

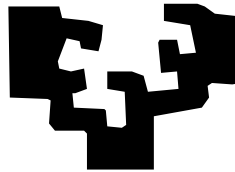
Hauteskunde Programa

MARISOL ESTEBAN

Euskal Herriko Unibertsitateko errektore-gaia

2004ko martxoaren 24a

eman ta zabal zazu



**Universidad
del País Vasco**

**Euskal Herriko
Unibertsitatea**

GOBERNU-TALDEA

Gobernu-taldearen egitura

Errektorea

Idazkari nagusia

Akademi Antolakuntzako Errektoreordetza

Osasun Zientzien Arloko Zuzendaritza

Europako Unibertsitate Eremuaren Konbergentziarako eta Ebaluaziorako
Errektoreordetza

Berrikuntza, Azpiegitura eta Irakaskuntzaren Kalitaterako Errektoreordetza

Irakasleen Errektoreordetza

Euskara Errektoreordetza

Ikerketarako Errektoreordetza

Enpresa Harremanetarako Errektoreordetza

Nazioarteko Harremanetarako Errektoreordetza

Informatika Gaietarako Errektoreordetza

Norabide Estrategiko eta Ekonomi Gaietarako Errektoreordetza

Ikasleen Errektoreordetza

Gizarte Harremanetarako eta Komunikaziorako Errektoreordetza

Arabako campuseko Errektoreordetza

Gipuzkoako campuseko Errektoreordetza

Bizkaiko campuseko Errektoreordetza

Gobernu-taldearen muina

Idazkaritza Nagusia

Juan M^a Aguirregabiria Aguirre
Fisika Teorikoko unibertsitate-katedraduna
Zientzi eta Teknologi Fakultatea

Europako Unibertsitate Eremuaren Konbergentziarako eta Ebaluaziorako Errektoreordetza

Luis M. Camarero Estela
Ingurumenaren Teknologietako katedraduna, unibertsitate-eskolan
Industria Ingeniaritza Teknikoko eta Topografia Ingeniaritza Teknikoko
Unibertsitate Eskola (Gasteiz)

Berrikuntza, Azpiegitura eta Irakaskuntzaren Kalitaterako Errektoreordetza

José Manuel Almudí García
Fisika Aplikatuko irakasle titularra, unibertsitate-eskolan.
Bilboko Industria Ingeniaritzako Unibertsitate Eskola

Irakasleen Errektoreordetza

Felipe Serrano Pérez
Ekonomia Aplikatuko unibertsitate-katedraduna
Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea

Euskara Errektoreordetza

Eneko Lorente Bilbao
Ikus-entzunezko Komunikazioko unibertsitateko irakasle titularra
Gizarte eta Komunikazio Zientzien Fakultatea

Ikerketarako Errektoreordetza

José Ignacio Gil Ibaruchi
Petrologia eta Geokimikako unibertsitate-katedraduna
Zientzi eta Teknologi Fakultatea

Enpresa Harremanetarako Errektoreordetza

Javier Dolado Cosín
Hizkuntza eta Sistema Informatikoko unibertsitate-irakaslea
Informatika Fakultatea

Nazioarteko Harremanetarako Errektoreordetza

Miren Onaindia Olalde
Ekologiako unibertsitateko irakasle titularra
Zientzi eta Teknologi Fakultatea

Informatika Gaietarako Errektoreordetza

José Miguel Alonso
Konputagailuen Arkitektura eta Teknologiako unibertsitate-katedraduna
Informatika Fakultatea

Arabako campuseko Errektoreordetza

Ramón Barrio Díez-Caballero
Kimika Analitikoko unibertsitate-katedraduna
Farmazia Fakultatea

Gipuzkoako campuseko Errektoreordetza

Joaquín de Paul Ochotorena
Gizarte Psikologiako unibertsitateko irakasle titularra
Psikologia Fakultatea

Bizkaiko campuseko Errektoreordetza

Víctor Urrutia Abaigar
Hiri Soziologiako unibertsitate-katedraduna
Gizarte eta Komunikazio Zientzien Fakultatea

**GOBERNUAREN JARDUNBIDEA GOBERNATU
BEHAR DUTEN PRINTZPIOAK**

Berrikuntza, aldakuntza, gardentasuna, pluraltasuna eta partaidetza

Hauteskunde hauek aldaketa-garaian burutzen dira. Arauen arloan, LOU eta Unibertsitateen euskal Legea izango dena onartu dira eta duela gutxi onartu diren Estatutu berriak garatu dira. Goi Hezkuntza eta Ikerketaren Europako Eremuaren sorrera eta martxan-jartzea da hauteskunde hauetan konfiguratzeko hasi behar dugun unibertsitatearen etorkizuneko eremuan eragingo duen bigarren faktorea. Gainera, lehenengo aldiz Unibertsitateko errektorea sufragio unibertsalaren bidez hautatua izango da; komunitate unibertsitarioko kide guztiei eta bakoitzari bere iritzia emateko aukera emango zaio, botoaren bidez.

Unibertsitate-eredu berri honen garapena bermatzeko asmoz, hautagaitza honen iritziz komenigarria da unibertsitateko gobernu-estiloetan norabidez aldatzeko bidea ematea. Erakunde guztietan bizi diren interes-taldeak —eta gurea alde horretatik ez da salbuespen bat— bigarren maila batera baztertu behar dira. Kontua da unibertsitate-eredu berri bat lortzea. Beharrezkoa da, hortaz, berehalako interesak alde batera uztea, azken baten gizarte osoaren mesedetan lan egin behar delako. Gobernu-talde zabal bat behar da; irakaskuntza, ikerkuntza eta kudeaketaren aldetik kalitatezko unibertsitate bikain bat benetan lortu nahi dituzten ikuspegi guztiak hartzen dituen gobernu-talde bat, hain zuzen.

Lidergo zientifiko, sozial eta kulturala ahalbidetuko digun berrikuntza bat izan behar du. Komunitate unibertsitarioaz gain, gizartea *bere* Unibertsitate Publikoaz harro egotea lortu behar da. Erakunde honetan dihardugun pertsona guztion eguneroko zeregina sustatzeko bermerik onena unibertsitatean gobernu on bat izatean datza.

Unibertsitateko gobernu on batek hiru ardatz nagusi izan behar ditu, gutxienez.

Lehenik eta behin, *gardentasuna*. Erabakiak horretarako eskumenak dituzten organoek hartu behar dituzte, irizpide argi, objektibo eta publikoen arabera; irizpide horiek aurrez behar diren instantziantan eztabaidatuak eta onetsiak behar dute izan. Gardentasuna ez da kudeaketa demokratikoak eskatzen duen zerbait; kudeaketa eraginkorraren berme bat da, agente inplikatuak bere egiten dituztelako erabaki konplexuak eta gatazkak ergin litzaketenak. Informazioa eskuratzeak ezin du jarraitu izaten Unibertsitateko boterearen giltzarri bat.

Bigarren *elkarrizketa* komunitate unibertsitario osoarekin. Unibertsitate oro, eta EHUK barruan duen aniztasunarekin zer esanik ez, ezin da ikuspegi bakar baten arabera gobernatu; aitzitik, unibertsitateko akademia- eta lurralde-iritzi eta -ikuspegi desberdinak alderatu behar dira. Hautagaitza honek, proposatzen dituen helburuei uko egin gabe, *pluraltasuna* eta aniztasuna hartuko ditu oinarritzat bere helburuak lortzeko.

Hirugarren, komunitate unibertsitario guztiaren *partaidetza*. Gardentasunean eta elkarrizketan oinarritutako berrikuntza honek hori lortu behar duten pertsona guztien parte-hartzea eskatzen du: irakasleek, ikaslek eta administrazioko eta zerbitzuetako pertsonalak. Horiek dira gure Unibertsitatea berritu eta hobetu behar duten agente unibertsitarioak. Partaidetzaren alde egin dugun apustua printzipio-deklarazio bat da; gobernu unibertsitario onari buruz dugun ideiaren oinarrian dagoen deklarazioa, hain zuzen.

Deklarazio hori inoiz baino beharrezkoagoa da, beharbada, LOUn aurreikusten den unibertsitate-kudeaketari buruzko eredu delata eta. Lege horrek nabarmen aldatu du unibertsitateetako gobernu-organoen osaketa; errektoretza-kudeaketari buruz oso eredu presidentzialista ezarri du. Nora-eza horren ondorio kaltegarrienak saihesteko asmoz, komunitate unibertsitarioarekin dugun konpromisoa eman nahi dugu jakitera: LOUK errektoreari Gobernu Kontseiluko kideak izendatzeko ematen dioen ahalmena iritzi akademikoen ahalik eta ordezkaritzarik handiena izateko moduan erabiliko dugu.

Kalitatezko unibertsitate publikoaren defentsa

Irakaskuntza publikoa azken hamarkada hauetako lorpen sozialik handienetako bat izan da. EHU ikerketa zientifikorako eta ikertzaileen prestakuntzarako gunerik nagusia da, une honetan, Euskal Autonomia Erkidegoan. Unibertsitateko ikertzaile-talde hainbatek, gainera, nazioarteko aitormena jaso dute eta, horregatik, komunitate unibertsitario guztia harro egoteko moduan dago. Bikaintasuna bilatu nahi izatea eta publikotasuna defendatzea aldi berean egin daitezke; aitzitik, bateragarriak dira. Publikotasunaren alde hobeto egiten da komunitateari eskaintzen zaizkion zerbitzuak kalitate onenekoak direnean. Unibertsitate publikoaren aldeko apustua, beraz, kalitatearen aldeko apustua izan behar du.

Helburu horretara iristeko, unibertsitate publikoak giza baliabide eta baliabide material eta ekonomiko onak eduki behar ditu. Baina gizarteari ezin zaio baliabide gehiago eskatu, baldin eta zerbitzu onenak eta, gainera, behar diren bezalakoak emateko konpromisoa hartzen ez bada. Unibertsitatea behartua dago kontuak ematera. Gizarteari azaldu behar dio zer egiten duen eta zergatik egiten duen. Ez zaio beldurrik eduki behar kanpotik egiten diren kontrol zorrotzei. Baina era berean, Gobernuak, hiritarren borondatea adierazten duen neurrian, unibertsitateari aitortu behar dio adinez nagusia dela eta, batez ere, antolatzeko eta kudeatzeko duen autonomia. Unibertsitateak ez du izan behar garaian garaiko gobernuaren eranskin bat.

Kalitate handienaren bilaketak gobernatu behar ditu EHUren jarduera guztiak, bai egunerokoak (irakaskuntza eta ikerketa) bai ezagutza eta kultura hedatzera zuzendutakoak. Alde horretatik, aurrera egin da, baina beharrezkoa da kalitatearen ideia zabaltzea bizitza unibertsitarioko eguneroko kudeaketara eta unibertsitateko bizitza akademikoko zuzendaritzara. Hori horrela, unibertsitate profesionala eta profesionalizatua aldarrikatzen da, ikertzaileen mugikortasunari esker ezagutzaren trukaketa erraztuko duena eta bere ikasleen prestakuntza akademikoa eta pertsonala zainduko duena.

Protagonismoa zientzian, gizartean, kulturen eta hirietan

Ezagutzaren gizartea garatuko bada, ezagutza berriak sortu behar dira, ezagutza hezkuntzaren eta prestakuntzaren bidez transmititu behar da, ezagutza informazio- eta komunikazio-teknologiaren bitartez hedatu behar da eta, azkenik, ezagutza industria-, zerbitzu- eta kultura-produktu eta -prozesu berrietan aplikatu behar da. Unibertsitateak erakunde pribilegiatuak dira horretan laguntzeko; izan ere, fase guztietan hartzen dute parte, bi arlo hauetan betetzen duten eginkizunaren arabera: ikerketan eta horko emaitzen ustiapenean batetik, eta ikasleen heziketan eta prestakuntzan; lehenengoan, industria-lankidetzaren eta abantaila teknologikoen aprobetxamenduaren bitartez eta bigarrenengoari esker, berriz, ezagutza berriak nork bere egiteko behar den giza eta gizarte-kapitala sortzen laguntzen du.

Unibertsitatea, gizarte honetako giza eta kultura-kapital onenetakoa den neurrian, horrek eskatzen duen protagonismoa lortu behar du. Ikerketarako eta debaterako gai nagusi

gehienetan egon behar du (zientzia, teknologia, kultura eta ekonomia- eta gizarte- eta hiri-garapena).

Gizarteari eta bertako erakundeei ikusarazi behar diegu ezagutza garatzeko, Unibertsitatean inbertitu egin behar dela. Ideia hori, momentuz, apenas den asmoen deklarazio bat baino zerbait gehiago. Euskadiko arduradun politikoek eta ekonomikoek behin betiko urratsa eman behar dute, hitzaldi publikoetan esandakoa errealitate bihurtu behar dute. Unibertsitatean fedea izan behar dute eta unibertsitatearen aldeko apustua egin behar dute, fondoak aginduz eta unibertsitatea Euskadiren modernizaziorako estrategietan konprometituz.

Unibertsitateak giza baliabide oso kualifikatuak behar ditu. Berrikuntza sortzeko eta ezagutza ehun produktiboari eta sozialari transferitzeko sistema bat behar du, erakundeak dituen ahalmen eta sinergia guztiak aprobetxatuz. Unibertsitatea, halaber, eragile garrantzitsua izan daiteke, hirien eta lurraldearen garapenerako, eta ez hirigintzako ikuspegitik bakarrik begiratuta. Ezagutza eta kultura sortzen laguntzen duen neurrian, gizarte aldatzen ere laguntzen du. EHU aktiboki inplikatu behar du gure inguruan hainbesteko indarrez garatzen ari diren hirietako proiektuetan: Bilbo, Donostia eta Gasteiz. Hori guztia unibertsitate-campus bakoitzaren bidez antolatu behar da, horiek direlako erreferentzia bakoitza bere lurraldean.

Azken baten, EHU kontsekuentea izan behar du, bere eguneroko jardunean, erakundea gobernatzen duen lemarekin: **“eman ta zabal zazu”**.

Unibertsitate-autonomia zurkaiztea

Unibertsitate-autonomia utzi ezin den ezaugarri bat du unibertsitateak; horri esker, bere zereginak burutzen ditu Gobernuaren edo politikoen esku-hartzerik gabe. Autonomia hori, dagoen markoan arduraz erabili eta zurkaiztu egin behar da hiru ataletan.

1.-*Finantzaketa-atalean*. Unibertsitateak behar adina baliabide izan behar ditu bere lana egiteko. Ezin da eduki kalitatezko unibertsitate bat, behar adina baliabide ez baditu. Administrazioetik jasotzen den finantzaketa “urria” da, Herri Kontuen

Euskal Epaitegiak bere azkeneko txostenean onartu duen legez. Ekarpem publikoak handitzeak, dena den, ez du esan nahi finantzaketa-iturri alternatiboak bilatu behar ez direnik.

2.- *Kudeaketa-atala*. Unibertsitateak autonomia ere badu, baliabide finantzarioak lehenetsunez hartzen dituen helburuetara bideratzeko. Fondo publikoak, beraz, helburu horiek behar bezala betetzeko erabili behar dira.

3.-*Atal akademikoa*. Unibertsitateak programen eta ikasturteen edukiak antolatzeke ahalmena du, indarrean dagoen araudiaren arabera, eta baita titulu akademikoak emateke ere. Unibertsitateak, halaber, askatasuna izan behar du ikerketarako helburuak eta programak definitzeko, irakasleak hautatzeko eta ikasleak hartzeko eta ebaluatzeko.

Oinarrizko eskubide eta askatasunen eta pluraltasun ideologikoen aldeko konpromiso aktiboa

Hautagaitza hau gure Estatutuetao 5. artikuluan aurreikusitako printzipioen *defentsa aktiboarekin* konprometitzen da.

5. art.- 1. UPV/EHUK askatasun akademikoan oinarritzen du bere jarduna eta autonomia; eta hori bermatuz gauzatzen du ikasteko askatasuna, katedra askatasuna eta ikertzeko askatasuna.

2. UPV/EHUK oinarrizko eskubide eta askatasunak bermatuko ditu bere eskumenen eremuan, bai eta printzipio eta balio demokratikoen errespetua ere.

3. UPV/EHUKen gidariak dira zientziaren izpiritu kritikoa eta aniztasun ideologikoen errespetua.

Ezagutzaren unibertsaltasuna eta berezko kultura-baloreen sustapena

Unibertsitatea, definizioz, ezin daiteke jomuga eremu lokalean bizirautea duen erakunde bat. Ezagutza unibertsala da. Inongo unibertsitateak, hortaz, ezin dio uko egin nazioarteko zientziaren eta kulturaren arloetan sartzeari. Unibertsitateak ematen duen zerbitzuaren kalitatearen neurria, egotekotan, mundu guztiko akademikoek horren inguruan duen irudia izan liteke. Gure unibertsitateak ezin du arau orokorraren salbuespen izan. Irakaskuntzan, ikerketan eta kudeaketan egiten ditugun ahalegin

guztiak nazioartean aitortua den zerbitzua eskaintzera bideratu behar dira. Hori da gizarteak gure unibertsitateak jaso dezakeen zerbitzurik onena.

Unibertsitatea kanpoaldera irekitzeak baita ere esan nahi du berezko balore moduan euskal gizartearen ezaugarri bereizgarriak onartzea. Balore horien defentsa bateragarria izan behar du unibertsitate oroko erdietsi nahi duen jomugarekin. Eskatzen dugun modernizazio soziala ezaugarri bereizgarri horiek aintzat hartzen dituen modernizazioa da, baina zientifikoki argi izanik guztia aldatu egiten dela.

Euskararen erabileraren normalkuntza-prozesuarekin jarraitzea, unibertsitate-bizitzako arlo guztietan, hautagaitza honek bere egiten duen eginbehar bat da, Euskadiko kultura-ezaugarri aipagarrienetako mundu guztira hedatzeko.

Deszentralizazioa, modernizazioa eta administrazio-kudeaketaren eraginkortasuna

Gure unibertsitatea erakunde konplexua da, baina ez gobernaezina. Deszentralizazioa eta administrazioaren modernizazioa dira gure barne-funtzionamendua hobetzeko bideak. Hautagaitza honek proposatzen duen kudeaketa sarean antolatuko da, deszentralizatua izango da eta arina ere bai; agente bakoitzak bere zereginen inguruan erabakitzeke ahalmen izango du.

Unibertsitatea indartu egin behar da, beraz, behar adina bitarteko emanez eta, bere proiektuak diseinatzeko eta egikaritzeko, campusak, ikastegiak, sailak eta institutuak kudeatzeko gaitasuna emanez. Sistema deszentralizatu baten funtzionamendua bermatzeko, koordinaziorako mekanismoak antolatzea da. Eginkizun hori Errektoretzari eta Zerbitzu Nagusiei dagokie, eta baita Unibertsitateko Gobernu Kontseiluari ere.

Beharrezkoa da modernizazio eta normalizazio administratiborako prozesu bati ekitea. Gure asmoa da erabiltzaileari horren planteatzen dituen arazoak konponduko dizkion zerbitzu bat antolatzea, prozedurak erraztuz, izapideak arinduz, informazioa emanez eta, azken baten, eskatutakoari behar bezala erantzunez. Agintzen dugu administrazio-

ohitura onen kode bat ezarriko dugula, administrazio on bat izateko eskubidea errespetatzeko.

Erabateko integrazioa Europako eremuan

Europako Batzordeak adierazi du Europako Batasunak unibertsitate-ingurune osasuntsu eta indartsu bat behar duela; izan ere, Europak bikaintasuna behar du bere unibertsitateetan, ezagutzaren gizartearen oinarrian dauden prozesuei ahalik eta etekin gehien ateratzeko. Kontseilu Europarra bikaintasunaren behar hori berretsi du: Europako hezkuntza-sistemak “mundu-mailan erreferentzia” bihurtu behar dira, 2010. urterako.

Nolanahi ere, Europako unibertsitateek arazoak dituzten eta, oro har, Europako unibertsitateak ez dira AEBetako edo Kanadako unibertsitateak bezain lehiakorrak. Europako Batzordeak puntu hauen inguruan kokatzen du debatea:

- nola lortu unibertsitateek diru-sarrera egokiak eta iraunkorrak ezatea eta nola lortu fondoak hobeto erabiltzea;
- nola lortu autonomia eta profesionaltasuna, bai akademia-arloan bai kudeaketa-arloan;
- nola bildu nahikoa baliabide bikaintasunerako eta nola sortu unibertsitateek bikaintasuna lortzeko eta garatzeko behar diren baldintzak;
- nola lortu unibertsitateek ahalik eta modurik egokienean behar eta estrategia lokalei eta erregionalei aurre egiten;
- nola lortu lankidetzaren estuago bat enpresen eta unibertsitatearen artean, ezagutza berriak ekonomian eta, oro har, gizartean, ahalik eta ondoen hedatzeko eta ustiatzeko;
- nola sustatu jardueraren bitartez Europako Unibertsitate Eremu koherente, bateragarri eta lehiakorra, Bolognako Deklarazioan eskatzen den moduan, eta nola sustatu baita ere Kontseilu Europarrak Batasunaren 2000. urterako helburu gisa Lisboan ezarri zuen Europako Ikerketa Eremua. .

Batzordeak debaterako aipatu dituen gai horiek hautagaitza honen programan daude oso-osorik.

