

## AUTONOMIA ETA PARTAIDETZA

### Euskal Autonomi Erkidegotik egindako hausnarketak

Hezkuntza zentroen autonomiari buruz hitz egitean, bat etorri behar dugu autonomia kontzeptuaz: zertarako nahi dugu autonomia hori eta zer-nolako autonomia egikarrituko dugun. Inguruabar horiek argi eta garbi egon behar dute zentroen autonomiaz ari garenean, ez garelako guztiok leku beretik abiatzen eta ez ditugulako helburu berberak finkatzen.

Izan ere, abiaraziko dugun proiektu edo bide hori eskola erkidegoko estamentu guztiek adostu eta bereganatu behar dute. Ordezkaritza Organo Gorenak (Eskola Kontseiluak) zehaztu behar du nola jardun behar duten zentroan inplikaturiko agenteek.

Hezkuntza eremuan, **autonomia kontzeptua** honela uler daiteke: baldintza eta jarriren multzoa da eta interdependentzia harremanaren bidez, kreatiboki eta lehiakortasunez garatuko du zentroko proiektua; proiektu horrek inguru jakin bateko beharrian eta eskaerei erantzun behar die.

Hezkuntza Sistemaren Antolakuntza Orokorrari buruzko 1990eko urriko Legeak eskola zentroen autonomia aintzatetsi zuen. Autonomia behar hori aldeztatik planteatu zen hainbat eremutan eta zalantza askorekin. Euskal Eskola Publikoari buruzko 1993ko otsaileko Legeak garatu zuen autonomia kontzeptua, indarreko lege organikoek ezarritako mugen barruan eta zentro publikoen oinarritzko printzipio moduan.

1990era arte, zentroek benetako permitibitatea zuten, nahiz eta autonomiarik ez izan. Harrezkero, zentroei autonomia aintzatetsi zaie, baina autonomia hori ez dator beti bat zentroek jaso, egikaritu eta nahi duten autonomiarekin. Autonomia hori hainbat legetan dago jasorik eta horiek emandako azalpenak aztertu ondoren hauxe ondoriozta dezakegu: autonomiaren helburua da eskola erkidegoko partaidetza eta erantzukizuna bultzatzea zentroetako bizimoduan eta erabaketan, baita inplikazio hori bermatuko duen mekanismoak ezartzea ere, hala nola, eskola kontseiluak, OOGk, ikasleen ordezkarien batzarrak, antolaketa eta funtzionamendurako araudiak ...

Ildo horretatik, EEPLak ezarri du OOG dela erantzule nagusia ikastetxeetako autonomiari eta horren funtzionamenduari dagokienez. 31. artikulua OOGren eratzikipean finkatu ditu eta honela eratu du: zentroko zuzendaria, ikasketen burua, udaleko zinegotzi edo ordezkaria, klaustroak izendatutako irakasleak (ezin dira guztien herena baino gutxiago izan), guraso eta ikasle batzuk (guztien %50 gutxienez), AZPko ordezkaria eta ikastetxeko idazkaria.

Gurasoek Batzarrean duten partaidetza 38. artikuluan dago jasorik. Gurasoek zentroaren kudeaketan duten partaidetza espezifikoko organo moduan definitzen du artikulua eta horren funtzioak ere zehazten ditu. Nolanahi ere, ikasleen partaidetzari ez zaio horrenbestearinoko garrantzirik ematen, zentroetako antolakuntza aztertzean. LOPEGk 12. artikuluan arautu du partaidetza hori eta eskola kontseiluen eremura mugatu du. Horrez gain, eskola kontseiluetako berenezko kide izateko eskubidea dute DBHko lehe-

nengo ziklotik. Hala ere, ezin dute zuzendaria hautatu edo horren karguztean parte hartu. EEPLren 39. artikulua araberan, AFAek ikasleen partaidetza arautzeko betebeharra baino ez omen dute.

Bestalde, EAEko ikasleen eskubide eta betebeharrei buruzko dekretuaren hirugarren sekzioa parte hartzeko eskubidearen ingurukoa da eta ikastetxe bakoitzeko AFAn ikasleen partaidetzako organo espezifikoak ezartzeko aukera arautu du, zenbait funtzio proposatzen dituelarik.

Azkenik, EEPLren 44. artikulua araberan, eskola erkidegoko estamentuen partaidetza formula guztien garapena bultzatu behar da, kasuan kasuko laguntza ekintzen bidez.

EEPLk hezkuntza zentroen autonomiaren mugapena egin du eta hori egikaritzeko baldintza batzuk ezarri ditu. Baina **autonomia** eta **partaidetza** garatzeko, egikartu egin behar dira eta, egikartuz gero, areagotu egingo lirarteke, gehien parte hartzen dutenak animatuz eta besteei eragozpenak jarri gabe.

Sare publiko edo pribatua egoteak asko baldintzatzen du zentro bakoitzeko autonomia eta ikastetxeen arteko harreman eta koordinazio zehatza dakar. Ondokoa azal dezakegu: noraino den ikastetxea autonomiaduna sarearen baitan eta norainoko autonomia duten sareek hezkuntza sisteman.

Botere politikoa da sare publikoaren titularrak eta horrek hezkuntza zentroen autonomia baldintza dezake, araudi gehiegi aplikatu beharrik. Sare pribatua, eskola erkidegoko autonomia titularraren eskumenen bidez baldintzatzen da. Sare pribatuko ikastetxerik gehienak zentroez kanpoko enpresa funtzioak betetzen dituzten erakundeen barruan daude. Erakunde horiek beren arteko indarrak batzeko sortu ziren eta Administrazioak zentro publikoetan duen rola betetzen dute: autonomiaz eta norberak erantzuteko duen gaitasunaz gabetzen dute.

Bestalde, **autonomiari jarritako eragozpenak** aipatu behar ditugu, bai arrazoi ideologikoengatik, bai arrazoi praktikoengatik. Garrantzitsua da horiek kontuan hartzea eta ondore negatiboak aurreikustea. Autonomiak esan nahi du hobeto molda gaitzkeela testuinguru soziokulturalaren beharrezanetara eta horren bidez lor daitezkeenera. Ikuspegi hori berdintasun printzipioari emandako lehentasunaren kontrakoa omen da. Irakaskuntza zerbitzu publikoa da, eta hezkuntzarako eskubidea bermatu behar du. Bidezko gizartearen oinarri da eta ekonomi, gizarte, kultura, sexu eta abarregatik bereizkeriak konpentsatzen ditu.

