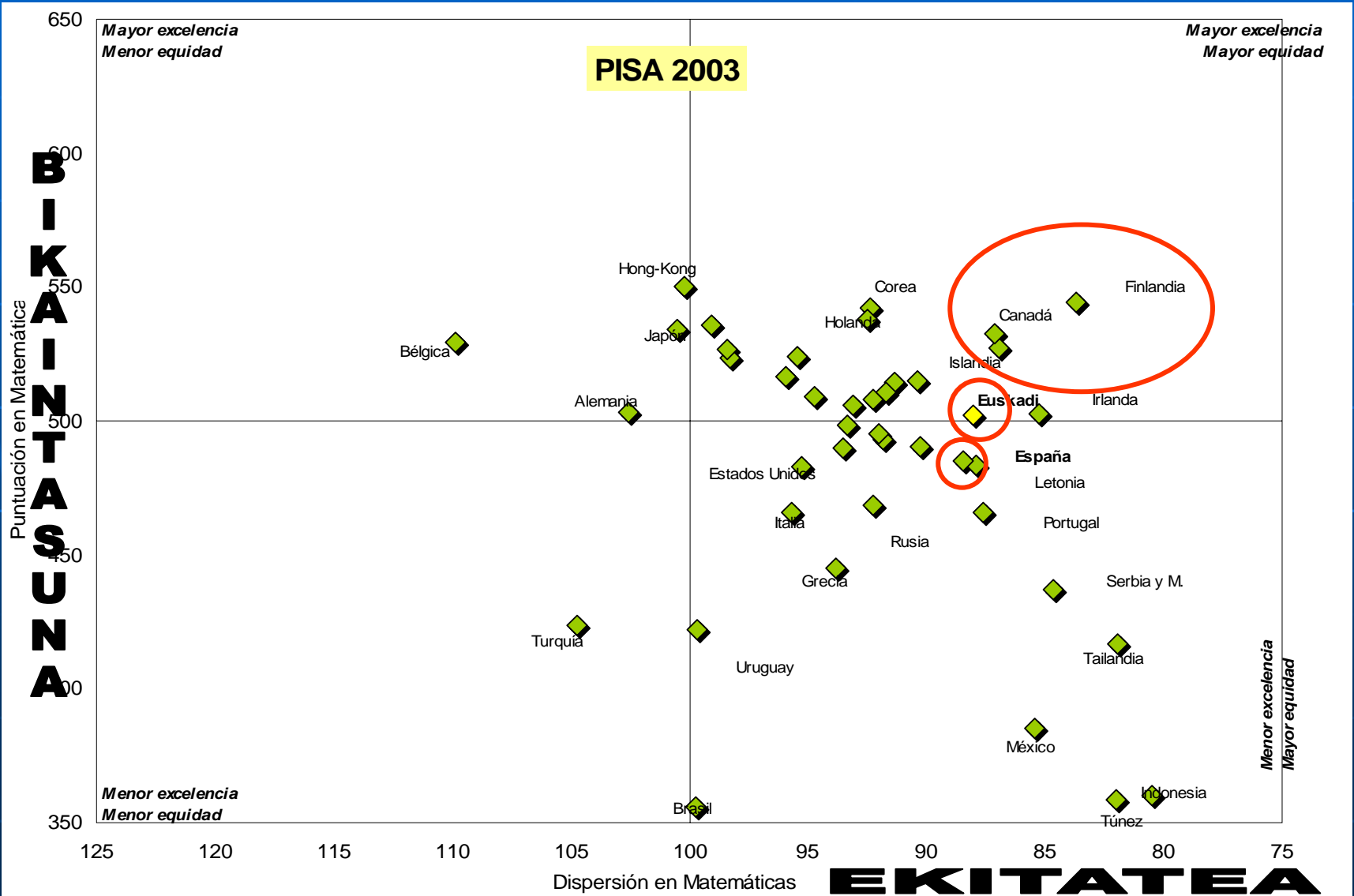
OSO ERRENDIMENDU TRINKOA DUEN HEZKUNTZA SISTEMA BAT GARA

MATEMATIKA
MAILAK



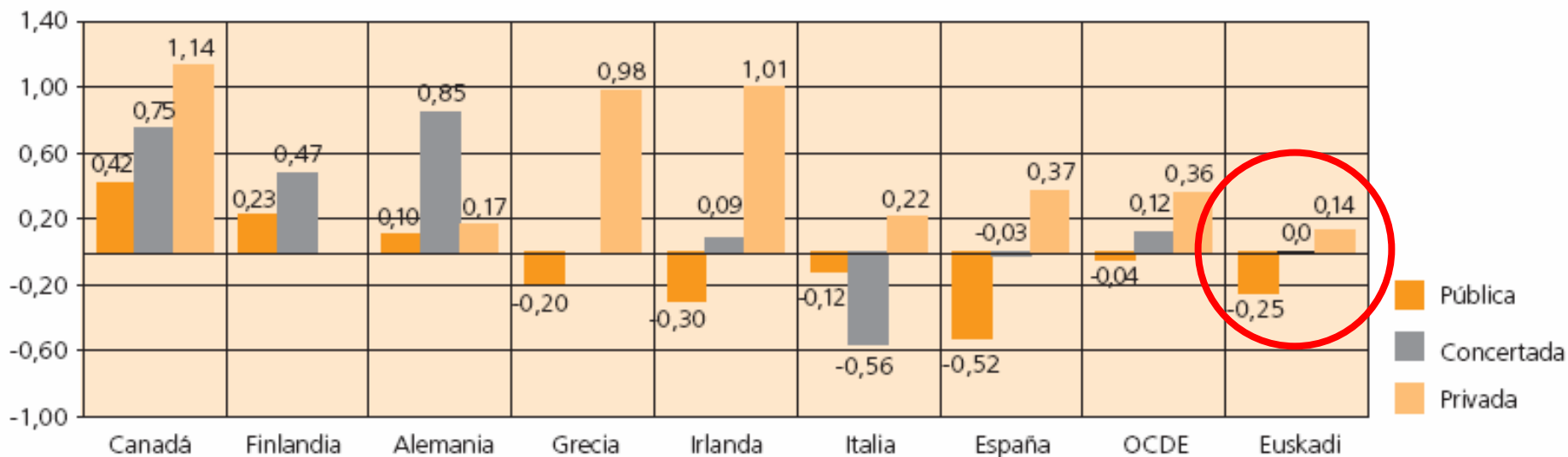
0-1 mailak
2-3-4 mailak
5-6 mailak

EKITATE ETA BIKAITASUNAREN ARTEKO ERLAZIOA



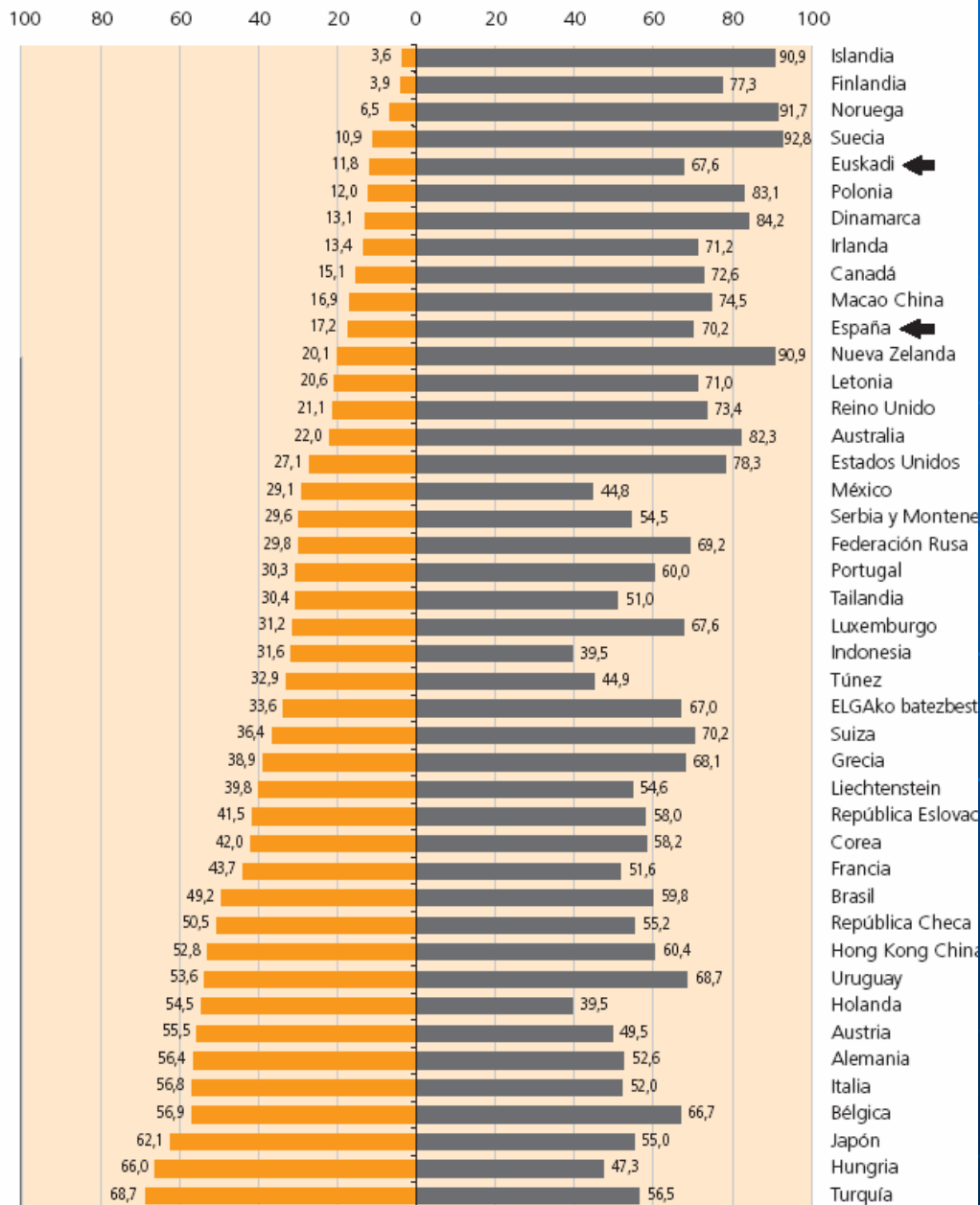
SAREEN ARTEKO DIFERENTZIA SOZIOEKONOMIKO-KULTURALIK TXIKIENETAKO BAT DUGU

Nivel socioeconómico y cultural del alumnado por titularidad de centro