Desberdintasunei (bereziki, genero-desberdintasunei) arreta ipintzea eta unibertsitate-komunitateko kideen eskubide indibidualak defendatzea

Unibertsitateko lan-arloan genero-desberdintasunak hor jarraitzen dute. Errealitate hori gainditzeko neurriak aplikatzea beharrezkoa jarraitzen du izaten. Zeharkako neurriak hartu behar dira, langileen lan- eta familia-bizitza gozatu dadin eta diskriminazio horretaz jabetu gaitzen, bai irakaskuntzen ikuspegiari dagokionez (hemen beharrezkoa da) bai unibertsitate-kudeaketaren inguruko ildoetarako dagokienez.

Bestalde, Unibertsitateak sentibera izan behar du unibertsitate-komunitatean gertatzen diren eskubide indibidualen urraketekiko, pertsona kaltetuei behar bezala babesteko mekanismoak antolatuz. Alde horretatik, ezinbestekoa da Aldezle-aren erakundea indartzea.

Lan-, bizi- eta ingurumen-baldintzak babestea eta hobetzea

Gure unibertsitateak oraindik egin gabe goen gauza bat da Unibertsitatean dihardutenen lan-baldintza, ingurune fisikoko baldintzak eta giza baldintzak babestea eta hobetzea. Gure instalazio askotan ez dago lanerako ingurune osasuntsurik eta segururik.

Beharrezkoa da prebentziozko ekintzei buruzko planak eta programak egikaritzen jarraitzea, eta baita ere Unibertsitateko pertsonalarentzat dauden arrisku-faktoreak aztertzea, lehentasunezko jarduerak zehazteko. Arrisku-egoera jakin batzuk arreta berezia eskatzen dute; esaterako, haurdunaldiek, amatasunek eta ezgaitasunek. Instalazioak ezgaitasunak dituzten pertsonen beharretara egokitzen jarraitu behar da.

Helburu hauetarako beste ekintza batzuk ere bultzatu behar dira: baliabideei eutsi dakiokeen moduan erabiltzea, instalazioak erabat saneatzea, hondakinen bilketa zabaltzea eta kontrolatzea, birziklapenarekiko konpromisoa eta trafikoak gure campusetan dituen ondorioak aztertzea.

HELBURUAK

IRAKASKUNTZA

Unibertsitateko belaunaldiarteko konpromisoa gizartearekin irakaskuntza da. Hala, unibertsitateak ikasten duen eta ikasteko leku bat den erakundea izan behar du. Ikasleek prozesuko subjektu nagusia izan behar du, etengabeko prestakuntzarekin ohitu dadin bizitzan zehar eta agente aktibo baten lana egin dezan gizarte demokratiko, bidezko eta solidario bat eraikitzen. Irakaskuntza profesionalen eta hiritarren prestakuntza integraltzat hartzeak ezagutza sortzen eta hedatzen diharduten beste erakunde batzuetatik bereizten gaitu. Horretarako, ezinbestekoa da ondo eginiko irakaskuntza-lana behar bezala baloratzea eta aitortzea. Gaur egun, ez dago onarpen eta estimulu hori; hortaz, kalitatezko irakaskuntza-jarduerak borondate ona eta irakasleen dedikazioa ditu oinarri, batez ere.

Unibertsitatea aldaketa garrantzitsu baten garaian sartuko da: Europako Unibertsitate Eremua sortuko da. Dagoeneko martxan da bi maila nagusi dituen unibertsitate-sistema: lehenengo mailaren bidez European profesional moduan jarduteko gaitasuna hartzen da eta bigarren maila, berriz, espezializazioarena da. Horrek guztiak gaur egungo ikasketa-planak aldatzea eskatzen du. Orobat, kredituen sistema europarra (ECTS) antolatuko da eta, horren ondorioz, hezkuntza-sistemen inguruko kontzeptuak aldatu egin beharko dira, ikasleen lanaren inguruko prestakuntza-eredu berrietara egokitzeko; hala, ikasketa-planak eta irakasleen programazioa diseinatzekoan ebaluatu eta baloratu egin beharko da ikasleen ikasketa.

Arlo akademikoa egokitu egin behar da gaur egungo gizarteko arazo nagusienetako hainbatek planteatzen dituzten diziplina anitzeko gaietara, eta hori kontuan izan beharko litzateke ikasketa-planak diseinatzekoan, azkeneko urte hauetan hartutako esperientziatik ikasiz.

Egoera horren aurrean, neurri hauek hartzeari ekin behar zaio:

- **Akordio handi bat Unibertsitatean, graduoko, graduondoko eta doktoregoko etorkizuneko tituluen inguruan**, daudenak berregituratuz eta komenigarriak ikusten diren tituluak sartuz. Arreta berezia eskatuko du masterreko etorkizuneko titulazioen

konfigurazioak, hori baita benetako aukera irakaskuntza espezializatuaren eskaintza bat egiteko, eta arreta berezia eskatuko dute baita ere doktorego-programak; prestakuntza ari diren irakasleen kontratazio-politika indartu eta politika horrekin konektatu beharko da. Halaber, prozesu horrek eskatuko du unibertsitateko gaur egungo ikastegiak berrantolatzea. Hala, hautagaitza honen iritziz gaur egungo ikastegiak, fakultateak, goi-eskolak eta unibertsitate-eskolak kapital eta ondare metatu bat direla, eta hori zaintzea eta indartzea komeni da. Nolanahi ere, etorkizunean egin daitekeen edozein berrantolaketak Unibertsitateko irakaskuntza-eskaintza hobetzeko hobetzea izango du irizpide, alderdi guztien adostasun zabal baten barruan. Irizpide orokor gisa, kontuan izan behar dugu gure ikastegiak ez dutela elkarrekin lehiatzen; lehia Unibertsitateaz kanpo gertatzen da, eta gure unibertsitate lehiakiderik nagusienak, irakaskuntzaren arloan, Deustukoa eta Mondragon, unibertsitate-eskolak sortuz ari dira planteatzen beren hazkuntza, azkeneko urteetan.

- **Ikasketa-planak berritzea**, ikastegietan bertan ezartzen diren prozeduren bitartez eta Akademi Antolakuntzako Batzordeak edo horretarako sortuko diren batzordeek koordinatua.
- Kalitatezko hezkuntza bat izateko, ezinbesteko tresna **titulazioen kalitatearen ebaluazioa** da. Ebaluazio hori prozesu bat izan behar du, gure indarrak eta ahultasunak antzematea ahalbidetuko diguna, hobekuntzarako ekintzei ebaluazio horretatik lortutako emaitzak oinarri hartuta ekiteko. Hala, beharrezkoa da mekanismo iraunkor bat sortzea, EHUKo hezkuntza-eskaintzaren kalitatea aztertzeke eta horren jarraipena egiteko, eta horrek ANECA eta AVECArekin harremanetan egon behar du.
- Era berean, beharrezkoa da **Titulazioen gizarte-eskariaren behatokia eta titulatu unibertsitarioen laneratzea** indartzea, funtsezko tresna baita hori gure irakaskuntza-eskaintza ingurune sozio-ekonomikora etengabe egokitzen joateko.

Erronka horiei European aurre egiteko, Unibertsitateak prestakuntza-maila jakin batzuk planteatu beharko ditu. Horregatik, baliabide ekonomiko berriak izatea beharrezkoa da, gaur egungo baliabide-eskasia gainditzeko eta irakaskuntzaren berrikuntza gaur egungo eta etorkizuneko hezkuntza-metodo eta -tresnen bidez: jarduera ez-presentzialak, tutoretzak, informazio-teknologia berriak, unibertsitateko liburutegien eta dokumentazio-zentroen zeregina eta enpresetako praktikak... Dударik ez dago teknologia berriak baliagarriak eta garrantzitsuak direla irakaskuntzan, nahiz eta gero eta gehiagok ohartarazi itxaropen gehiegi ipintzen dela teknologia horietan, gizakien

arteko hartu-emanak prestakuntza integralerako faktore giltzarri bat jarraitzen duelako izaten oraindik. Irakasleen gidaritza- eta tutoretza-testuinguru honetan irakasleen lana guztiz baliagarria da.

Hauek dira hautagaitza honek **Irakaskuntzaren Berrikuntzaren** arloan planteatzen dituen jarduera garrantzitsuenetako batzuk:

- EHU Estatuko Unibertsitate Irakaskuntzaren Sarearekin (RED-U) berehala elkartzeko prozesua formalizatzea.
- Urtero **Irakaskuntzaren Berrikuntzarako Proiektuei** buruzko deialdiak egitea, EHuko irakasle guztientzat. Programa horretarako aurrekontu-partida bat egongo litzateke, gai honek duen garrantziaren arabera eta EHuko urteroko aurrekontuetan egongo litzatekeena.
- Irakasle-taldeak indartzea; talde horien lan nagusia irakaskuntzaren ikerkuntzarekin eta/edo irakaskuntzaren inguruko jarduera berritzaileekin loturik egongo da.
- Errektoretzaren konpromisoa, programa hauetan parte hartzen duten irakasleen ahalegina oso kontuan hartua izan dadin “irakaskuntza zatiak” (edo horren lekuan ipini daitekeen izen legala) baloratzekoan, irakaslean ebaluatzeko etorkizunean ezarriko diren sistemetan.
- Programak martxan jartzea, ikastegiekin eta sailekin batera, antzemandako ahultasunak murrizteko, irakaskuntzaren arloan, ikastegi horietan eginiko ebaluazio-prozesuetan. Horren haritik, EHuko ikastegi guztiak ebaluatzea proposatzen da, horietan egon litezkeen defizitak antzemateko eta, hala, horiek gainditzeko aukera izateko.
- Errektoretzak ikastegiekin eta sailekin harreman iraunkorra eta, noski, laguntza izateko konpromisoa, irakaskuntzaren kalitatea hobetzera bideratutako jarduerak bultzatzeko. Alde horretatik, interesgarria izango litzateke, hartu-eman arina izate aldera, ikastegi guztietan arlo honetan erantzukizunak dituen dekanororde edo zuzendariorde bat izatea.

Beren irakaskuntza-lana hobetu nahi duten irakasleentzat ikastegiak eta/edo sailek eskatzen badute, Errektoretzatik hainbat jarduera antola daitezke eta baita lagundu ere. Hauek izan daitezke jarduera horiek:

- **Trebakuntza-ikastaroak**, dagoen alternatiba bakarra eta, beharbada, nahiko litzatekeena ere ez bada ere. Dena den, ez lirateke inoiz hezkuntzari buruzko ikastaro orokorrak izango, gai zehatzetatik urruti geratzen diren horietakoak.
- **Irakasleekin lan zuzena**, klasean antolatzen, materiala prestatzen eta ebaluazioko emaitzak aztertzen lagunduz.
- **Mintegiak** antolatzea edo elkarlana egitea, bertaratzen diren irakasleek dituzten arazoak eta dudak inolako eragozpenik gabe planteatzen dituzten. Horrek prestakuntza didaktikoaren abantailak hobeto estimatzeko ere balioko luke.
- **Irakasle laguntzeko zentroak** sortzea; zentro horietara web-orri jakin batetik sartu ahal izango da, ehu.es domeinuaren barruan (Madrileko Unibertsitate Autonomoan, esate baterako, martxan dago unibertsitateko irakasleei laguntzeko zerbitzu bat). Web-orri horretan bertan irakaskuntzarako hainbat baliabide eta iradokizun inplementatu ahal izango lirateke, hala nola, ikasketaren inguruko galdera ohikoenen bilduma labur bat, irakaskuntzaren antolakuntza, azalpen-klaseari buruzko alternatibak edo hobekuntzak...
- Hautagaitza honek aurreko guztiaren inguruan konpromiso bat izatea estatuko eta nazioarteko beste unibertsitateekin harremanak sustatzea izango litzateke, arlo honetan esperientzia gehiagorekin (Madrileko Unibertsitate Autonomoa, Alcalá de Henareseko Unibertsitatea, Bartzelonako Unibertsitatea, Valentziako Unibertsitatea...). Hala, irakaskuntzaren Berrikuntzaren arloan aditu ospetsuak direnekin (nazioanalak eta nazioartekoak) mintegiak planteatzen dira.

Hona hemen abian jarriko liratekeen beste ekimen orokor batzuk:

- Irakaskuntza-berrikuntzan adituak diren irakasleen eta estatuko zein nazioarteko unibertsitateetako beste aditu batzuen arteko trukean laguntzea.
- Jarduera-eremu honetan egin daitezkeen biltzarrak antolatzen laguntzea, batik bat EHUko bertako irakasleenak.

- Epe ertainera, Errektoreordetzak urteroko argitalpen bat sortzea, EHU*n* irakaskuntza-berrikuntzaren arloan burutzen diren lanak eta jarduerak ezagutzera emateko.

Bestalde, hautagaitza honen iritziz, Bigarren Hezkuntzarekin lotura izatea garrantzitsua da, batez ere selektibitatea desagertu ondoren:

- Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza Sailarekin batera, unibertsitatea eta bigarren hezkuntza lotzeko eta sortzen diren arazoak konpondu ahal izateko programak garatzea; arazoak sor daitezke, hain zuzen, arlo hauetan: programa akademikoetan, graduondoko ikastaroen irakaskuntzan, unibertsitatara sartzeko ibilbideetan, e.a..
- Aurreko atalarekin eta, batik bat, Unibertsitate Eskolekin zerikusia duen beste alderdi garrantzitsu bat da LH IIItik aipatu ikastegietara sartzeko diren ikasleena. Gure ustez, ezinbestekoa da titulazio jakin batzuetan ikasle horientzat “zero ikasturtea” jartzea, hau da, egokitze-ikasturtea. Ikasturte hori, beti ere, Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza Sailaren baimenarekin antolatu behar da.

Halaber, eta zentzuzkoa denez, gure unibertsitateko gobernu-taldeek abian jarritako ekimenak hobetzeko eta sakontzeko konpromisoa hartzen dugu; esaterako:

- Benetako eskola-porrota zein den jakiteko programak.
- Irakasleak ikasleak hautatzea.
- Irakasleen lanaren gainean ikasleak erantzuten duten galdeketako itemak berriz formulatzea, unibertsitate-komunitateko sektoreen iradokizunen arabera.
- Campus Birtualaren jarduerak irakaskuntza mota horrek berezko dituen hutsuneak konpontzeko tutoretza-programarekin osatzea; programa hori litzateke, gehienbat, ezaupideak eguneratu nahi dituzten baina eskoletara bertaratu ezin duten pertsonentzat.

Bestalde, II. Unibertsitate Planaren esparruan, ezinbestekoa da unibertsitateko ikastegietan **Irakaskuntzako Azpiegiturak eta Ekipamenduak Hobetzeko Plan** bat martxan jartzea, Ikasketa Planen berrikuntza-esparruan egingo den beharren diagnostikoa oinarri. Orobat, garrantzizkoa da AZP*n* langile gehiago jartzea,

irakaskuntzaren kalitatea hobetze aldera informatika zerbitzuetan, liburutegietan eta laborategiko teknikarien alorrean.

Unibertsitatearen oinarrizko eginkizuna formatzea da. Horregatik, hasierako formazio horretaz gain, unibertsitateak hezkuntzako eta etengabeko formazioko behar berriei erantzun behar die; horretarako, gure funtzionamendu-egiturak malgutzeko ahalegina egin behar dugu. Gauzak horrela, EHUK gogotsu erantzun behar die gure gizartearen etengabeko formazio beharrei. Eztabaida sakona egin behar da duela urte batzuk hasitako lan hori tinko sustatzeko. Eztabaidarako gai batzuk hauek dira: hezkuntza-maila horretara sartzeko baldintzak zehaztea (goi mailako bigarren hezkuntzatik datozei sartzeko uztea komeni den hausnartzea eta jasotako gaitasun profesionala era egokiagoan aitortzea, bai unibertsitateetik kanpo, bai irakaskuntza ofizialetik kanpo jasotakoa); **Etengabeko Ikaskuntzako Behatokiaren** bitartez aurreikusitako formazio beharrak identifikatzea, enpresen eta erakundeen laguntzarekin; formazio-eskaintza dibertsifikatzea (hartzaileak, edukia eta metodo pedagogikoak); eta eskaintzen diren zerbitzuak hobeto kudeatzea (aztertu behar da komeni den ala ez beste unibertsitateetan bezala **Etengabeko Formazioko Zerbitzua** jartzea).

Horrez gain, datozen urteetan **Esperientzia Ikasgelak** sustatzen jarraituko dugu, haien funtzionamendua egokituz eta hobetuz, ikasketa-mota horiek egiten dituzten ikasleek adierazitako beharren arabera.

Gobernu-egitura akademia antolakuntzaren alorrean

Agerikoa denez, datorren errektore-agintaldian izugarrizko garrantzia dauka akademia antolakuntzako alorra ondo zuzentzeak eta kudeatzeak. Izan ere, gradu-tituluak, graduondokoak, etengabeko hobekuntza eta irakaskuntza-berrikuntza, eta batzorde, ikastegi eta sailen araudien berrikustea sustatzeaz gain, ohiko lanak egiten jarraitu beharra dago: irakaskuntza-planifikazioa, sarbidea, titulu propioak, doktorego ikastaroak, e.a. Horregatik, planteatu dugu datozen lau urtetarako, behin-behineko, Errektoreordetza hiru arlotan antolatzea (hiruek koordinatuta egon behar dute):

- Akademia Antolakuntzako Errektoreordetza

- Goi Mailako Hezkuntzako eta Ebaluazioko Europako Sistemarekin Elkarganatzeko Errektoreordetza
- Irakaskuntzako Berrikuntza, Azpiegitura eta Kalitateko Errektoreordetza

Azkenik, eta Osasun Zientzien arloko titulazioen berezitasunak kontuan hartuta, komeni da **Osasun Zientzien Arlorako Zuzendaritza** sortzea, hiru funtzio nagusiekin: (1) errektoreordeak koordinatuta, Medikuntzako Fakultatearekin eta Erizaintzako Eskolarekin harreman zuzenak izatea irakaskuntza eskaintzaren alorrean eta eguneroko hainbat gaitan; (2) etorkizuneko titulazioen berrikuntzaz arduratzea, Europako araudi espezifikoari jarraiki; irakaskuntza kliniko-asistentzialak unibertsitatean erabat txertatzeko **Osakidetzarekin akordio-kontzertua** sustatzea, irakaskuntzaren kalitatea eta irakasleen lan- eta promozio-baldintzak bermatzeko. Hala, eta lanpostu horretarako pertsonaren profil egokia zein den hausnartu ondoren, gure proposamena da Medikuntzako Fakultateko irakasle bat izendatzea, akademia-ospeduna eta irakasle klinikoek eta ez-klinikoek babesten dutena, betiere, Fakultatean kontsulta zabal bat egin ondoren.

Ikerkuntza

Gaur egun, ezaupideen ekoizpena eta transferentzia berrantolatzen ari dira. Aurkikuntzak lehen baino bizkorrago aplikatzen eta merkaturatzen dira, eta horrek galdera berriak planteazten dizkigu unibertsitatearen berrikuntza teknologikoko prozesuaren funtzio eta ekarpenen inguruan eta unibertsitateak enpresekin eta beste unibertsitate batzuekin dituen loturen gainean. Berrantolaketa horren isla sokaren bi mutur diruditen bi joera dira: bata, ezaupideen gero eta dibertsifikatze eta espezializatzeko handiagoa, eta ikerkuntza eta irakaskuntza espezialitate berezitu eta zehatzagoen sorrera; eta bestea, gizartearen arazo larrien (garapen eramangarria, gaixotasun berriak, ureztatzeen kudeaketa, e.a.) inguruko gaien izaera diziplina anitzari egokitu beharra.

Ezaupideen berrantolaketa horren ondorioz, oinarritzko ikerkuntzaren eta ikerkuntza aplikatuaren arteko muga anbigua eta nahasgarria da. Dena den, bereiztuta jarraitzen dute, batetik, ezaupideak *per se* bilatzea, eta bestetik, ezaupide horiek helburu zehatzak

lortzeko garatzea, zehazki, ezaupideak produktu edo prozedura eta teknologia bihurtzeko.

Ikerkuntzaren alorrean, unibertsitatearen funtsezko jarduera oinarrizko ikerkuntza da. Ondorioz, kontuz ibili beharra daukagu ikerkuntza aplikatuek eta zerbitzu zientifikoek arriskuan jar ez dezaten ezaupideak garatzeko gaitasuna.

Aintzat hartuta unibertsitatearen helburu nagusia ahalik eta irakaskuntza eta ikerkuntza onenak garatzea dela, Ikerkuntzako Errektoreordetzak ikerkuntza-jarduera sustatuko du, nagusiki; alabaina, ikerkuntza funtsezko elementua da irakaskuntzaren kalitatea hobetzeko, besteak beste. Alde horretatik, eta aurreko Ikerkuntzako Errektoreordetzen jarduera-ildoak koherentea eta positiboa izan denez EHUko ikerkuntza-jarduerak garatzeko eta hobetzeko, ez dugu aurreikusi aurreko taldeen lana asko aldatzea.

