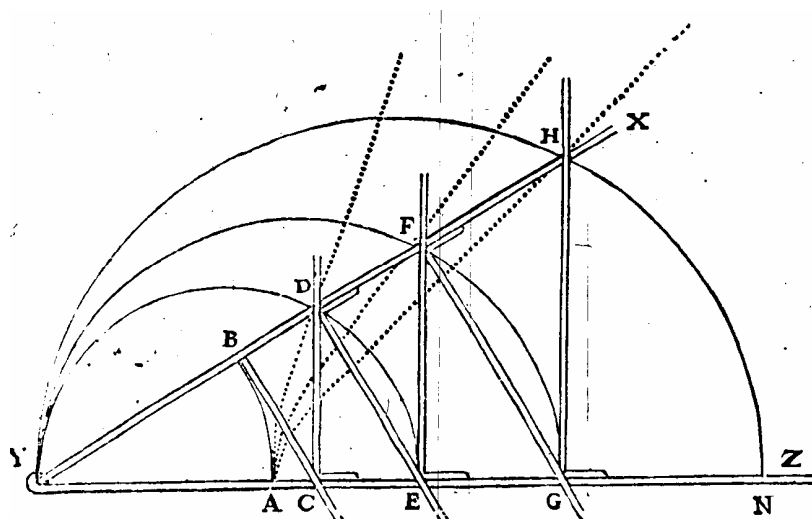


EAEko ikastetxe publikoetako
**ZUZENDARITZARI BURUZKO
AZTERLANA**



zuzendaritza-taldeen ikuspegia

Euskadiko Eskola Kontseilua

EAEko ikastetxe publikoetako
**ZUZENDARITZARI BURUZKO
AZTERLANA**

Zuzendaritza-taldeen ikuspegia

Euskadiko Eskola Kontseiluaren ikerketa-lana

Egilea: Ricardo Ojembarrena

2000ko maiatza

"Le troisième, de conduire par ordre mes pensées, en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connoître, pour monter peu à peu comme par degrés jusques à la connoissance des plus composés."

(René Descartes, *Le discours de la méthode*, 1637)

Aurkibidea

AURKEZPENA	4. orr.
1. kapitulua: ZUZENDARITZA-LANA ETA IKASTETXEAREN PLANTEAMENDUAK	11. orr.
1.1. Zuzendaritza-lanaren ezaugarriak.	
1.2. Zuzendaritzaren aldetik egiten den plangintza eta zuzendaritza-taldearen barne- antolaketa.	
1.3. Zuzendaritza-taldearen dimentsio pedagogikoa.	
1.4. Ikastetxearen planteamenduak. Laburpena.	
2. kapitulua: IKASTETXEAREN ANTOLAMENDUA ETA PARTE HARTZEA	36. orr.
2.1. Ikastetxea eta Klaustroa errealitate berrira egokitzea: Erreforma.	
2.2. Irakasleen antolakuntzaren, hobekuntzaren eta aldaketaren bila.	
2.3. Antolakuntzaren hiru ondorio.	
2.4. Gurasoen parte hartzea. Laburpena.	
3. kapitulua: IKASTETXEAREN KANPOKO HARREMANAK ETA AUTONOMIA	58. orr.
3.1. Autonomiari buruzko zenbait ohar.	
3.2. Administrazioarekiko harremanak: alderdi orokorrak.	
3.3. Zerbitzuetako eta administrazioko atal batzuekiko harremanak	
3.4. Beste ikastetxeekin dauden harremanak. Laburpena.	
4. kapitulua: HOBETZEKO PROPOSAMENAK	73. orr.
4.1. Zuzendaritza-taldeak berriztatze prozesua.	
4.2. Diru pizgarriak.	
4.3. Orduen aldetiko dedikazioa.	
4.4. Prestakuntza.	
4.5. Langileen arloko eskumenak.	
4.6. Ikastetxeen arteko harremanak eta sare publikoaren antolakuntza-garapena. Laburpena.	
ALDERDIEN AZTERKETA	100. orr.
• Alderdi kuantitatiboaren estatistika-emaitzak: batzbestekoen azterketa eta aldakortasunaren azterketa.	
• Alderdi kualitatiboaren azterketa: "Bi kontzepturen inguruan."	
AZTERLANAREN ONDORIOAK	124. orr.

AURKEZPENA

Azterlan honen helburu nagusia EAEko ikastetxe publikoetan zuzendaritzalanak egiten dituztenek garai honetan, 2000. urtearen lehen erdialdean, beren lanari buruz duten ikuspegia ezagutu eta ezagutaraztea da, egoeraren diagnostikoa eta hobetzeko proposamenak emanez.

Bigarrenik, ikuspegi hori ikastetxeak osatzen dituzten kolektiboak (irakasleak, gurasoak) ordezkatzan dituzten elkarteek duten iritziarekin kontrastatu nahi du; baita laguntza- eta ikuskaritza-zerbitzuetako kideek dituzten iritzi kualifikatuekin ere.

Asmo horrekin bat etorriz, hasiera-hasieratik protagonistei ahotsa emateko aukera eskaintzen duen metodologiari jarraitu zaio: 1999ko abendutik aurtengo otsailera arteko aldian aipatutako talde bietako kideei 24 elkarrizketa egin zitzaizkien, horietako 13 lan horretan eskarmentua duten Lehen eta Bigarren Hezkuntzako zuzendaritza-taldeetako kideei eta gainerako 11k sindikatueta, guraso elkartearen federazioetako eta aipatu diren hezkuntza-zerbitzuetako ordezkariak.

Aurrerago azalduko den prozedurari jarraituz, lehenengo fase honetan lortutako materiala baliagarri izan zen ikastetxeetara martxoaren erdialdean zuzendaritza-taldeetako kide bakoitzak erantzun zezan bidali zen galde-sorta osatzeko, eta 580 erantzun lortu ziren.

Jarraian azaltzen den txostenean fase bietan lortutako informazioa jasotzen da, testu bakar batean sartuta.

Testuinguruarekin lotutako arrazoiak

Orokorrean eskola-komunitatea osatzen dutenek badute sare publikoko eskola eta institutueta zuzendaritza-postuak legeko prozeduraren bidez betetzeko dauden zailtasunen berri. Prozedura horren arabera, ikastetxeko Eskola Kontseilu edo OOGren aurrean irakasleen hautagaiak aurkezten dira lau urteko aldi baterako aukeratu ditzaten; horrela izan ezean, Hezkuntza Administrazioak ofizioz izendatzen du zuzendaria. Bigarren bide hau salbuespena izatetik urrun dago, eta kasu askotan ohiko bihurtu da, hautagairik ez dagoelako.

Egoera larriagotu egin da Bigarren Hezkuntzako ikastetxeetan, Erreforma ezartzearen ondorioz datozen konplexutasun eta antolamenduzko aldaketei

irakasleen egonkortasuna gehitu behar baitzaie, bereziki zati kritikoenean, hau da, DBHko bigarren zikloan. Egun hauetan garatzen ari den eta datorren ikasturtean lanpostuen eskaintza berria eginez burutuko den lanpostuen finkatze-prozesuari esker –atxikipenak eta lekualdatze lehiaketa– desoreka-faktore hori gutxitu egingo da.

Bigarren argudio gisa, gobernuko eta unibertsitateko instantzia batzuetatik bultzatzen diren ikerketek eta azterlanek diotenez, irakaskuntzaren kalitatearekin loturarik zuzenena duten faktoreen artean zuzendaritza-lanaren egonkortasun eta kalitatea dugu. Zuzendaritza-lanaren eta ikasleekiko lanaren arteko eragina nola ematen den jakitea hausnarketarako gaia da eta azterlan honetan azterketarako bigarren esparru batean, hau da, ikastetxearen antolatze-egitura zehaztuan, gauzatzen da, lehen esparrua zuzendaritza-jarduerarena izanik.

1995. urtean LOPEG izeneko legeak estatu osorako sistema berri bat ezarri zuen, eta horren ezaugarri nagusia zuzendaritza-kargua lortzeko aukera prestakuntza edo eskarmentua dutenei mugatzea da. Izan ere, kalitatearen baldintza betetzeko gai zirenak, gaitasun hori kreditatzen zutenak bakarrik izan zitezkeen hautagai. Hezkuntza Saila, 1997. urteko udaberrian, legea garatzeko atera zuen araudian prestakuntza-baldintzak murriztuz eskaintza orokortzearen alde jarri zen. Titulu horien eskaerari dagokionez erantzun bat baino gehiago dugu: ikastetxe batzuetan klaustro osoak gehiengoz eskatu zuen eta egoerak bere horretan jarriatu zuen bitartean, beste batzuetan aldeztu aurretik kargua bete zutenak bakarrik kreditatu ziren ofizioz, eta mugarik gabeko epean jarraitzera behartuta gelditu ziren. Horren ondorioz lege organikoaren helburua zentzugabekeria bilakatu da.