Batzuen ustez, autonomiak merkatuzko gizartean islatzen du eskola eskaintza, eta merkatuzko gizartean zerbitzuaren kalitatea eskaintzen dutenak baino ez dira aintzatesen. Ikaslerik behartsuenak dituzten zentroen ustez, autonomiak beren lana gutxiestea ekar dezake, ikasle horiek bereizkeria positiboaren bidez konpentsatzen ez badira behinik behin; gainera, lana ebaluatzean, lortutako emaitzez gain, abiapuntua eta inguruko baldintzak ere kontuan hartu beharko lirarteke.

Askoren ustez, ikastetxeentzako autonomia handiagoa eskatzeko mugimendu hori gairidurik dago jadanik: autonomia izan duten herrialdeetan autonomia hori gutxitzen

hasi dira, emaitza hobeak eta baliabideen errentagarritasun handiagoa lortzeko. Enpresa eta zentro pribatuak kontzentrazioantz doaz, autonomia handiagoa eskatu beharrean. Autonomiak ez dakar isolamendu edo autosufizientziarik, baizik eta beste *ikastetxe batzuekin koordinatzeko* gaitasuna. Eskola eskaintza eta ikastetxeen arteko lankidetzak bateratu behar dira, hobekuntza plan eta proiektuak garatzeko.

Autonomia aintzatesten zaie ikastetxeei eskola *krisialdian* dagoenean, alegia: komunikazioan, globalizazioan eta baloreen aldaketetan oinarritutako gizartean izan behar duen rola argi ez dagoenean eta merkatua pertsonen gainetik dagoenean. Baliabide gutxi dagoenean ere eman omen zaie zentroi autonomia, hots, beharrianak baliabide erabilgarriak baino gehiago direnean.

Autonomiadun zentroak bere erabakiak hartu behar ditu. Autonomia izateko ezinbesteko *betekizun*etako bat erabakiak hartzen dituenaren legezkontasuna eta horiek hartzeko modua da. Erabakiak errealitatetik hurbil dauden heinean, ukitutakoek parte hartu behar dute.

Praktikan, kolektibo guztien partaidetza ez da berdina. Irakasleek partaidetza maila handia dute, zuzendaritza taldeak osatzeko izan ezik, oso jende gutxi baitago horretarako prest eta zentro askotan hezkuntza administrazioak berak zuzenean izendatu behar izan baititu zuzendariak. Gurasoen partaidetza zentroen arabera da, baina publikoetan handiagoa da pribatuetan baino. Ikasleek partaidetza txikiena izan dute. Beharrezko da partaidetza bultzatzea hezkuntza prozesuan eta zentroetako ordezkariak organoetan, partaidetzak balio handia baitu hezkuntzan.

Eskolan parte hartzea hezkuntza ekarpena da berez: ikasleak beren erantzukizunaz jabetzen dira, lankidetzak ohiturak sustraitzen dira, bizitzaren sentimendu dinamikoa bultzatzen da eta hezkuntza helburuekiko konpromisoa errotzen da. Horrez gainera, hezkuntza erkidegoaren elementu guztiak proiektuaren esanguraz jabetzen dira, elementuok pedagogi proiektuaren ingurura bilduz: eskola zehatz batean benetako pedagogi proiektu partehartzailea badago, proiektuaren esangura ikasleek bizitzetan islatuko da, geroko bikote proiektua, lanbide proiektua, gizarte proiektua, proiektu politikoa eta abar ahalbidetuz.

Partaidetza handi eta sakonagoa bultzatzeak *buruzagitzaren* beharra baztertu ez ezik, bultzatu egiten du; buruzagitza indartsu horrek prozesuak dinamizatzeaz gain, kolektibitatearen lehen adostutako proiekturantz bideratu behar du. Eskoletako zuzendaritzek egikaritu beharko lukete buruzagitza hori, baina arazo larri ugari dituzte eskumenei eta aintzatespenari dagokienez. Oraindik ere uste da ikastetxe publikoetan agintea –baita demokratikoa ere– egikaritzeak aitortu ezineko konnotazioa duela. Buruzagitza ikastetxe pribatuetan duen egoera nahasiagoa da, non askotan titularrak izendatzen baitu zuzendaria.

Baina autonomia ulertzeko ezinbestekoa da lehen hartutako erabakien ziozko *erantzukizuna* kontuan hartzea. Erantzukizuna sortuko da inori eman behar bazaizkio erabakien baliozkotasun eta eragingarritasunari buruzko azalpenak. Ikastetxeei erantzukizuna eskatu ahal izateko, ikastetxeok gai garrantzitsuen inguruko eskumenak eduki behar dituzte, erabakiak hartzeko gaitasuna murrizteko baldintzak jarri gabe; mo-

du horretara, esan daiteke lorturiko emaitzak, onak edo txarrak, hartutako erabakien ondorio direla.

Barne eta kanpoko *kontrol* eta *ebaluazioa* erantzukizunak eskatu ahal izateko tresnak dira; erabakiak hartu eta martxan jarri dituztenek horien ondore positibo edo negatiboak jasan behar dituzte, bestela, ez dago erantzukizunik. Lan ona saritu eta lan txarra zigortzeko formulak behar dira. Berdinzaletasun eta inpunitatearen kulturak erantzukizunik eza baino ez dakar.

Autonomia ezin izango da behar bezala egikaritu, lege esparru egokirik ez badago. Autonomiadunak izateko, ikastetxeek nortasuna eduki behar dute aintzatetsi zaizkien eskumenak erantzukizun osoz egikaritzeko; horrela ez bada, ikastetxeak erantzukizunik gabeko organoak izango dira, eta ez dute autonomia ondore guztiekin egikaritzeko behar besteko heldutasuna izango.

Autonomiadun zentroyen arteko *koordinazioa* zentro guztiak aberasteko bideetako bat da. Koordinazio hori eskualdeka edo proiektuen arabera egin daiteke. Informazio eta komunikazioaren gizarrean, zentro bakoitzeko autonomiatik abiatuta eta eskola sare, lurralde zehatz edo enpresa taldeez gain, zentroyen arteko sareak ezarri dira, esperientziak, baliabideak, tresnak, material kurrikularrak, prestakuntza eta eraberrikuntza proiektuak eta abar elkartrukatzeke.

Zentro batzuen izaera espezifikoa –musika kontserbatorio eta eskolak- kontuan izanda, inplikaturako estamentuen partaidetza modu berezian aztertu beharko litzateke.