Horrek ez du esan nahi guztiok ezagutzen ditugun hutsuneak konpontzen saiatuko ez garenik. Hala, ikerkuntzarako finantziazio-esparru finkoari eusten saiatuko gara, aurrekontuen gorabeherak alde batera. Horrez gain, saiatuko gara ikerkuntzarako partidak gehitzen, EHUk kalitate-zerrendetan postu hobea lortzeko, Autonomia Erkidegoaren ekonomia-ahalmenari dagokiona, alegia. Bestalde, indarrean dauden zenbait jarduera-eskema pixka bat aldatu beharko dira, unibertsitateko ikerkuntza-taldeen eskariei hobeto erantzuteko. Alde horretatik, aurreko emaitzak eta esperientziak zein izan diren jakinda, eta helburu nagusizat hartuta, batetik, kalitatezko ikerkuntza sustatzea, eta bestetik, ikerkuntza-jarduerak burutzeko finantzazio-eskaeren eta errendimenduaren ahalik eta kanpo-ebaluazio maila altuena izatea, gure proposamena da alderdi hauek hobetzea edo aldatzea:

1. Tresna-ekipo handiak eta Ikerkuntza Zerbitzu Nagusiak: Funtzionamendua mantentzea eta sendotzea, langile faltagatik eta mantentze-lan desegokiengatik gutxiago erabil ez daitezen.

Ataza zehatzetako bat izango litzateke Zerbitzu Nagusien kudeaketa hobetzea. Kudeaketa gardena eta eraginkorra izan dadin oinarrizko bi alderdi hobetu behar dira. Batetik, zerbitzuak bultzatu behar dira langileak jarriz. Gaur egungo proposamena, hau da, goi mailako teknikariak jartzea, beharrezkoa da. Zenbait kasutan, ordea, teknikariak

behar dira, beharbada LHko titulazioarekin, zerbitzuak erabiltzen dituenari laguntzeko. Bestetik, eta gai hori bideratu edo konpondu ondoren, unibertsitateko ikertzaileei, beste unibertsitate batzuei, IEPei (Ikerkuntza Erakunde Publikoei) eta gizarteko beste eremu batzuetako jendeari (ez, halaberrez, komunitate akademikoari) argi eta garbi azaldu behar dizkiegu eskaintzen ditugun zerbitzuen eskaintzak eta gastuak. Gaur egungo egoerak ziurgabetasuna sortzen du, eta gure proposamenarekin zerbitzuak eta bidesari zientifikoak ondaretzea edo emaitzak ezin lortzea saihestuko litzateke. Gardentasuna lortze horretan, lan didaktikoa dago egiteko: zerbitzu bakoitzeko arduradunek agertu behar dute zientziak dituen adarretako tekniken aplikazioak zeintzuk diren eta teknika horiek aplikatzeak gizartean ze eragin duten.

2. Ikertzen laguntzeko teknikariak kontratatzea: Ikerkuntza-talde gehienek nabari duten hutsune handiena teknikari falta da. Beraz, teknikariak jarri beharko dira laborategietan, laborategi informatikoetan, dokumentazio-zerbitzuetan, e.a.

3. “Azaleratzen ari diren taldeen” eta “talde egonkortuen” arteko gaur egungo bereizketa aztertzea, ikerkuntza-lanetarako funtsak hobeto banatzeko; eta hori, kontuan hartuta talde handiek edo "talde egonkortuek" aukera gehiago dutela kanpo-finantzazioa jasotzeko.

4. Diziplinarreko ikerkuntza-taldeak garatzera eta koordinatzera deitzea, eta ildo horretako proposamenak hobeto balioesten saiatzea. Adibidez, espezialitate desberdinetako ingeniariaren eta lizentziatuen elkarlanaren bitartez, oinarrizko ikerkuntza hobetuko litzateke, baita ingurumenaren kalitatean eta antzeko gai berrietan aplikatzen den ikerkuntza ere. Orobat, egokia litzateke humanitateetako taldeak eta zientzia eta teknologiako taldeak uztartzera eta koordinatzea, aztertzeke, adibidez, ondare historikoa, arkeometalurgia, e.a.

5. Doktorego aurreko beken politika doitzea, dagoen eskaintzaren eta eskariaren arabera, doktoregoko ikasketetara ikaslerik onenak sar daitezen, deialdiak esleitu gabe gera ez daitezen (azkenaldian zaila gertatzen ari da Zientzia eta Teknologia Ministerioko proiektuetarako doktorego aurreko beken eskaintza betetzea), eta bekadunak (gero doktore izango direnak) gehitu ez daitezen. Ildo berean, EHUko

doktorego aurreko bekadunak beste deialdietakoekin homologatu behar dira, gaur egun EHUko bekek eragiten dituzten desabantaila ekonomikoak ekiditeko.

6. Unibertsitate publikoak ez du lehiatu behar, halabeharrez, ikerkuntzan berezitatea dauden erakundeekin. Hortaz, eskolarik gabeko ikertzaile-talde propioa izaten baino, saiatuko gara unibertsitateko irakasle izango ez diren doktoreak sektore pribatuan sartzeko formulak bilatzen, aldi baterakoak edo behin betikoak. Horretarako, jarduera koordinatuak egin behar dira beste Errektoreordetza batzuekin, Administrazioekin, enpresekin eta abarrekin.

7. Aurrekoari lotuta, planteatuko da **ikerkuntza-lana aintzat hartzea, egoki irizten zaion eran**, irakasleen arduraldia definitzeko eta plantillako dokumentuak egiteko, beste unibertsitateen antzera. Era horretan, doktore gazteak unibertsitate-karrerara sartuko dira pixkanaka, gerora unibertsitatea uzten duten irakasleen lekua hartzeko. Jarduera horiek, atzerriko egonaldiekin, sabbatikoekin eta abarrekin batera, irakasleen eta ikertzaileen mugikortasunaren atalean sar ditzakegu; horregatik, beste Errektoreordetzetako jarduerekin koordinatu behar dira. Azkenik, aipatu jarduerak arduraldia malgutzen dute, betiere, irakaskuntza eta ikerkuntza hobetzeko asmoz.

8. Ikerkuntzari lotutako zeregin burokratiko-informatikoetan **laguntzeko administrazio-zerbitzuak indartzea**. Esaterako, Europako Proiektuen bulego espezifikoa sortzeko aukera aztertzea; arazoak on line inprimakien, eskarien kopien eta abarren bitartez konpontzea; Errektoreordetzako web orrialdea (proiektuak, eskaerak, ikerkuntza-taldeak...) eguneratzeko eta sinplifikatzeko funtzioa hobetzea; eta, jendeak eskatzen badu eta berrikuntza moduan, ingelesezko lanetarako itzultzaile/zuzentzaile taldea sortzea, hizkuntza-arazoak gainditzeko.

Era horretan, ingelesezko argitalpenak eta nazioarteko testuinguru akademikoan egindako lanen emaitzen hedapena arindu eta sustatuko lirateke.

9. Aurrez ezagutzen diren eta ikerkuntza-lana bultzatzen duten **proiektuen segimendua egiteko prozedura** zehaztea. Adibidez, urteko edo proiektu bakoitzeko argitalpen-kopuru minimoa eskatzea, hurrengo proiektua abian jarri ahal izateko; minimo horretatik aurrera eta nazioartean argitaratutako lan bakoitzeko, taldeari, edo ikertzaile

nagusiari eta lehen sinatzaileari dirulaguntzak ematea abian dagoen proiekturako edo hurrengo proiekturako inbentariagarriak/suntsigarriak, e.a. jartzeko. Atal honetan sartuko litzateke, baita ere, egoitza EHUUn duten Bilera Zientifikoak antolatzea sustatzea.

10. **Bekadunen Zerbitzua** sortzea, doktorego aurreko zein doktorego ondoko bekadunei arazoak konpontzen laguntzeko.

11. Azkenik, saiatuko gara **Ebaluazio eta Prospektibako Estatuko Agentziarekin (ANEP) elkarlana ahalik eta gehien sustatzen**, kanpo-ebaluazioko prozesuak eta gardentasuna arlo guztietara hedatzeko, bai ikerkuntza-jarduerarako finantzazio-eskaerei dagokienez, bai ikerkuntza-jarduera horien errendimenduari dagokienez.

Enpresekiko harremanak

Unibertsitatearen eginbeharririk garrantzitsuenetako bat testuinguru sozioekonomikoan integratzea da, egokitzen zaizkion helburu nagusiak lortze aldera; esaterako, gizartearen oinarri zientifikoa handitzea eta dauden ezaupideak errepikatzea. Izan ere, unibertsitatea funtsezko erakundea da bai gaur egungo ezagutza-ekonomia taxutzen eta hedatzen, bai gizartearen zientzia eta teknologia arloko kultur mailan, bai eskualdeen berrikuntza teknologikoko prozesuetan.

Testuinguru sozioekonomikoan, unibertsitateak ezinbestekoa du enpresekin harremanetan egotea. Izan ere, zenbait eremutan, zientziaren aurrerapenak enpresetan aplikatzen dira, eta, gainera, enpresek kualifikazio maila altuko giza baliabideak eskatzen dituzte. Hala ere, unibertsitateek eta enpresek, harremanak izateko, onartu egin behar dute desberdin funtzionatzen dutela; aldeak daude, esaterako, bien sustatze-sistemen artean eta hautatze- eta alderatze-mekanismoen artean.

Azken urteotan, EHU ahalegindu da enpresekin harreman gehiago eta hobetoak izaten, baina oraindik lan handia dago egiteko aspalditik datorren elkar ez aitortzea eta ez ulertzea alde batera utzi edo gutxitu ahal izateko. Unibertsitateak enpresen eginkizunak

ezagutu eta ulertu behar ditu, eta alderantziz. Behin hori lortuta, elkarlanaren fruituak izan behar dute berrikuntza, enpresa berriak sortzea eta, oro har, ikerkuntzen emaitzak trukatzeko eta ezaupideak zabaltzeko, enpresen lehiatzeko gaitasuna eta herritarren ongizatea gehitze aldera.

Bestalde, unibertsitatearen kudeaketa-egitura gutxi garatuta dago, eta horri erantsi behar zaio ikasle askok ez dutela ikerkuntzaren errealitate ekonomikoa ezagutzen, batik bat, kudeaketari eta jabetza intelektualari dagozkion gaiak. Horrez gain, ikertzaile eta unibertsitateko arduradun askok errezeloz begiratzen diote ikerkuntzako emaitzen aprobetxamenduari: orekatu behar dira, batetik, ekonomia-aprobetxamenduaren beharra, eta bestetik, unibertsitateen autonomia eta ezaupideen eskuratzeko librea; eta oreka hori lortzea zaila da.

Arlo horretan, gure ustez lehenbiziko egitekoak dira, batetik, ikertzaileak bultzatzea beren ahalmen komertziala identifikatu, kudeatu eta baliatu dezaten; bestetik, unibertsitateari eta bertako ikertzaileei erraztea egiten dituzten ikerkuntzen emaitzak ustiatzeko enpresak sortzea; eta azkenik, ikertzaileei ustiakuntza horretako produktuak baliatzeko aukera ematea. Hori guztia, ahaztu gabe arlo batzuetan jasotako finantzazioak lagundu behar duela kanpo-funtsetatik dirulaguntza gutxiago jasotzen duten baina beharrezkoak diren beste arlo batzuk garatzen. Uste osoa dugu ikerkuntza dinamikoago eta lehiakorragoak irakaskuntzaren kalitatea hobetuko duela: irakaskuntza eta ikerkuntza ez dira aurkariak, osagarriak baizik.

Horregatik, gure asmoa da EHU gertuko ingurunean gehiago integratzea, dauden tresnak gehiago erabiliz eta berriak sortuz. Erkidegoko eta tokian tokiko euskal erakundeekiko elkarlana osatu eta aberastuko dugu eskualdearteko eta nazioarteko hausnarketa-sareetan eta ikerkuntzako eta hezkuntzako bikaintasuna etengabe bilatzen duten erakundeen sareetan parte hartuz.

Gure programaren lehentasunak hauek dira, betiere, Enpresekiko Harremanetarako Errektoreordetzaren pean aurrera eramatekoak:

Ikerkuntza

Enpresa-erakundeekin batera **Hainbat Urtetarako Ikerkuntza Programa** egingo dugu, helburu hauekin: proiektuen finantzazio partekatua bermatzea; proiektuak batera garatzea; ikertzaile-kopurua gehitzea, bai unibertsitatean, bai sektore pribatuan; bi sektoreen artean pertsonen mugikortasuna gehitzea, estatutuetan aurreikusitako baimen-sistema bultzatuz; EHUko ekipamendu zientifikoak hobetzea; eta nazioartean lehiatzeko gaitasuna duten ikerkuntza-talde berriak sortzea.

Unibertsitatea-Enpresa Batzorde Sektorialak sortuko ditugu, enpresen ekimen zientifiko eta teknologikoak babestea aldera erabakiak hatzeko; izan ere, ekimen horiek ezinbestekoak dira nazioarteko ezagutza- eta lehiakortasun-joerei aurre egiteko, hala industrian nola ekoizpen-zerbitzuetan.

Halaber, EHUren parte-hartzea sustatuko dugu berrikuntza teknologikoa biltzen den espazioetan, batik bat Sarenet euskal sareko zentro, erakunde eta enpresetan.

Bestalde, **IETB**ko egitura goitik behera berritu behar da. Horretarako, jarduerak indartuko ditugu ikertzaileen eta enpresen benetako beharretatik gertuago dagoen ikuspegi komertzial batetik, eta **IETBtik deszentralizatutako unitateak sortuko ditugu campusetan**, ikertzaileen lana hurbilagoetik eta modu eraginkorragoan babesteko.

Enpresak sortzea

Dagoen **enpresa-haztegia** indartu eta garatuko dugu, unibertsitateko eta enpresetako ikertzaileen parte-hartzea areagotuz, ekoizpen-egitura ezagutza-segmentu intentsiboetara dibertsifikatzeko.

Campusetan **I+G+B Zentroak** bultzatuko ditugu, ikertzaileen masa kritikoa sortu ahal izateko eta diziplina arteko lanak egiteko. Alabaina, hori da gizarteak helarazten dizkigun arazoaren konplexutasunari erantzuteko biderik egokiena.

Oinarri teknologikoa duten enpresa berriei bultzada emango diegu, **Arrisku Kapital Funtsa** sortuz. Funtse horretarako erakunde publiko eta pribatuei laguntza eskatuko diegu.

Doktorego Ikastaro Mistoak sortuko ditugu, ikerkuntza eta oinarri teknologikoko enpresen sorrera bateratzeko.

Unibertsitateko ikertzaileak oinarri teknologikoko enpresetan sartzeari erraztuko dugu, haien akademia-eskubideak kaltetu gabe.

Etengabeko ikaskuntza

Enpresekin eta sindikatuarekin batera **Etengabeko Ikaskuntzaren Behatokia** sortuko dugu, nazioarteko lanbide-heziketako sistemen helburu zehatzen segimendua egiteko.

EHUk eskaintzen dituen kualifikazioak enpresen benetako eskariari egokitu dizkiogu. Enpresen beharrak egun batetik bestera aldatzen dira eta, horregatik, ikasketa planen denbora-mugak gainditu edo gutxitu behar dira.

Enpresetako arduradunekin batera **Praktika Plana** egingo dugu, karrerako azken ikasturteko ikasleek denboraldi batean enpresa horietan lan egin dezaten, daukaten maila gehitzeko eta hobetzeko. Plana EHUko Ikastegiei kudeatuko dute, bakoitzak bere alorrean.

Informazioa eta iritzia

Enpresen Euskobarometroa eratuko dugu, aldian-aldian enpresen eskariak eta iritziak zertan diren jakiteko, zuzenean edo zeharka unibertsitatearekin zerikusia duten gaien inguruan. Enpresen Euskobarometroa unibertsitateko sail espezializatu batek diseinatu eta egingo du.

Enpresa- eta sindikatu-elkarteek argitaratzen dituzten aldizkarietan Unibertsitatea-Enpresa gaiari tarte finko bat eskaintzea lortuko dugu.

Kultura hedatzea eta zabaltzea, eta gizarte-proiektzioa

Zerbitzu publikoa den partetik, unibertsitateak hartu-emanak izan behar ditu txertatua dagoen testuinguruan eta gizartean, eta han utzi behar ditu dauzkan giza baliabideak; kultur sortzaile eta kultur dinamizatzaile izan behar du. Unibertsitateko kideek gizartearen eta herritarren bizitzan era aktiboan parte hartu beharra daukate. Unibertsitatea, ezaupideen ekoizle eta helarazle izateaz gain, hainbat alorretako ezagutza espezifikoren iturri ere bada gaur egun, eta ezagutza espezifikoko hori era aktiboan zabaldu beharra dago. Gainera, unibertsitateak ezagutzari buruzko hausnarketa kritikoa egiteko gunea izan behar du, baita unibertsitateen eta herritarren arteko eztabaidarako eta elkarrizketarako gunea ere.

Euskal herritarrek nabaritu egin behar dute EHUK haiengan duen eragin positiboa. Gure unibertsitateko campusetan kultura-, jolas- eta kirol-jarduerak antolatu behar ditugu etengabe, unibertsitateko kideentzat ez ezik, baita gainontzeko herritarrentzat ere. Bestalde, campusa kanpora begira jarri behar dugu (espazioak erabiltzea, eztabaidak, zientziari buruzko informazio-jarduerak, kultur jarduerak, musika, kirol-jarduerak, e.a.).

Hona hemen proposatzen ditugun ekimen garrantzitsuenak:

Gizarte osoari eta, batik bat, gazteei zuzendutako zientzia-dibulgazioko programak etengabe antolatzea, campusetako Kultur Kudeaketa Bulegoen bitartez; unibertsitateko komunitatearen iritziz, bulego horiek oso ondo funtzionatzen dute. Orobat, beharrezkoa da unibertsitateko ikasle-taldeek (antzerkia, literatura, artea, e.a.) antolatzen dituzten kultura- eta dibulgazio-ekimenak baliabide espezifikoekin babesteko programak antolatzea, ekimen horiek jendaurrean agertzea errazteko.

Donostiako eta Bilboko Udako Ikastaroen eredu sendotzea, oraingo jardueraz gain, ikertzaile gazteentzako udako eskolak, formazio- eta eguneratze-ikastaroak, eta kultur zabalkuntzako jarduerak antolatzeko.

Momentuko errealitate sozial, politiko eta kulturalaren inguruko eztabaidak antolatzea. Horretarako, hiru campusetan **Eztabaida-gune Iraunkorrak** jartzeko aukera aztertuko da, dagozkien hirietako erreferente ere izan daitezkeen. Eztabaida-guneetan ideologia-pluraltasuna bermatuko da eta jarduerak komunitate osoarentzat irekita egongo dira; beraz, ordutegia ere aintzat hartuko da.

EHUren Argitalpen Zerbitzuaren Bideragarritasun Plana eta jarduera-esparrua zehaztuko ditugu, Argitalpen Zerbitzua ikerkuntza-lanak argitaratzeko eta, oro har, kultura zabaltzeko eta transmititzeko tresna garrantzitsua delako. Aldian-aldian Argitalpen Zerbitzuak argitaratzen dituen aldizkari zientifikoek bildumak berrikusiko dira, eta mantenduko dira programa honetan defenditzen ditugun kalitate-parametroekin bat datozenak; gainera, aldizkariak formatu elektronikoan argitaratzeko aukera aztertuko dugu. Irakaskuntzarako interesgarriak diren liburuei, eskuliburuei eta bestelako materialei arreta berezia jartzen jarraituko dugu, batik bat euskarazkoei; betiere, saiatuko gara gastuak kontuan hartzen, denek eskuratu ahal ditzaten.

EHUko **Unibertsitateko Liburutegia** sustatuko dugu, gizarte osoak erabil dezan, eta aztertuko dugu ordutegia luzatzeko aukera.

EHUren Musika Plana egitea, unibertsitatean musika-taldeak sortzea errazteko, musika-ekitaldiak antolatzeke, eta beste erakunde batzuek antolatzen dituzten musika-ekitaldietara (opera, kontzertuak...) joateko ikasleek baldintza hobek izan ditzaten.

Beste erakunde eta instituzio batzuekin elkarlana sustatzea **katedra eta mintegi** berriak abian jartzeko, gizarte-interes handia duten arloetan jarduerak errazago garatze aldera.

Bestalde, ondo baino hobeto dakigu **EHUk gizartean duen irudiak** benetakotik gutxi duela. Gogaitu egiten gaitu zenbait hedabidek unibertsitatea nola tratatzen duten ikusteak (unibertsitate pribatu batean lehen doktorego-tesia irakurtzea albiste da, gure Fakultate batean urtean berrogeita hamar irakurtzea, berriz, ez). Baina, seguru asko, unibertsitatea ez dago komunikazio-gaietan jantzia, itxurak eta estalkiak, askotan, edukiak baino garrantzi gehiago duten gaur egungo gizarte honetan. Gauzak horrela, gizarteari Euskal Herriko unibertsitate nagusiak dituen giza baliabideen eta baliabide materialen irudi xeheagoa helarazteko (triumfalismo zentzugabeak alde batera) ahalegin guztiak egiteko konpromisoa hartzen dugu.