Euskal Autonomia Erkidegoan zuzendaritza-lana indartzeko ildotik agertzen zaigun ekimen nabarmenena, azkeneko sei urteotan garatzen ari den zuzendaritza-taldeak prestatzeko programa da. Hasieran prestakuntza-ikastaro orokorrak lantzen ditu, garapena lantzeko beste ikastaro laburrekin batera, eta txosten honetan horren aipamena egiten da.

Berriki, Hezkuntza sailburuak Eusko Legebiltzarrean aurkeztu duen legegintzarako programan, Sailaren lehentasunen artean zuzendaritza-lanaren hobekuntza azaltzen da. Aurrera egiteko planteatzen dituen lau neurri edo ardatzak azterlan honetan elkarriketatutako eta inkestatuak izan direnek baloratzen dituzte eta horien erantzunak argi eta garbi jasotzen dira ondorioak aipatzerakoan.

Azkenik, azkeneko gogoeta bat, gure ustez nagusia dena: ikastetxeen zuzendaritza arazotzat hartuta, ez gara jarriko hori ulertzen eta irtenbidea bilatzen, baldin eta protagonisten hitza azaltzeko esparru propioa aurkitzen ez

bada. Lan honen bidez, alde horretatik garatzen diren ekimenei bultzada eman nahi diegu.

Lehenengo fasea: elkarrizketak

Eskarmentua duten zuzendaritza-taldeetako kideen artean 13 lagun aukeratu ziren. Batzuk gaur egun lan horietan ari dira eta besteak, duela gutxi arte aritu izan dira. Tipologian aniztasuna hartzeko asmoz, ikastetxeak etaparen, tamainaren eta lurraldearen arabera sailkatu dira. Era berean, sortu berriak diren zuzendari- edo ikastetxe-elkarteen (Ikaslan, Sarean, Ikasbatuaz) alorrari ere erantzun zaio.

“Zuzendaritzaren ingurua” delakoari dagokionez, bost sindikaturekin (CCOO, STEE, LAB, ELA, UGT) eta bi guraso elkarterekin (BIGE, Denon Artean) harremanetan jarri ginen, eskola-komunitatea osatzen duten kolektiboen ordezkari baitira. Ez ziren eskatzen formaren aldetik ongi zehaztutako planteamenduak, baizik eta norberaren eskarmentutik emandako iritziak, elkarte bakoitzak jarraitzen duen ildoarekin bat zetozenak, alegia. Halaber, bi ikuskari, Curriculum Eratzeko Institutuko kide bat eta PATeko zuzendari bat ere elkarrizketatu genituen, ikastetxeekin eta bereziki zuzendaritzarekin harreman estuagoa duten Administrazioako organoen zenbait ezaugarri berreskuratzeko.

Azterlanaren asmo nagusia zuzendaritza-taldeek egiten eta pentsatzen dutenari buruz duten ikuspegiaren mapa bat, osatu gabea beti, finkatzea zen. Dena den, bigarren talde horren aldetik hasierako fase honetan jasotako informazioa baliagarri izan daiteke pantaila moduan aritzeko eta zuzendaritza-karguen planteamenduekin, oro har, bat zetozen ala ez finkatzeko eta bai batzuen eta bai besteen ustez alderdi nabarmenenak azpimarratzeko. Halaber, baliagarri izan zen inkestaren bigarren fasean planteatu beharreko arazoak argitara ateratzeko, aurrerago azalduko den bezala.

Aldez aurretiko harremana telefonoz egin zen, eta 24 kasuetan elkarrizketa egiteari baiezkota eman zioten. Ondoren, posta elektronikoz edo faxez azterlanaren oinarritzko proiektua bidali zen, eskatzen zitzaienaren berri zehatzagoa izan zezaten. Elkarrizketa erdiegituraturik dago, hau da, gidoi ireki batean oinarrituz subjektu bakoitzak hobeki ezagutzen dituen edo eskarmentu handiagoa duen puntuak jorratzen ditu. Subjektu bakoitzak gehienez ordu bete graba dezake. Izan ere, 24 kasuetatik 22tan elkarrizketa 40tik 60 minutura bitartekoa izan zen.

Planteatzen zen gidoiko hiru puntu gaur egungo diagnostikoari buruzkoak ziren, eta laugarrena hobetzeko proposamenei buruzkoa. Diagnostikoari dagokionez, zuzendaritza-taldeak jarduten duen hiru esparruak lantzen dira: zuzendaritza-lanaren arazoak, ikastetxea antolatzeko egiturarekin duen lotura eta kanpoko harremanen alorra. Bigarren eta hirugarren esparruetako hitz gakoak parte hartzea eta autonomia ziren, hurrenez hurren. Proposamenen alorrean Hezkuntza sailburuak aipatu zituenak jasotzen ziren, hau da, zuzendaritza-lanera iristea, prestakuntza, diru-pizgarriak eta orduen aldetiko dedikazioa.

Transkribapenak jaso eta gero, bakoitzetik pasarte esanguratsuenak aukeratu ziren eta diskurtso originaletik egin ziren aldaketa bakarrak gramatika-zuzenketa txikiak, errepikapenak kendu, etab. izan ziren. Ondoren egileei bidali zitzaizkien, haiek baliozta zitzaten. Itzulita jaso zirenetan ere aldaketa gutxi egin ziren.

Lehenengo fase horretan jaso zen materialetik 320 pasarte edo aipamen atera ziren, eta batzorde baten esku jarri ziren balioztatzeko. Batzordea hamabi kidek osatu zuten: horietako lau azterlana sustatzen duen Euskadiko Eskola Kontseilukoak ziren, beste lau ikastetxeetako zuzendaritzaren alorrekoak, laguntza-zerbitzuetako hiru kide, eta azterlanaren egilea. Batzordearen lana jasotako materiala balioestea, hutsuneak hautematea, eta errealitatea eta komunikazio-potentzialtasuna islatzeko esanguratsuenak gertatzen ziren aipamenak aukeratzea izan zen. Errepikatzen zirenak baztertu egin ziren.

Batzordeak, ikastetxeen zuzendaritzako kideek bereziki, testuek, oro har, zuzendaritza-lanak gaur egun gure testuinguruan erakusten zuen errealitatearen ikuspegi egokia ematen zutela pentsatu zuen, eta hamabi kideek lehenetsi zituzten aipamenak jaso ziren. Balioztatu eta aukeratu ondoren, material horrek aurrerantzean bi funtzio bete zituen: fase kualitatiboaren emaitza gisa testuaren egituren zuzenean sartzea, eta inkesta osatzen duen galde-sorta prestatzeko oinarria izatea.

Inkesta

Lehenetsitako aipamenak abiapuntutzat hartuta, galdera-sortaren zirriborroa prestatu zen, 77 itenez osaturik. Item horiek bi talde handitan sailkatu ziren: lehenengoan, zuzendaritza-taldeak nahiz sistemako beste elementu batzuek, barnekoek eta kanpokoek, diagnostikoaren hiru eremuetan funtzioak betetzearekin zerikusia duten alderdiak jaso ziren, kontsultatuak izan diren zuzendaritza-taldeetako kideen ikuspegitik; bigarrean, iritziak, balorazioak eta proposamenak jaso ziren. Zirriborro hori aurreko puntuan aipatutako

batzordeari bidali zitzaion, hark aldaketa bakan batzuk proposatu zituen, eta hiru item berri jarri ziren beste batzuen ordean. Inkestaren mamia osatzen zuten egiturak eta funtsezko elementuek ez zuten aldaketarik izan.

Hasieran ikastetxeen tipologia desberdinak, Lehen eta Bigarren Hezkuntzaren artekoak bereziki, bi tresna desberdin diseinatzeko eskatzen bazuen ere, zirriborroa lantzen hasi bezain laster ikusi genuen elementu desberdinen kopuruak ez zuela horretara bultzatzen. Pentsatu genuen galderaren baten idazketa bortxatzea baino hobe zela, galde-sorta osoa interesaturik zeuden taldeen artean erkatu ahal izatea.