## ANTOLAKUNTZA AUTONOMIA

### Euskal Autonomi Erkidegotik egindako hausnarketak

*Autonomia* adierazmoldeak ondokoa azaldu nahi du: erakundeak bere etorkizuna planifikatu eta bere ekintzak helburu batzuetarantz bideratzeko duen gobernu gaitasuna. Baina ikastetxeak hezkuntza sisteman eta eskola sarean daude kokaturik. Ondorioz, ikastetxe bakoitzeko proiektuaren definizioa bere marko orokorrean egin beharko da, gure kasuan, Euskal Eskola Publikoari buruzko Legean (EEPL). Hala eta guztiz ere, ikastetxeek ahalmena izan behar dute egoki irizten zaizkien arazuko aldaketak iradoki eta bultzatzeko.

EEPLren II. kapituluaren 29.etik 44.era bitarteko artikuluetan (biok barne) xedatuta dago antolakuntza autonomia, alegia: eskolaren antolaketa, ordezkaritza organo gorenaren (OOG), taldeko eta pertsona bakarreko organoak eta abar. Hasiera batean, 29. artikulua Antolakuntza eta Jarduera Araudia (AJA) gauzatzeko autonomia zabala du xedaturik. AJAk aukerako ikasketen osaketa, organoen eskumenak eta osaketa eta ikastetxearen funtzionamendu ona lortzeko beharrezko xedapenak arautzen ditu. Artikulu horren 3. puntuaren arabera, hezkuntza administrazioak gaitasuna du bere eskumeneko gaiak arautzen dituzten xedapenak onartzeko. Beste alde batetik, ikasturte bakoitza hastean ematen den arautegi espezifikoak autonomiaren aukera asko murriztu edo desagertarazten ditu.

LOGSEren laugarren tituluaren 57 eta 58. artikuluetan “*Irakaskuntzaren kalitateaz*” eta antolakuntza autonomiaz hitz egiten da. Haur, lehen eta bigarren hezkuntzako ikastetxeen araudi organikoak araututa dituzten errege dekretuek artikuluetan xedatutakoa garatu dute.

LOPEG izenekoaren 5 eta 6. artikuluetan, ikastetxeen antolakuntza eta pedagogi-autonomia aintzatetsi da. Era berean, artikuluen arabera, hezkuntza administrazioak konpromisoa hartu behar du ikastetxeekin kolaboratzeko, horiek beren hezkuntza proiektua eta horren inguruko informazio interesgarria jendaurrean jar ditzaten. Orobat, legearen arabera, titulartasun pribatuko ikastetxeek beren hezkuntza proiektuak jendaurrean jarri behar dituzte.

Lege horietan araututako antolakuntza autonomiak eskola erkidegoak ikastetxeen bizitzan eta erabakietan duen partehartze eta koerantzukizuna bultzatu nahi ditu, baita inplikazio hori bermatzeko tresnak artikulatu ere.

Ikastetxeek autonomia eskatzen dute irakaskuntzaren *kalitatearen eragiletzat* dutelako beren burua. Autonomiari esker, ondokoa egin dezakete ikastetxeek: beren jarduera eskola testuinguru bakoitzaren baldintzei *egokitzea*, ikasleen beharrian zehatzei aurre egitea, eskola erkidego bakoitzaren eskari eta asmoei erantzutea, eta gizarte talde bakoitzak eskola instituzioari eskatzen dion papera betetzea. Erabakiak arazoaren benetako gunera hurbilduz hartzen badira, eragingarritasuna handiagoa da; erabakiak egikaritu

behar dituztenen esku uzten bada erabakiak hartzea, hezkuntza ekintzaren eragileen *inplikazioa* handiagoa da.

Orain arte administrazioaren esku egon diren erabakiak ikastetxeen esku utzi dira aintzatetsi zaien autonomiari esker. Hortaz, administrazioaren eta ikastetxeen papera eta horien arteko harremanak aldatu dira.

*Hezkuntza administrazioaren papera* ondokoa da: lege markoak arautzea, eskola jarduera arautu barik; baliabideak esleitzea irizpide garden eta bidezkoen arabera, hau da, irizpide homogeneousatzaile hutsak erabili barik eta ikastetxeen kudeaketa beharriaz egokituz; baliabide horiek ematea, kudeatu gabe; lehen ezarritako betekizunak eta baliabideen erabilpen zuzena kontrolatzea; lehendik proposatutako helburuak, hartutako erabakien kalitatea eta ikastetxeen jarduketak ebaluatzea; kontrol edo ebaluaziotik eratorritako erantzukizunak aintzatestea. Administrazioak aintzatsi behar du ikastetxeek gaitasun edota zintotasunez hartzen dituztela erabakiak. Administrazioak eskatu behar du ikastetxeek urteko plana eta memoria bezalako tresnak erabil ditzatela eta lana planifika eta ebalua dezatela beren proiektuak landu eta garatzeko asmoz.

*Ikastetxeek*, berriz, ondokoa egin behar dute: beren berezko proiektua definitzea, eskola jarduera ikasleek beharriaz eta eskola erkidegoaren asmoei egokituz; irizpide horiekin bat etorriko diren pedagogi ildoak eta antolakuntza eta funtzionamendu eredua garatzea; adostutako proiektuak garatzeko prozesuak eta baliabideen kudeaketa prozesuak ezartzea; prestakuntza eta eraberrikuntza proiektuak ezartzea arazoak eta helburuak kontuan harturik; kontrol eta ebaluazio mekanismoak ezarri eta martxan jartzea eta, ondorioen arabera, jarduera aztertzea.

Autonomiak *malgutasuna* eskatzen du inguruabar bakoitzari egokitu ahal izateko eta proiektua garatzeko baliabideak ahalik eta ondoen erabiltzeko. Autonomiak ez du baliorik izango funtzionamendu moduen irimotasuna gainditzen ez bada. Irakasleek bereziki hartu behar dute kontuan eskakizun hori, lan marko batzuk zaharkitu direlako eta eskola jarduerak bestelakoak eskatzen dituelako.

*Ikastetxeen zuzendaritzaren* arazoa konpondu barik dago oraindik. LOPEGren asmoa zuzendaritzen profesionalizazioranzko urratsak egitea da, hau da, zuzendaritzako kide aukeratua izateko, irakasleek hezkuntza esperientzia ona eta alde zuzeneko prestakuntza egiaztatu behar dituzte. EEPL LOPEG onartu baino lehen zegoen indarrean. EEPLren arabera, edozein irakasle hautatu daiteke zuzendaria izateko; eta aukeratuek alde zuzeneko prestakuntza egiaztatu behar dute. Oraindik ere neurri hori baliozkoa izan daiteke eta aplikatu beharko litzateke. Profesionalizazioa ez da *status* profesional berezia eta ezin da bizitza guztirakoa izan; aitzitik, baldintza egokiak eduki behar dira eta partehartze eta kolaborazio handiena lortu behar da.