Gure asmoa da, esaterako, Ate Irekiak jardunaldiak indartzea, ez bakarrik kanpoko ikasleak erakartzeko, baita ere dauzkagun ikasleek unibertsitatea eskolez eta azterketez aparte zer den ikus dezaten. Gainera, pixkanaka jende guztiarentzako benetako "Ate

Irekien Jaiak” jartzeko aukera aztertu nahi dugu, giro dibertigarri batean eta kultur jardueren eta ondo aukeratutako informazioaren bitartez, laguntzen digutenei haien diruarekin zer egiten dugun (ez da gutxi) azaltzeko. Ildo berean, ikastegiei lagundu nahi diegu ikasturte hasierako eta titulatuak diplomak entregatzeko jarduerak antolatzen. Horrez gain, herri-guneetan informazio-bulegoak jartzeko konpromisoa hartzen dugu, EHUren irudi atsegina zabal dezagun eta herritarrek EHUri buruzko informazioa errazago eskura dezaten: eskaintzen ditugun ikasketak, unibertsitate hedakuntzako jarduerak, egiten dugun oinarrizko ikerkuntza eta ikerkuntza aplikatua, era guztietako enpresa eta erakundeekin dugun elkarlana, e.a.

Euskara

Gauza jakina da gure unibertsitateak urte dezente daramatzala euskararen erabilera pixkanaka normalizatzeko prozesu horretan, eta hain zuzen ere, horren bigarren plana aurtan amaituko da. Helburu ugari lortu dira irtetekoa den errektore-taldearen kudeaketa egokiari esker. Aurreikusitako irakasle-plazen kopurua sortzerik izan ez bada, finantzaketa egokirik izan delako izan da bakar-bakarrik. Errektore-talde berriaren eginbehar premiazko eta garrantzitsuenetako bat unibertsitate-plan berria negoziatzea izango da, eta testuinguru horretan, hirugarren normalizazio-planerako zuzkidura ekonomikoa finkatu beharko da. Zorionez, aurreko aldietan gertatu ez den moduan, helburuen plangintza zehaztu bat dago oraingoan, Euskara Batzordeak adostu eta onetsi duena, eta gainera, oreka egokia dago ikastegietako eskaeren eta irizpide objektiboetan oinarriturik egindako banaketa teorikoaren artean. Plangintza horretan, plaza elebidunen zuzkidura-erritmoari bere horretan eutsi nahi zaio, eta argi eta garbi ezartzen da zein izango den aurreikusitako plaza horietako bakoitzaren lehentasun-ordena.

Plangintza hori abian jartzeko, plaza berri horiek sortzeko eta horien zuzkidura egiteko –une horretan aplikagarri den legeriak aurreikusitako irakasle-irudiekin bat etorriz–, nahikoak diren diru-ekarpenak erdiesteko beharrezko ahaleginak egin beharko dira, lan-baldintza duinetan, eta irakasle berrien irakaskuntza-lana, prestakuntza eta sustapena gauzatzeko baliabide egokiak haien esku jartzeko ahalegin guztiak eginez. Normalizazio-plan berri horren bitartez, irakasgai ardatzak eta nahitaezkoak bi hizkuntza ofizialetan eskain daitezela bermatzea lortu nahi da. Behar hainbat giza

baliabide prestatu dituzten sailen laguntza izateaz gain, kudeaketa akademiko malgu bat edukitzeak aukera emango du aukerako eta hirugarren zikloko beste irakasgai batzuk ere eskaintzeko. Halaber gure laguntza eskaini nahi diegu euskaraz irakatsi ahal izateko beren borondatez hizkuntz trebakuntzari ekin dioten edo harekin jarraitu nahi duten irakasle guztiei.

Irakasgaiak euskaraz egitea aukeratzen duten ikasleei gure laguntza eta ahalegina eskaini nahi diegu irakaskuntza-material egokiak eduki ditzaten. Testu-produkzio zentzuduna ziurtatzeko baliabideak erdietsi beharko dira, edukiaren eta hizkuntzaren aldetik gure ikasleek merezi duten kalitatearen bermearekin. Inprimatu ohi dugun – kostu handiz inprimatu ere– argitalpen garrantzitsu horrez gain, argitalpen elektronikoa gauzatzeko hasia dugun plan horri bultzada eman nahi diogu, zeren horri esker, kostuak merkatzeaz gain, askoz ere malgutasun handiagoa lortuko baita egokitzeko eta etengabe hobetzeko. Tesiak euskaraz egiteko eta graduondokoek hobekuntza- nahiz gaikuntza-ikastaroak egiteko beka-politika jakin bat bultzatuko da, irakaskuntzan diharduen pertsonalaren prestakuntza-politika gauzatzen lagunduko duena, hizkuntzaren normalizaziorako planen testuinguruan sortutako plazak kalitatearen bermeaz betetzeko aukera izan dadin.

Talde honek dituen helburuen artean garrantzi berezia du euskaraz egiten diren ikerketei laguntzeak eta komunitate zientifikoan nahiz gizartean horiei zabalkundea emateak.

Ongi baino hobeto dakigun moduan, AZPn euskararen erabilera normalizatzeko prozesua, neurri handi batean, legeria nahikoa zorrotz batek baldintzatzen du, izan ere legeria horrek malgutasuna murrizten baitio plangintza egokia ezartzeko orduan. Orain berriki teknikari baten plaza atera ondoren, prozesuaren garapen praktikoa hobetzen hasi da, liberazioen plangintza zentzuzkoago bat egiteko ezinbesteko hizkuntz mapa egitea ahalbidetu delako eta prozesu horretan murgilduta dauden pertsonen lagunduko dieten plan pertsonalizatuak praktikan jarri direlako. Plazak sendotzeko etorkizunean gauzatzen diren prozesuek nabarmenki murriztu ahal izango dituzte lanpostuetan bien bitarteko okupazio-tasa handiak izateak sortutako plangintza-zailtasunak. Gure asmoa, ezinbestean, indarrean dagoen legeriak ezarritako planak betetzea da, baina betiere horien eragina jasotzen duten pertsonen interesetara makurtuz eta horiek kontuan izanik, behar dituzten baliabideak haien eskura jarritz eta tratamendu pertsonalizatua eskainiz,

egoki diren probak prestatzeko eman zaizkien erraztasunetara arauzko datak egokitu ditzaten zuzentasunean oinarritutako irizpideen bidez. Pixkanaka ezartzen joango diren euskararen erabilera-planen bultzada emango zaie aurrerantzean ere, eta horri begira, horretan parte hartzen duten pertsonen beren borondatez eskainiko dute laguntza, eta era berean, hizkuntz birziklapenerako eta eguneraketarako ikastaroak egingo dira.

Euskara Zerbitzua orain berriki birmoldatu izanari esker, oraindik hasi berriak izan arren dagoeneko hobekuntza garrantzitsuak lortu dituzten hizkuntz zerbitzu batzuk ditugu –itzulpenak, testu-zuzenketak, zalantzak argitzekoa eta abar–, unibertsitateko komunitateari eskainiak. Oinarriak ezarriak daude, baina halere, sendotu egin nahi ditugu zerbitzu horiek, eta horretarako, teknikarien zuzkidura hori indartzeko ahaleginak egingo dira, oraindik urria baita, eskaintako zerbitzuaren kalitate, arintasun eta azkartasuna areagotu dadin; izan ere, unibertsitateko intranet bidez zenbat eta eskuragarriagoa izan orduan eta eraginkorragoa izango baita.

Gure iritziz, Euskararen Institutuak autonomia zabala eduki behar du esleituta dauzkan eginkizunak gauzatzeko, eta horrexegatik, errektore-taldearen eginbearra lokaletarako, laguntza-pertsonalerako eta finantza-arlorako erraztasunak ematera soilik murrizturik geratuko da, eta horien bidez eta lortzen ahaleginduko den beste kanpo-baliabide ekonomiko batzuen bidez, haren lanaren kalitatea bermatu ahal izango du.

Konpromisoa hartzen dugu ahalegin sendo bat egingo dugula euskararen eta gaztelaniaren arteko koofizialtasunari buruz estatutuetan ageri den agindu hori ez dadin hitz hutsetan geratu. Horretarako hainbat baliabide jarri beharko dira, eta esate baterako, bideak jarri beharko dira idazki ofizial guztiak bi hizkuntzetan bidaliak izan daitezen eta kanpo-kontratuek –kudeaketaren aplikazio informatikoak, horietako batzuk aipatzearen– hasiera-hasieratik hizkuntza ofizialen berdintasunezko erabilera aurreikus dezaten.

Nazioartera zabaltzea

Gizarteen funtzionamenduari dagokionez nazioarteko testuinguru horretan geroz eta garrantzi gehiago dute elkarren artean finkatzen diren loturek, eta hori dela eta,

komenigarri izango litzateke unibertsitate-sistemako zenbait egitura eta prozesu egokitzea. Nazioarteko harremanen funtsezko lehen eremua Europako eremua da. Kalitatezko hezkuntza-sistema bat eskaini beharrean aurkitzen da Europa, nazioarte mailan lehian aritzeko gai izango dena, mundu osoko ikasle eta irakasleentzat erreferentzia-gune bilakatuko dena.

Nazioartera zabaltzeko unibertsitatearen estrategia horren barruan honako helburu hauek erdiestea jasotzen da: ikasleen eta irakasleen mugikortasuna, curriculumaren garapena, hizkuntzen ikaskuntza, urruneko irakaskuntza (unibertsitate birtuala) eta garapenerako lankidetzak. Politika hori ezin daiteke modu isolatu batez garatu, Euskadiko, Espainiako eta Europako administrazioetako hainbat sailek eta beste erakunde publiko batzuek (UNESCO) eta pribatu batzuek ere parte hartzea eskatzen duelako, baita lurralde-eremu desberdinetako beste unibertsitate batzuek ere (G9 taldea). Beharrezkoa da, beraz, egun dauden jarduera-aukerak indartzea, horrekin batera Unibertsitatearen eta beste eragile ekonomiko eta sozialen arteko lankidetzak ere bultzatuz. Gainera, arrazoi etikoa dago; Unibertsitatearen eginkizuna da, halaber, pertsonen arteko justiziarik laguntzea (justiziaren aldeko konpromisoa garapen-bidean dauden herrialdeekin).

Egungo politikak horrelakoak izanik ere, ikasleen (bigarren ziklokoak) eta irakasleen ehuneko txiki samar batek bakarrik parte hartzen du mugikortasun-programetan. Partaidetza urri horren arrazoiak era askotakoak dira, baina nabarmen dago mugikortasun hori bultzatzeak zera eskatzen duela: horren alde gogor ekitea, antolamendu-egitura bat edukitzea eta finantzaketa nahikoa izatea. Helburu nagusia nazioarte mailan erakundeekin harreman akademikoak finkatzea eta zabaltzea da. Halaber, beharrezkoa da esparru berean lan egiten duten beste erakunde batzuekin lankidetzan aritzea.

Jarduteko proposamenak

Harremanak Europarekin

- **Irakasleen eta ikasleen mugikortasunari pizgarriak ematea (“free mover” ere barne):** Bide horretan egin beharreko lehenengo urratsen artean, ikasleen eta irakasleen mugikortasuna bultzatzea dago, kalitate akademikoa eta produkzio zientifikoa

aberasteko prozesu gisa harturik. Egun, garrantzi berezia bereganatu du Europa ekialdeko herrialdeetako unibertsitateekin harreman berriak finkatzeak, aurki EBko parte izango direlako.

Erasmus programak ahalegin garrantzitsu bat egitea eskatzen du beka, ebaluazio, baliokidetze (ECTS sistema), curriculum-egokitzapen, lojamendu, aseguru eta beste hainbat arlotan sistema bat garatzeko, Europar Batasunak abian jarri eta unibertsitateek bultzatuko luketena. Antolamendu-ahalegin hori indartuta geratuko litzateke baldin eta ikasleek eta irakasleek jasotzen duten laguntza ekonomikoa tamaina handiagokoa balitz, eta beraz, hori lortzeko zein bide jorratu behar den aztertu beharko da aurrerantzean ere, esate baterako erakunde edo instituzioekin akordioak eginez. Ikasleei dagokienez, beken kopuruak eta zenbatekoak gora egin behar du, SENECA programak dituenetara hurbilduz. Beste alde batetik, irakasleen mugikortasunari dagokionez, leku-aldaketaren eta egonaldiaren benetako gastu guztiak estali beharko dira.

Gainera, bultzatu egin beharko da mugikortasun berriak egitea, unibertsitate zehatzetara prestakuntza-bisitak eginez eta nazioarteko biltzar eta bilkuretan parte hartuz, eta hori helburu garrantzitsu bat izango da datozen urteei begira. Gainera, lehentasuna emango zaio irakaskuntzarako sareak sortzeari eta Nazioarteko Mintegiak, Workshop izenekoak eta abar antolatzeari.

- **Titulazio Partekatuak eta Doktoretza Tesien Kotutoretza:** Titulazio Partekatuak eta Doktoretza Tesien Kotutoretza ezartzea oso urrats interesgarriak dira arestian aipatutako bateratze-bide horretan. Helburu garrantzitsu bat irakaskuntzen aitorpen akademikoa bultzatzea da, eta zehazkiago esateko, kotitulazioak sortzea, Euskadi-Akitania-Nafarroa Unibertsitate Batzordearen testuinguru horretan gauzatuta dagoen moduan.

- **“Diplomaren Osagarria” ezartzea:** unibertsitate desberdinen arteko kalifikazioen gardentasuna eta aitorpena errazteko helburuz. Osagarri hau espediente akademikoaren eredu bat da, ingelesez dagoena eta unibertsitatearen beraren espedienteari eranstekoa dena, ECTS Europako kreditu eta kalifikazioen baliokidetasunak dituela eta titulazioari eta hezkuntza-sistemari buruzko informazio

laburtua jasotzen duena. Proiektuak garatzea Akademia Antolakuntzako
Errektoreordetzari dagokio.

Hegoamerika

- **Doktoretza eta graduondokoen eskaintza Hegoamerikako unibertsitateetan eta ikasle-trukea Hegoamerikako Unibertsitateekin.** Ikuspegi akademiko batetik ikusita, EHUk Hegoamerikako unibertsitateekin lankidetzan aritzeko gogo horren oinarria ezagupenak trukitzea da nagusiki, hain zuzen ere interesatuta dauden sailek hezkuntza nahiz zientzia alorrean elkarrekin aurrera egiteko egoki irizten dieten esparruetan. Hegoamerikako errealitatea askotarikoa da politikoki, ekonomikoki eta sozialki, eta beraz, oso zaila da lankidetzarako planteamendu bakarra egitea. Horren ondorioz, lankidetzaz hori zenbait mailatan zehaztuko da, egin nahi diren programen kudeaketa erraztu ahal izateko.

Unibertsitateen arteko lankidetzaz graduondokoen alorrean bultzatzea proposatzen da: Masterrak eta doktoretza-ikastaroak. Jarduketa-irizpideek interes komunak partekatu behar dituzte, baita elkarrekiko erantzukizunak ere, ekintzaren helburuekin bat etorriko direnak. EHUko sailen aldetik interesa eta jarrera ona agertzea da programa hori gauzatu ahal izateko lehenengo baldintza ezinbestekoa. Doktoretza programak Ameriketako unibertsitateetan eskaintzen dira. Ekimen hori beka-programa batekin osatuko litzateke, ikasleek EHUen egonaldi laburrak egin ahal izan ditzaten, kontsulta eta ikasketetarako.

Estatu Batuak eta Kanada

- Mugikortasun akademikoa eta Estatu Batuekin eta Kanadarekin batera nazioarteko biltzarretan parte hartzea. Hitzarmen hori USACekin garatzea. Mugikortasun akademikoa Ipar Amerikako unibertsitateetara zabaltzea da helburua. Truke horiek bultzatzeko, unibertsitate zehaztetara prestakuntza-bisitak egin eta nazioarteko biltzar eta bilkuretan parte hartu liteke, esate baterako NAFSA nazioarteko erakundeak antolatzen dituen horietan. Irakaskuntza ondasun publikoa dela dioen ideia horretatik abiatuta, Europa osora zabaltzea daitekeena, kontzeptu horren inguruan nolabaiteko desberdintasuna ikusten dugu AEBekin konparatuz, eta ondorioz, kontu handiz hartu beharrekoak dira Europako eta AEBetako unibertsitate-sistemen arteko erlazioen inguruko kontsiderazioak. AEBekin erlazio gutxi dago, eta gehiago daude ekimen pribatuen eta are pertsonalen ondorioz. Hitzarmenen artean nabarmentzekoa da

USAC Iparramerikako unibertsitate-sarearekin egindako Hitzarmena, geroan garatu ahal izango dena.

Asia eta Ozeania

Asia eta Ozeaniako herrialdeekin erlazio akademiko berriak finkatzeko interesari buruzko azterketa bat egingo da.

Garapenaren aldeko Lankidetzak

Unibertsitateak, berau kokatua dagoen gizarte horretako elementu den aldetik, jarrera arduratsua agertu behar du garapen bidean dauden herrialdeekin lankidetzak finkatu beharri eta justiziarri dagokionez, eta horrexegatik, helburu hori erdiesteko asmoa duten programak garatu behar ditu.

- **EHUko Lankidetzak Bulegoa garatzea.** EHUko Lankidetzak Bulegoa, unibertsitate alorrean garapenaren aldeko lankidetzak bultzatzeko sortua, unibertsitateko komunitate osoaren elkartasunezko ahaleginaren fruitu da. Bere helburu nagusia, garapenaren aldeko lankidetzaren alorrean unibertsitateko komunitatearen ahaleginak antolatzea, bultzatzea eta bideratzea da. Unibertsitatean garapenaren aldeko lankidetzaren barruan hainbat jarduerak egiten dira, eta horien artean aurkitzen dira BGP eta AZParen %0,7 Elkartasun Fondoaren bidez finantzaturako proiektuak, ikasle-elkarteen nazioarteko sentsibilizaziorako eta elkartasunerako jarduerak eta Hegoa Institutuak egindako programak. Lankidetzak Bulegoa garatzea eta bultzatzea helburu garrantzitsuenetako bat da Nazioarteko Harremanen estrategiaren barruan. Horretarako, barneko eta kanpoko finantzaketa erdiesteko ahaleginez gain, aurrekontu mailako kontu-sail bat xedatuko da, eta horren zenbatekoa, era honetako proiektuen garapena bultzatzeko Unibertsitateak dituen finantza-aukerekin bat etorritik finkatuko da.

Bestelako ekintzak

- **Irakaskuntza birtuala eta “on line” bultzatzea:** Unibertsitate birtualaren Helburua ikasleek informazio egokia jasotzea da, ikasgelara joan beharrik izan gabe, horretarako telematikaren aukerak erabiliz: Internet, posta elektronikoa. EHU,

unibertsitate-eredu honek duen geroz eta garrantzi handiagoaz jabeturik, bere Campus Birtuala abian jartzen hasi da. Nahiz, gaur egun, eskaintza hori hautapen libreko eta aukerako irakasgaietara bideratuagoa dagoen, eskaintzaren garapena kontuan hartzekoa bilakatzen ari da. Alde horretatik, EHUK, bere Unibertsitate Birtualaren bidez eskuragarri dauden titulazioak eskainiko dizkie unibertsitateei.

- **Hautapen libreko irakasgaiak beste hizkuntza batzuetan eskaintzea: ingelesa, frantsesa eta beste batzuk:** Horren helburua, bai ikasleek eta bai irakasleek ere nazioarteko mugikortasun-programetan parte hartzea da.
- **Hizkuntz ikastaroak (euskara eta gaztelania) atzerritarrentzat:** Hizkuntz ikastaroak egitea EHU nazioartera zabaltzeko bide bat da.
- **Ikasle atzerritarrei harrera egitea:** Ikasle eta irakasle atzerritar bisitarienezako harrera eta lojamenduen sistemari laguntza ekonomikoa eta kudeaketa mailakoa eskaintzea ere kontuan izan beharreko lehentasunetako bat da.
- **EHUren informazio eta zabalkunderako materialak argitaratzea:** Horren helburua EHUren eskaintza ezagutaraztea da, irakaskuntza-eskaintzari buruzko eta beste jarduera akademiko batzuei buruzko material didaktikoak eta informazio arlokoak argitaratuz. Bide batez, oso interesgarritzat jotzen da Euskaditik kanpo aurkitzen diren euskal komunitateei irakaskuntza-eskaintzaren inguruko materialak ezagutarazteko laguntzak ematea.

PERTSONAK

Ikasleak

Gure gizarteak bere garapenerako kalitatezko unibertsitate publiko bat behar du, inoiz baino gehiago, zeren eta, gaur egungo gizarteetan, pertsonen heziketa eta ezagutzaren sorrera eta aplikazioa gizartearen eta ekonomiaren aurrerapenaren benetako eragile bilakatu baitira. Informazioaren gizartea zabaltzearekin eta Europako unibertsitatean barneratzeko prozesuan dugun partaidetzarekin loturiko aldaketa kulturalak gertakari historikoak dira, eta hurrengo urteetan garrantzi handiko aldaketak eragingo dituzte Unibertsitatean, zeren ikasleak ez baitira hartzaile bakarrik izango, baizik eta, baita ere, protagonistak.

Boloniako Adierazpenak (1999) bultzaturik Europako Unibertsitate Eremua sortzea erronka estrategiko bat da, eta EHUk erronka horretarako prestatua egon behar du, Europako unibertsitate-tituluak diseinatzeko eta ezartzeko prozesu zorrotz eta eraginkorra ahalbidetuko duten tresna akademiko eta teknikoak sortuz, burokraziaz gabe, ikastegi desberdinen bitartez irakasleen eta ikasleen partaidetza sustatuko duena.