Denbora motzean erantzuteko aukera emateko, item guztientzat egitura uniformea ezarri zen, betetze- nahiz iritzi-mailak azaltzeko, 1etik (gutxienezkoa) 5era (gehienezkoa) arteko eskalari jarraituz. Inkestaren aurrean azala zetorren, desberdina etapa bakoitzean adi, eta bertan, ikastetxeari buruzko (lurraldea, Bigarren Hezkuntzako irakasmailak, gela kopurua, hizkuntza-ereduak, udalerriaren tamaina eta ikasleen maila sozio-ekonomikoa), eta erantzuleari buruzko (sexua, kargua, kargu horretan eta beste batzuetan izandako antzintasuna, sarbide-prozedura) datuak azaltzen ziren.

Galde sorta bidali eta jasotzeko prozesuari dagokionez, posta elektronikoz egitea aukeratu zen, eta aurre egin zitzaion ikastetxeek baliabide hori erabiltzeko duten ohitura txikiak zekarren arriskuari. Aldez aurretiko neurri gisa, gutun bat bidali zen, azterlanaren helburua azalduz, eta komunikazioa beste bide ohikoago batez (fax edo posta arruntez) egiteko aukera eskaini zen. Ondorio nabarmen gisa esan behar da galde sorten %60a posta elektronikoz jaso zirela.

Ekimenaren onarpen-mailari buruz aldez aurretiko erreferentziarik izan gabe, eta lagin baten bidez aritzeko aukeraren aurrean, inkesta EAEko Lehen eta Bigarren Hezkuntzako ikastetxe publiko guztietara igortzea erabaki zen, eta jasotako erantzunak hasieran itxaron genuena gainditu zuen. Indize baxuagoa erakutsi duten 10 gelatik beherako ikastetxe txikiak alde batera utzita, eta erreferentzia-moduan zuzendarien erantzunak hartuta –inkesta izen gabea zen eta ez zegoen ikastetxearen adierazgarririk- Bigarren Hezkuntzako ikastetxeetan parte hartzea %50eko portzentaiara hurbiltzen da eta portzentaia hori handiagoa da Lehen Hezkuntzako ikastetxeetan.

Txostenaren egitura

Hemen aurkezten den txosten honen gaien hurrenkera, elkarriketarena bera da, hau da, egoeraren diagnostikoa –zuzendaritza-taldearen dinamika; barne-

egitura eta parte hartzea; kanpo-harremanak eta autonomia— jasotzen duten hiru kapituluak eta laugarren kapitulu bat, hobetzeko aurkeztu diren proposamen guztiak biltzen dituenak. Kapitulu bakoitzaren bukaeran laburpen arina dago, eta txostenaren bukaeran ondorioen zerrenda erantsi da.

Testuan zehar zenbakien bidezko oinarritzko emaitzak aurkeztu dira. Alde batetik, batez bestekoa eta bestetik desbideraketa tipikoa (horrek elkarrizketatuek kasuan kasuko itemari ematen dioten balorazioen dispersio-mailari buruzko ideia orokorra ematen digu). Horiekin batera beraiei buruzko oinarritzko irakurketa azaltzen da. Desbideraketa esanguratsuekin lotuta dauden balorerik nabarmenenak adierazten dira, eta taula osoak I. eranskinerako utzi dira.

Eranskinetan, beste ezer baino lehen, lauki orokorra aurki daiteke, eta bertan item bakoitzarentzat aipatzen diren zenbakien bidezko oinarritzko bi baloreak jasotzen dira. Ondorengo tauletan, taldez-talde (etapa, Bigarren Hezkuntzako irakasmailak, lurraldea, ikastetxearen tamaina, maila sozio-ekonomikoa, sexua, karguan izandako antzintasuna eta sarbide-sistema), kasuan-kasuko batez bestekoekiko tarte nabarmenak erakusten dituen itemen zerrenda jasotzen da, horien azterketa sakondu nahi duenarentzat baliagarri izan dadin.

Testuan zehar item edo item-multzo bakoitzarekin elkarrizketen fasean jasotako hitzez-hitzezko aipamenak daude; batzuk baliagarri izango dira zenbakiak diotena berresteko; beste batzuk, iritzi polarizatu batzuk azaltzeko; azkenik, bakan batzuek gutxiengoak ere argudioak dituztela erakutsiko dute. Kasu askotan, zenbakien bitartez sekula hautemango ezingo diren egoerak azalduko dituzte; galde-sortari gehitutako eranskin batean, bestalde, inkestatuek bidalitako testu ekarpenak gehitu dira.

Elkarrizketetatik datozen aipamenak izendunak dira eta egilearen adierazgarria lau hizkiz azaltzen da; lehenbiziko biek elkarrizketatua zein taldetakoa den adierazten dute (Ꞥ1: Lehen Hezkuntzako zuzendaritza-taldeko kidea; Ꞥ2: Bigarren Hezkuntzako zuzendaritza-taldeko kidea; *er*: sindikatuetakoa edo guraso-elkarteen federazioko kidea edo ordezkaria; *hꞤ*: laguntza- edo ikuskaritza-zerbitzuak); azkeneko biak iritzia edo esperientzia adierazten duenaren hasierako hizkiak dira; 2. eranskinetan elkarrizketatuen zerrenda dago. Inkesten bitartez edo idatziz jaso diren ekarpenekin batera *in* bereizgarria dago. Esaldiaren aurrean (I) bat azaltzen denean, horrek esan nahi du originala Euskal Autonomia Erkidegoko beste hizkuntza ofizialean, hau da, gaztelaniaz, adierazi zela.

Esker ona

Eskertzekoa da Euskadiko Eskola Kontseiluaren Batzorde Iraunkorrak lan hau burutzea ontzat emanez erakutsi duen prestutasuna, eta baita egindako iradokizunak ere, eta bereziki bertako lehendakari den Pello Ellakuriaren zalantzarik gabeko sostengua. Halaber, elkarrizketa eskatu eta zinta amaitu arte hitz egin zutenek eta hori gertatu aurretik bukatu zutenek ere erakutsitako laguntza-jarrera baloratu behar da. Lehenengo hitz egin zutenetako batek zinta bukaeran zera esan zuen:

"Elkarrizketa honek gauza bat, edo niretzat aportazio moduan izan da gai guzti horiei buruzko hausnarketa egiteko aukera. Egia esan, zuzendaritza-lanetan gaudenok ia-ia ez daukagu filosofatzeko posibilitaterik. Horren urduri gaude, *hau konpondu behar da, eta arazoa daukat, bestea daukat...*, eta azkenean gure zuzendaritzari buruzko hausnarketa egiteko aukera gutxi izaten dugu. Eta beno, elkarrizketa honetan nire ideiak edo argitzen ari naiz." (z1-BA),

hau da aipamenik atipikoena eta horregatik dago aurkezpenean. Eskerrak eman nahi dizkiegu, baita ere, inkestari erantzun zioten 580 lagunei, eta espero dugu B.A. aitortzaileari gertatu zitzaiona gertatzea, nahiz eta neurri apalagoan izan, denbora gutxiago eman baitzuten.

Nabarmentzekoa da Batzordeko kideen jasankortasuna, 320 aipamenak banan-banan irakurri baitzituzten, eta baita sostengu-keinuak eta balorazio kritikoak ere. Era berean, iradokizun metodologikoak egin eta estatistika-prozesuan lagundu zutenen ontasuna ere azpimarratzekoa da.

Aurrekari hauekin guztiekin espero izatekoa da liburu honek irakurlerik izatea. Hemen idaztea lortu ez dena irakurtzen jakin dezatela.

1. KAPITULUA. ZUZENDARITZA-LANA ETA IKASTETXEAREN PLANTEAMENDUAK

1.1. Zuzendaritza-lanaren ezaugarriak

Psikologikoki, gogorra da. Demokratikoa da, baina ez du edozeinek balio. Irakasleekin izan beharreko sintonia eta agintearen arazoa. Guztien eta guztientzako zuzendaritza. Jarraikortasuna maila bat da.