Ikastetxe publikoek ez dute euren esku autonomiadun ikastetxearen oinarriko eskumen hau: *langileen kudeaketa*. EEPLk xedatuta duenez, ikastetxeek parte hartu behar dute plantillak zehazteko eta irakasleak esleitzeko prozesuan. Langileen kudeaketan parte hartzeko aukera batzuk aipatu izan dira. Baina zehaztu behar da ikastetxeek lanpostuak eta horien ezaugarriak zehaztean bete behar duten papera. Era berean, plazak adjudikatzeko formula berriak martxan jarri behar dira ikastetxeek lanpostuen ezaugarriak ezartzean eta irakasleak hautatzean partaidetza handiagoa izatea ahalbidetzeko.

Antzeko sistemak aplika liezazkioke ordezkoen hautapenari. Langileen kudeaketarako benetako eskumenik ez duen ikastetxeak ez du egiazko autonomiarik eta gainerako eramuetan hartutako erabakiak autonomiarik ezaren arabekoak dira.

Gizartearen eskari berriak eta inguruan integratzeko beharra direla eta, ikastetxeek ***eskolaz kanpoko jarduerak eta zerbitzu osagarriak*** (jantokia, eskola garraioa, astialdiko jarduerak eta abar) eskaini behar dituzte; izan ere, jarduera horiek erkidegoari emateko zerbitzuak izan behar dira eta finantzaketa eta erantzukizuna zehaztu behar dira kalitatea kontuan harturik.

Irakasleen lan baldintzek zeharka baldintzaten dute ikastetxeen autonomia; halaber, baldintzok ezarritako markoak ikastetxeen funtzionamendu autonomoa zailtzen du. Ikastetxe publikoetan, irakasle kidegoen arteko zatiketak eta kolektibo zehatz batzuen eskubideek atazak askatasunez esleitzea eragozten dute eta irakasleen arteko zatiketa sortu; egin-eginean ere, egoera hori ez da ona inorentzat. Funtzio zehatz batzuei esleitutako pizgarriek edota ordu kredituek irakasleen antolakuntza zehatza dakarte, nahiz eta antolakuntza hori funtzionala ez dela edo beste koordinazio mota batzuen bidez hobetu daitekeela egiaztatu.

Ikastetxeetan, giza baliabideen lan baldintzak zehaztearen helburua hezkuntza xedeetan partaidetza eta inplikazio handiagoa lortzea da. Horretarako, ordainsari eta pizgarrien sistema jokabide partehartzaileei eta benetan egindako lanari egokitu behar zaie. Nolanahi ere, lan baldintzok (lansaiola, garatu beharreko zereginak eta abar) zehazteko, kontuan hartu behar da hezkuntza administrazioaren eta sindikatuen arteko dinamikak ezarritako markoa; horretara, bakoitzaren jarduketa esparruen mugapena eta ikastetxeen autonomia eta eskumenak berma daitezke.

*Sare pribatuaren ikastetxeek*, dirudienez, autonomia zabalagoa dute langileen antolakuntzan eta kudeaketan. LODEk mekanismo batzuk ezarri ditu eskola erkidegoak partaidetza izan dezan zuzendaritza aukeratzean, irakasleak kontratatzean edo eskola jarduera antolatzean. Zernahi gisa, legeak hutsune batzuk utzi dituenek, titularren azken hitza ordezkartza organoena baino garrantzitsuagoa da.

## IKASKETA AUTONOMIA

### Euskal Autonomi Erkidegotik egindako hausnarketak

Ikastetxeetako pedagogi-autonomia ondoko artikuluetan araututa dago, alegia: LOGSEren Laugarren Tituluaren 57 eta 58. artikuluetan (“Irakaskuntzaren kalitatea“ aipatu denean), Euskal Eskola Publikoari buruzko Legearen (EEPL) III. kapituluaren 45.etik 53.era arteko artikuluetan, biok barne, eta LOPEGren 6. artikuluan.

EEPLk pedagogi-autonomiarekin zerikusirik duten gaiei arreta handiagoa eskaini die. Ikastetxeetako hezkuntza, *curriculum*a eta urteko proiektuak eskolaren pedagogi-autonomia kudeatzeko oinarrizko tresnak dira. Administrazioak konpromisoa hartu du zentroei autonomia hori garatzeko behar besteko baliabideak emateko, baina gaitasuna izango du ikastetxeek autonomia egikaritzean egin ditzaketen proposamenak onartzeko.

Lege xedapenak, gutxieneko programak eta dauden baliabideak dira pedagogi-autonomia garatzeko mugak. Baina pedagogi-autonomiaren egikaritzaren ezaugarri garrantzitsua azpimarratu da, alegia: ezin izango da hezkuntza erkidegoko kiderik baztertu.

Muga horietaz gainera, legeak ahalbidetzen du ikastetxe bakoitzak berezko nortasuna edukitzea, eta horren adierazpena bakoitzaren hezkuntza proiektua da. Hezkuntza proiektu horrek eskola erkidegoko sektore guztien adostasunaren fruitua izan nahi du, baita ikastetxekezentroko ekitaldien helburu eta baloreak biltzen dituen hezkuntza aukeraren isla ere.

Ondorioz, hezkuntza proiektua hezkuntza ekitaldi, ekitaldi osagarri eta eskolaz kanpoko ekitaldi guztien beharrezko erreferente bihurtuko da. “Irakasle-talde guztiak, maila guztietan, eta ikasketa-proiektuei loturik egongo dira” (EEPLren 48. art.)

Heteronomia eta benetako permitibitatek lege autonomiara igaro gara; prozesu hori abiapuntu eta helburuaren arabera da. Izan ere, prozesu horren bereganatzean ondoko baldintzak bete behar dira: zentro bakoitzak sentitzen duen beharra, autonomia hori aintzatetsi behar duenaren beharra, administrazioak erakusten duen jarrera eta zentroek abantailak eta arriskuak euren ganatzeko duten jokabidea.