Europako unibertsitate-espazioan bateratzeko prozesu horrek aldaketa garrantzitsuak ekarriko ditu europar kreditua ezartzeko orduan, ez klasean jasotako ordu-kopuruaren neurri gisa, baina bai ikasleak egindako lan-bolumenari buruzko balioespen-unitate gisa. Gainera, ahalegin hori unibertsitate-tituluan islaturik geldituko da, tituluaren osagarri europarra izeneko horretan, eta ziurtagiri horren barruan, ikasleak bere bizitza akademikoan zehar bereganatu dituen gaitasun profesionalen eta ibilbide akademikoaren erradiografia osatu bat jasoko da, Europako eremuan profesionalen eta ikerlarien mugikortasuna errazteko helburua duena.

Ikasleek eskubidea dute kalitatezko irakaskuntza jasotzeko, ahalegin pertsonalaren bitartez heziketa profesionala ziurtatuko diena eta garapen pertsonalean lagunduko diena, eta horrek argi eta garbi eskatzen du Unibertsitatearen aldetik erantzun nahikoak etor daitezela, bai kopuruz eta bai kalitatez ere. Esango genuke alferrik dela berriro ere azpimarratzea unibertsitatea behartua dagoela ikasleei eskola teorikoak eta praktikoak eskaintzera, haiek aukeratu duten hizkuntza ofizialean, betiere irakaskuntza-programazioaren barruan; baina ezinbestekoa da, halaber, horrek eskatzen dituen giza baliabideak eta bitarteko materialak benetan ikasleen eskura jartzea eta jasotzen duten

irakaskuntza hori **ebaluazio** iraunkor baten pean egotea, ikasleek berek ere **parte hartzen dutela**, etengabeko hobekuntza erdiesteari begira.

Orientazio pertsonalizatua: Ikasleek hurbileko bitarteko baliagarriak eta eraginkorrak eduki behar dituzte beren unibertsitateak eskaintzen dizkien aukeren berri izan dezaten, orientazio pertsonalizatu egokia jaso dezaten eta izapide burokratikoak ahalik eta erraztasun handienaz egin ahal izan ditzaten. Orientazio horren helburua ez luke izan behar espezialitateak, irakasgaiak, taldea, deialdia edo ebaluazio konpentsatzailea hautatzeko orduan erabil ditzaketen aukerak bakarrik azaltzea, nahiz horiek ezagutarazi beharrekoak diren eta ikasle guztiek erraz jaso ahal izateko modukoak izan behar duten, ongi hausnartutako aukeraketa ahalbidetzeko behar hainbateko aurrerapenez eta zehaztasunez. Uste dugu tutoreen sistema oso erabilgarria izan daitekeela dagokigun gai honetan: ikasle bakoitzak unibertsitatean egiten duen egonaldian irakasle bat izendatuta eduki behar du, eta titulazioari buruz duen ezagutzan eta ikaslearen gaitasun eta errendimenduan oinarriturik, laguntza eman beharko dio hari, hurbiletik eta grinarik gabe, curriculum-hautapenak egiten lagunduko dio, lan-metodoak planteatzen, ebaluatzen eta berrikusten lagunduko dio, bere eskura jarritako baliabide pedagogikoak egunero eta eraginkortasunez erabiltzera bultzatuko du –irakasgai desberdinetako tutoretza-orduak, liburutegiak eta ordenagailu-gelak ere barne–, eta abar.

Europako Unibertsitate Eremuko goi-ikasketen homologaziorako irizpideek irakaskuntza-metodologiaren beharrezko aldaketa bat ekarriko dute, eta horrek behartu egingo ditu irakasleak eta ikasleak berrikuntza pedagogiko bat egitera, “kreditu tarima” delakoaren ordean “kreditu ahalegina” indartzera joko duena. Irakaskuntza eta ikaskuntzaren prozesuan aldaketa horiek ahalbidetzeko eta errazteko, esperientzia-pilotuak bultzatzea eta sustatzea proposatzen dugu, eta beste unibertsitate batzuetan egindakoak kontuan izanik eta adituen laguntza ere izanik, titulazio desberdinetan berrikuntza-prozesu horrek topatuko dituen zailtasunak zein izango diren aztertuko dira eta horietarako soluziobiderik eraginkorrenak bilatuko dira. Bide batez, ahalegin handi bat egiteko asmoa dugu, finantza-aukeren barruan betiere, berrikuntza hori gauzatzeko beharrezkoak diren bitarteko materialak bermatzeko, azterketarako eta taldeko lanerako eremuak ere barne hartuz, baita baliabide bibliografikoak eta informatikoak ere. **Kudeaketa akademikoaren araudia malgutu** beharra dago, eraginkortasuna bermatzea albo batera utzi gabe curriculum-aukeraketei alferrikako eragozpen

burokratikoak gehitu ez dakizkien, eta unibertsitatearen irakaskuntza-gaitasunak erabat erabili ahal izatea ez dadin oztopatu.

Ikasleek teknologia berriak eskuratu ditzatela bultzatuko da, bai ikasketetarako eta bai beren heziketa pertsonalerako ere. Hainbat baliabide erabil daitezela erraztu eta sustatu behar da, hala nola posta elektronikoa, testuen tratamendurako programak, datu-baseetan eta bibliografia-baseetan sarrera izatea, estatistikako kalkuluen programak edo simulazio matematikoenak, eta abar. Horretarako, ikasgela informatikoak hornitzeko, teknikari laguntzaileak erakartzeko eta gaikuntza-ikastaroak eskaintzeko ahaleginak egin beharko dira.

Halaber, “konekta zaituz, unibertsitatea” programa berezia Eusko Jaurlaritzarekin eta finantza-erakundeekin negoziatuko da, ikasle guztiek ordenagailu pertsonal bat baldintza onuragarrietan eskuratu dezaten errazteko helburuz.

Gure unibertsitatea geografikoki urrun samar dauden hiru Campusetan antolatuta egoteagatik eta ikastegi askoren kokapen geografikoagatik, leku-aldaketa gogaikarriak egitera behartuta dago jendea, eta horrek eragin nabarmena du beren errendimendu akademikoan. Dagozkion administrazioekin harremanak sendotzeko asmoa dago, Campus desberdinetarako **garraioa hobetzeko politika** eraginkor bat abian jartzeari begira.

Leku-aldaketek eragindako arazoak neurri batean konponduta leudeke baldin eta ikasleek beren ikastegietatik hurbil bizitzeko erraztasunak balituzte. Une honetan ikasleentzako egoitzen eskaintzan ezegonkortasun handia dago eta, beste alde batetik, etxebizitzaren garestitasunak eragin handia du alokairuen prezioan. Udalekin, Aldundiekin, Eusko Jaurlaritzarekin eta beste Erakunde batzuekin hitzarmenak egitea bultzatuko da egoitzen eta alokairuko etxebizitzaren eskaintza hobetzeko.

Ikasleek, alde handiarekin, unibertsitatearen giza ondarrerik handiena eta onena dira, baina beren ikaragarritzko gaitasun, sormen, ilusio eta bizi-gogo horrek ez dio beti ondorio onik ekartzen unibertsitatearen eginkizunari. Horregatik, gure asmoa da ez daitezela “bezero” huts izan eta horietako gehienek unibertsitate-eginkizunetan duten **parte hartzea** ez dadila klaseetara, azterketetara edo ikasketa-geletara azaltze soila

izan. Gorago aipatutako eraberritze pedagogiko horrek eskatzen duen partaidetza aktiboagoaz gain, ikerketaren alorrean parte hartzea bultzatuko da –beren heziketa-mailak baimentzen duen neurrian–, baita gobernukoetan ere, sail, ikastegi edo atal, campus eta unibertsitateetako organo kolektibo desberdinen bitartez. Halaber, kexak eta iradokizunak helarazteko bide eraginkorrak prestatuko dira, kasurik gehienetan unibertsitatearen helburuak hobeto betetzea besterik ezin baitezakete ekarri horrelakoek. Unibertsitateko gobernu-organo desberdinen eta ikasleen arteko harremanetarako bide eraginkorrak bultzatu behar dira ordezkari-organoen bidez, erabakiak hartzeko prozesuetan ikasleek benetan parte hartzen dutela ziurtatuz. Ikasleak gure Unibertsitatearen parte aktiboa dira eta entzun egin behar zaie eragiten dieten erabakietan.

Horretarako biderik eraginkorrenetako bat –bultzatu beharrekoak diren beste zuzenago batzuek gain eta *Aldezle*-k eskainiko duenaz gain– ikasleen kontseiluak dira, eta horien eginkizuna sustatu nahi dugu, bitartekorik egokienak eskainiz, beren ordezkatuekin harreman estua eduki dezaten eta gure unibertsitateko estatutuetan izendaturik dauzkaten eginkizun garrantzitsuak eraginkortasunez egin ditzaten. **Ikasleen kontseiluen** funtzionamendua gidatu behar duen printzipioa **autonomiak** izan behar du, **Ikasleen Ordezkaritzarako Estatutua** onetsiz, eta horren prestakuntza eta edukia ikasleen esku egon behar du, eta, horrenbestez, unibertsitateko gobernu-organoen eginkizuna ezin heda daiteke horren legezotasunari buruzko txosten bat egitetik haratago.

Era berean, babestu egin behar dira, baliabide, bitarteko eta programa berezien bitartez, heziketa, argitalpen, kultura, elkartasun... eta beste hainbat alorretan ikasleen elkarte edo taldeek sortutako ekimen ugariak, ikasleek gure Unibertsitatearen jardunean duten erantzukizunaz jabetu daitezela bultzatzeko lagungarri direnak. Gure Unibertsitatearen egitura asoziatiboari babesa ematea gure programaren beste helburuetako bat da, eta horri bultzada ematea eta kudeatzea EHUko Ikasle Kontseiluari dagokio. Kirolen bat egiteko ohitura azkeneko urte hauetan asko zabaldu den arren, era honetako jarduerak areagotzeko marjina oso zabala da oraindik ere, kirol-jarduerak ez baitira jarduera osagarritzat edo apaindurazkotzat hartu behar, baizik eta ikasle baten heziketa orokorraren alderdi garrantzitsutzat. Alde horretatik, Campusetan kirol-azpiegiturak hedatzea, eta halaber, laguntzarako egiturak hobetzea programaren helburu ere badira.

Enpresetako praktikak baldintza duinetan bultzatu nahi ditugu, ikasleen prestakuntza osatu eta lan-munduan sartzeko aukera eskainiko baitiete, eta horiek ere lan-orientaziorako mekanismoen bitartez zaintzeko asmoa dugu, jasotako lan-eskaintzak azkartasunez eta gardenki helarazteko bideak baitira horiek, eta are gehiago, ahal den neurrian eta beste erakunde batzuekin elkarlanean, enpresa-sorguneak eta lan-poltsak eratu daitezela bultzatzea.

Beharrezkoa da azterketa bat egitea **gure sistemaren** abantaila eta desabantaileri buruz **ikasleari informazioa eskaintzeko**, ikuspegi orokor batetik abiatuta: unibertsitate-aurreko aldia, informazioa jasotzeko eta ikasleak bereganatzeko ikastegiek darabiltzaten estrategiekin loturik, neurri irudimentsuen bidez sustatu beharrezkoa (Ateak Zabalik Festa; irrati-programak, telebistakoak eta abar), eta unibertsitateko aldia, ikasleek unibertsitateko bizitzari buruzko alderdi ugariaren inguruko informazioa behar dutelarik, horiek heziketarekin loturikoak izan nahiz beste era batekoak izan. Bestetik, geroz eta gehiago, Unibertsitateak konpromiso aktibo bat bereganatu behar du gure ikasleen irteera profesionaleri dagokienez. Lanaren orientazio eta informaziorako zerbitzuei bultzada ematea, beharrezko baliabideak eskainiz, geroz eta gehiago gure unibertsitateko gazteen enplegu-bulego moduko bat izan dadin, betiere beste erakunde batzuekin elkarlanean, lehentasunezko helburu bat da hautagai-zerrenda honentzat. Era berean, egunetik egunera geroz eta garrantzitsuagoa da gure egresatuei arreta egitea, aldian behin egiten diren inkesten bitartez beren egoera profesionala ezagutzuz lehendabizi –aurrerantzean ere bultzatu beharrekoak direnak–, eta maila profesionalan hobeto egokitzeko eskatzen dituzten ezagupenen birziklapenerako eta hedapenerako ikastaroak eskainiz, gero. Heziketa iraunkorra Unibertsitateak bere ingurunearekin duen konpromisoaren beste alderdi garrantzitsu bat da. Ikasleei informazioa eta orientazioa emateko zerbitzuak eraginkorrak izan daitezen, beharrezkoa da bitarteko materialak eta giza baliabideak behar den kopuruz izendatzea, eta profesionalizazio-maila jakin bat erdiestea horren kudeaketan.

Edozein unibertsitatetan, unibertsitate-beken sistema baliabide egokia da ikasleek unibertsitateko eginkizunetan parte har dezatela eta prestakuntza jaso dezatela errazteko, eta hori ere bultzatu eta sustatu beharrezkoa da beti. Nolanahi ere, eta aurreko errektore-taldeek egindako ahaleginak kontuan izan gabe, gure Unibertsitateak irtenbidea bilatu

behar dio aztergai dugun antolamendu horri, gehiago atzeratu gabe. Beharrezkoa da beka-sistemak eta bekadunek Unibertsitateko alor desberdinetan duten eginkizunari buruzko eztabaida bat egitea, beka horiek jasotzea beti heziketa-helburuekin uztartuz, esleipenerako sistema hobetuz prozesuaren gardentasuna eta objektibotasuna bermatzeko, ikasleen ordezkariak bertan parte hartu dezatela bermatzeari begira. **Bekadunen Zerbitzu** bat sortzea gure beka-sistemaren funtzionamendu eraginkorragoa bermatzeko modua izan daiteke, gure bekadunei (graduarekoei eta graduondokoei) entzun eta beren arazo desberdinei erantzun bat emango diena, une honetan erreferentzia garbirik gabe baitaude eta ez baitakite nora jo beren arazoak konpontzera.

Unibertsitatearen heziketa-lana ez da soilik gaikuntza profesionala lortzea; prestakuntza pertsonala bereganatzen ere lagundu behar die bertako ikasleei, oso garai garrantzitsua bizi baitute unibertsitateetik igarotzen diren aldi horretan. Kirol eta kultur arloko jarduerak eta zerbitzuak mantendu eta bultzatzeaz gain, uste dugu laguntzarako zerbitzuak indartzea komeniko litzatekeela, hala nola **Psikologia Aplikatuaren Zerbitzua**, Laguntza Psikologikorako eta Orientazio Psikosexualerako unitateekin batera, dagoeneko oso ongi funtzionatzen ari direnak eskura dauzkaten baliabide urriak kontuan izanik. Zerbitzu honek zailtasun psikologikoen bolumen esanguratsu bat atzeman du ikasleen artean, eta halaber, unibertsitatez kanpoko laguntza-baliabideak – publikoak nahiz pribatuak – eskuratzeko beste hainbat zailtasun. Era berean, zerbitzuak hainbat premia atzeman ditu gizarte-laguntzaren alorrean, esate baterako, larrialdi-egoeraren jatorria beren familiaratik datorrien ikasleen kasuan, edota diru-eskasia larriak dituzten pertsona emantzipatuen kasuan. Unibertsitatean egindako denborak batzuetan eragotzi egiten du beste erakunde batzuetako gizarte-zerbitzuak eskuratu ahal izatea. Ikasleei eskaintzen zaien laguntza-mota hau bereziki garrantzitsua da ikasle atzerritarrentzat, batez ere Ertamerikatik eta Hego Amerikatik etorritakoentzat.

Bide batez, ikasleen **mugikortasun-programak** indartu nahi ditugu, batik bat Espainia eta Europa inguruko unibertsitateekin, oso baliagarriak gertatzen direlako beren heziketarako eta beste gizarte-ingurune batzuk ezagutzeko. Horretarako, ikasleei pizgarriak eta laguntzak emateko neurriak indartu beharko dira, administrazio mailako izapideak sinplifikatuz eta ikasleei ikastegi bakoitzean informazio arina eta garbia bermatuz.

Aukera-berdintasuna gauzatzearekin dugun konpromisoak eraginda, minusbaliotasunak dituzten ikasleak barneratzeko erraztasunak eman beharko ditugu, eginkizun horretan diharduten erakundeekin elkarlanean, era guztietako eragozpenak ezabatzeko eta unibertsitate-eginkizunak burutzen laguntzeko politika sendo batez. Halaber, arrazoi ekonomikoak direla medio bekek bazterkeriarik eragin ez dezaten laguntzeko lan egingo dugu, eta gure aurrekontu-aukeren neurrian, beken eskasia hori konpontzen saiatuko gara.

Irakasleak eta Ikerlariak

Azkeneko urte hauetan, EHUK, gainerako unibertsitate guztiek bezalaxe, unibertsitate-adinean dagoen jende-kopuruaren beheranzko joera horrek eragindako ondorioak jasan behar izan ditu. Baina oraindik hortxe dirauen beheranzko joera hori aprobetxatu egin beharko litzateke irakasle-plazen kopurua egokitzeko eta berronkatzeko, epealdi berean gorakada arin bat izan baitu, batez ere ezarritako titulazio berrien ondorioz eta Euskararen II. Erabilera Plana garatu izanaren ondorioz.

Testuinguru horretan, EHUK ahalegin handi bat egin du bertako irakasleen plantila zentzuz antolatzeko, bai bere kudeaketa konplexuari aurre egitearren baina, baita ere, bertako irakasleei beren irakaskuntza-maila eta kalitatea areagotzeko aukera ematearren, promozio eta egonkortasunerako politika baten bitartez. Heldutasun akademikoaren fase bat bete da, eta horri esker, EHUK, euskal gizartean sendotzeaz gain, hala irakaskuntzaren nola ikerkuntzaren alorrean kalitate-maila handiak erdietsi ahal izan ditu. Nolanahi ere, oraindik ere aurre egin beharreko hainbat alderdi garrantzitsu geratzen dira. Besteak beste, honako hauek aipa daitezke: a) Europako Unibertsitate Eremuan barneratzeak titulazioen diseinuari ekarriko dizkion aldaketa garrantzitsuak, unibertsitateko irakaskuntza orientatzeko modu eta edukiei dagokienez; b) kalitate-sistemak unibertsitate-eremuetara hedatzea, irakasleak etengabe ebaluatu eta akreditatu beharra dutelarik; c) irakasleen artean pizgarri ekonomiko berriak sartzea, irakaskuntzan eta ikerkuntzan betetzen duten eginkizuna duin egiteaz gain, goi-irakaskuntzari buruzko balioespen sozial hobea zabalduko dutenak; d) unibertsitate-legeria berriari aurre egitea, EHUn tradizio akademikorik ez duten irakasleen figurak barneratuz.

Irakasleen plantila nahikoa edukitzeak, prestakuntza egokiarekin eta motibazio komenigarriarekin, kalitatezko irakaskuntza eta ikerkuntza bultzatuko du. Horretarako, ezinbestekoa da negoziazio-borondatea edukitzea, unibertsitate-komunitateko sektore desberdinekin ahalik eta adostasunik handiena lortzeko aukera emango duena, eta bereziki, irakasleen ordezkariak duten Sindikatuarekin, irakasleen politikarekin loturiko gai guztietan, zentzu zabalean ulerturik, bai pertsonal funtzionarioari eta bai kontratatuko pertsonalari dagokionez.

Europako kreditu-sistematik eratorritako irakaskuntza-planteamendu berrien ondorioz, irakasleen irakaskuntza-jarduera desberdina izango da datozen urteetan, zeren eta, eskolak ematearekin batera, beste hainbat eginkizun-multzo ere garatuko baitira luze eta zabal, hala nola tutoretzak egitea, akademikoki zuzendutako jarduerak burutzea, materialak prestatzea edo irakasgai berriak diseinatu eta ezartzea. Jarduera horiek guztiak irakasleen benetako dedikazioaren barruan zenbatu beharko dira. Horrek eraginda, **Erreferentziako Plantila** izenekoa prestatu beharra izan da, eta gainera, **Unibertsitateko irakasleen kudeaketarako funtsezko tresna** gisa jasoa dago gure Estatutuetan.

Edonola ere, inoiz ez da ahaztu behar Unibertsitatearen erreferentziako plantila egiteko asmoa azaltzen denean, kontuan hartu beharrekoa dela, ez eskaera profesionala bakarrik, baizik eta, baita ere, gai desberdinek zientziaren eta kulturaren alorrean izan dezaketen interesa. Horregatik, behar hainbateko malgutasuna barneratu beharra dago, ikasleen aldetik eskaera urria izan arren, Unibertsitatearentzat zientzia eta irakaskuntza mailan interes berezikoak diren ezagutza-arloak kontuan hartzeko, edo horiek bere horretan mantentzeko arrazoia interes publikoko arrazoiei erantzun eman nahia denean. Era berean, doktore ez diren gure irakasle titular askok irakaskuntza-jardueretan aurrerantzean ere eskainiko duten ekarpen positiboa ere jaso beharra dago.

Irakaskuntza eta ikerkuntza arloko plantilaren testuinguru berri honetan kokatu behar dugu, hain zuzen ere, irakasleen egonkortasuna, promozioa eta ordainsarien hobekuntza, irakasleek egindako ahalegina aitortzearen eta Unibertsitateak haien prestakuntzari eskaini dizkion baliabideak ere aprobetxatzearen.