G39	Zuzendaritza-taldeko lanak tutorearenak baino gehiago kezkatzen nau.
	Atala: esperientzia

BATEZ BESTEKOA	Desbideraketa tipikoa
4,26	1,01

Ez dago zalantzarik datuaren irakurketari dagokionez; izan ere, zuzendaritza-kargua aurrera eramateak rol berriak eta konplexuagoak onartzea dakar berekin, eta are handiagoak dira, baldin eta zeregin horrekin lotuta dauden espektatibei erantzun nahi bazaie. Inkestan jasotako aldagaiei dagokienez alde handiak nabaritzen dira ikastetxearen tamainaren (4,62 hiru lerrotik gorakoen kasuan) eta karguaren (4,48 zuzendariaren kasuan) arabera. Inkestatuek kontatu dutena azaltzera goaz:

(I) "Zuzendari izanik izan dudan sentsaziorik gogorrenetako bat bakardadea da, talde onekin lan egin dudan arren, eta hori niretzat erantzukizunaz gainezka ibiltzea izan da eta hori nekagarriegia da. Agian arrazoia izan da garai honetan oso une txarrak bizi izana, hau da, matrikula-kopurua jaistea, ikastetxe asko ixtea, eta dirudienek ikastetxe bateko matrikula igotzen edo jaisten bada, ikastetxe bat ixten bada, errua garai horretan ikastetxean zeuden irakasleena da. Eta, noski, une horretan irakasleekiko ardura handiena zuzendaritzarena da." (z1-IE)

"Niretzat txarrena ezin deskonektatzea da, zaila da deskonektatzea, denbora guztia ematen duzu hor buruari bueltaka. Agian ikasleekin lan egiten duzunean gauza bera gertatzen da, baina nik uste dut lehen ikasleekin bakarrik lan egiten nuenean, errazago deskonektatzen nuela. Zuzendaritza-taldean zaudenean, berriz, nekez deskonekta daiteke, gauza gehiegi dituzu buruan. Niretzat, gutxienez, pertsonalki zaila egiten zait. Zuzendaritza-taldean dagoenak eskola aurrera ateratzeko

ikuspegia izan behar du, ideiak, proiektuak, ideia garbia edo gutxienez, eskola aurrera atzeratzeko nahi bat." (z1-SL)

" Sarri askotan zuzendaritza-lana salsa-pika nahasia izaten da. Denetik egin behar izaten dugu. Agian lan guzti hauek zehaztuagoak egon beharko lirateke eta baita ere beste irakasle-talde batzuetan delegatuagoak." (in-1)

(I) "Zuzendaritza-postu batetik begiratuta oso erraza da galduta ibiltzea; nire ustez horixe da arrisku handienetako bat. Batzuetan estresa eragiten duen egoera da. Ni askotan etortzen naiz eta batzuetan, argi eta garbi esanda, zaila egiten zait sagar bat jatea." (z2-AF)

Ez dirudi beharrezkoa denik 1etik 5erako eskalan 4,26 baloreak duen esanahia berriro aipatzea, edozein kasutan ere proposamenarekiko atxikitasun edo sintonia nabarmena adierazten baitu. Hori dela eta, esan daiteke gaur egun zuzendaritzan lan egiten dutenek, beraien pertzepzioaren edo eskarmentuaren arabera, irakasle gisa aritu zirenean baino neke psikologiko handiagoa nabaritu dutela, besteak beste. Hala ere, ez dugu errepikatuko argi eta garbi dagoena, eta, oro har, irakurle bakoitzari esaldia bere hitzekin osatzen utziko diogu. Protagonisten hitzez-hitzezko adierazpenak testualak, faktore horrekin lotutako beste egoera batzuk ezagutzeko aukera ere badugu; esate baterako, kargua lortzen den unea edo Bigarren Hezkuntzako arazo zehatzak, gero denbora luzeagoz azalduko ditugunak, hain zuzen ere.

" Zuzendaritzan sartu nintzenean nire burua gabezia handiekin sumatzen nuen eta izugarrizko beldurrarekin hartu nuen lan hori. Nahiz eta konturatzen nintzen inguruko beste faktore guztiak nire alde nituela, hilabete pare bat behintzat pasa nituen, beldurra nire gainetik ezin kendurik. Momentu batetik bestera sortzen ziren ezustekoak, azkenean sorpresa-kaja baten modukoa zen; noski, gehienetan sorpresa ezatseginak, edo kezkak, edo bat-batean erantzun beharrak. Baina benetan harrigarria izan zen momentu hartan inondik inora ere espero ez nituen zenbat gauza, sortzen ziren; eta horrek halako larritasun-egoera permanente batean murgildu ninduen." (z1-AL)

" Erreformaren ezarpenak berak zuzendaritzaren lana zaildu egin du. Bai barne-antolaketari dagokionean eta kanpo-harremanei dagokionean zuzendaritza-taldeoi ahalmen handia exijitzen zaigu." (z2-JA)

Era berean, jaso diren beste lekukotza batzuen arabera lan horiek prestakuntzak edo kargua onartzeko borondateak (baldin eta horrela gertatzen bada) eman dezakeenaz besteko kreditazioa eskatzen dute, hau da, subjektua bera inplikatzeko duen edo berarekin dagoen zerbait, hala nola, nortasun ezaugarriak, gaitasun batzuk... eta gero, gainera, rolen aniztasuna dago.

(I) "Nire ustez gaur egun, orain dela hamabi urte hasi nintzenean baino hobeto ezagutzen dut zuzendaritza zer den. Garai hartan horretarako edozeinek balio zezakeela uste nuen eta orain ezetz uste dut; ez da edozein horretarako gauza edo ezin du erantzukizun osoa bereganatu, maisu edo maistra izateko edozein gauza ez den bezala." (z1-MA)

(I) "Hain demokratikoa den gure sistema honek badu akats bat, hau da, zuzendaritza-lana betetzeko edozeinek balio duela eta jende guztiak hortik igaro behar duela uste izatea. Nire ustez ez da horrela: horretarako ez dago jende guztia prest eta ez du jende guztiak balio. Nire ustez inplikazio-mailak daude, hala nola, batzorde baten buru izatea eta bestelako gauza batzuk... Nire ustez zuzendaritzan egon nahi ez duenak ez du zertan egon." (z2-AF)

(I) "Ezinezkoa da zuzendari izan eta irakasle gisa egiten ziren lan berberak egitea, zereginak aldatu egiten dira. Alde horretatik, irakasle batek bere zereginak irakaskuntza-ikaskuntzaren alorrean daudela uste duen arren, eta, Lehen Hezkuntzan bederen, koordinazioa bere gain hartzen duela kontuan izanik, irakasle izatetik zuzendari izatera igarotzen denean, beste hiru esparru gehitzen zaizkio, hau da, erakundearen gobernuak, arlo ekonomiko-administratiboa eta zerbitzuak -jantokia eta garraioa-; normalean, gainera, esparru bakoitzean zereginak egoteaz gain, gatazkak ere badaude." (hz-MU)

G7	ZUZENDARITZA-TALDEAK	KLAUSTROAREN	LAGUNTZA
	NABARI DU.		
	Atala: esperientzia		

<i>BATEZ BESTEKO</i>	<i>Desbideraketa tipikoa</i>
3,68	0,96

Zuzendaritza-taldeen hautematearen arabera, Klaustroaren aldetiko laguntza-eta lankidetzaharremana ez da berez gatazka-sortzaile, nahiz eta tonua oso baikorra ez izan. Aipamenetan printzipio-arazo bat jasotzen dugu, eta elkarriketatuak elkarriketari horren bidez eman dio hasiera, gero estrategia-planteamendu bat dator eta, azkenik, esperientzia bat, bi tonutan.

"Zuzendaritza-lanari buruzko ikuspegi orokorra, nik uste, lehendabiziko gauza, baloratua izan behar dela zuzendaritza-lana bera, eta lehendabiziko balorapena izan behar da ikastetxean bertan, hau da, Klaustroan. Zuzendaritzaren jardueran ere, daukan zailtasunarekin, zuk baloratuta ikusten baldin baduzu lankideen artean, orduan horrek ematen dizu gauzak egiteko autoritate moral bat edo." (z1-PL)

"Zuzendariak harreman pertsonalak landu behar ditu, asko, irakasleekin. Nire esperientzia, lehen nintzen oposizioa, pasatzea zuzendaritzara eta izatea nolabaiteko, arazo horiek, harremanak; eta beno, hor agertzen dira diplomazia sartzeko jendeari, kezkatzea askotan bere rolo partikularretaz; noizbehinka terapia moduan egiten duzu." (z1-XM)

"Orain dela bost urte, deitu gendun bilera batetara, elkartu ginen zortzi-hamar bat irakasle, aztertu gendun ikastetxearen egoera zein zen, zalantzarik gabe beharrezkoa zen zuzendaritza bat ateratzea, zentru bertatik, Ikuskaritzak izendatu gabe, eta orduan han argitu ziren konpromiso-mailak. Urtebeteko probisionalitatea ona den bezela izendatzeko zuzendari bat, horren atzetik egon behar da zortzi-hamarreko talde bat nolabait ere kontinuidade bat proiektuari emango diona, ez zuzendariari, baina bai talde hortan nolabait ere inkubatzen den proiektu horri.