Honakoak aztertzeke garaia da: legeek eskola ikastetxeentzat aldarrikatu duten autonomia benetakoa den ala ez, abantaila teorikoak praktikoak diren ala ez, kalitate handiagoko hezkuntzaren alde aprobetxatu den, interpretazio anbiguo edo txarrak egin diren edo nahi ez diren disfuntzioak gertatu diren.

**Pedagogi esparruan**, hezkuntza administrazioak eskumen batzuk ditu, hau da: egitura zehaztea, hezkuntza etapa bakoitzeko ezaugarri eta helburuak zehaztea eta *curriculum*a ezartzea. Kasu horietan malgutasunez jokatu du. Zentroei dagokie etapa bakoitzeko *curriculum*a zehaztu eta garatzea, zentroan bertan definitu den Hezkuntza Proiektua erreferentzia izanik.



Galdera hau egitea komenigarria da: ikastetxeek eremu zabala izan dute esparru kurrikularrean *berezko curriculum*a ezartzeko? Euskal Autonomi Erkidegoan, derrigorezko *curriculum*ak Estatu osorako ezarritako gutxieneko ikasketak errespetatu behar ditu. Ikasketok oso zabalak direnez, Euskal Autonomi Erkidegoak ia-ia ez du eremurik bere arazoak azalarazteko. Ikastetxeek aukera gutxiago dute, bat ere ez dagoela ez esatearren, baldin eta kontuan hartzen badugu gure erkidegoko arautegian ezarritako garapen kurrikularra. Aitzitik, ikastetxeek askatasun handiagoa dute ebaluazio irizpideak eta bultzatu beharreko prozesu didaktikoak zehazteko.

*Curriculum*aren garapenak ikuspegi anitz ditu ikastetxeen autonomia adierazteko, esaterako, *eskola eskaintza*, *eskola denbora*, *zentroaren ikasketa proiektua* (*programazioa*, *ebaluazioa*, *aukerako ikasgaiak*, *zailtasunak dituen ikasleenganako arreta...*), *irakasleen prestakuntza*, *hezkuntza eraberrikuntza* eta *abar* zehaztean. Administrazioen joera gai horiek zehatz-mehatz arautzea da, ikastetxeen autonomia saihestuz.

Horren harira, gure hezkuntza administrazioak ikastetxe *publikoen planifikazioa* zehaztu nahi izan du, eta ikastetxeei proposamenak egiteko gaitasuna baino ez zaie aintzatetsi. *Eskola mapa* berria egituratu da ikastetxeen partehartze eskasarekin, hezkuntza eskaintza (etapak, hizkuntza eredua, Batxilergo motak, prestakuntza zikloak eta abar) bezalako arazo garrantzitsua azaldu arren.

*Egutegia* eta *eskola saioa* ezartzean, euskal administrazioaren jarduketara araudi-emailea izan da, gai horien inguruan gizarte tentsio handirik sortu ez bada ere.

Programazioari dagokionez, gutxieneko ikasketak hain dira zabalak, ezen ez baitago esparrurik horiek garatzeko eta ikasleen ezaugarriari eta hezkuntza erkidegoaren beharrezko egokitzeko. Administrazioaren eskuhartzearen adibiderik adierazgarriena oraintsu onarturiko material kurrikularren inguruko dekretua da, administrazioaren baimena behar baita ikastetxeetan materialok erabili ahal izateko. Ebaluazio irizpideen formulazioa irekiagoa da, beraz, autonomi maila handiagoa ahalbidetzen da. Halaber, ikastetxeek aukerako ikasketak ezartzeko duten autonomia errespetatu da, zeina bigarren hezkuntzan handitzen baita. Beste alde batetik, arautegiak dibertsifikazio kurrikularra arautu arren, jarduteko eremua zabala da eta administrazioak oso erantzun eskasa eman die ikastetxeek eragin dituzten ekimen zehatzei.

**Prestakuntzari dagokionez, zentroek diseinatutako prestakuntza proiektuek lehentasuna dute eskari indibiduali dagokienez. Euskal administrazioak martxan jarri zuen Haur eta Lehen Hezkuntzako zentroetan Prestakuntzarako Plan Instituzionala (PPI), irakasleei ataza horien inguruko gaitasuna emateko. Bigarren Hezkuntzako ikastetxeentzat, administrazioak ez du inolako laguntza espezifikoa bultzatu, ikastetxe bakoitzak prestakuntzarako erabiltzen dituen ohiko tresnez gainera. Oro har, dirudienez autonomia lortu den helburua da eta autonomia hori egikaritzeko ekintza positiboa eragin behar da.**

Esparru horretan beste esparru batzuetan baino *kultura burokratiko* handiagoa detektatzen da, bai administrazioari eta bai ikastetxei dagokienez. Baimenak emateko, administrazioak baloratu ezin dituen agiriak (horretarako informazio nahikorik ez baitu) eskatzen ditu, baina ez da inor arduratzen egindako lanaren jarraipen eta ebaluazioaz.

Ikastetxeek administrazioak xedatu duena baino ez dute martxan jartzen, hau da, baliabideak eskatzen dizkiote beharrez jabetzen direnean. Ikastetxeetako arduradunen ustez, planteamendu instituzionalak edo ekintza zein ebaluazio planak egin behar dira administrazioak halaxe eskatzen duelako, hots, ez dute uste autonomiadun funtzionamendurako tresna baliagarriak direnik.

Ikastetxeetako autonomia eta irakasleek beren hezkuntza funtzioa betetzeko izan behar duten autonomia elkartu behar dira. Ikastetxearen erabakiek irakaslearen ideologi eta lanbide askatasuna errespetatu behar dute. Modu berean, irakaslearen autonomia ikastetxearen proiektu erkideari lotu behar zaio. Errealitate bion topagunea irakasleak proiektua bereganatzeko hartuko duen erabakian datza, proiektu horren definizioan parte hartu baitu.

Irakaskuntzan hobekuntzak lortzeko, gaur egun dagoen zeregin garrantzitsuena eskola ikastetxeen garapen instituzionala aldezte da, esleitu zaien funtzioa hobeto bete dezaten eta ikastetxe bakoitzak proposatutako proiektuarekin bat datozen zereginak antola eta gara ditzaten. Hori dela eta, administrazioak eta zentroek lehentasuna eman behar diote helburu horri.