Irakasle-taldearen kudeaketa, beraz, lehenetsun handieneko helburuetako bat da gure programan. Horregatik, II. Unibertsitate Planaren aurrekontu-zuzkiduren barruan, Erreferentziazko Plantila Eredutik ateratako ondorioak pixkanaka-pixkanaka osatzeko aukera emango duten beharrezko zenbatekoak xedatuko ditugu irakasle-taldearen kudeaketa hobetzeko asmoz, bai beren eguneroko alderdiari dagokionez eta bai beren proiektzio-alderdiari dagokionez ere. Bide batez, Irakasleen Zuzendaritza indartuko da, sailen kudeaketari laguntza eman eta jarraipena egitearekin batera betetzen duten lan hori bultzatuz.

Aipamen berezia merezi du **unibertsitateko irakasleen ordainsarien** atalak. Ordainsari horien erosketa-ahalmena pixkanaka galtzen joan dela gauza aski ezaguna da, baita horien proportzionaltasun-eza ere, gure inguruko herrialdeetakoekin konparatzen direnean, edo bigarren hezkuntzako zentroetako irakasleentzat edo Euskal Administrazioako beste erakunde batzuetako funtzionarioentzat araututa daudenekin alderatzen direnean. Ordainsarien hobekuntza orokorra egiten den kontuan izan gabe, uste dugu Ordainsari Osagarri Berezi Indibidualen ezarpena sendotu egin beharra dagoela, urteko deialdi berriak eginez eta horien aplikazioa kontratatutako irakasleei ere zabalduz, indarrean dagoen legeriak adierazten duen moduan, **irizpide publiko, objektibo, garden eta homogeneoetan** oinarrituta dauden **ebaluazio** batzuetatik abiatuz.

Era horretako irizpideak, irakasleek aurrez egindako jarduerak ere kontuan hartzen dituztelarik, beharrezkoak dira ANECA eta AVECA izeneko ebaluazioetan, ebaluazioko emaitzek duten garrantzia kontuan izanik irakasleak etorkizunean kontratatu ahal izateari begira. Horretarako ezinbestekoa da administrazio eskudunei irizpide horiek garatu daitezela eskatzeko konpromisoa denok hartzea, gerora Ebaluazio Agentziek horiek aplikatuko baitituzte. Hautagai-zerrenda honek hori lortzearen alde lan egingo duela agintzen du.

Beste alde batetik, II. Unibertsitate Planarentzat programa berezi bat proposatuko dugu, **Irakasle Laguntzaileak eta Laguntzaile Doktoreak** kontratatuzeko aukera emango duena. Gure iritziz, irakaskuntzako eta ikerkuntzako eskaintza-politiken eta irakasleak kontratatuzeko politikaren arteko lotura-ezak eragindako zailtasunak konpondu egin daitezke figura horien bidez, batez ere graduondoko heziketa duten eta beren karrera

akademikoa hasi duten irakasle gazteak direnean. Sailen plangintza egokia eginez gero, irakaskuntza praktikoaren eta mintegiko saioen parte bat heziketa-prozesuan murgilduta dauden irakasleentzat gorde ahal izango zen, Europako unibertsitateetan dituzten politikekin bat etorriz. Sailek egindako ikerketarako heziketa-programak eta praktiketarako irakasleen erabilera elkarrekin uztartzeak bermatu egingo du horietan egiten diren jarduerak haien gaitasun zientifikoa areagotzera bideratuta egotea. Era horretan, karrera akademikoaren aro edo fase desberdinak estalita egotea bermatu ahal izango litzateke, unibertsitateko irakaskuntza-postuak edo ikerkuntzakoak eskuratu ahal izatea (lan-arlokoak nahiz funtzionarioak) estaltzeraino. Horrekin guztiarekin batera unibertsitateen arteko hitzarmen egokiak egin beharko dira, indarrean dagoen araudiak eskatutako irakasleen mugikortasun hori ahalbidetzeko.

Era berean, lege-marko berrian sustapen-politika bideragarria garatzea proposatzen dugu, irakasleen itzaropen profesionalak murriztuko ez dituen. Arreta berezia eskaini behar zaie egun kontratatuta dauden administrariei, horiek lan-izaerako edo funtzionario-izaerako kontratu berrietara aldatu arte, baita Unibertsitate Eskolako egungo irakasleen egoerari ere, zeren eta une honetan ez baitute indarrean dagoen legeriaren araberako titulazio egokirik.

Gaur egun, irakasleen %11,62k 60 urte baino gehiago dute. Eta %3,83k 65 urte baino gehiago. Datozen urteetan, kopuru horiek ikaragarritzko igoera izango dute. Horrela, aurreikuspenen arabera, 2009. urterako %24k 60 urte beteak izango dituzte eta %11k 65 urte baino gehiago izango dituzte. Bost urtetan bikoiztu egingo da 60 urtetik gorako pertsonen kopurua, eta hirukoiztu egingo dira 65 urtetik gorakoak. Horregatik, plan bat ezarriko dugu sailetan eta ezagutza-arloetan gertatuko diren desfaseak orekatzeko, erretiroen bidez libratutako baliabideak erabiliz, eta, horrekin batera, plan bat prestatuko dugu, Hezkuntza Sailarekin eta indar sindikalekin negoziatu ondoren, **erretiro aurreratuei pizgarriak eman eta irakasle gazteen kontratazio berriak sustatzeko helburuz.**

Medikuntza eta laguntza arloko irakaskuntzak erabat barneratu daitezela erdietsi, osasun-zientzietako gaikuntzak bideragarri egin eta Medikuntzako ikasketetan asistentzia-lanpostuak pixkanaka berritzeari aurre egiteko helburuz, **Osakidetzarekin**

akordio-hitzarmen bat egitea bultzatuko da, Medikuntza Fakultateko zuzendaritzarekin koordinaturik.

II. Unibertsitate Planaren testuinguruan, **sailen kudeaketan** eraginkortasun handiagoa erdiesteari begira, eta Estatutuen garapenarekin bat etorriz, Saitetako zuzendaritza okupatzen duten pertsonen %50 liberatu daitezela bultzatuko dugu. Bide batez, eta testuinguru horretan bertan, **Unibertsitateak finantzatutako urte sabatikoaz** gozatzeko benetako eskubidea aitortu dadila negoziatuko da, egun dagoen programa zabalduz.

Administrazio eta Zerbitzuetako Pertsonala

EHUK administrazio profesionala, eraginkorra, erabilgarria eta bere lanarekin konprometitua behar du. Etorkizuneko proiektu batek ezin dezake aurrera egin helburutzat jarri ditugun erronkak gauzatzeko eta kudeaketa eraginkor bat lortzeko gai den administrazio eta zerbitzuetako pertsonalik gabe.

Horregatik, gaitasun handiko eta guztiz profesionalizatutako administrazio eta zerbitzuetako pertsonala eduki behar dugu, bere helburuak betetzeko beharrezkoak diren baliabide guztiak dituen, unibertsitatearen irudi zaharkitu hori apurtuko duena, eta bere eginkizuna gure Unibertsitatea hobetzeko proiektu bilakaraziko duena, zerbitzu publiko gisa harturik.

Eskatutako eraldaketa hori pizgarriak eta motibazioak emanaz proposatu beharra dago. Eta prozesu horretan pertsonak betetzen dute toki nagusia. Gure konpromisoa, alderdi horretatik, **elkarrizketan eta komunikazioan, gardentasunean eta partaidetzan oinarrituta dagoen politika bat** aurrera eramatea da.

1.- EHUKo Administrazio eta Zerbitzuetako Pertsonalak kategorien arabera duen banaketa ez dator bat unibertsitateak dituen premiekin. Ikerkuntzan, irakaskuntzan eta kudeaketan laguntzeko **pertsonal teknikoaren eskasia** dago, eta gehiago atzeratu gabe estali beharrekoa da hori.

Eskasia hori estaltzeko orduan, bi norabidetan ekin beharko zaio. Batetik, ezinbestekoa da **plantila handitzea** eskasia handiena erakusten duten eskaletan. Bestetik, beharrezkoa da AZParen **barne-promoziorako eredu bat** ezartzea, langileei etorkizuneko promozio-itxaropenak eta Unibertsitatean karrera profesionala egiteko aukera emateaz gain, une oro laguntzako lan teknikoak egiteko gai diren profesionalak edukitzeko segurtasuna ere emango duena.

2.- Barne-promoziorako eredu bat finkatzearekin batera, nahitaez, **heziketa-politika** sendo bat bultzatu beharra dago, eginkizunik zailenak egiteko beharrezkoak diren ezagupenak bereganatzeko aukera emango duena.

AZParen benetako heziketa-politika bat diseinatzea denboran gehiago luza ezin daitekeen gauza da. Politika hori erakunde sindikalekin adostu beharra dago, eta beste atal batzuen artean, hizkuntzen ezagutza areagotzera edo konplexutasun handi samarreko informatika-programak erabiltzera zuzendutako hainbat ekintza jaso behar ditu bere barnean.

3.- Plantilako zati garrantzitsu batek egun duen ezegonkortasun-egoera horrek ezin du gehiago iraun. Egoera horrek eragindako ziurgabetasun pertsonalak ondorio txarrak dakartzkio unibertsitateko administrazioaren funtzionamenduari.

Beraz, **egonkortasun-plan bat** negoziatzea proposatzen da, egungo aldi baterako lanpostuak plantilako lanpostu bihurtzea helburutzat izango duena. Bihurketa horrek, halere, AZParen plantila unibertsitateko premia orokorretara egokitzekeo politika orokorrarekin bateragarri izan behar du.

4.- **Lan Eskaintza Publikoari** heldu behar zaio berriro, plantilako lanpostu bihurtzeko akordio bat erdietsi duten aldi baterako lanpostu haiek ere barneratuz. **Hautagai-zerrenda honen konpromisoetako bat da eskaintza-deialdirik ez egitea, aurrez langileen ordezkariekin horretarako baldintzak adostu gabe.**

5.- Abenduaren 30eko 53/2002 Legeak, Neurri Fiskal, Administratibo eta Gizarte Mailakoei buruzkoak, aukera berri bat zabaltzen du unibertsitatean **lan-izaerako**

kontratua duen pertsonalaren promozioa errazteko, funtzionarioen eskalan barneratuz. Funtsezkoa da, horrenbestez, unibertsitatean lan-izaerako kontratua duen plantilaren barruan promozio profesionaleko itxaropenak pizteko asmoz, lege horretan jasotzen diren aukerak ordezkari sindikalekin aztertzea.

6.- AZParen plantila **euskalduntzeko prozesuak** ez die behar bezalako erantzunik eman bere garaian piztu ziren itxaropenei. Horrek, egoera pertsonal estresagarriak eta kudeaketa-desorekak eragin ditu, erantzun eraginkor eta ez-traumatiko bat ematea eskatzen dutenak. Hautagai-zerrenda honek agintzen du unibertsitatearen Estatutu berrietako hamaikagarren xedapen iragankorraren espirituari eutsiko diola, xedapen horretan jasotzen den luzapena bere horretan mantentzeko aukera ematen duen lege-formula egokia bilatuz. Unibertsitateko plantila euskalduntzeko politikak, bestalde, erabakietako hitzen bidez lortu nahi diren helburuekin baino ez du diseinatuta egon behar.

7.- Hautagai-zerrenda honek ere konpromisoa hartu du Unibertsitateko langile guztientzat (AZP nahiz Irakasle) Pentsio Plan bat ezartzeko beharrezkoak diren negoziazioak garatu eta azken bururaino eramango dituela.

ANTOLAMENDUA

Gobernuaren egitura eta kudeaketa

Unibertsitateari dagokio, bere autonomia erabiliz eta esleituta dauzkan helburuak eta xedeak betetzeko asmoz, kudeaketarako bere mekanismo propioak antolatzea.

Badira zenbait alderdi, jada urte batzuk diagnostikatuak (Unibertsitatearen Txostena 2000 izenekoan, esaterako), unibertsitateko gobernu-egiturei eta kudeaketari buruzkoak: eginkizunak ez daude behar hainbat mugaturik, eginkizunak gainezari egiten dira, erantzukizuna oso lausoa da..., eta hori guztia, modu eraginkor batez zuzentzen saiatu behar dugu Unibertsitateen Lege Organikoan, Unibertsitateen Euskal Legean eta gure Unibertsitatean orain berriki onetsitako Estatutuetan ezarritako esparru berrian.

Unibertsitateko gobernuari buruz ari garenean, partaidetza eta ordezkaritza, sarritan, eraginkortasunarekin kontrajartzen da. Edonola ere, partaidetzaren eta ordezkartzaren printzipioak ez du zertan eraginkortasunarekin bateraezina izanik. Izan ere, gaur egun, erabakiak hartzeko sistema parte-hartzaile eta horizontalak eraginkorragotzat jotzen dira antolamenduaren ikuspuntutik. Eztabaidatu daitekeena, ordea, gobernu- eta kudeaketa-organo desberdinen eginkizunak eta eskumenak dira, eta gai horren inguruan eztabaida zabaldu beharko litzateke gure unibertsitatean.

Publikoa dena ez-eraginkorra omen dela dioen tesiarekin ez gatoz bat. Gure ingurunean, gurea bezalako hainbat erakunde konplexu daude, kudeaketa onaren irudia dutenak. Gure helburua kudeaketa publikoa eta parte-hartzailea kudeaketa eraginkorrarekin eta kalitatezko kudeaketarekin bateragarri egitea da.

Gobernu-organoei, ez bakarrik orokorrei, baizik eta, baita ere, campusetakoei, ikastegietakoei eta sailetakoei, eraginkortasun handiagoa, erabakitze gaitasun handiagoa eta, era berean –esan beharra baitago–, erantzukizun handiagoa eskaini behar zaie.

Unibertsitateko zuzendaritza-egiturek konfiantza sortu behar dute, eta nola erakundearen premia desberdinei hala gizartearen itxaropenei erantzun egin behar diete, eta horrenbestez, EHUko gobernu-egitura antolatu egin beharra dago, erabakiak

hartzeko prozesu eraginkorra, administrazio eta finantza arloko kudeaketa-gaitasun sendoa eta sariak ematea emaitzekin uztartzeko aukera izan dezan. Erabakitzeko organo desberdinen deszentralizazioa eta autonomia bultzatu behar da, eta aldi berean, erantzukizunaren gaia ere kontuan izanik ulertu behar da sistema hori.

Era berean, unibertsitate moderno bat kudeatzea eginkizun konplexua da, eta arlo akademikoarekin loturik ez dauden profesionalei ireki behar zaie neurri handi batean, betiere erakundeak norabide akademiko bati eusten diolarik. Alde horretatik, profesionalizatu beharra ez da Unibertsitateko zerbitzu orokorretan bakarrik atzematzen, baizik eta, baita ere, campusetako, ikastegietako, sailtako, ikerkuntza-zerbitzuetako, irakaskuntza-zerbitzuetako eta abarretako kudeaketa-eremuetan.

Horretarako, komenigarria gertatzen da unibertsitateko zuzendaritzaren eta kudeaketaren ikuspegi estrategiko bat bereganatzea, ingurunean gertatuko diren aldaketei aurrea hartzeko aukera emango duena, kudeaketan malgutasuna eta egokitzeko gaitasuna barneratuz. Halaber, lehentasunezko helburu eta estrategiei buru-belarri ekiteko parada eman behar du, finkatzen ditugun helburuak erdietsi ahal izan daitezen. Zuzendaritza eta plangintza estrategikoak, unibertsitate osoak hartu beharreko ikuspegi gisa ulerturik, aukera eman behar du EHUko barruko nahiz kanpoko eragileen artean adostasun zabal bat lortzeko, gauzatu beharreko ekintza eta helburu zehatzei dagokienez. Alde horretatik, orain arte Plan Estrategikoak egindako lanak oraindik benetan egiteko dagoen lanaren aurrerapen moduko bat izango lirateke. Beharrezkoa da barrurantz negoziatzea, unibertsitate-komunitate osoarekin, baina baita kanporantz ere, Erakundeekin eta, bereziki, Eusko Jaurlaritzarekin, epe ertainerako planak nola diseinatu eta abian jarri behar diren erabakitzeko, jarduera faseka gauzatu ahal izateko asmoz, honako eremu hauetan: (1) irakaskuntza-eskaintza; (2) BPG eta AZPeko plantila; (3) ikerkuntza eta ezagupenen transferentzia; eta (4) azpiegiturak eta ekipamenduak.

Gure helburua erakunde adimendun bat garatzea da, ikasiko duen erakunde bat, gure komunitateko kideen jokabidea egituratzeko eta koordinatzeko gaitasuna duena, erakundearen beraren helburuak erdiesteko asmoz. Unibertsitatea zerbitzuen erakunde bat da, eta bertan, beharrezkoa da funtsezko prozesu akademikoak identifikatzea, unibertsitateak ikerketarako eta irakaskuntzarako dituen oinarriko gaitasunak era

egokian garatzeko aukera emango diotenak. Prozedura akademiko horiek, gauzatu ahal izateko, gobernu-prozesuen eta laguntza-prozesuen multzo zabalago bat behar dute. Ikuspegi horretatik bakarrik lortuko dugu ebaluatzea eta emaitzen jarraipen egoki bat finkatzea, eta halaber, prozesu desberdinak hobetzeko estrategikoak ezartzea, modu esplizitu batez erantzukizun garbiak esleituz.

Gobernu, antolamendu eta kudeaketarako moduei buruzko erabakiek beti oinarrizko jarduera akademikoen osagarri izan behar dute.

Proposatzen ditugun ekimen zehatzen artean, honakoak aipa ditzakegu:

- Kudeaketa-sistemaren helburu nagusietako bat ikasleei, BPGari eta AZPari ikasketak, irakaskuntza, ikerkuntza nahiz kudeaketa egiten laguntzea izan dadila bermatzea.
- Unibertsitatearen erakundea zerbitzuen erakunde gisa berrantolatzea, prozesuen kudeaketaren ikuspegitik.
- EHUren Plan Estrategikoaren estrategiak eta jarduera zehatzak adostea, hurbileko etorkizunari begira.
- Unibertsitate-komunitateko sektore desberdinen partaidetzarekin, gobernu- eta kudeaketa-organo desberdinen eskumenak mugatuko dituen mapa organiko eta funtzional bat diseinatzea.
- Unibertsitateko Zerbitzu Nagusien mapa funtzional bat diseinatzea, eginkizunak eta erantzukizunak zehaztuz, kudeaketa-prozesuei gardentasuna eta argitasuna ematearren.
- Aldezlearen figura sustatzea, unibertsitateko komunitatea eratzen duten pertsona guztientzat benetako bermea duen tresna gisa harturik.
- Administrazio eta zerbitzuetako pertsonala barneratzeko Eusko Jaurlaritzarekin negoziatu beharreko plan bat onestea, gure Unibertsitatearen benetako kudeaketa profesionala ahalbidetuko duena.
- Unibertsitate Eskolako Dekano eta Zuzendarien Kontseilua garatu eta instituzionalizatzea egoki den ala ez aztertzea, gure Unibertsitatearen koordinazio horizontalerako tresna gisa eta Gobernu Taldearen aholkularitza-organo gisa.
- Zerbitzuen eta kudeaketaren egitura zentzuz antolatzea.

- Unibertsitate-komunitateko kide guztien artean komunikazio elkarreragilerako sistema bat finkatzea, web orria eta sektoreen arabeko banaketa-karpetak erabiliz, gure funtzionamenduaren gardentasuna indartzeari begira.
- Kudeaketarako informazio-sistema eraginkor bat finkatzea, unibertsitatearen kudeatzaile desberdinei erabakirik eraginkorrenak hartzea ahalbidetuko diena.
- Administrazio-prozedurak normalizatzeko plan bat finkatzea, prozesu burokratikoak sinplifikatu eta kudeaketaren eremuan teknologia berriak erabiltzea erraztuko duena.
- Funtzionamendurako protokoloak finkatzea, kudeatzaileei lana erraztuko dietenak. Esate baterako, kudeaketarako gida birtualak sortu beharra proposatzen da, hala nola “saileko zuzendariaren gida”, “Ikastegiko Dekanoaren edo Zuzendariaren gida”, “doktoretza-ikastaroen zuzendariaren gida”, eta abar.

Unibertsitateetako campusak

EHU hiru Herrialde Historikoetan kokatutako Unibertsitate Campusetan egituratu izana askotan eztabaidatu den eredu bat da, baina hainbat urtetako esperientziaren ondoren, gure Unibertsitatearen ezaugarrietako bat da hori. Hiru Campus horietako bakoitzak, denborarekin, bere berezitasun propioa bereganatu du, eta bere izaeraren ezaugarri bilakatu diren hainbat azpiegitura, baliabide eta jardueraz hornitu da, betiere erakunde gisa dugun irudia azpimarratuz eta indartuz eta Euskal Unibertsitate Publiko bakarra garela sendotuz.