Matematikaren emaitzen aldakortasuna eskola artean eta eskola barnean

ELGAko herrialdeetako emaitzen batezbesteko aldakortasunaren portzentaje gisa adierazi



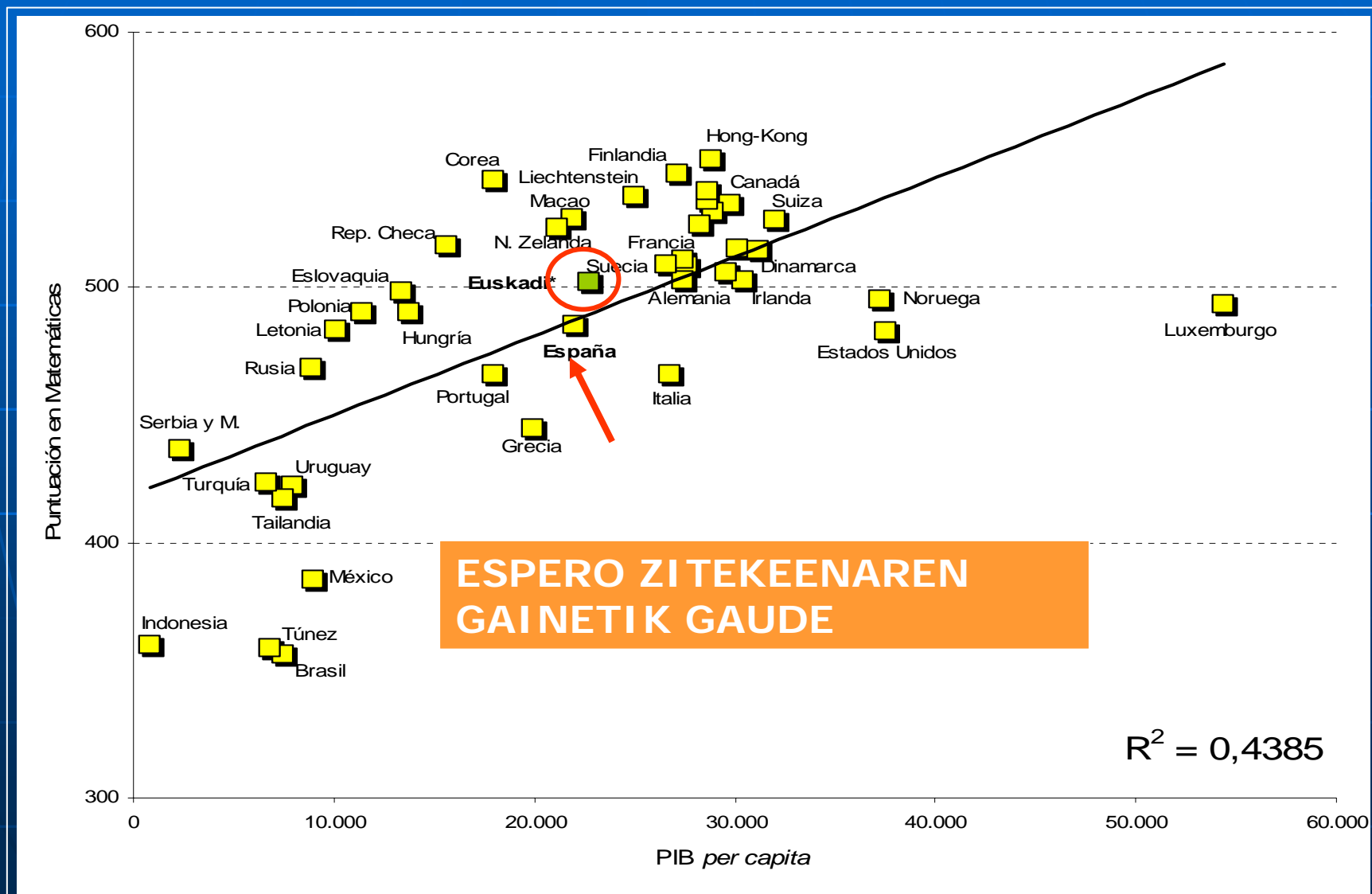
Bariantza eskola artean Bariantza eskola barnean

MATEMATIKAN,
GURE
IKASTETXEEN
ARTEKO
DIFERENTZIAK
PISA-KO
BAXUENETAKOAK
DIRA. EUSKADIKO
EDOZEIN
IKASTETXEK
ANTZEKO
ERRENDIMENDUA
ESKAINTZEN DU

EMAITZA HAUEK GURE ABERASTASUN- MAILAGATIK AL DIRA?