*Curriculumari* dagokionez, ikastetxeen funtzionamendua malgutu behar da eta lehen ezarritako gutxieneko edukiak birlandu eta gutxitu, inguruari hobeto egokitu ahal izateko. Ikastetxeen autonomia ezinbesteko baldintza da ikastetxeok garatu ahal izateko eta ikasleen beharrezanei eta eskola erkidegoaren asmoei aurre egiteko. Baina, aldi berean, ikastetxeek benetako eskumenak, hau da, tramite hutseko eskumenak baino zerbait gehiago eduki behar dute beren arazoei aurre egin eta beren proiektua martxan jartzeko. Ahal den bakoitzean, zentroen dimentsioak beharrezan guztiei egokitutako jarduketak aberatsa garatzea ahalbidetu behar du.

## AUTONOMIA EKONOMIKOA

### Euskal Autonomi Erkidegotik egindako hausnarketak

**Kudeaketa autonomia** LOGSEko Laugarren Tituluan dago arauturik. Titulu horrek “Irakaskuntzako kalitatea” azaltzen du 57 ta 58. artikuluetan. Berdin egiten du Euskal Eskola Publikoari buruzko Legeak IV, V eta VI kapituluetan (54. artikulutik 68.ra, biak barne) eta Irakaskuntzako Ikastetxeen Partaidetza, Ebaluazio eta Gobernuari buruzko Lege Organikoaren 7. artikulua (LOPEG).

Antolakuntza eta pedagogi autonomiaren kasuan gertatzen den bezala, Euskal Eskola Publikoari buruzko Legeak (EEPL) arautzen du zehatzago eta xehekiago autonomia ekonomiko/finantzazkoaren antolaketa eta egikaritzea. Hiru kapituluk arautzen dute hori: IV, V eta VI. Hau da horien edukia:

EEPLren IV. kapitulua:

- Ikastetxe publikoek hezkuntza eta giza baliabideak eta baliabide materialak kudeatzeko autonomia dute; hori dela eta, baliabideen kudeaketa proiektua egingo da, hezkuntza proiektua egiteko. Hezkuntza proiektu hori urte osoko kudeaketa programan oinarritzen da eta azken horrek ikastetxeko aurrekontua adierazten du.
- Urteko kudeaketa programak lanbide prestakuntza ez arautuari buruzko guztia jaso behar du, ikastetxe horretan lanbide prestakuntza eskaintzen denean.
- Ikastetxeko aurrekontuak ezin ditu langileen gastuak barne hartu. Ikastetxeak zerbitzuak baino ezin ditu kontratatu.
- Ikastetxeetarako baliabide iturritzat honakoak ezarri ditu:
  1. Hezkuntza eta giza baliabideak eta material arrunta, kalitatezko irakaskuntza bermatzeko beharrezko direnak. Baliabide horiek EAEko aurrekontu orokorren pentzutan egongo dira.
  2. Hezkuntza Administrazioak osagarritzko zuzkidurak eman diezazkie ikastetxeei eta zuzkidura horiek aurrekontu orokorren pentzutan egongo dira beste bi kontzeptutan oinarrituta.

a) Konpentsazio fondoaren pentzutan (art.10).

b) Hala eskatu duten ikastetxeetako hezkuntza proiektu eta urteko planen arabera.

3. Ikastetxeek beste administrazio publiko batzuetatik (udalak eta abar) jasotako diru kopuruak, jardueragatiko gastuak ordaintzeko.

4. Tasek kargatzen dituzten zerbitzuez bestelakoetatik edo tasez kanpo-koetatik dauden zerbitzuak ematean sortarazitako kopuruak, Legearen 9. artikuluaaren arabera (0-3 urtekoen eskolatzeta eta abar).
5. Ikastetxeari irakaskuntza helburuetarako egin zaizkion donazio eta legatuen ondorioz jasotako dirua eta errentak.
6. Ikastetxeko jarduera arruntaren ondorioz sortutako produktuak eta materiala edo altzari zaharkitu nahiz narriatua saltzean lortutako dirua (altzari zaharkituon ordez beste batzuk jarri direlako).
7. Ikastetxeko ondasun eta instalazioak erabiltzearen ondorioz lor daitekeen dirua, baldin eta erabilera hori indarreko legeriarekin bat bada-tor.

Merezi du Legeak azaldutako ardura aipatzea; izan ere, ikastetxeek ez dute zertan aparteko finantzazko iturrietara jo, jarduera arruntetik eratorritako gastuak ordaintzeko, hezkuntza administrazioak baitu horiek ordaintzeko betebeharra (art. 60.2).

Bestalde, araudiak esandakoa kontuan izanik, zuzendariari dagokio obrak, zerbitzuak eta hornidura kontratatzea. Horrez gain, haren ardurapekoa da ikastetxe bakoitzeko aurrekontua betearaztea: gastuak baimentzea, ordainketak agintzea eta Ordezkaritza Organo Gorenaren (OOG) erabakiak betearaztea ekonomia/finantzazko gaietan; nolana-hi ere, zuzendariak idazkari edo administratzaileari eskuets diezazkioke eskumen batzuk.

Garrantzitsua da administratzailea aipatzea, ahalmen handia izan dezakeelako ekonomia/finantzazko kudeaketaren autonomia garatzean. Hauek dira horren eskumen batzuk: kontabilitatea egin, beharrianak zerrendatu, aurrekontua adierazten duen dokumentua eta horren likidazio kontua egin, kontratazioaren alde zuziduren inbentarioa prestatu eta instalazioen mantenimendua ikuskatzea (art. 64).

65.4 artikuluaaren arabera, botere publikoek garrantzia handia dute ikastetxeetako ekonomi kudeaketa kontrolatzeko orduan. Hori dela eta, ikastetxeek zehatz-mehatz azaldu behar diete ikuskaritza organoei edo Herri Kontuen Euskal Epaitegiari urteko diru-sarrera eta gastuen zenbatekoa.

Azkenik, Lege honen VI. kapituluak ikastetxe publikoek beste ikastetxe edo erakunde batzuekin izan ditzaketen harremanak araututa ditu:

- Hezkuntza administrazioak araudian jasoko ditu ikastetxe publikoen arteko harremanak, barruti berekoen arteko harremanak batik bat.
- Era berean, ikastetxe publikoek Hezkuntza Administrazioari proposatu ahal izango diote publikoak ez diren beste ikastetxe edo erakunde batzuekin hitzarmenak egitea.

Uztailaren 28ko 196/1998 Dekretuak arautu du Euskal Eskola Publikoko ekonomi/finantzazko kudeaketa. Dekretu horrek autonomi ekonomikoa orokortzea dakar, zeina 21 ikastetxetan hasi baitzen esperimentalki funtzionatzen 1993an. Egun, ikastetxe

guztiek dituzte programa informatikoak eta langileak prestatu dira lan hori aurrera eramateko.