Kudeaketa deszentralizatua eta laguntza-zerbitzuen hobekuntza

Gipuzkoako eta Arabako Campusen ikuspegitik, Ikastegi, Sail, Institutu eta Bulego desberdinetan zenbait kudeaketa-arazo daudela ikusten dute bertako sektore garrantzitsuentzat, guztiak ere EHU hiru Herrialde Historikoetan egituratuta egoteak eragindakoak. Kudeaketa-arazo horiek, hain zuzen ere, kudeaketa-lanak Leioako Campusean kokatuta dauden Errektoreordetza eta Bulego desberdinetan zentralizatuegi egoteak eragindakoak direla jo izan dute. Nolanahi ere, egiaztatu ahal izan da Bizkaiko Campusean antzeko ezaugarriak dituzten arazoak ere topatu ohi dituztela sarritan.

Errektore izateko hautagai honen eta bere taldearen konpromisoetako bat da arazo horien konponbideari ahalik eta modurik eraginkorrenean aurre egitea. Baina horretarako ez da garrantzitsutzat jotzen, ezta eraginkortzat ere, egitura deszentralizatu bat finkatzea, Campus bakoitzean Errektoreordetza nagusien “sukurtsalak” sortzea beste helbururik ez duena, ezta Errektorearen eginkizun eta erantzukizun guztiak edo gehienak Errektoreei esleitzea edo haien gain uztea ere. Esan liteke aipatutako kudeaketa-arazo horiek ez direla ustezko “zentralizazio” horren ondorioa, baizik eta kudeaketa-prozedura eraginkorrik ez izatearena edota Campusetan, Ikastegietan, Saitetan, Institutuetan eta Bulegoetan garatzen diren prozesuetako bakoitzerako laguntza-zerbitzurik ez edukitzea bezalako konpondu gabeko arazoena.

Programa honen beste atal batean jasotzen den moduan, beharrezkoa da gure Unibertsitate osoko kudeaketa-unitate desberdinek deszentralizazio- eta autonomia-maila handiagoetarantz aurrera egitea, gure Estatuetan aurreikusitakoa betez, bertan ezarrita baitago EHU Campus anitzeko Unibertsitate gisa eratu dela eta, modu deszentralizatu batez eta funtzionalki era deskonzentratu batez, Campusetan, Ikastegietan, Saitetan eta Unibertsitate Institutuetan antolatzen dela. Errektore izateko hautagai honen konpromisoa da, halaber, aipatutako unitate horietako bakoitzaren kudeaketan egiten diren prozesu guztiak sakonki aztertzea, “Prozesuen bidezko Kudeaketa” sistema bat diseinatu ahal izatearren, prozedura eta protokolo batzuk finkatu eta prozesu horietako bakoitzean parte hartuko duten eragileak eta horietako bakoitzean eragile horietako bakoitzak dituen erantzukizunak zehaztuko dituen. “Prozesuen bidezko kudeaketa” horrek oinarritzko printzipio batzuetan oinarritu behar duela esango genuke:

- Sendotasuna, barne-koherentzia eta kudeaketarako irizpide bateratuei eusteko konpromisoa, Unibertsitateko Gerenteak eta Campuseko Gerenteorde bakoitzak zuzendutako profesional-taldearen aldetik.
- Argitasuna, Errektorearen, Campusetako Errektoreordeen eta Gerentzia-taldearen artean erantzukizunak, funtzioak eta komunikazio-bideak banatzeko orduan.
- Prozesuak kudeatzeko autonomia, Campusetako higiezin-azpiegituren garapenean, aurrekontuaren kudeaketan nahitaez koordinatuta egongo delarik.

- Ikastegiaren esku uztea eskumen egokiak eta dagozkion erantzukizunak, hala nola Titulazio bakoitzaren oinarriko unitateak.
- Eskumenak eta erantzukizunak Ikastegiaren esku uzteak AZPen eragindako beharrak aztertzea, horien kudeaketan eraginkortasuna hobetu dadila bermatzeari begira.

Kultur Hedapena

Campusek protagonismo handienaz beren gain hartu behar duten jardueraren eremuetako bat dugu honakoa. Unibertsitate Komunitateari eta gainerako herritarrei egiten zaien kultur eskaintzak, besteak beste, Unibertsitate desberdinak kokatuta dauden hirietara hurbiltzeko helburu hori erdietsi behar du.

Segurtasuna eta Osasuna

Campusetan Segurtasun eta Osasun Batzordeak izateak eraginda, bakoitzak oso ikuskera desberdinak eta askotarikoak izan baditu ere horien eraginkortasun eta baliagarritasunari dagokionez, horiei esker bederen finkatu ahal izan da zein alderditan den EHU nabarmenki defizitarioa: bertako langileen segurtasunean eta osasunean. Campusetako Batzordeetako eta Campus arteko Batzordeko langileen ordezkariak behin eta berriz egin dituzten aldarrikapenei aurrekontu-eskasiagatik erantzunik eman ez bazaie ere, lehentasunez kontuan hartu beharrekoak dira. Arriskuen prebentzioarekin edo Ikastegietako larrialdi-planekin loturiko prestakuntza bezalako arazoei ekitea ahalbidetzen dute urte anitzeko planek, eta horrexegatik, atzeratu ezinezkoak dira. Campuseko Ikastegietan segurtasunaren aldeko kultura pixkanaka ezartzea izango da talde honen funtsezko helburuetako bat.

Ekokudeaketa Planak

Azkeneko urte hauetan Campus desberdinetan egindako ingurumen-politikari jarraipen emanez, nahiz batzuetan eta besteetan intentsitate-maila desberdinez egin den, beharrezko ikusten da garapen iraunkorrari bultzada ematea, helburu horri begira hainbat jokabide eta jarrera barneratuz. Gertaera horrek eraginda, eta ekodiagnostikoari buruzko dagozkion txostenen bidez Ikastegi bakoitzak eremu honetan egun duen egoera ezagutu ondoren, egindako Ekokudeaketa Planak garatu daitezela bultzatuko da,

baliabideen kudeaketa egokia egingo da eta ingurumenarekiko jokabidea hobetuko da. Hobekuntza hori neurri berezien bidez gauzatu ahal izango da, hala nola Campuseko Bulego Berde bat sor dadila aztertuz, ingurumena hobetzeko Ikastegiek jarduerak egin ditzatela sustatuz eta unibertsitateko komunitatea gehiago sentsibilizatzea eta jabetzea ahalbidetuko duten ekintza zehatzak burutuz.

Kalitatea

Ikastegietako kalitate-planei emandako laguntza indartu egin beharko da, dela Kalitate Programak Bultzatzeko deialdien bidez (dagoeneko aurkeztu dira hainbat Fakultate eta Eskola), dela sareetan parte hartzeko estimulazioaren bidez (hala nola EHUko Kudeaketa Berritzailea duten Ikastegien Sarean, EHUko Kalitate Katedrak koordinaturik). Gure Ikastegiek lortu beharreko helburuen artean honakoak aipatuko genituzke: erakunde bateko pertsonak, prozesuak eta emaitzak aztertzea ahalbidetzen duten EFQM motako (European Foundation for Quality Management) ereduak ezartzea –kalitatea etengabe hobetzarren edo ISO 9001/2000 Araua bezalako Unibertsitate Prestakuntzako edo Hezkuntza Lankidetzako Ziurtagiriak erdiestearren–, edota zilarrezko Q edo urrezko Q bezalako sariak erdiestea.

AZPen “Lan-poltsak” Campusetan

Estatutuen 87. artikuluan aurreikusitakoarekin bat etorritik, poltsa batzuk prestatuko dira, Campusen arabera banatuak, aldi baterako eta premiazko beharrak estaltzeko kudeaketa bizkor bat bermatzea ezinbestekoa gertatzen den kasuetarako.

Arabako Campusa

Alde horretatik, Arabako Campusak azpiegitura modernoak dituen eta etengabe hazten ari den Campus atsegin bat bezala ikusten du bere burua. Titulazioen ezarpenarekin loturiko alderdiak etengabe zalantzan jarri eta beste Campusei mesfidantzaz begiratzen zitzaizen garai haiek oso urrun gelditu dira. Gaur egun, aurreko errektore-taldeek egindako kudeaketari esker eta Arabako erakundeek emandako laguntzari esker, Arabako Campusa EHUren egituraren barruan finkatuta dagoela esan genezake, eta

maila egokia duela, hirian lortu duen ezarpenari eta baliabide propioen kudeaketari dagokionez. Hori guztia hala izanik ere, beti izango dira hobetu beharreko alderdiak edo bete beharreko eginkizunak, eta horiei aurre egin beharko zaie, zalantzarik gabe, datozen urteetan.

Titulazio Berriak eta Ikastegiak

Europako hezkuntza-marko berrira egokitzeko, ez dirudi gomendagarria denik itxaropen faltsuak egitea titulazio berrien ezarpenari buruz. Komenigarria da Boloniako akordioek izan dituzten bilakaera desberdinak ezagutzea, aukerak, hutsuneak, ahalmenak eta baliabideak zehazten hasteko.

Gai honekin loturik, prozesu horretatik guztitik sortzen diren jarraibide berrietara Campusa egokitzea da gure erronka nagusia, baina horregatik ez du murriztuta geratu behar bere egungo ahalmenetako bakar bat ere. Une honetan alderdi horiek kontuan hartzen hasi dira, esate baterako Unibertsitate Eskolak Fakultate edo Goi Eskola bihurtu ahal izatea, edo horiek lehendik daudenen artean sartzeari, eta beraz, kontu handiz aztertu beharko dira eta eztabaida zabala proposatu beharko da unibertsitateko komunitatean, eta Arabako Campusak ere bere iritzia azaldu beharko du, argi eta garbi.

Fase hori gainditu ondoren, epe ertain batean, Turismoko titulazioa ezarri dadila aztertu ahal izango da berriro, eta horrek Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskolako eta Filologia, Geografia eta Historia Fakultateko baliabideak elkarrekin nahastea eta hobetzea eragingo du. Horrek sendotu egingo du ikastegi horietako lehena, eta EHUko titulazioen eskaintza zabalduko du eskaera nabarmena erakusten zuen esparru batean.

Beste hari bati helduz, gauza jakina da Eusko Jaurlaritzako Kultura Sailak hala eskaturik, Soin Hezkuntzako Euskal Erakundea EHUren barruan sartzeko prozesuari hasiera eman zaiola. Egun Ikastegi atxikia da. Barneratzeko prozesu hori egiteko, kontuan hartu beharko dira hainbat alderdi, nahi ez diren egoerak gerta ez daitezten. Horrela, esaterako, SHEEko irakasle, AZP eta horien integrazio fisikoa Campusaren barruan nola sartu aztertu beharko da. Titulazio horren euskarri den eraikin zaharrak zenbait hutsune ditu eta ezin da alde batera utzi kokapen berri baten bila hasi behar izatea.

Campuseko Azpiegiturak eta Zerbitzuak

Azpiegitura Planak etorkizunean garatzeak zenbait jarduera egitea dakar berarekin, eta horiei, datozen urteetan ekin beharko zaie:

Aparkalekua: lurpeko aparkaleku bat eraikitzea, egun lur gaineko aparkaleku horren azpian kokatua, Filologia, Geografia eta Historia Fakultateak gertu. Horren beharra begi-bistakoa da eta Campuseko egungo sarrera-baldintzak hobetuko ditu.

Arabako Campuseko Eraikina / Berritzea: arestian aipatutako aparkalekuaren jarduketa horrekin batera, lur gainean eraikin berri bat (edo batzuk) eraikitzea aurreikusita dago, I+G+B alderdiekin loturiko Campuseko zerbitzu nagusiak, kirolerako eremuak eta are unibertsitatearen hiri-eremu hori sendotuko duten merkataritza-lokalak kokatzeko egoitza gisa erabiliko dena.

Filologia, Geografia eta Historia Fakultatea berritzea: jada hasiak dauden obra horiek 2004-2005ean amaitu beharko dira.

Liburutegia: egun duen 1000 lagunentzako edukiera hori ez da nahikoa ikasturteko garai jakin batzuetan. Badira zenbait espazio Aulario eraikineko erdi-sotoan, eginkizun hori bete dezaketenak. Helburu horrekin batera, zaindegi-eremu bat (takilak) antolatzeari ekin beharko zaio, horrek arintasun handiagoa ekarriko baitu liburutegiko postuak eskuratzeko orduan, segurtasun alorreko gaietan inolako eraginik izan gabe.

Unibertsitateko Ikasleen Egoitzaren II. Fasea: ikasleen egungo egoitzak 220 plaza ditu, eta horiek ez dira nahikoak, egungo eskaera-kopurua ikusirik. Bere edukiera handitzeko beharrezkoa izango da eraikin berriak egitea ospitale militar zaharraren lurretan. Udalarekin elkarrizketak hasi beharko dira, bera baita lur horien jabea.

Unibertsitateko jangela berritzea: une honetan unibertsitateko jangelak dituen mugak kontuan izanik, denbora luzez itxoin behar izaten baita jende gehieneko orduetan, berau handitzea komeni da. Lehenasunez ekin behar zaion eginkizun bat da, administrazio eta zerbitzuetako pertsonalari bereziki eragiten diona, bazkaltzeko duten ordutegi murriztuaren ondorioz kezka ikusten dutelako oinarritzko zerbitzu horretan dagoen jende-pilaketa.

Ikasleen autobusentzako geralekua: egungo autobus-aparkalekua berritzeak bultzaturik, toki berri bat prestatu beharko da, baldintza hobekin eta nahitaez Campuseko urbanizazioaren lurzorua okupatuko duena. Horren kokapena aztertu eta Udalarekin akordioak lortu beharko dira.

Irakaskuntza Ekipamenduak

EHUri eragiten dioten aurrekontu-hutsuneek eragin nabarmena dute atal honetan. Helburu horrekin Sail, Fakultate eta Eskoletara iristen diren aurrekontuak hutsalak dira, eta ez dute aukerarik ematen gure inguruko Unibertsitateen parametroekin bat datorren berritze-lan bat berme nahikoaz egiteko. Are garrantzi handiagoa du hutsune horrek, zalantzarik gabe, Titulazio Esperimentaletan, horietan bereziki garestia baita laborategiko ekipoak berritzea. Horregatik guztiagatik, aipatutako egoera hori hobetzeko kanpo-baliabideak eskuratzea ezinbestekoa eta ezin baztertuzkoa gertatzen da. 2004. urtean amaitu egingo da Arabako Campuseko Ikastegietan irakaskuntza-ekipamenduak eskuratzeko 2001-2004 Hitzarmena, bere garaian Foru Aldundiarekin eta VITAL Kutxarekin sinatua. Hitzarmen hori Campuseko irakaskuntzaren kalitatea hobetu duen faktorerik garrantzitsuenetako bat izan dela uste izateak behartu egiten gaitu horiei jarraipena emateko akordio berriak bilatzera.

Erakundeen Ordezkaritza

Arabako Campusak EHUko gobernu-organo eta batzorde desberdinetan egun duen ordezkaritza urrun dago berez legokiokoen garrantzia horretatik, bertako irakasle, ikasle edo AZP kopurua kontuan izanik. Zenbait hutsunek eragiten dute hori, askotan Arabako Campusean sailetan buruzagitarik ez egotearekin loturik daudenak. Hautagai-zerrenda honek sailtako buruzagitza horiek sortu daitezela bultzatuko du, eta horrelakorik ezean, konpentsazio-sistemak proposatuko ditu Campuseko ordezkaritzak berari dagokion maila erdietsi dezan.

Gipuzkoako Campusa

Gipuzkoako Campuseko Azpiegiturak Garatzea.

Gipuzkoako Campuseko azpiegituren garapenean dauden lehentasunak hauexek dira: Campuseko Liburutegia, I+G Eraikina, Kiroldegia eta Ikasleen Egoitza.

- **Campuseko Liburutegia**

EHUko Liburutegiaren garapenaren barruan Gipuzkoako eta Arabako Campusetan Liburutegi bana sortzea jasotzen da. Orain berriki, Arabako Campuseko Liburutegia inauguratu da, eta beraz, Gipuzkoako Liburutegiaren proiektua bakarrik geratzen da egiteko. Campuseko Liburutegi Batzordea 2002ko irailean hautatu zuten eta urte bereko azaroan eratu zen. Orduz geroztik Campuseko Liburutegietako Zuzendari Lagunak prestatutako honako agiri hau erabiltzen da: *“Gipuzkoako Campuseko Liburutegia: Aldez Aurreko Txostena”*, eta bertan, Unibertsitateko Liburutegiaren kontzeptua, Campuseko Ikastegietako Liburutegien arazo nagusiak eta eraikin berriak bete beharko lituzkeen premiak aztertzen dira.

Errektore izateko hautagai honen eta bere errektore-taldearen konpromisoa da Gipuzkoako Campuseko Liburutegiaren proiektuaren prestakuntzari ahalik eta bultzadarik sendoena ematea, eta legegintzaldi honetan Liburutegi horren egoitza eraikitzen hasteko beharrezkoak diren baliabide ekonomikoak izatearren egoki diren bitarteko guztiak jartzea.

Proiektu honek kontuan izango ditu Campuseko Ikastegi bakoitzeko erabiltzaileen beharrak, eta Campuseko Liburutegia egotzarekin batera, Ikastegi, Sail eta Institutuetan bibliografia-gordetegi jakin batzuk ere egon daitezela antolatzen ahaleginduko da. Erabiltzaile bakoitzak (irakasle, ikasle nahiz Gipuzkoako herritar) dituen premietara egokitutako arreta eskaintzeko helburuak izango du lehentasuna.

Garrantzitsua da kontuan izatea Campuseko Liburutegia sortzeak aukera emango duela Ikastegietako espazioak liberatzeko, eta horiek oso beharrezkoak izango dira “europar kreditua” izenekoa ezartzen hasten den urteetan. Errektore-talde honen gobernurako lehentasuna da baliabideak inbertitzea Ikastegietako espazio desberdinak egokitzeko, lan pertsonalerako egokiak diren espazioak sortzeko eta ikasleen taldeak osatzeko.

I+G+B Eraikina

Eraikin honen proiektua oso aurreratua dago. Campuseko ikerkuntza-taldeek eskabideak aurkezteko prozesua gauzatu da, eta horri esker, egun dauden premiak ezagutu ahal izan dira. Bertako espazioak erabiltzeko helburu horri begira jarraibide orokorrak finkatu dira eta ikerkuntza-alor desberdinen artean banatu dira espazio horiek. Eraikina egiteko proiektuen kopuru handi samar bat edukitzea ahalbidetu duen ideien lehiaketari ere amaiera eman zaio.

Errektore-talde honentzat lehentasun handia du, bere proiektuen artetik, eraikin horren eraikuntza ahalik eta denbora-tarte laburrenean amaitzea, zeren hartara, Campuseko ikerkuntza-taldeen arteko diziplinartekotasuna bultzatzearekin eta Gipuzkoako inguruneko enpresa eta erakundeekin harremanak izatearekin loturik egun dauden premiak estali ahal izango baitira. Horri guztiari esker, EHUK ahalik eta eraginkortasunik handienaz bete ahal izango du bere funtsezko eginkizunetako bat, hots, ezagutza zientifikoak eta teknologikoak gizarte-ingurunera zabaltzea.

- **Ikasleen Egoitza**

Ikasleak Ikastegietan, Liburutegietan eta Campuseko beste eremu batzuetan maiztasunez egotea oso baldintza garrantzitsua da haien eskura jartzen diren baliabideak ahalik eta gehien aprobetxatu daitezela lortzeko, izan ere baliabide horien helburua baita ikasleen ikaskuntza-prozesu pertsonal eta talde mailakoari lehentasuna ematea.

Lojamendu-plazen sarea nahikoa ez izateak eta ikasleen egungo nahiz etorkizuneko premietara egokitu gabe egoteak mugatzen du egonaldi-kopurua. Errektore izateko hautagai honek legegintzaldi honetan eraikin bat egin dadila bultzatzeko erabakia hartua du, bertan Ikasleen Egoitza hori kokatzeko, eta halaber, hori ahalik eta denbora-tarterik laburrenean funtzionamenduan jartzeko.

Bizkaiko Campusa

Campuseko zuzendaritza- eta kudeaketa-egiturak indartzea

Hautagai-zerrenda honek Campuseko Batzordearen funtzionamendua indartzeko konpromisoa hartu du, koordinazio horizontala edukitzeko eta errektore-taldearekin zuzeneko harremanak finkatzeko bitarteko gisa. UALak Gobernu Kontseiluaren osaeran sartutako aldaketek, orain inoiz baino gehiago, gomendatzen dute Ikastegietako Dekano eta Zuzendarien partaidetzarako organo bat izan dadila Unibertsitatearen bizimodua kudeatzeko orduan.

Halaber, badirudi beharrezkoa dela zerbitzu teknikoak indartzea, Errektoreordetza desberdinek bultzatutako ekimenei babesa emateko, baina baita Ikastegi desberdinek bultzatutakoei ere.

Campuseko azpiegiturak garatzea

Hautagai-zerrenda honek agintzen du jada esleituta dauden edo izapide-fasean aurkitzen diren aurreikusitako proiektuak gauzatuko dituela.

- Arte Ederren erreforma
- Casillako IITUEren erreforma
- Sarrikoko txaletak
- Bilboko Irakasle Eskolaren erreforma
- Meatze Ingeniaritza Teknikoko Eskolaren erreforma, II. Fasea

Halaber, beharrezkoa da Medikuntza eta Odontologia Fakultatearen erreformari ekitea. Adierazi nahi dugu konpromiso sendoa hartu dugula helburu horri ekitea ahalbidetzen duten beharrezko hitzarmenak errazteko.