Une hartan horrela egin zen eta horrela jarraitu dugu lau urtetan ere, aldaketa txikiak sartuz baina ilusio eta borondate nahikoaz, eta bosgarren urte honetan ikusi dugu atzetik ez datorrela poliki-poliki errelebua hartuko duen laguntza-talde hori, bosgarren urte hau zeharo bortxatua izan da. Eta ondorioz emaitzak ikusten ari gara, gu ez gaude gustura, eta ez gaude beharrezkoa den dinamika garatzen ari." (z2-JA)

G44	ERABAKIAK HARTZEN DITUDANEAN, EGUNEN BATEAN ZUZENDARITZA-TALDEA UTZI BEHARRAK BALDINTZATU EGITEN NAU.
	Atala: esperientzia

BATEZB	Des. T.
1,78	1,17

Itemean egiten den proposamenari ezezeko borobila ematen zaio, eta hau da gehien errefusatu dena, batez bestekoa 2tik beherakoa duen bakarra, desbideraketa tipikoa handia bada ere. Karguarekiko eta zuzendaritzarekin lotutako ardurak nork bere gain hartzearekiko gaitzespenaren arrazoi gisa irakasle-estatusera itzultzearen gaia aipatu da, zuzendaritza-lanbide desberdin bezala planteatzearen aldeko argudio gisa, gaurko egoerarekin haustea lekarkeena, hau da zuzendaritza OOGk aukeratzearekin. Dirudienez inkestaturek argi eta garbi utzi nahi dute beraien iritzia, hau da, “*zuzendarien kidegora itzultzeari ez.*”

Dena den, baliagarria da zuzendaritzaren eta klaustroaren arteko harremanaren arazoak aurkezteko. Harreman hori testuinguru ez ohikoan betetzen da, atribuzio beterazleak urriak dira, eta gauzak egiten badira nahi izanda egiten dira, azken finean benetako hezkuntza-ekintza ikasgela barruan beteko baita. Gero ikusiko da zuzendaritzarako finkatuta dauden zenbait eskumen betetzen diren ala ez, iritzi-emaileen ikuspegiaren arabera. Bitxia da aginteari buruzko diskurtso saihestezina ere, ikastetxetik kanpoko elementuek ekartzea batez ere. Agintea ikastetxe barruan eta kanpoan, agintea *autoritas* gisa, agintea taldearen eskubideak zaintzeko, eta agintea egiteko. Ikus dezagun.

(I) “Institutuetan, oro har, zuzendariak zeregin batzuk bete behar ditu, baina ez du benetako aginpiderik. Zerbait egin nahi duenean, jende guztiarekin adostu behar du, eta agindu ordeztu, aholkuak ematen ditu. Azkenean zerbait inposatzen duzunean, beti daukazu gogoan urtebete, bi urte, hiru urte eta lau urte barru zerbait inposatu diozun horren lankidea izango zarela. Eta horixe da, nire ustez, zuzendaritzan egoteko orduan jendea gehienbat atzera bultzatzen duena.” (hz-AS)

“Badirudi zuzendariaren figura oso inportantea dela. Jende guztiak hartzen du inportantetzat: gurasoek, irakasleek; administrazioak esaten du inportantea dela... Baina gero, benetan, zuzendariok ez dugu benetako botererik inon, ez gurasoen aurrean, ez gure lankideen

aurrean -azken finean lankideak dira, tartean tokatzen zaizu zuzendari izatea, baina bi urte barru irakasle izango zara berriro, eta Administrazioa, ni zuzendaria izan naizenean ez dit kasurik egin, eta askotan ez du nirekin hitz egin nahi izan. Hau da, boterea eduki beharko lukeen baina botererik ez duen postu bat da." (z1-LV)

- (I) "Zuzendaritzari dagokionez, badago egiturazko arazo bat. Alde batetik, LOGSE delakoak dioenez, zuzendaritza hezkuntza-sistemaren kalitatearekin lotutako faktorea da, baina, bestetik, ez dira kalitate-faktore izateko bideak jartzen. Bi arazo handi aurkitzen ditugu. Bata zeregin hori betetzeko beharrezkoa den prestakuntza da (oro har, ez dago horrelakorik). Eta bestea nik agintaritza deitzen dudana da, bi alde dituen. Alde batetik, prestakuntzak berak ematen dizun agintaritza, hau da, gaiaz asko jakiteagatik besteek onartzea. Eta bestetik, erabakiak hartzeko, ikastetxean dituzun arazoak aldatzeko, aginpidea. Benetan, zuzendariak ez dute aginpide hori, salbuespenak salbu."
(hz-IC)

- (I) "Arazo zailetan, arazo gogorretan, zuzendaritzek aginpidea eduki beharko lukete, erabakiak hartzeko independentzia. Normalean, hautatuak izateko aurkezten direnean, badute jarraitu nahi duten ildo bat. Baina, noski, ildo bati jarraitu nahi diozun bakoitzean baduzu zerbait aldatu beharra. Badago ikuspegi horretan sartzen den jendea, logikoki ikastetxeko gehienak, bestela ez lizukete botorik emango eta. Baina gero badago gutxiengo bat, aldaketa horiek nahi ez dituen, erosotasunagatik edo. Orduan parte hartzera bultzatu behar dituzu. Ezin dute ikastetxerako oztopo izan, eta horretarako gutxieneko aginpide baterazle baten jabe izan behar duzu." (hz-AS)

- (I) "Hezkuntzako profesionalentzat badago oso pizgarri indartsua, hau da, egin ahal izatea, gauzatuko diren eta norberarentzat eta jendearentzat asebetetasuna sortuko duten proiektuak izatea, eta hori ez da alperrik galdu behar. Edozein profesional gehien mugiarazten duena bere lanbide-jardueran esku hartzeko gaitasuna da." (hz-AC)

G6	HEZKUNTZA-KOMUNITATEAREN KOHESIOA HOBETZEKO ZUZENDARITZA-TALDEAREN EKIMENA.
	Atala: burutze-maila

BATEZB	Des. T.
3,82	0,87

Bigarren kapituluaren gehiago sakonduko badugu ere, parte hartzeari buruzko arazoak jarduterakoan, hemen ere zerbait aurkeztu nahi dugu, beti ere zuzendaritza-taldearen ikuspegiaren arabera: zein neurritan betetzen duten ikastetxea den kolektibitateko kide guztiak ordezkatzeko, eta ondorioz horien interesak defendatzeko, zeregina; zein neurritan izan diren gauza, irakasle-eroleak urrundu, berez interes desberdinak dituztenen beharrei erantzuteko. Erantzuna horretara jotzen dutela da, tipologia zehaztu gabe. Ikus ditzagun zuzendaritzatik kanpoko hiru pertzepzio. Horietako lehena kontrapuntu gisa har daiteke kontuan:

(I) "Zuzendaritza-taldeetan ez da oraindik behar bezala onartzen, eskola-komunitatea guztiok osatzen dugunik. Batzuetan zuzendaria ez da klaustroaren ordezkaria besterik, eta ez dugu ikusten eskola-komunitate guztiaren zuzendari gisa." (er-SG)

(I) "Edozein gauza aurrera eramateko zuzendariak hiru talderekin negoziatu behar du. Sortzen den arazo baten aurrean zeharo desberdina da gurasoek, ikasleek eta irakasleek eman dezaketen iritzia. Horrez gain, ahal den moduan saihestu behar duzu talde horietako bakoitza bestearen funtzionamenduan nahasterik.

Eskola Kontseiluan erabaki garrantzitsu bat hartzen denean departamentuei eskuragarri dagoen informazio guztia ematen zaie. Haiek proposamenak egiten dituzte, eta kontrastatu ondoren, Klaustroa eramaten dira. Hala ere, zuzendaritzak, departamentuekin alde batetik egiten duen lana beste alde batetik gurasoekin eta bestetik ikasleekin egin behar du." (hz-AS)

"Zuzendaritzaren lanean nahiko nahastuta daude arlo desberdinak: arlo pedagogikoa, arlo gerentziala eta ordezkaritza-arloa. Eta nik uste dut oso garrantzitsua dela hiru esparru horiek bereiztea.