Praktikan ekonomi autonomiaren garapenak ondokoak ekarri dizkie ikastetxeei:

- Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Sailak fondoei buruz eginiko aurrekontua ez da loteslea: OOGk erabakiko du zein den Hezkuntza Administrazioak zuzkituriko fondoaren destinoa, bai gastuetarako, bai inbertsioetarako.
- GOOk onartuz gero, aurrekontua koantitabo edo kualitatiboki alda daiteke, fondoaren destinoa aldatu nahi delako edo diru biltzea handiagoa izateagatik gastatzeko gaitasuna handitu delako.
- Ekonomi ekitaldia ixtean dauden gerakin fondoak ikastetxearen esku geratuko dira eta hurrengo ekitaldiko aurrekontuaren zati izango dira “aurreko ekitaldiko gerakin” modura. Ikastetxeek bere inbertsioak planifikatu behar izan dituzte, aurrekontua ekitaldian betearazteko betebeharririk ez dagoelako.
- Zuzendariei eman zaie lehenago ez zuten kontratatze gaitasuna, nahiz eta muga bi milioi pezetakoa izan.
- Legeak esleitzen dizkion funtzioak garrantzitsuak badira ere, ikastetxeetako administrazioaren ezaugarriak oraindik ez daude definiturik.
- Irakaskuntza Ertainetako ikastetxeei, DBHko ikastetxe independenteei salbu, Administrazioeko eta menpeko langileak zuzkitu zaizkie, ikasle, irakasle eta inskribaturiko ikasleen arabera. Nolanahi ere, Haur Hezkuntzako eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeetan ez dago halakorik, nahiz eta ikasle kopurua parekoa edo handiagoa izan.
- Konpentsazio fondoari esleituriko aurrekontua erdira gutxitu da 1993tik hona: 414 milioitik 200era (hori aurtengo ekitaldiko zenbatekoa da).
- Zuzendaritza taldeak sortu dira ikastetxe publikoetan eta zuzendariak LHn, zerbitzua hobetzeko asmoz; horrela, ekonomi/finantza kudeaketaren alorreko hutsuneak bete nahi dira, zerbitzuei eta langileei dagokienez. Horrek diru partida apartekoak edo osagarriak dakarkie ikastetxeei.
- Ikastetxeek urteko gastuak bidezkotu behar dizkiote Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Sailari; horrezaz aparte, zerbitzuen ikuskaritzak auditoretzak egiten ditu urtero ikastetxe batzuetan eta ikuskaritza horren emaitzak azaltzen zaizkie.

Urrats garrantzitsuak egin dira ikastetxe publikoek jaso ohi dituzten *ekonomi baliabideen kudeaketa autonomoari* dagokionez eta funtzionamendu gastuak kontuan izanirik. Horixe da zentruen eskumenik preziatuena. Nolanahi ere, ekonomi eta giza baliabideak irizpide eraberekoegien bidez esleitzen dira, ikastetxearen tamaina edo parametro materialak kontuan hartuz.

Administrazioa eta ikastetxeak ikastetxeon autonomia kontzeptuak zer esan nahi duen ikasten ari dira. Batzuetan aurrerapausoak eta, bestetan, atzerapausoak egiten dira

alor honetan; baina ia gehienek onartzen dute ikastetxeen autonomiak benetakoa eta eragingarria izan behar duela.

Zuzendaritza taldeen jarraikortasunik ezak ondorio hau dakar: ikastetxe askok ez daki aurrekontuak nola antolatu etorkizunari begira, ekipoei dagokienez batik bat.

Zuzendaritza funtzioa birdefinitu beharko genuke; horretarako, zuzendaritza taldeari kudeaketa tresnak eman behar zaizkio profesionaltasuna, egonkortasuna eta denon partaidetza bultzatzeko. Bestalde, administrazio eta ikastetxeen artean ezarritako harreman dinamikak ez dira batere egokiak.

Guztientzako gutxienekoak eta ikastetxeetarako konpentsazio sistemak ezarritakoan, giza eta ekonomi baliabideen esleipena ikastetxeok definituriko proiektuak kontuan hartuz egin beharko da.

## IKASTETXEEN AUTONOMIA

### Euskal Autonomia Erkidegotik egindako proposamenak

Euskadiko Eskola Kontseiluak ondoko helburu, estrategia eta gomendioak bultzatu nahi ditu behintzat, fondo publikoak eta titulartasun publikoa dituzten zentroentzat, gobernu organoak osatzeko sistema, partaidetza demokratikoa indartzeko sistema eta jarraitasun eta kontrol sistema berberak ezarriz:

1) Eskolako kultura aldaraztea eta ikastetxeak proiektu baten inguruan antolatzea.

1.1.- *Hezkuntza proiektuak eta zentroko kudeaketa proiektuak egiteko prozesu kolektiboak bultzatzea.*

- ***Hezkuntza erkidego osoa inplikatzeko hezkuntza proiektua egitean;***
- ***Irakasle guztiak inplikatzeko ikasketa-proiektua egitean;***
- ***Zentroen gaitasuna aintzatestea, proiektuaren arabera jardun eta antola dezaten;***
- ***Kurtsoaren hasierako erabakiak aldatzea, zentroek autoarauketarako gaitasuna izan dezaten marku orokorraren barruan.***

1.2.- *Ikastetxeen autonomiaren eta berriztapen eta saiakuntza prozesuen alde egitea.*

- ***Lege esparruaren eta gizarte inguruko ahalmenak garatzea;***
- ***Ikastetxeetako autonomi esperientziak errespetatzea;***
- ***Berriztapen eta esperimentazio prozesuak sustatzea;***
- ***Zentroei hizkuntz tratamenduan eta ikasleen ibilbidean esku hartzen uztea.***

1.3.- *Ikastetxeetako prozesuen jarraipen eta ebaluazio sistemak ezartzea.*

- ***OOGk ezarritako helburuen arabera ebaluatzea;***
- ***Ikastetxeei funtzionamendurako ebaluazio ereduak eskaintzea;***
- ***Parte hartzeko kultura eta kalitatearen autokontrola bultzatzea.***

2) Zuzendaritza lana bultzatzea eta ikastetxeetan antolaketa eta partaidetza egiturak garatzea .