BADIRUDI ZERBAIT GEHIAGO
ERE BADELA

ERRENDIMENDUA MATEMATIKAN ETA "PIB PER CÁPITA"



INDIZE SOZIOEKONOMIKO ETA LABORALEAN OCDE-REN BATEZBESTEKOAREN AZPITIK GAUDE

IKASLERIAREN INDIZE SOZIOEKONOMIKO ETA KULTURALA

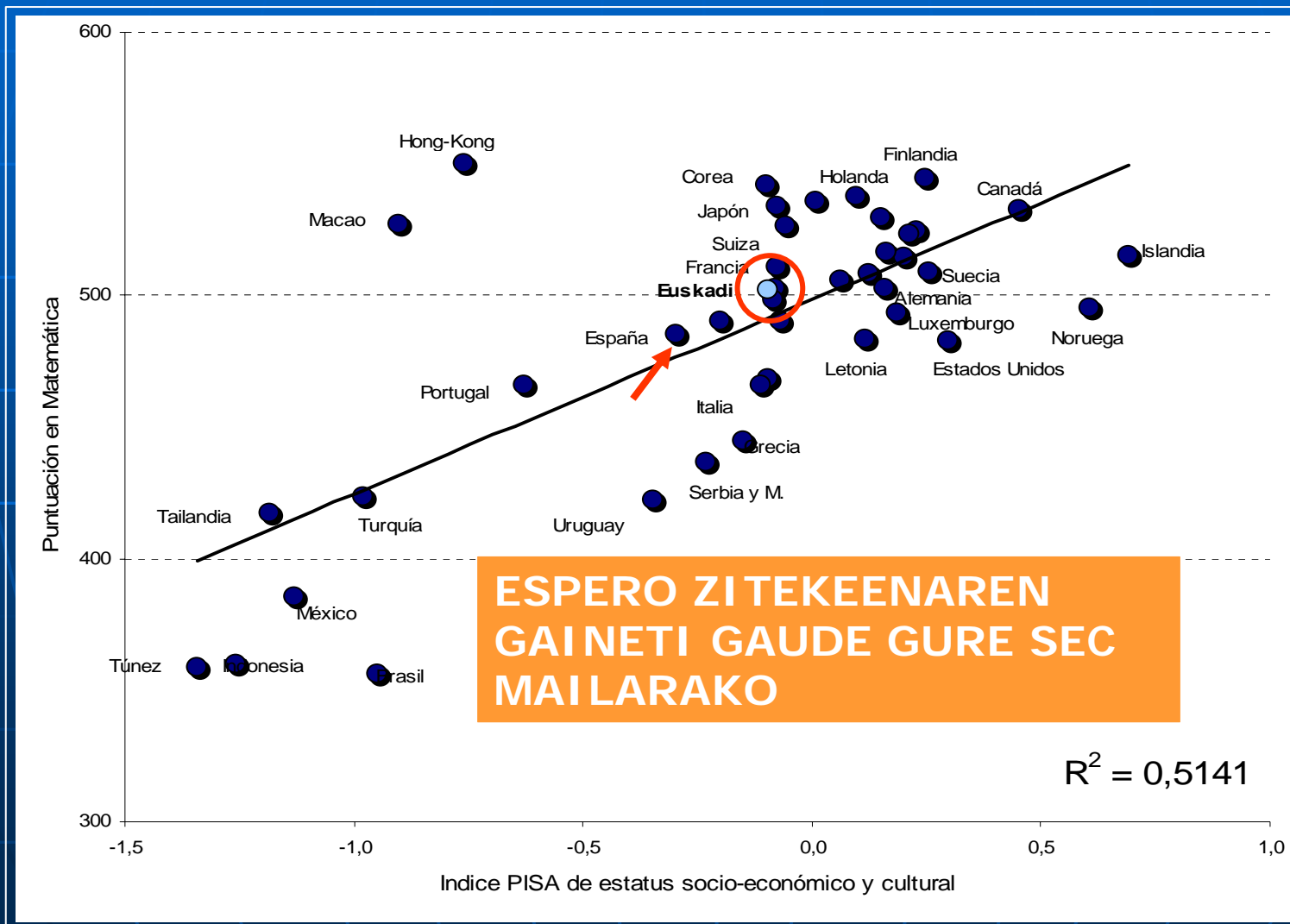
Canadá	0,5
Finlandia	0,2
Alemania	0,2
OCDE	0,0
Euskadi	-0,1
Irlanda	-0,1
Italia	-0,1
Grecia	-0,2
España	-0,3

IKASLERIAREN INDIZE SOZIOEKONOMIKO ETA LABORALA

Canadá	52,6
Finlandia	50,2
Alemania	49,3
OCDE	48,8
Irlanda	48,3
Grecia	46,9
Italia	46,8
Euskadi	45,2
España	44,3