Zuzendaria izan beharko litzateke -lan administratiboak alde batera utzita eta lan pedagogikoak beste batzuen eskuetan utziz- ikastetxeko ordezkari nagusia, kanpora begira, eta barrura begira ikastetxearen funtzionamenduaren arduradun nagusia eta, azken batean, ikastetxe horretan dagoen komunitatearen kohesioa bermatu beharko lukeena." (er-JuE)

Azkeneko baieztapen honetan badago *kontuan hartu* bat, laster berrartuko duguna, hau da, "*lan pedagogikoak beste batzuen eskuetan utzi*." Bitartean, ikus dezagun nola ikusten den taldeak jarraitzearen eragina hezkuntza-komunitate berarekiko harremanari eta eskumen berrien eskabideari dagokienez:

G43	ZUZENDARITZA-TALDEAREN EGONKORTASUNAK ERAGIN POSITIBOA DAUKA HEZKUNTZA-KOMUNITATEAN.
	Atala: esperientzia, inpresioa

BATEZB	Des. T.
4,30	0,82

G45	ZUZENDARITZA EGONKORRENEK AUTONOMIA HANDIAGOA ESKATZEN DUTE.
	Atala: iritzia, esperientzia

BATEZB	Des. T.
3,77	1,16

Lehenengo arazoari dagokionez, dirudienek inork ez du zalantzan jartzen taldeak jarraitzearen eta komunitatearen gaineko eragin positiboen artean dagoen koerlazioa; eta are gutxiago Bigarren Hezkuntzako taldeek (4,44). Eskakizun horri aurre egiteko baldintza egokiak ez egon arren, horrela gertatzen dela ikusten da.

Bigarren baieztapenarekiko aldeko jarrera ez da hain garbia. Item hau da guztien artean bigarrena abstentzio kopuruari dagokionean, eta horretarako "ez daki" edo "ez du erantzuten" formula erabiltzen da (%23,8). Ikus dezagun hiru kolektiboen ordezkariak bi gai horiei buruz esaten dutena.

(I) "Ikusten denez zuzendaritza-taldearen mailan ere zuzendaritza antolaturik duen ikastetxea eta ikuskaria iritsi eta zuzendari izendatzen dutelako urtero aldatzen den pertsona bat duen ikastetxea zeharo desberdinak dira. Ikastetxeak zuzendaritza kohesionatua badu eta elkarren arteko partaidetzaz kudeatzen bada, lana askoz errazagoa gertatzen da eta gainera hezkuntza-komunitatean nabaritzen da." (er-EL)

(I) "Urte batzuetan zuzendaritza egonkorra izatea ona da ikastetxearentzat, kanpora begira ere irudi hobea lortzen da. Zuzendaritza urtero aldatzen den tokian ezinezkoa da proiektuak egitea eta urte batzuei begira kontuak planteatzea." (z1-MA)

(I) "Matrikula sendoa duten ikastetxe sendoetan ikusten diren ezaugarri komunitario bat zuzendaritza egonkorra izatea da eta baita zuzendaritza-talde onak izatea ere." (z1-IE)

"Zuzendaritza-taldean konfiantza izateak izugarrizko garrantzia du gurasoentzat ikastetxe batean. Horrek esan nahi du ikastetxe hori aurrera doala eta bertan gauzak egin daitezkeela." (er-AE)

1.2. Zuzendaritzaren aldetik egiten den plangintza eta zuzendaritza-taldearen barne-antolaketa.

Denbora oinarritzko baliabide gisa. Norbere lan egiteko denbora. Inori egokitzen ez zaion lana egiteko denbora. Taldearen barruan, gauzak argi eta garbi daude. Ikasketa-buruari zailagoa egiten zaio.

G1	DENBORA ZUZENDARITZA-TALDEAK PLANIFIKA DEZAN.
	Atala: burutze-maila

BATEZB	Des. T.
2,99	0,92

Erantzun horretan zuzendaritzari dagokion plangintza bezalako lan bat egiteko eskuragarri dauden denbora tarteak islatzen dira. Irakurketa horren arabera, erregistratu diren desbideraketak beharren arabera ulertzen dira, eta horrela beharra premia-koena denean gehiengoak ematen dira, DBHko ikastetxe independenteetan (3,30) batez ere, egoera berriei aurre egin edo hasieratik hasitako prozesu bati ekin behar baitiote. Azterlanaren testuinguruan zuzendaritza-taldearentzako denboraren aldetiko eskuragarritasuna proposamenen azken kapitulu berrartuko da.

(I) "Zuzendaritzari orduak falta zaizkio, denbora presa duenarentzat edo berehala garrantzitsua denarentzat bakarrik badugu, eta begien bistan dago ez dugula planifikatzeko astirik. Duela denbora gutxi arte, ikastetxeetan jarraitu besterik ez zen egiten, ez baitzegoen ezer zehazturik, gauzak betidanik egin direlako egiten dira, eta ikastetxeek aurrera egiten dute oraindik eta funtzionatzen jarraitzen dute. Astirik ez dagoenez gero, gerorako planekin zerikusia duen guztia baztertu egiten da, eta zuzendaritzan suhiltzaile hutsa zara, hau da, arazoa sortzen bada, aurre egin behar diozu, eta gehienara jota epe motzean gauzak nola hobetu pentsatzeko denbora duzu." (z1-IE)

"Zuzendaria izateak, gaur egun, lan ordu asko suposatzen du: arratsaldeko bilerak ugaltzen dira (gurasoak, ikasleak, formakuntza...) eta jantokia. Gaur egun zuzendariak ez luke klaserik eman beharko."
(in-2)

(I) "Zuzendaritza-taldean izugarrizko denbora faltan gaude. Bertaratzen garenetik irteten garen arte lanegun maratonianoa dugu, eta horrela gertatzen da ia egunero. Bestalde, asko nabaritzen ditugu zuzendaritza-ordetzari eta idazkaritza-ordetzari kendutako orduak." (z2-AF)

G4	ZUZENDARITZA-TALDEAREN JARDUNA, PROIEKTU BATEAN OINARRITUTA.
	Atala: burutze-maila

BATEZB	Des. T.
3,30	1,22

Aurreko puntuarekin lotuta, denbora eskasiak eta ondoren azalduko dugun faktorearen eraginez, proiektu batean oinarrituz jarduera bat aurrera eramateko gaitasuna mugatuta gelditzen da. Dena den, diferentzia garrantzitsuak azaltzen dituzten bi aldagai daude, eta balorerik altuenak esperientzia handiena duten taldeek (3,57) eta zuzendarien artean aukeratuak izan direnek (3,47) erakusten dituzte. Berriak direnek sustoak besterik ez dituzte, zuzendaritzan sartzea taldearen helburu bati erantzunez egin den kasuetan izan ezik. Bi aipamenak horren isla dira:

"Zuzendaritzak funtzionatu behar badu proiektu batekin izan behar da; ez du balio zuzendaritza urtez urte aldatzea, hor ez dago ez proiekturik ez ezer. Garbi dagoena da zuzendaritzaren proiektua gauzatzeko hiru edo lau urte behar direla." (z2-JoE)

"Zuzendaritzara iristearena gehienbat izan zen eskola tipo bat gauzatzeko bidea. Guk hemen bagenekien nolako eskola eratu behar genuen, zer nolako ezaugarriak eta jendearen arteko harremanak. Orduan, printzipioz, ilusio handiz sartu nintzen." (z1-XM)

G61	ADMINISTRAZIO-PERTSONAL IKASTETXEAN.	NAHIKORIK	BADAGO
	Atala: esperientzia		

BATEZB	Des. T.
2,02	1,40

Hau da aurreko biak azaltzeko falta zen elementua. Lehen Hezkuntzaren (1,44) eta Bigarren Hezkuntzaren (2,90) artean dagoen diferentzia erabatekoa da, eta baita azken honen barruan DBH-DOBHko ikastetxeen (3,03) eta DBHko ikastetxe independenteen (2,34) artean dagoena. Izan ere, azkeneko horiek, inkestari gehitutako iruzkinetan, langile horiek, eta kasu batzuetan baita atezaina ere, falta dela adierazten dute, eta lan horiek zuzendaritzaren esku gelditzen dira.