2.1.- *Zuzendaritza lana birdefinitu, indartu eta profesionalizatzea.*

- ***Zuzendaritza talde osoari aplikatu beharreko gaitze sistema bultzatzea;***
- ***Zuzendaritza lana baloratu, aintzatesi eta piztea;***
- ***Koordinazio mekanismoak ezartzea zuzendaritza taldeen artean;***

- *Zuzendaritza lanari datxekizkion ordainsari motibatzaileak finkatzeko sistema ezartzea.*

2.2.- *OOGren gaitasunak garatzea, ordezkari organoen eta zuzendaritza organoen eginkizunak bereiztea eta koordinatzea.*

- *OOGk zentroko proiektuak egitean eta garatzean duen partaidetza bultzatzea;*
- *OOGri erraztasunak ematea zentroko proiektuen ebaluazioa egin dezan;*
- *OOGri eskumenak ematea proposamenak egin ditzan, ebaluazioaren emaitzen arabera;*
- *OOG indartzea, eskola erkidegoko ordezkari organoa den heinean;*
- *Zuzendaritza taldeari esleitzea kudeaketa eginkizun guztiak;*
- *Ikasleek ikastetxeetan duten partaidetza bultzatzea;*
- *Sektore guztietako ordezkariak izango dituzten lan batzordeak bultzatzea.*

2.3.- *Ikastetxeei beharrezko giza baliabideak ematea.*

- *Ikastetxe guztiei, batik bat Haur Hezkuntza, Lehen Hezkuntza eta DBHko independentei langileak zuzkitzea, administrazio lana egin dezaten;*
- *Administratzailea ezartzea eta horren eskumenak garatzea;*
- *Administrazio zerbitzuko antolakuntza ereduak proposatzea;*
- *Irakasleak ez diren langileak zentroko zuzendaritzaren menpe jartzea.*

2.4.- *Ikastetxeen aholkularitza, ebaluazioa eta kontrola egiturak bultzatzea.*

- *Hezkuntzarako egungo laguntza eta ikuskaritza egiturak aztertzea: PAT, Hezkuntza Ikuskaritza...*
- *Irakasle Kidegoari buruzko Legeak lanpostu horiei emandako behin betiko izaera birraztertzea;*
- *Egitura horien funtzioak birdefinitzea.*

3) *Ikastetxeak inguruara zabaltzea, erakundeekiko harremanak estutuz eta beste ikastetxe batzuekiko elkartrukea bultzatuz.*

3.1.- *Zentroen gizarteratzea bultzatzea inguruan eta beste erakunde eta zentroekin dituzten harremanak ugaltzea.*

- *Irabazasmorik gabeko erakundeek zentroak eskola ordutegitik kanpo erabil ditzaten bultzatzea;*
- *Hitzarmenak egitea inguruko erakundeekin ikastetxeen gizarte erabilera bultzatzeko;*
- *Ikastetxeen elkartrukeko erraztasunak ematea.*

3.2.- *Ikastetxeen irudia zaintzea eta guraso eta ikasleei arreta eskaintzea.*



- *Eskola elkarteak ikastetxea identifikatu eta baloratzeko programak bultzatzea;*
- *Toki egokiak eta prozedura arinak ezartzea guraso eta ikasleei arreta eskaintzeko;*
- *Eskolan, orokorrean, eta, ikastetxe bakoitzean bereziki egiten diren hobekuntzen berri aldiro-aldiro ematea.*

3.3.- *Ikastetxeek eskainitako ekintza osagarri eta eskolaz kanpoko ekintzen esparrua ezartzea.*

- *Ikastetxeek eskain dezaketen hezkuntza zerbitzuen katalogoa definitu eta eguneratzea;*
- *Zerbitzu horien finantzaketa publiko edo pribatuaren iturriak arautzea;*
- *Baliabideak esleitzea eta zerbitzuen kontratazioa ahalbidetzea, eskolaz kanpoko ekintzak gauzatzeko.*

4) *Plazen hautapen eta hornidura sistemak egokitzea, baita irakasleen prestakuntza planak eta euskalduntzea ere.*

4.1.- *Ikastetxeetan lanpostuen hautapen eta hornidura sistemak egokitzea .*

- *Lanpostuen adjudikazio sistemak birraztertzea ikastaroaren hasieran;*
- *Aterabidean dauden espezialitateetako irakasleek behin betiko beste espezialitate batzuetara destinatzea baldintzapean.*
- *Zenbait aukera aztertzea egungo markoan edo hortik kanpo, Bigarren Hezkuntzako irakasleen lanpostuak beste era batera definitzeko; izan ere, egun lanpostu horiek unibertsitateko espezialitate batzuen menpe daude eta ez dira inola ere kontuan hartzen irakasleen ezaugarriak.*

4.2.- *Ikastetxeei beren lanpostuen planifikazio, hautapen eta horniduran parte hartzeko bide ematea.*

- *Ikastetxeek bere lanpostuen zerrenda eta hizkuntz eskakizunen derrigortasuna antolatzeko duten eskumena aintzatestea;*
- *Lanpostuak hornitzeko sistema ezartzea, esleitutako eskakizun bereziak bete teko direla bermatuko delarik;*
- *Irakasle taldearen egonkortasun handiagoa ahalbidetzea.*

4.3.- *Irakasleen prestakuntza eta birziklaje sistemak eta euskalduntze planak berriztatzea.*

- *Birziklaje eta euskalduntze planak egitea ikastetxe bakoitzean*
- *Birziklaje ikastaroak ematen dituzten irakasleak hautatzeko irizpide objektiboak ezartzea;*
- *Ekimenak garatzea unibertsitatean eta unibertsitatekanpo, irakasleen hasierako prestakuntza birdefinitzeko.*

5) Ikastetxe ekonomi/finantzazko autonomia garatu eta bultzatzea.

5.1.- *Zuzendaritza lana birdefinitzea eta zuzendaritza taldeei kudeaketa tresnak ematea.*

- *Ordu libre gehiago izatea kudeaketa lanetan denbora gehiago eman ahal izateko;*
- *Zuzendaritza lanari datxekion ordainsaria birraztertzea;*
- *Administratzailea definitzea eta figura hori ikastetxeetan finkatzeko mekanismoak ezartzea;*
- *Figura hori dotatzeko irizpideak ezartzea, ikastetxearen tamaina eta ezaugarriak kontuan izanik.*

5.2.- *Egungo legegintza markoak ezarritako mugak malgutzea, zuzendariak kontratatze gaitasunari dagokionez.*

- *Egungo bi milioiko muga aztertzea;*
- *Udalek ikastetxeei transferitzea mantentzen baliabideen kudeaketa.*

**Bilbo, 1999ko martxoa**