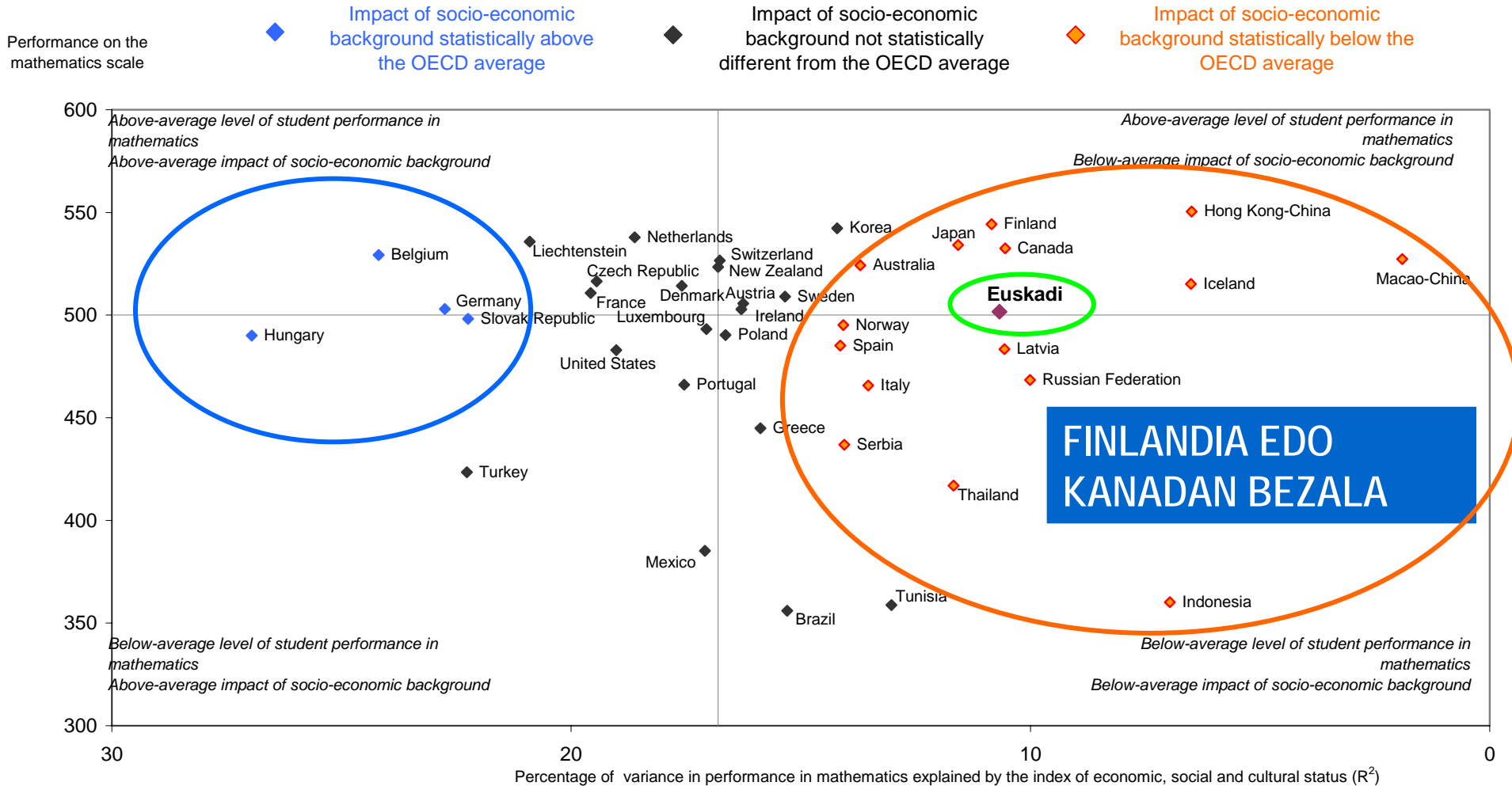
EZ ORDEA
ERRENDI
MENDUAN

ERRENDIMENDUA MATEMATIKAN ETA INDIZE SOZIOEKONOMIKO ETA KULTURALA



MAILA SOZIEKONOMIKOAK ERRENDIMENDUAN DUEN ERAGINA BAXUA DA EUSKADIN

Figure 4.10
Performance in mathematics and the impact of socio-economic background
 Average performance of countries on the PISA mathematics scale and its relationship with the index of economic, social and cultural status



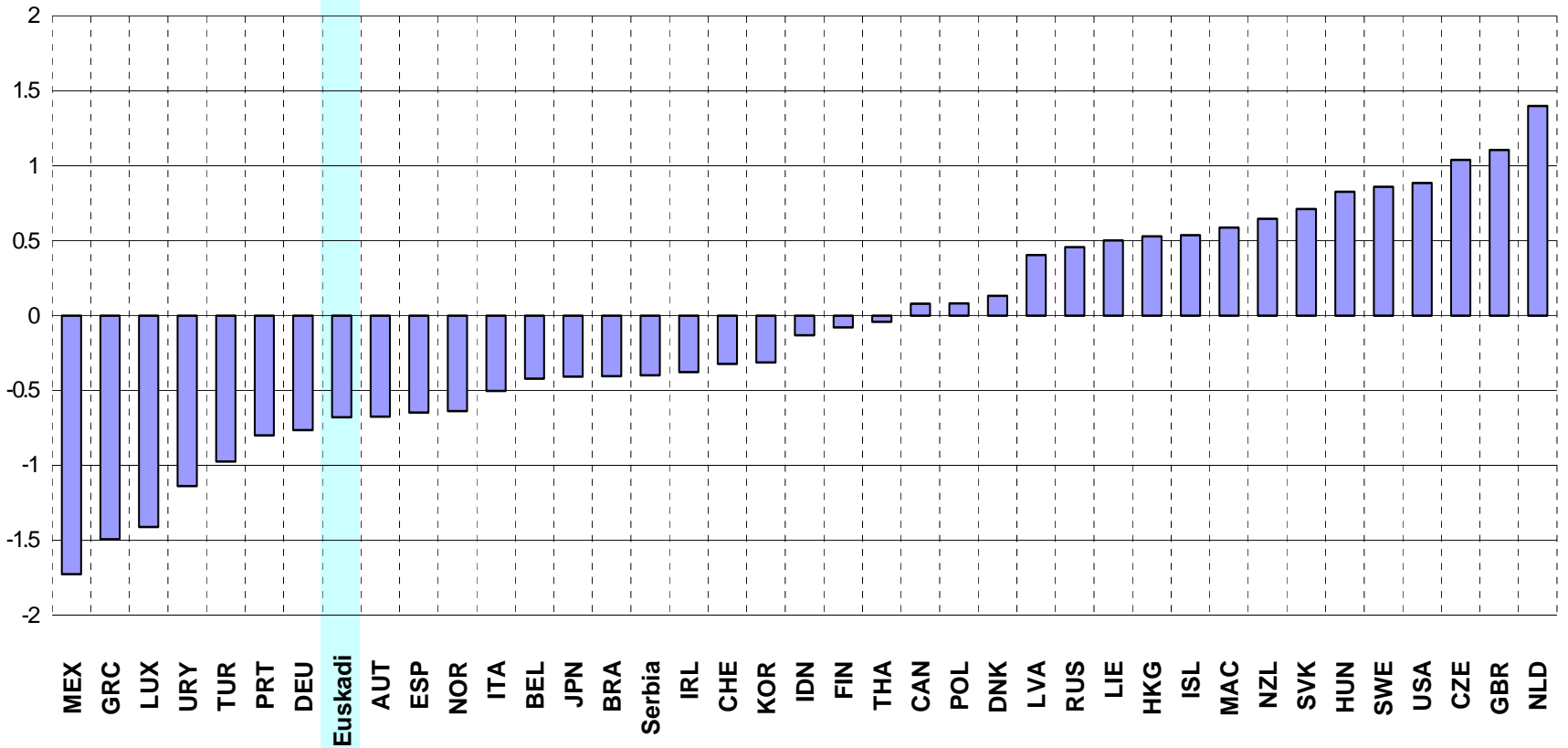
**BAINA BADIRA
HOBETU BEHARREKO
EMAITZAK ERE**

GURE IKASTETXEEK OSO AUTONOMIA GUTXI DUTE ZUZENDARIEN ARABERA

		Publikoa %	Itundua %	Guzt. %
Irakasleria	Irakasleen kontratazioa	0.0	98.8	58.4
	Irakasleak botatzea	3.6	100.0	60.3
	Hasierako soldatak	0.0	38.3	22.6
	Soldatak gehitzea	0.0	34.6	20.4
Aurrekontua	Aurrekontua egitea	59.3	100.0	83.6
	Aurrekontua banatzea ikastetxe barruan	100.0	100.0	100.0
Arauak	Ikasleentzako disziplina arauak	98.2	100.0	99.3
	Ikasleak ebaluatzeko arauak	98.2	97.5	97.8
	Ikasleen onarpena	50.0	93.8	76.3
Currículuma	Testuliburuan aukeraketa	100.0	100.0	100.0
	Ikasturteen edukinen hautaketa	76.8	90.1	84.7
	Zer irakasten denari buruzko erabakimena	46.4	95.0	75.0