Lehen Hezkuntzaren kasuan ezin da bestelakoa izan, ez baitago administrazioko langilerik, publiko bihurtutako ikastoletan behin-behinekotasunarekin dagoena izan ezik, eta horri bere horretan eusteko eskatzen da. Lehen Hezkuntza oro har berezia den elementu horri esker uler daiteke lurraldeen artean dagoen aldea, eta Gipuzkoa beste bi lurraldeen gainean geratzen da (2,31). Lehenbiziko bi aipamenetan Lehen Hezkuntzako zuzendaritzetan egoera hori nola bizi den ikusiko dugu, eta ondoren hausnarketa bat izango dugu.

"Zuzendaritza-laneko portzentai handi bat administrazioan "galtzen" da. Zuzendaritzan sartzen garenean, aurkeztutako programetan, sekula ez dugu hitz egiten administrazio-lanetaz, eta gero ordu pila bat horretan sartu behar. Figura hori agertzen denean zuzendaritzako profila pedagogikoagoa izango da." (in-3)

"Nik baloratzen dut nire lanaren %60a asunto administratiboetan ematen dudala. Boladak daude gainera; depende zein hilabetetan uholde moduan datoz, edo beste batzuk ez hainbeste. Baina beti izaten dira, eta beti espero dituzu hurrengokoak, beti txandaka datoz. Eta kurtso hasierak eta bukaerak oso txarrak dira; ardurarekin egiten badira lana ematen dute, bekak direla, ez direla, DAE, galdekizunen estadistadistikarako direla eta ez direla; eta gero, edozein komunikazio beti idatzia agertu behar dela." (z1-XM)

(I) "Lehen Hezkuntzako ikastetxeetan ez dugu administraririk, eta, beraz, denetatik egiten dugu, zerrendetatik hasi eta fotokopiak egitera arte, tonerra aldatu... Horrez gain, mantenimenduaren kontua dago; Udala bikain portatzen da ikastetxeekin, baina gauza bat erantzuna ona izatea da eta beste bat horren guztiaren kudeaketa egitea zuri tokatzea; itogina baldin badago, jolastokian elurra badago... denetatik egin behar dugu, eguneroko matxura batzuez arduratzetik, edozein huskeriagatik gurasoei arreta eskaintzetik hasita... Jende guztiak zuzendaritzarekin hitz egin nahi du, eta zuk gero arazoa desbideratzen duzun arren, horrek denbora kentzen dizu. Administrazioa langileak baleude, horrelako gauzak konpondu egingo lirateke, paper kontuei dagokienez behintzat." (z1-MA)

(I) "Lehen Hezkuntzan zuzendaritza-lanak eskatzen duen denboraren zati handi bat administrazio-lanak eta eguneroko behar txikiek hartzen dute. Lan hau beharrezkoa dela aitortuta ere, esan behar da gutxien motibatzen duena dela eta ikastetxeko prozesuen hobekuntzarekin erlazio zuzen txikiena duela. Zuzendari askok nabaritzen dute egun jakinetan honelako arazoak (idazkiak hainbat gairi erantzuteko, ikastetxeko azpiegiturarekin lotutako alderdiei erantzun behar izatea...) zuzendaritzatik egiten duten lan osoa har dezaketela." (hz-IC)

Ikus dezagun jarraian nola baloratzen diren zuzendaritza-taldearen barne antolaketaren zenbait alderdi, eta baita ikasketa-burutzari buruzko aipamen batzuk ere.

G3	ZUZENDARITZA-TALDEAREN BARNE KOMUNIKAZIOA.
	Atala: esperientzia

BATEZB	Des. T.
4,23	0,85

G2	ZUZENDARITZA-TALDEKIDEEN ARTEAN BETEKIZUNEN BANAKETA ARGIA.
	Atala: burutze-maila

BATEZB	Des. T.
3,84	0,90

G40	ZUZENDARITZA-TALDEAK BERE BARNE-KOORDINAZIORAKO NAHIKOA DENBORA BADAUKA.
	Atala: burutze-maila

BATEZB	Des. T.
2,86	1,17

Azkeneko item hau plangintza-ekintzetarako dagoen denboraren aipamena eginez 1.2. puntu honen hasieran aurkeztu dugunaren jarraikoa da, eta Bigarren Hezkuntzaren barruan DBHko ikastetxe independenteen (3,26) eta DBH-DOBHko osoen (2,47) artean ematen den kontraste bera erakusten du. Hiruko talde honetako lehenengo bi arazoei dagokienez ez dira desberdintasun garrantzitsuak azaltzen, eta aditzera ematen dute zuzendaritza-taldearen barruan barne adostasunak eta oinarrizko antolamendu-prozedurek maila ona erakusten dutela. Ikus dezagun nola zehazten den pertzepzio hau betetze maila ona izan duten kasu batzuetan.

"Instituzionalizatuta daukagu zuzendaritzarako denbora berezi bat, taldearentzat. Asteazkenero arratsalde biltzen gara; arratsalde hori guretzat da, eta jendeak errespetatu egiten du, saiatzen da interferentzirik ez izaten.

Funtzioak nahiko bereiztuta ditugu, eta gure mesederako izan da, zeren orain jendeak badaki norengana jo. Gu hasi ginenean, hura zen *un cajón de sastre*, baina desastrea. Egiten genituen gauzak, baina denak batera, *beno, bai, egingo dut nik...* Baina orain askoz arautuagoa daukagu, eta hori gure mesederako izan da." (z1-PL)

"Ezinbestekoa ikusten dugu zuzendaritzako irakasle edo kargu desberdinak beraien artean antolaturik eta koordinaturik egon behar direla; batetik, bakoitzaren esparrua ondo eta argi mugatzeko eta bestetik, guztiak, ikastetxearen ikuspegi bateratsu bat izateko." (in-4)

"Zuzendaritza-taldearen lanen barruan talde bezela funtzionatu nahi baldin badugu, argi dagoena zera da, komunikazioak ahalik eta zabalena, ahalik eta jarioena behar duela izan; eta beste alde batetik, eztabaidatu beharrekoak edo ezadostasunezko puntuak, nolabait argitu behar direla zuzendaritza-taldean, gero, behin erabaki bat hartzen denean taldearena izan dadin. Taldearena izateko, hala ere, protagonismoa utzi beharko zaio kasu bakoitzean, arlo horretan lidergoa daramanari. Honekin zera esan nahi dut, zuzendaritza-taldearen barruan kide bakoitzak eremu espezifiko batzuetan ardura berezia daukala eta horrela onartu behar zaiola.

Alde honetatik, ikasketa-buruak zein funtzio garrantzitsua eta zein zaila daukan azpimarratu nahi nuke, ikastetxeak duen arlo pedagogikoa dinamizatu eta bideratze horretan hain zuzen." (z1-AL)

G41	IKASKETA-BURUAREN LANA BEREZIKI ZAILA DA.
	Atala: esperientzia

BATEZB	Des. T.
4,17	0,95

Azkeneko aipamen horren amaierak adostasun orokorrerako dei egiten du. Pertzepzio hori are nabarmenagoa da Bigarren Hezkuntzako (4,47) eta hiru lerrotik gorako (4,53) ikastetxeen kasuan. Ikus dezagun nola adierazten den egoera hori hirugarren eta lehen pertsonan.

(I) "Ikastetxe bateko zuzendaritzan funtsezko figura bat ikasketa-buruarena da. Ikasketa-burutza onik ez duen ikastetxeak nekez eskaini dezake kalitate pedagogikoa, eta oso gutxi dira berme osoarekin kargu hori betetzeko gai direnak." (z1-IE)

"Nik hartu nuen ikasketa-burutza, pentsatuz eskolari beste martxa bat eman behar zitzaiola. Bazeudela zenbait hutsune, zenbait gauza, inertziaz egiten zirenak eta beste bizitasun bat behar zutenak. Asmo horrekin hasi nintzen eta nahiz eta batzutan amestu gauzak azkar alda daitezkeela, bada, gauzak ez dira azkar aldatzen, baizik eta pixkanaka-pixkanaka aldatzen dira bakoitzaren ohiturak. Eta ikastetxearen barneko ohitura horiek aldatzea oso zaila da. Jendea ia konturatu gabe eta pixkanaka kontzientziaz aldatu behar dira eta gero ikusten da zenbait aldaketa onartuta daudela. Lan honetan garrantzizkoa da animoak, interesa ez galtzea." (z1-SL)

G42	IKASKETA-BURUAK ZUZENDARIAK BAINO DENBORA GEHIAGO IZATEN DU FALTAN BERE LANA EGIN AHAL IZATEKO.
	Atala: esperientzia

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
3,19	1,28

Harrigarria bada ere, erantzun honek ez du zuzeneko loturarik aurreko puntukoarekin eta gertatzen den desbideraketa tipiko handia ez dator bat taldeen arteko diferentziarekin. Biak batera kontuan hartuta, bi hipotesi erabili beharko dira: denborarekin konpontzen ez den zailtasuna da, edo, bestela, zenbakizko bi datuak –batez bestekoa eta desbideraketa– elkartuta, zuzendaritza-taldeetako kideen arteko denbora banaketa eredu bati egokitzen ez zaiola berretsiko litzateke. Kasu honetan honako bi mutur hauen arteko diferentziak ikusten dira: hiru karguen arteko pareko banaketa eta alderantzizko egitera, hau da, zuzendariak irakastorduz kanpoko denboraren %50a hartzen du, eta hori bat dator hurrengo aipamenak ematen duen ikuspegiarekin:

(I) "Ikastetxearen autonomiaren barruan tarte bat utziko nuke, ikastetxeak berak zuzendaritza-kideei beren funtzioa betetzeko denbora emateko modua ezar dezan.