Hautagai-zerrenda honen iritziz Unibertsitatearen lehentasunezko helburuetako bat da, hurrengo Inbertsio Planen testuinguruan, Leioako Campusaren Erreformari ekitea, eta horrek, tratamendu orokor bat eskatzen du. Modu eraginkor batez horri ekin ahal izateko, gainerako Campusetan eragin mugatzailerik izan gabe, beharrezkoa da faseen

araberako planteamendu bat egitea, horretarako behar den finantza-ahalegina denboran neurtzea ahalbidetuko duena. Horrela, une honetan prestakuntza-fasean dagoen Leioako Campusaren Erreformatarako Plan Gidariaren behin betiko erredakzioari ekitea proposatzen da, eta halaber, hurrengo errektore-agintaldian zehar horren lehen faseari ekitea.

Era berean, beharrezkoa da Gizarte Gaien Arloa eta Ostalaritza Eskolak erabilitako lokalak Eraberritzeari ekitea, eta horretarako proiektuaren deialdia laster egingo da. Erreforma horrek eragin positiboak izango ditu zalantzarik gabe Leioako Campusarentzat, Fakultate batzuen lan-baldintzak hobetzeko aukera emango duelako eta, aldi berean, denok erabiltzekoak diren eremuak eta instalazioak eskainiko dituelako.

Beste hari bati helduz, Instituzio eta Erakunde desberdinekin lankidetzaz-estrategiak abian jar daitezela bultzatuko da, Unibertsitatearentzat eta, oro har, gizarte osoarentzat interes estrategikoa duten proiektu desberdinak gauzatzeko. Bereziki, une honetan gauzatzeko fase desberdinetan aurkitzen diren hurrengo proiektuetara bideratuko dira ahaleginak:

- **Unibertsitatearen Paraninfo Eraikina Abandoibarran.** Bilboko erdialdean aurkitzen den eraikin esanguratsu hau Unibertsitatearen proiekturik garrantzitsuenetako bat da, eta horrek, hiriaren erdialdean presentzia nabarmenago bat izateko bide emango du. Proiektu honen finantzaketa Aurrezki Kutxekin izenpetutako Finantzaketa Hitzarmenean jasoa dago, eta hori kokatuko den orubea jada BBKren jabetzakoa da, helburu horretarako.
- **Arte Eszenikoen Ikastegia Bilbo Zaharrea.** Bilboko Udalak lurzoruaren erreserba egin du horretarako, eta gainera, Arte Ederren Fakultatean eta Gizarte eta Komunikazio Zientzien Fakultatean, gutxienez, horren aldeko interes handi bat dago. Proiektu honetarako, gainera, beharrezkoa da Udalaren, Eusko Jaurlaritzako hainbat Sailen eta Bizkaiko Foru Aldundiaren parte hartzea.
- **Parke Zientifikoa.** Ekimen hori, hain zuzen ere, Bizkaiko Foru Aldundiak bultzatu du Bilbo Metropolitarraren Lurralde Plan Partzialaren garapenaren testuinguruan. Badago horri buruzko bideragarritasun-azterketa bat, eta hori abian jartzeak interes handiko jauzi kualitatiboa esan nahiko luke gure Unibertsitateko ikerkuntza-talde askorentzat.

- **Leioako Lorategi Botanikoa /Arboretum.** Faraaien kutsuko espiriturik ez duen proiektu bat da (dagoeneko aurre-proiektu bat eskatu da), eta Aldundiak hori finantzatzearen aldeko hasierako jarrera bat erakutsi du jada.
- **Leioa-Campus tranbiaren proiektua:** proiektu hori ingeniari-tza-entresa bati esleitu zaio dagoeneko, eta hori abian jartzea lehentasunezkoa dela jotzen da Campuseko komunikazioa hobetzeari begira, eta horrek, gainera, trafiko-arazoak konpontzea ahalbidetuko luke bestetik, une honetan bertako ingurumen-kalitateari larriki eragiten diotelarik.

Arauzko garapena

Unibertsitatearen Estatutuak orain berriki onetsi direnez gero, laster prozesu batean sartuko gara bertatik ondorioztzen diren Arautegi guztiak garatzeko, hots, Ikastegietako, Saitetako, Batzordeetako, Kudeaketa Akademikoko, Unibertsitateko Liburutegiko eta abarretako Arautegiak. Arautuko diren eremu desberdinen funtzionamendua hobetzeko printzipioaren ikuspegitik bideratu behar da eginkizun hori, arazoak sortzen direnean horiei konponbide bat emateko gai diren Arautegiak prestatzeko helburuz, baina aldi berean, eragozpen burokratiko eta prozedura mailakoak ahalik eta gutxien sortzeko moduan. Eginkizun hori dagokion gaian eskuduntza duten Errektoreordeetzi eta Batzordeei esleitu behar zaie, bertako zerbitzu teknikoei eta Unibertsitateko Aholkularitza Juridikoari beharrezkoa den aholkularitza eta laguntza emanez.

Kudeaketa ekonomikoa eta aurrekontu mailakoa

Egia baldin bada ere Europako unibertsitateen azpi-finantzaketa geroz eta handiago horrek, Ipar Amerikakoekin alderatuta, murriztu egiten duela talenturik onenak mantentzeko eta erakartzeko gaitasuna, baita ikerkuntza eta irakaskuntzaren alorreko jardueren bikaintasuna indartzeko gaitasuna ere (Europar Batasuna, COM(2003) 58 azkena; 13. orr.) askoz ere egia handiagoa da Espainiako unibertsitateentzat eta, bereziki, EHUrentzat, BPGarekin alderatuta, inbertsio publikoaren ratioak maila oso urrietan kokatzen direla (CRUE 2002 txostena. Espainiako Unibertsitateei buruzko informazio akademikoa, produktiboa eta finantzarioa).

Gure unibertsitateak, aurrekontuen gehikuntzek izan duten eragin positiboa kontuan izanik ere, Eusko Jaurlaritzaren kontratu-programa eta Foru Aldundiekin eta Udalekin iragan hurbilean hitzartutako beste erabaki batzuk ere barne hartuz, oraindik ere hutsune garrantzitsuak ageri dira haren finantzaketari dagokionez. Beharrezkoa da Erakunde publikoek Unibertsitatean egiten dituzten inbertsioen bolumena nabarmenki areagotzea; unibertsitatearentzat **Finantzaketa Marko Egonkor** bat behar dugu, helburu garrantzitsuak finkatuz. Ezin liteke pentsa nazioarte mailan punta-puntan dabilzan unibertsitateen bikaintasun-helburuak lortu behar direnik, baldin eta gure aurrekontuak haienak baino bost eta hamar aldiz txikiagoak badira. Behartuta gaude bai gizarteari eta bai bere ordezkari politikoei ere finantzaketa publiko nahikoaren eskaera hori argi eta garbi helaraztera, Europako Unibertsitate Eremuan eta Ezagutzaren European barneratzearekin loturiko erronka horiei baldintzarik onenetan aurre egin ahal izateko.

Edonola ere, jabetu behar dugu ezinezkoa dela pentsatzea fondo publiko gehigarri horiek berez ezabatu ahal izango dituztenik punta-puntan dabilzan unibertsitateekin ditugun geroz eta alde handiago horiek, eta beraz, beharrezkoa da gure unibertsitatearen diru-sarrerak handitzeko eta zabaltzeko modua aurkitzea, lehendik hasita dauden bideak indartuz: enpresen eta partikularren dohaintzak, batez ere enpresa eta erakundeei zerbitzuak salduz lortutako diru-sarrerak (ikerikuntza-zerbitzuak eta etengabeko ikaskuntza malguaren aukerak ere barne), eta ikerkuntzaren emaitzak ustiatuz lortutakoak.

Horren ordain gisa, gure Unibertsitatearen baliabide ekonomikoak, finantzarioak eta aurrekontu mailakoak erabiltzeko, kudeaketa onaren aldeko irizpide batzuetan oinarritu behar dugu, eta horri begira, kudeaketaren barne-ikuskaritzak egin daitezela bultzatzen jarraitu beharra dago aurrerantzean ere, agerian uzteko ea aipatutako baliabide horien kudeaketa ekonomia, eraginkortasun eta baliagarritasunaren irizpideekin lotzen den jarduera desberdinetan. Ikuskaritza horiek gure Unibertsitatean egiten diren kalitatearen ebaluazio-prozesuekin koordinatuta egon behar dute. Ez da onargarria alferrikako izapide administratiboek eta burokratikoek politika akademikoko erabakiak baldintzatzea edo eragozte.

Alde horretatik, garrantzitsua da azpimarratzea zein funtsezko eginkizuna bete behar duen Unibertsitateko Gerentziak eta bere Taldeak kudeaketa-sistemak hobetzeko eta

modernizatzeko. Egun burokratizatuta dauden kudeaketa-ohituretako batzuk gainditu egin behar dira, zentralizatuegi eta pertsonalizatuegi daudelako, eta horien ordean, gardentasunaren eta erabiltzailearen zerbitzura egon beharraren printzipioak, prozeduren normalizazioaren aldeko printzipioak, eta obrak eta ekintzak gauzatzean lehentasunak finkatu beharraren printzipioak nagusiki gidatzen dituzten beste batzuk jarri behar dira.

EHUK zenbaitetan kudeaketa malguko tresnak erabiltzeko, hala nola fundazioak eta beste era bateko entitateak, beharrezkoa da, horren ordainetan, gardentasun-maila oso altuak eskatzea erakunde horien kontuak azaltzeko orduan.

Liburutegiak

Azken urteetan gure Liburutegiak aldaketa sakona izan du, bai egitura fisiko eta teknologikoari dagokionez, eta baita zerbitzuei eta prozesu teknikoari dagokionez ere. Egun, aurrerapen informatiko eta telematiko garrantzitsuak, langile kualifikatuak eta kalitate handiko zerbitzuak ditugu. Nolanahi ere, baditugu zenbait gabezia oraindik, eta beharrezkoa da horiek estaltzea Liburutegia irakaskuntza eta ikerkuntzarako zerbitzua izan dadin, eta baita informazio eta dokumentazio bibliografiko nahiz zientifikoaren iturria ere.

Ikerketa-aldizkarien salneurria etengabe igotzen doanez, behin eta berriz topo egiten dugu arazo horrekin, eta ondorioz, ikastegiekin beren bilduma hemerografikoak mantentzeko duten gaitasuna arriskuan jartzen da. Beharrezkoa da gai hau lehentasunez aztertzea eta bildumaren egonkortasuna bermatuko duen finantzazio-markoa ezartzea, eta horretarako, talde-sail-atalen errendimendu zientifikoa sustatuko duten mekanismoak ezartzeko aukera aztertu beharko litzateke. Edonola ere, arazo honi aurre egiteko formula irudimentsuak bilatu behar dira beste unibertsitate, erakunde, sozietate zientifiko, eta abarrekin lankidetzan. Ildo horretatik Liburutegiak REBIUN izeneko sarean (Red de Bibliotecas Universitarias) parte hartzen jarraitzea bultzatu behar da, eta baita beste sare eta elkarteetan ere. Horren guztiaren helburua da, liburutegien arteko lankidetzaren berezko helburuez gain, datu base zientifikoaren eta aldizkari elektronikoen hornitzaileekin baldintza ekonomiko eta erabilera-baldintza onargarriak negoziatzea,

zerbitzu horien kostu handiak murriztu ahal izateko edo zerbitzu espezializatuen baterako hornidura lortzeko.

Azpiegitura fisikoen arloan aurrerapen handiak egin dira hiru Campusetan, baina oraindik zenbait liburutegietako instalazioak hobetu behar dira, behar-beharrezkoak diren aldaketak eginez: irakurketa-gela nahikoak, gordailuak, argitasuna, erosotasuna,... Era berean, aurrekontu-ahaleginak areagotu behar dira liburutegiarekin lotutako beste baliabide batzuk pixkanaka garatzen joateko, hala nola, liburutegi elektronikoa edo birtuala.

Halere, ahalegin handienak liburuzainen lan-taldean egin behar dira. Unibertsitateko beste zerbitzu batzuekin alderatuta liburutegiko langileen lan-egoera zein den aztertu behar da, bidegabekeriarik ez egiteko. Beharrezkoa da, baita ere, laguntzaileen prestakuntza sustatu eta eguneratzea, eta langile teknikoak liburutegi-zerbitzuko ezagutza berrietara egokitzea. Era berean, nahitaezkoa da pixkanaka liburuzainen lan-taldea handitzea liburutegi-zerbitzuaren bikaintasuna bermatzeko irakaskuntza- eta ikerketa-premien arabera.

Azkenik, unibertsitateko Liburutegiaren Araudia eguneratu behar da, irizpide profesionaletan oinarritutako funtzionamendua ziurtatzeko. Horrela, hautagai-zerrenda honen konpromisoa da Liburutegiko zuzendaria liburutegien zuzendaritzan eta kudeaketan esperientzia duten profesionalean artetik izendatzea, eta horrela agertuko da aipatu Araudian.

Zerbitzu informatikoak

Informatikak komunikatzeko modua eta informazioa lortzeko modua aldatu ditu, eta horri esker bide berriak ireki dira ikerkuntzan, irakaskuntzaren garapenean eta kudeaketaren hobekuntzan. Hortaz, zerbitzu informatikoak balio estrategiko handiko piezak dira unibertsitatearen barruan, eta gure antolamendurako oso garrantzitsua da zerbitzu horiek behar bezala funtzionatzea. Hori dela eta, aipatu zerbitzuen funtzionamendu hobea ziurtatuko duen errektoreordetza sortzea beharrezkoa dela uste dugu.

Zerbitzu informatikoak erabiltzaileen zerbitzura daude: ikasleak, BPG eta AZP. Zerbitzuak erabiltzaileek adierazitako beharretara egokitu behar dira eta ez alderantziz. Erabiltzailea gustura ez badago, zerbitzuak arazoak dituela esan nahi du horrek, eta beraz, arazoak diagnostikatu, eta egokia bada, horiek gainditzeko beharrezkoak diren **inbertsioak** egingo dira giza baliabideetan, materialetan eta antolamenduan.

Azterketa sakonik egin gabe, aurkitu diren arazoetako batzuk eta hartu beharreko neurriak honako hauek dira:

Sareko zerbitzuak *behar-beharrezkoak* dira unibertsitateko komunitatearentzat, telefonoa, elektrizitatea eta beste hornidura batzuk bezain garrantzitsuak. Ezin ditugu gure eguneroko zereginak bete sarea ez badabil. Horregatik funtsezkoa da sarea eraginkor egotea urteko egun guztietan eta ordu guztietan.

- Horrek esan nahi du edozein gertaera berehala konpontzeko moduan izango den pertsonal tekniko arduraduna behar dela.
- Eraginkorra izatea ez da nahikoa: ondo funtzionatu behar du. Eta horretarako azpiegiturak eta ekipamenduak eguneratu behar dira kabledun sareak nahiz haririk gabeko abiadura handiko sareak erabiltzeko.
- Sareko zerbitzuak honakoak dira: konektibitatea lortzeko zerbitzari eta ekipamenduak (bideratzaileak, konmutadoreak, DNS zerbitzariak, DHCP, eta abar), eta komunikazio-zerbitzuak: posta elektronikoa, web, direktorioa.

Informatika-laboregietan garatzen diren irakaskuntza jarduerak ez dira irakasleen nahierak. Funtsezkoa da laboretegi horietako ekipamenduak ere eraginkor egotea behar direnean.

- Horrek esan nahi du eskola-orduetan izan daitezkeen gertaerak konpontzeko moduan egongo den lan-taldea beharrezkoa dela.
- Laboretegiek beren eginkizuna bete dezaten nahitaezkoa da horiek ondo funtzionatzeko beharrezkoak diren zerbitzariak bermatzea.

Irakasleek ordenagailuak behar dituzte beren lanpostuetan (mahaiak bezalaxe). Zenbait ekimen lagungarriak dira helburu hori lortzeko, esate baterako, Unibertsitateko Idazkaritza Birtuala. Irakasle guztiek ez dute informatika-prestakuntza maila bera, eta beraz informatika-zerbitzuen zereginak izango dira jarraian aipatzen direnak:

- Manipulaziorako aukera gutxi uzten duen lanpostua definitu eta prestatzea ezagutza gutxi dituzten erabiltzaileentzat.
- Bulegoko ordenagailu batean egin daitekeenari eta egin ezin daitekeenari buruzko ildoak prestatzea ezagutza gehiago dituzten erabiltzaileentzat.
- Erabiltzaileei zerbitzu profesional baten laguntza eskaintzea, eta ez trebakuntza-fasean dauden bekadunena bakarrik.

Ordutegi finkoa duten irakaskuntzako laborategiez gain, ikasleek aplikazio informatikoak eta Internet erabiltzeko aukera izan behar dute beren jarduerak egin ahal izateko. Beraz informatika-zerbitzuen zereginak izango dira honako hauek:

- Sarrera libreko gelak eraginkor egotea, eta ahalik eta konfigurazio itxienak dituzten ekipamenduak bermatzea.
- Ordenagailu eramangarrien erabilera sustatzea: haririk gabeko tokiko sare-egitura sortzea.

Ikertzaileek gero eta gehiago erabiltzen dituzte ordenagailuak beren ikerketa-lanetan, kalkuluak egiteko baliabide gisa eta beste ekipamendu batzuen lagungarri gisa. Hori dela eta, informatika zerbitzuen zereginak izango dira honako hauek:

- Beren geletan dituzten zerbitzariak eraginkor egotea: tenperatura baldintza egokiak eta elektrizitate-hornidura egokia, back-up sistema, eta abar.
- Beren geletan ez dauden ikerketa-taldeei laguntza profesionala ematea.

Unibertsitateko komunikazio-sareko erabilera baimenduei eta debekatuei nahiz sare horri konektatuta dauden baliabide informatikoei buruzko araudia egin behar da.

- Sarean sartzen den erabiltzaile orok erabilera-baldintzak onartu behar ditu.
- Informatika-zerbitzuen zeregina izango da erabiltzaileek arau hauek betetzen dituztela ziurtatzea, eta betetzen ez dituztenen ekintzek horiei ez eragitea.

Sarearen eta bertara konektatuta dauden ekipamenduen funtzionamendu egokia ziurtatzea ere informatika-zerbitzuen ardurara da, eta horregatik, irakaskuntza eta ikerketarako erosten den hardware eta software ekipamenduei buruzko aholkularitza-jarduerak ere egin beharko lituzkete.

- Baina beti kontuan hartu beharko dute eskaintzen duten zerbitzua erabiltzaileen beharretara egokitu behar dela, eta ez alderantziz.

Desiragarria litzateke informatika-zerbitzuek ikerketa eta hezkuntza berrikuntzako jardueretan parte hartzea, baina erabiltzaileei eskaintzen zaien zerbitzu orokorra egokia bada bakarrik: zerbitzuak ondo funtzionatzea, hori da funtsezkoa.

- Zerbitzu hauetako langileak etengabeko prestakuntza izan behar dute beren ezagutzak eguneratuak izateko, eta horrela, premiak aldatzen direnean ere zerbitzu on bat eskaintzeko.

Ebaluazioa eta kalitatea

Egun, inork ez du zalantzan jartzen unibertsitatearen erronka kalitatearen aldeko apustua egitea dela, eta beraz, eraginkortasun-maila handia lortu nahi duen beste edozein erakunderen antzera, ebaluazio-mekanismoak ezarri behar ditu. Ebaluazioa Unibertsitateak garatzen dituen jarduera guztietara zabaldu behar da: irakaskuntza, ikerketa, eta kudeaketa, zuzendaritza eta zerbitzuak barne hartzen dituena.

Ebaluazio-metodoek errealitate bakoitzarentzako helburu eta adierazleak hartu behar dituzte kontuan, eta, jakina, horiek desberdinak izango dira Unibertsitate osorako eta bertan lan egiten dutenentzako. Jarduera bat ebaluatzeko ezar daitezkeen adierazleak ugariak eta era askotakoak dira, baina arrazoizkoa izateaz gain, komenigarria ere bada zeri buruzko ebaluazioa egin nahi den eta nola egin nahi den zehaztea, eta baita horrek izango dituen ondorioak ere. Gehiengoak emaitza horiek onar ditzan eta, beraz, baliagarriak izan daitezen, zenbait ezaugarri hartu behar dira kontuan: argitasuna eta gardentasuna, parte-hartzea eta berme osoa.

Lanean saiatzen dena eta lana ondo egiten duena saritzeko sistema bat aztertu behar da.

Ezarritako ebaluazio-mekanismoek, baztertzailerak izatetik urrun, lehentasunezko helburuak sustatzen dituztela ziurtatu behar da. Eta horregatik bermatu behar dugu irakasleen ibilbide profesionalak ebaluatzeko moduak ez duela baztertzaren sailaren edo diziplina bakar baten ohiko egituran sartzen ez den diziplina-arteko lana; edo ingurune sozio-ekonomikoarekin lotuta burutzen den ikerketa eta ezagutza-transferentzia; edo irakaskuntza-eskaintzaren barruan ez dauden etengabeko prestakuntza-jarduerak; edo berrikuntza- eta irakaskuntza-arloan egiten diren ahalegin bereziak, izan ere askotan ez baitugu irakaskuntza bikaintasun akademikoaren arlotzat hartzen.