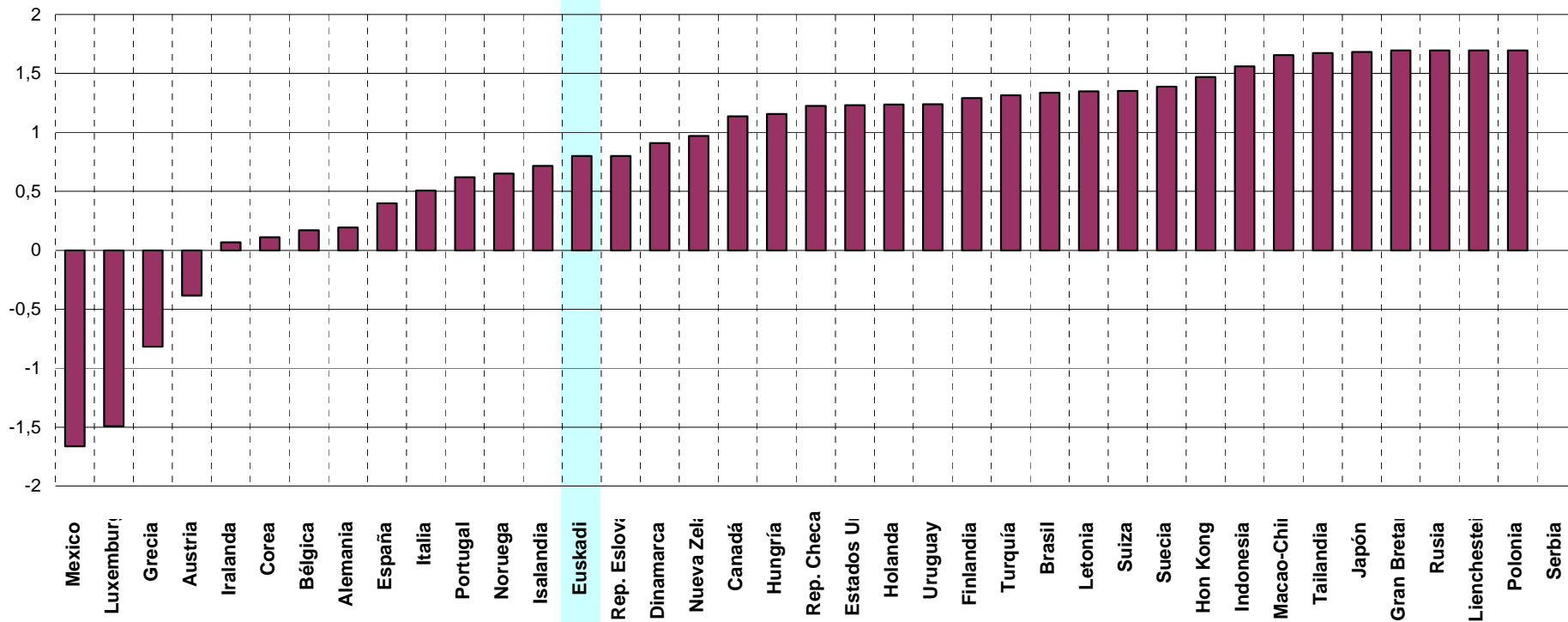
IKASTETXE PUBLIKOETAN MUNDUKO (PISA) 8. AUTONOMIARIK TXIKIENA DUGU

MEXICO, GRECIA, LUXEMBURGO, URUGUAY,
TURQUÍA, PORTUGAL ETA ALEMANIA BAKARRIK
DAUDE OKERRAGO



ITUNDUETAN ERE EZ GAUDE OSO ONDO AUTONOMIA ALDETIK (14. TOKIAN)

Nivel de autonomía de Centros Concertados



GARBI HOBETU BEHAR DIREN ARLOAK

■ EZAGUTZA ZIENTIFIKOA

- Gure emaitza OCDE-ren batezbestekoaren azpitik dago argi eta garbi.

■ IKASTETXEEN AUTONOMIA

- Oso autonomia gutxi dute gure ikastetxe publikoek eta itunduetan ere ez asko. Ikastetxeen autonomia eta errendimendu ona korrelazionatuta daude PISA-n.

■ SEXUEN ARTEKO ERRENDIMENDUAN EMATEN DIREN DIFRENETZIAK

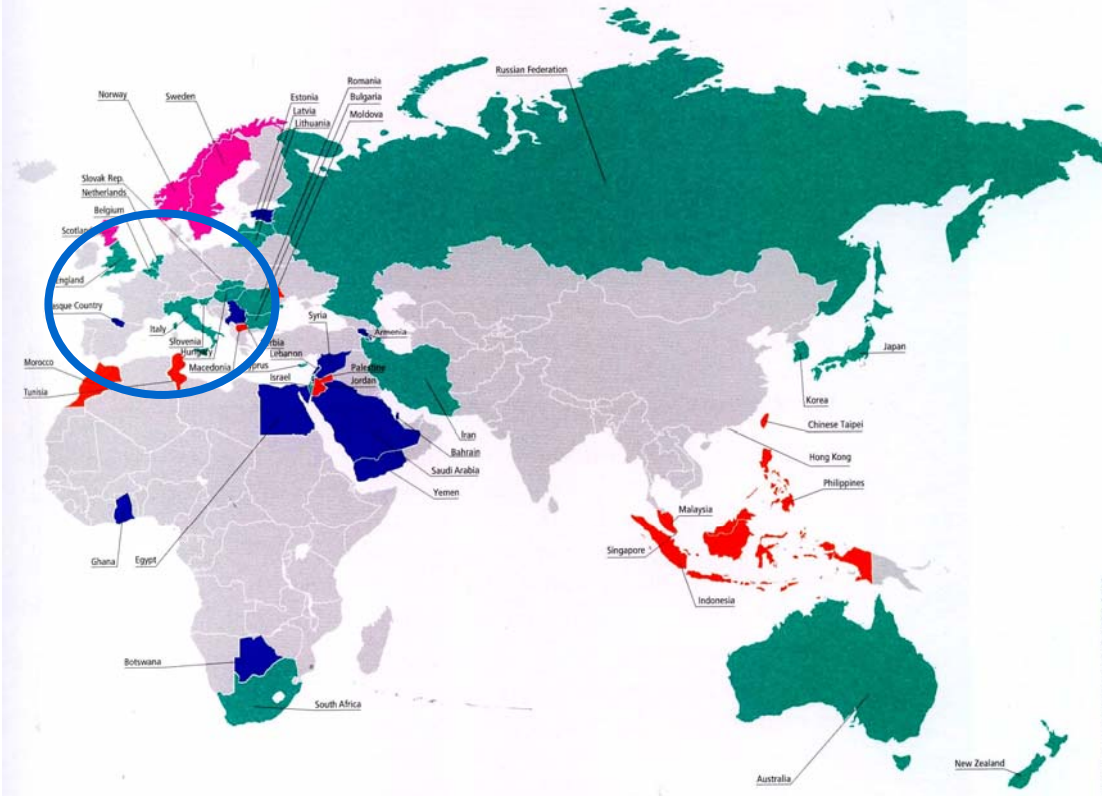
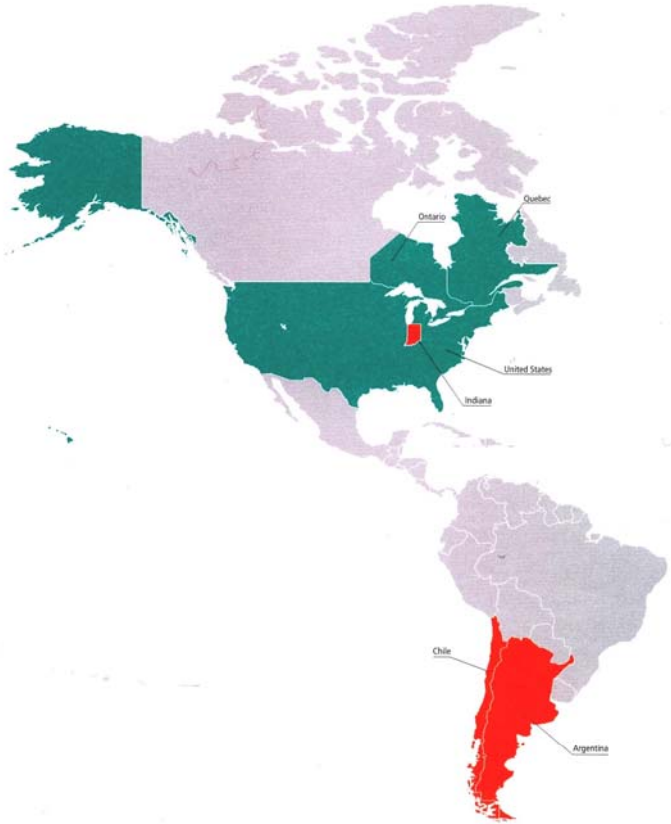
- Mutilek neskek baino errendimendu baxuagoa dute ia arlo guztietan, irakurmenean 45 puntutara iristen da diferentzia hau. OCDE-ko diferentziarik handienetakoak dira.



ESPAINIAK EZ ZUEN PARTE HARTU

TIMSS 2003

MATEMATIKA ETA ZIENTZIEN
EBALUAZIOA 2. D.B.H.-N



PARTEAHARTZAILEAK

1- Singapura	605
2- Korea	589
3- Hong Kong	586
4- Taipei CH	585
5- Japan	570
6- Belgium FL	537
7- Quebec	543
8- Netherlands	536
9- Estonia	531
10- Hungary	529
11- Malaysia	508
12- Latvia	508
13- Russian F	508
14- Slovak R	508
15- Australia	505
16- United States	504
17- Lithuania	502
18- Sweden	499
19- Scotland	498
20- Israel	496
21- New Zealand	494
22- Slovenia	493
23- Basque Country	487
24- Italy	484
25- Armenia	478
26- Serbia-M	477

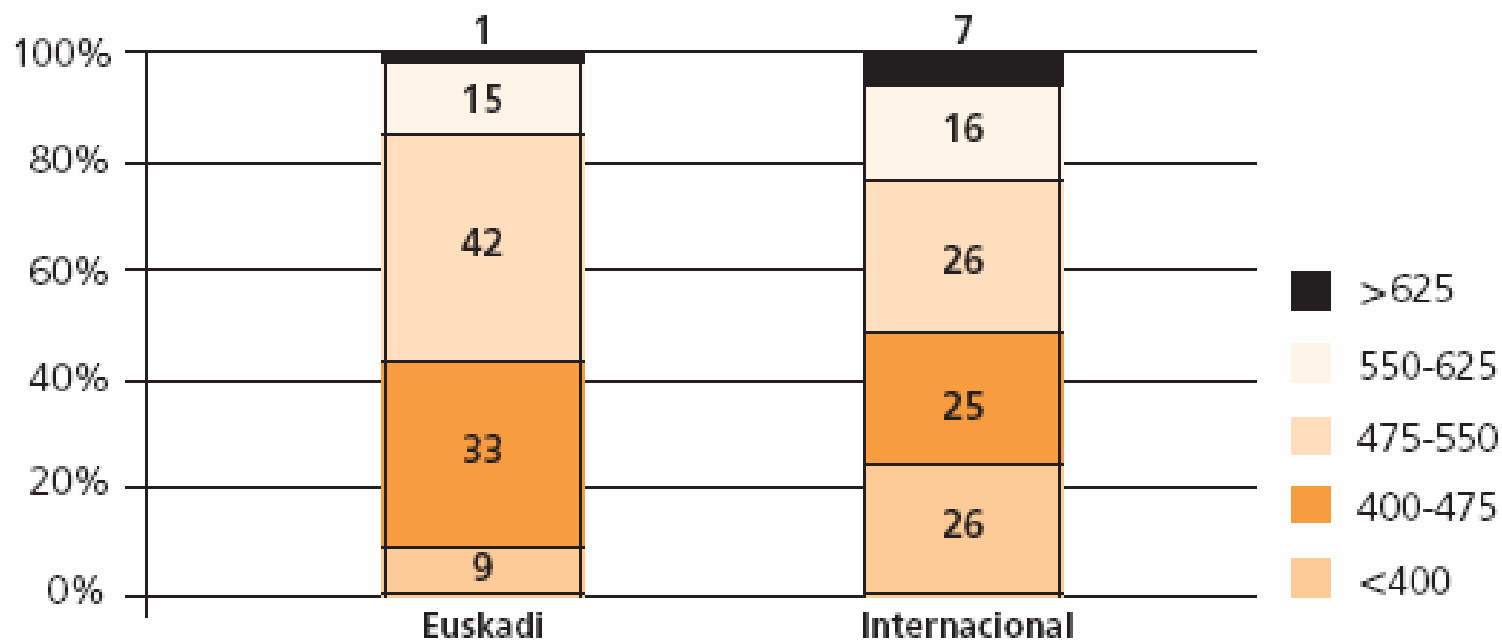
27- Bulgaria	476
28- Romania	475
Internat ional Av	467
29- Norway	461
30- Moldova R	460
31- Cyprus	459
32- Macedonia R	435
33- Lebanon	433
34- Jordan	424
35- Iran	411
36- Indonesia	411
37- Tunisia	410
38- Egypt	406
39- Bahrain	401
40- Palestine	390
41- Chile	387
42- Philippines	378
43- Botswana	366
44- Saudi Arabia	332
45- Ghana	276
46- South Africa	264

MATEMATIKA

GURE SISTEMAREN ERRENDIMENDUA TRINKOA DA, SAKABANAKETA GUTXIREKIN

Figura 4.2.3

Comparación Euskadi-Media internacional. Porcentaje de alumnado en los niveles de competencia



1- Singapur	578
2- Taipei CH	571
3- Korea	558
4- Hong Kong	556
5- Estonia	552
6-Japan	552
7- Hungary	543
8- Netherlands	536
9- Quebec	531
10- United States	527
11- Australia	527
12- Sweden	524
13- Slovenia	520
14- New Zealand	519
15- Lithuania	519
16- Slovak R	517
17- Belgium FL	516
18- Russian F	514
19- Latvia	512
20- Scotland	512
21- Malaysia	510
22- Norway	494
23- Italy	491
24- Basque Country	489

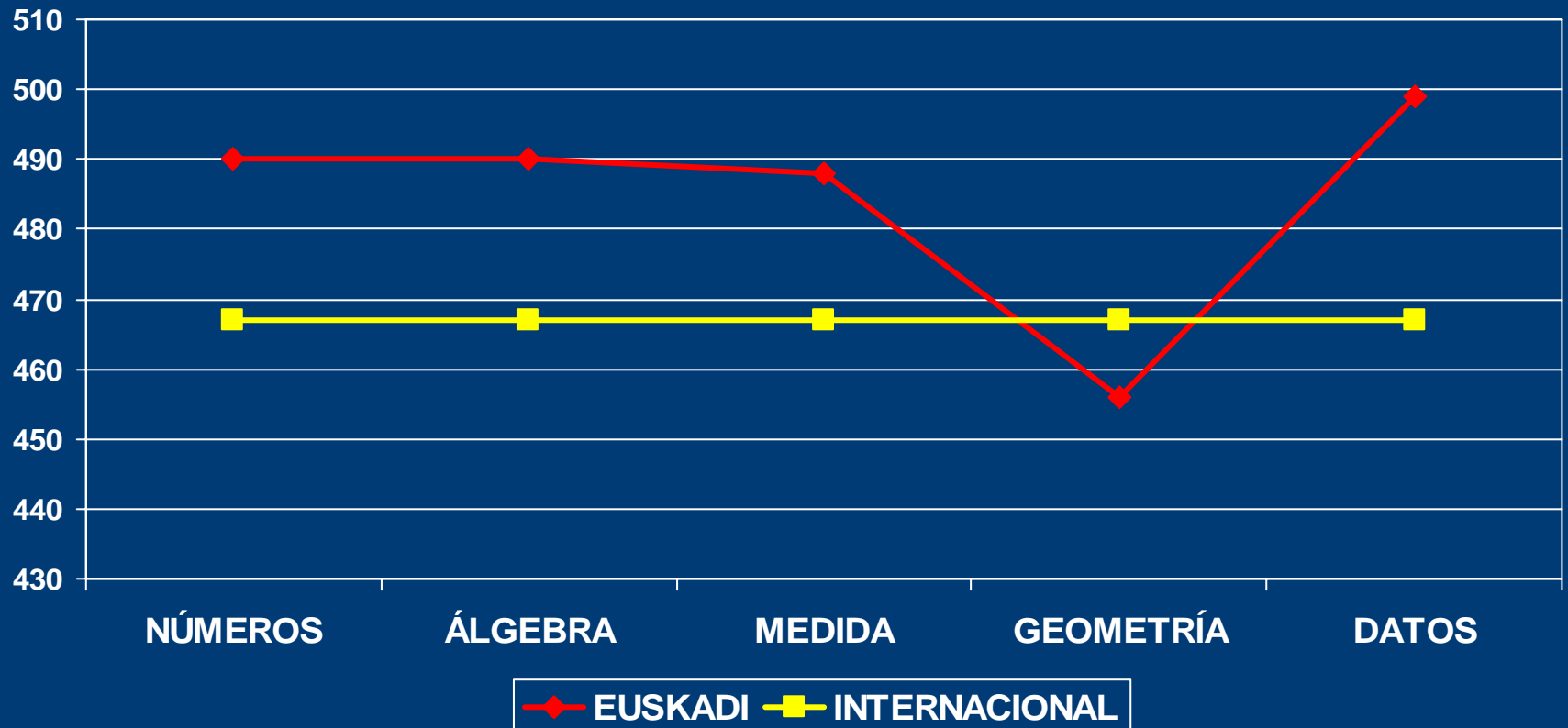
25- Israel	488
26- Bulgaria	479
27- Jordan	475
International AV	474
28- Moldova R	472
29- Romania	470
30- Serbia M	468
31- Armenia	461
32- Iran	453
33- Macedonia R	449
34- Cyprus	441
35- Bahrain	438
36- Palestine	435
37- Egypt	421
38- Indonesia	420
39- Chile	413
40- Tunisia	404
41- Saudi Arabia	398
42- Lebanon	393
43- Philippines	377
45- Botswana	365
47- Ghana	255
48- South Africa	244

ZIENTZIAK

MATEMATIKA EMAITZAK

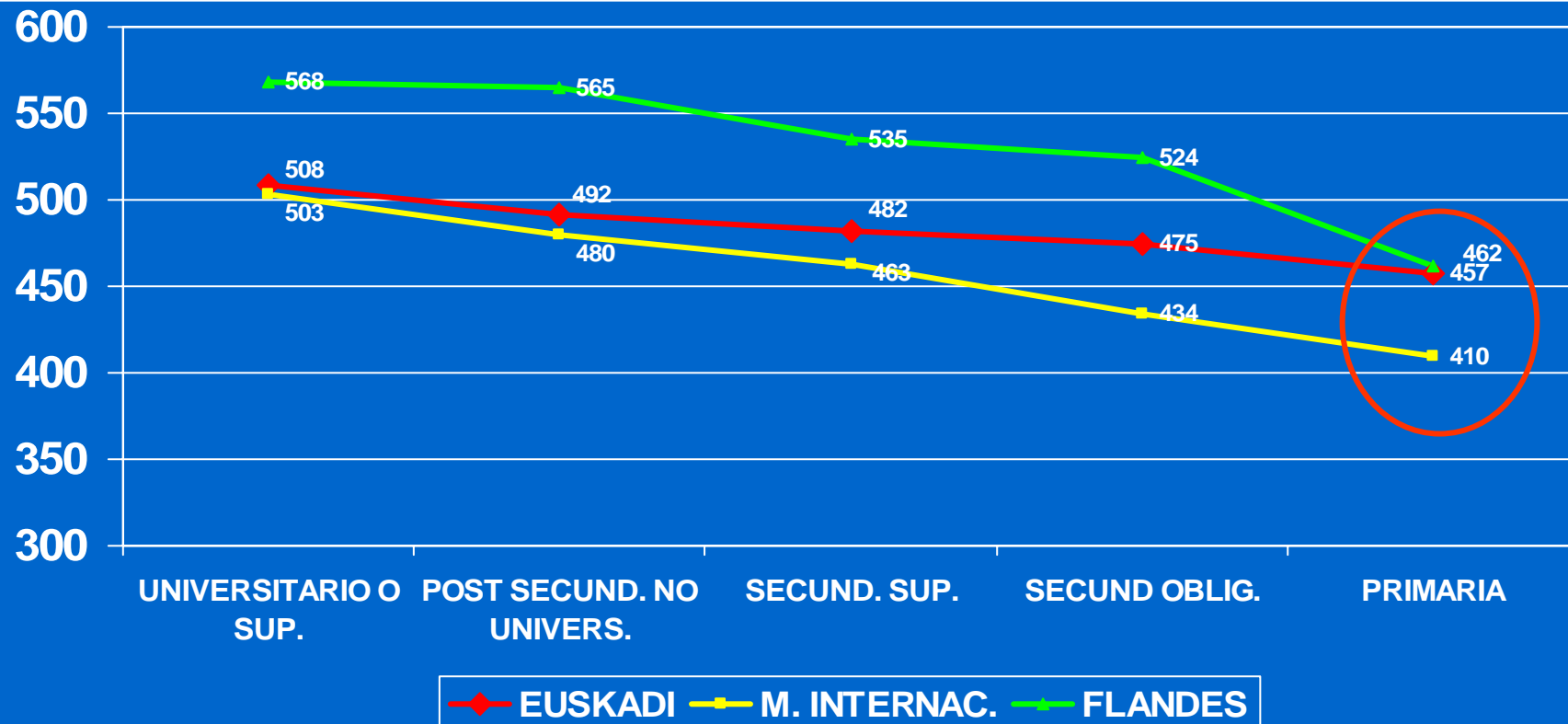
ARLOKA

GURE PUNTURIK AHULENA GEOMETRÍA DA. BESTE ARLO GUZTIETAN NAZIOARTEKO BATEZBESTEKOAREN GAINETIK GAUDE



MATEMATIKA EMAITZAK ETA GURASOEN IKASKETA-MAILA

Gure sistema konpentsatzaileagoa da ikasketa-mailarik baxuena duten ikasleentzat. Nazioarteko emaitzarekin konparatuz ikasle hauek hobek dire gurean eta Flandes-ekin alderatuz, hoberenekiko diferentzia txikiagoa da.

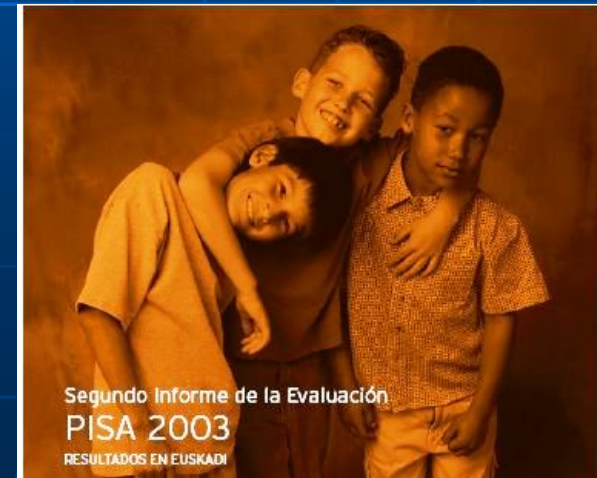


BAINA LAGINETAN OINARRITUTAKO EBALUAZIOEK BERE MUGAK DITUZTE

- Arazorik ba ote dagoen esaten dute baina ez non duden.
- Ikastetxeak ez dira inplikaturik sentitzen. "Sistemaren" arazo bat dela uste dute. Ez dituzte neurriak hartzen (egin zezaketen arren).
- "Makro" mailako erabakiak hartzeko bakarrik balio dute (antolaketa, arauak, ...)

BESTE HERRIALDE BATZUETAKO JOERA EBALUAZIOAN

- Kontu errenditze edo **ACCOUNTABILITY** sistemen aldekoa da.
- Estandarretan oinarritutako probak erabiltzen dira, ikasle guztiei aplikatzen zaizkie eta autonomia eta erresponsabilitatea ikastetxeei itzuliz.



ESKOLA-HOBEKUNTZA GIDATZEKO POLITIKA



DAVID
HOPKINS*

LOCE-K ERE PROPOSATZEN ZITUEN PROBA DIAGNOSTIKOAK

- Baina ez zegoen ikastetxeei autonomia eta erresponsabilitatea bueltatzearen aipamenik.
- “Kontrolak” autonomia eta erresponsabilitaterik gabe ez du funtzionatuko, nire iritziz.
- Gaurko sisteman baliabideen banaketa asimetrikoa (pertsonalarena batez ere) oso mugatua da eta hori da accountability sistemetan egiten dena.
- Gaur egun dugun irakasleriaren estatus funtzionarialak ez du ematen konpatiblea denik horrelako kontu errenditzeen jokabideekin.

ZENTSU-PROBA DIAGNOSTIKOAK

- Proba hauek adierazten dute arazoak non dauden eta zeintzuk diren. Askotan lagin bidezko ebaluazioek arazo bat detektatzen dute baina ezin dute esan non dagoen edo iturriak zeintzuk diren.
- Baina proba diagnostikoak bihurtzen dira “de facto” “**currículumean**”, ebaluazio hau norma bihurtzen baita irakasleriarentzat.
- Horregatik garrantzitsua da:
 - Probak (oinarrian dituzten estandarrak) ez daitezela izan ez redukzionista eta ez sinplifikatzaileak.
 - Ez ditzatela gehiegi erabili aukera anitzeko galderak, galdera ireki, konplexuak, interpretaziozkoak eta eraikitzeakoak ere erabiliz.
 - Kontsensu handi batean oinarritu daitezela.
- Proba hauek BALIO ERANTSIAREN kalkulua ahalbidetzen dute, errendimendua ebaluatzeko modurik justuena: ez da bakarrik ikasleak lortzen duena ikusten baizik eta urte batetik bestera irabazten duena ere.

ZENTSU-PROBA DIAGNOSTIKOAK

- Hona hemen gakoa: **"ONDORIORIK GABEKO EBALUAZIOA EZ DA EBALUAZIOA"** diote Alberta-n, beraz, emaitzak ezagutu ondoren hobekuntzarako neurriak hartu behar dira eto hori ez da erraza. Ezin da dena berdin utzi, batez ere emaitza txarra izan duten ikastetxeetan.
- Gure sistemak permititzen al du ikastetxe batzuetan esku-hartzea bereziki eta beste batzuetan ez?
- Frantzian ere, sistema zentralista izanik, badituzte ZEP zonak baliabide eta kudeaketa bereziarekin emaitza txarragoak dituztelako.

ZENTSU-PROBA DIAGNOSTIKOAK

- Bestalde, emaitza onak lortzen dituzten ikastetxeek publiko egingo dituzte emaitzak matrikula garaian edo gurasoei informatzeko eta horrek eskatuko du, administrazioaren aldetik, zenbait txostenen argitalpena maila sozioekonomikoaren eragina azalduz eta abar.
- Ez da huskeri bat azkenik, proba hauen aplikazioaren arazo teknikoak, garantiazko zuzenketarena edo finantzabideena.

BALIO ERANTSIA

- Zentsu-ebaluazioen ondorioz txarrenetako bat ikastetxeen ranking-ak sortzea da. Administrazioek, askotan, maila sozioekonomikoaren eragina azaltzen dituzten txostenak egitera behartuta sentitzen dira, ikasleri oso desberdinak dituzten ikastetxeak konparatzen baitira. Batzuk pribilegiatuak diren bitartean besteak marjinazioan bizi dira.
- Ranking injustu hauek gaituzten dituen paradigma BALIO ERANTSIA da.
- Ez da errendimendua bakarrik neurtzen baizik eta hobekuntza ere bai.
- Masiboki aplikatzen hasi ziren orain dela 10 urte EEBB-etako Tennessee estatuan, irakasleen konplementuak ordaintzeko sistemaren barruan. Irakasleriaren efikaziaren ebaluaziotik dator beraz.
- Tennessee-k TCAP (1990. CTB/Mcgraw Hill) izeneko test kriterial bat aplikatzen die ikasle guztiei 3. mailatik 5.era bitartean. Beraien estandarretan oinarritutako testa da (han estandarrak estatalak dira, ez federalak).

Ikastetxe baten adibidea: ikasleen %96,7 maila sozioekonomiko baxukoa eta %60a afro-amerikanoa.

Eskala A-tik (puntuaziorik gorena) F-ra doa (gutxienezkoa)

Student Performance				
Grades K-8: Academics				
	Achievement		Value-Added	
	2002 Grade	2003 Grade	2002 Grade	2003 Grade
Math	F	F	C	C
Reading	F	F	A	B
Language	F	F	D	F
Social Studies	F	F	C	A
Science	F	F	A	A
Writing 4th/5th	C	C		

(Note: Based on norm referenced test 3-year averages.)

A-F eskala. Eraitza txarra errendimenduan

Askoz eraitza hobeak balio erantsian, hizkuntzan ezik.

Tennessee-n gertatzen dena zera da: ikastetxerik pribilegiatua dira kexu, beraien errendimendua bikaina delako baina balio erantsia oso baxua. Hona maila sozioekonomiko altuko eta ikasleri zuriko adibidea

Student Performance

Grades K-8: Academics

	Achievement		Value-Added	
	2002 Grade	2003 Grade	2002 Grade	2003 Grade
Math	A	A	B	B
Reading	A	A	F	D
Language	A	A	F	F
Social Studies	A	A	F	F
Science	A	A	F	F
Writing 4th/5th	A	A		

(Note: Based on norm referenced test 3-year averages.)

LOE, PROBA DIAGNOSTIKOAK ETA NAZIOARTEKO EBALUAZIOAK

- Badirudi LOE-n orain arteko estatu-ebaluazioekin eta nazioartekoekin jarraitzea proposatzen dela.
- Etorkizuneko proba diagnostikoei nazioartekoekin koinziditzen badute, alferrikako errepikapena izan liteke.
- Okerra da estatu-ebaluazioek eta nazioartekoak koinziditzea etapa amaiera batzuetan. Praktikoagoa litzateke PISA narruan ebaluatzea giltzarri diren kompetentziak, adibidez, beste proba batzuekin osatuz beharrezkoa balitz.
- Beraz, zer egin nahi den eta zertarako pentsatu beharko litzateke, ezer martxan jarri aurretik.

AZKENIK

- Euskadin egiten hasi garen bide honek epe ertain eta luzean erakutsiko dizkigu lehen fruituak.
- Gure emaitzen kontzientzia hartzen hasi gara eta honek, ebaluazio-kultura bat sortzeaz gain, eta gure lanaz (ikastetxe, laguntza zerbitzu eta administrazioan) galdegitera eraman (hala espero dut) hobekuntzarako lehen urratsa suposatzen du.
- Emaitzetatik erabakiak hartzea posible eta beharrezkoa da.
- Baina kontu errenditze sistemetan ere pentsatzen hasi behar gara, formula sofistikatuagoetan alegia. Sistema hauek diagnostiko zehatzago bat ahalbidetzen dute eta eragin efektiboago bat maila guztietan, baliabideak behar diren tokira eramanez baina konpromisoak ezarriz.
- Aldaketak ez dira errazak eta oztopoak ugari baina aldaketarik gabe ez dago hobetzerik.



www.isei-ivei.net