Dena den, taldearen barruan badago administrazioak berak indartu beharreko figura bat, ikasketa-buruarena. Egia da zuzendaritza-taldeak dinamika garrantzitsua daramaten ikastetxeek figura horri bere funtzio akademikoari dagokiona baino pisu handiagoko rola ematen diotela. Baina etengabeko aldaketak gertatzen diren ikastetxeen kasuan ez dizkiete eskaintzen funtzioa betetzeko beharko liratekeen orduak. Beraz, kasu honetan zerbait arautzekotan, ikasketa-burutzaren irudi honek beharko lukeen gutxienezko denbora finkatu beharko litzateke." (hz-IC)

Joan gaitezen puntu honetako azken arazoa jorratzera, hau da, zuzendaria zein neurritan inplikutzen den antolamendu pedagogikoan, eta, maila orokorragoan, noraino iristen den taldearen protagonismoa lan zehatzei dagokienez, eta horrekin lotutako beste faktore batzuk. Profil bat lortzeko, gai horren inguruan sei item landu ziren horri.

1.3. Zuzendaritza-taldearen dimentsio pedagogikoa

Zertan esku hartzen duten gehiago eta zertan gutxiago. Gutxi iristen dira ikasgelara.

G10	ZUZENDARIA ANTOLAKUNTZA PEDAGOGIKOAN INPLIKATU EGITEN DA.
	Atala: burutze-maila

BATEZB	Des. T.
3,92	0,93

Oro har, inplikazio hori ematen da, eta bereziki Bigarren Hezkuntzaren taldean DBHko ikastetxe independenteetan (4,38)

G14	ZUZENDARITZA-TALDEAK IRAKASLEEN TALDE-LANA IRMOKI BULTZATZEN DU.
	Atala: burutze-maila

BATEZB	Des. T.
3,62	0,96

Inplikazioa jaitsi egiten da aurreko puntukoarekin alderatuta, eta handiagoa da Lehen Hezkuntzan (3,74) Bigarren Hezkuntzan baino, eta, estatistikari dagokionez, beste behin ere karguan eskarmentu handiagoa izatea (3,85) eta Eskola Kontseiluak edo OOGk hautatua izatea (3,85) zuzendaritza-taldearen izaera dinamizatzailarekin lotuta daude. Ikasketa-buru batek hitz egiten du:

" Azken finean, jendea animatu behar duzu ez bakarrik euren gelan lan egitera, baizik eta taldean ere, taldean lana egitea batzuek gustukoa dute, baina beste zenbaiti ez zaie hainbeste gustatzen. Eta, orduan, horiek animatzea, taldean egin behar dutela esanez, besteak entzuten, elkarrekin adosten, zenbait unetan ikastetxe osoaren ikuspegia kontuan hartzea... hori guztia kosta egiten da. Azkenean, harreman pertsonal horiek landu behar dituzu jendearekin, inor mindu gabe, konbentzitu, bilerak ondo prestatu." (z1-SL)

G11	ZUZENDARITZA-TALDEAREN PROTAGONISMOA IRAKASLEEN ZEREGIN LEKTIBOEN BANAKETAN.
	Atala: esperientzia

BATEZB	Des. T.
3,57	1,07

Oso arazo garrantzitsua da, izan ere Euskal Eskola Publikoaren Legeak, ikastetxeari esleitutako plantilaren esparru itxian, zuzendaritza-taldearen esku uzten baitu ikasketa-buruaren eta zuzendariaren bidez lana banatzeko eskumena. Beti ere kontuan hartu behar dira ikasturtearen hasierako zirkularrean espezializazioari eta zikloan jarraitzeari (kasu hori Lehen Hezkuntzan soilik) buruz jasotzen diren mugak. Oraindik erabiltzen dira formula tradizionalak, hala nola, antzinatasun handiagoa duenak eskubide gehiago izatea eta aurrenik aukeratzeko eskubidea izatea eta zuzendaritzaren esku dauden erabaki problematikoak klaustroa eramateko joera, batez ere hurrengo bi aipamenak kontuan hartzen baditugu. Horien arabera kontrastea gertatzen da legeak zuzendaritza-taldeari eskumen hori aurrera eramateko ematen dizkion atributuak erabiltzeko dauden bi moduen artean.

"Salbuespenak salbu, plazak banatzeko orduan Ertainetan, honela jarduten da: funtzionarioek euren plazak hartzen dituzte, eta ordezkoezkat geratzen diren bakanteak "retalak" izaten dira, kontuan hartu gabe zein talde den, etab. Hori ez da inondik inora onargarria, eta pedagogiaren ikuspuntutik guztiz zalantzarria. Horren aurrean zerbait esan beharko luke zuzendaritza-taldeak? Nik uste dut hori Klaustroak berak autorregulatu beharko lukeela, kontziente izanik hori arazo bat dela, eta horrek arazo bat sortzen diola ikastetxeari. Klaustroa ez bada konturatzen zuzendaritza-taldeak ez du indar nahikorik izango egoera horri aurre egiteko. Hori urteen poderioz ikusten da. Klaustroa jabetu denean orduen banaketa kaltegarria dela ikastetxearentzat, orduan aldatu egin du bere joera." (er-KG)

(I) "Tutoretzak banatzerakoan zuzendaritza-taldeko hiruen artean saiatzen gara zer-nolako pertsonala dugun ikusten. Ezagutzen ditugu bakoitzaren ezaugarriak, eta, ikasgela mota baloratuta eta aginduei jarraituta, proposamena egin eta Klaustroari aurkezten diogu. Normalean, ez dugu sekula arazorik izan, eta zalantzak izan direnean, aldez aurretik, eragindakoeekin hitz egiten dugu banan-banan, arazoa nola ikusten duten galdetzen diegu eta, dena lotuta dagoenean, Klaustroa eramaten dugu, ez bozketa egiteko baizik eta irakasleak ados dauden ala ez ikusteko, eta, Klaustroa ados ez badago, ideiak edo iradokizunak jasotzeko. Zuzendaritza-taldeak horiek baloratu eta balorazioaren arabera jokatu du.

Nire ustez badira gauza batzuk Klaustroari ez dagozkionak, zuzendaritza-taldearen lana direnak. Errazagoa da zuzendaritza-

taldeak beharrak, lehentasunak, objektiboki ikustea klaustro batek baino, bertan digresio pedagogikoez baliatuz estaltzen ditugun kontu partikular, pertsonal, gehiago ateratzen baitira." (z1-MA)

G12	ZUZENDARITZA-TALDEAREN PROTAGONISMOA KARGU PEDAGOGIKOEN BANAKETAN.
	Atala: esperientzia

BATEZB	Des. T.
3,46	1,14

Hemen Bigarren Hezkuntzaren aldeko desbideraketa gertatzen da (3,81)

G59	GAUR EGUNGO IRAKASLEEN ESPEZIALIZAZIO-MAILA IKASTETXEAREN ANTOLAKUNTZARAKO OZTOPO DA.
	Atala: esperientzia

BATEZB	Des. T.
2,49	1,19

Zuzendaritza-taldeek kideen ustez egoera horrek lehen aipatutako funtzioak betetzeko muga bat ote zen ikustea zen kontua. Erantzunaren arabera, ez da oztopoa, eta ez dago taldeen arteko diferentziarik.

G13	ZUZENDARITZA-TALDEAREN ERAGINA IRAKASLEEN PRAKTIKA PEDAGOGIKOAN.
	Atala: esperientzia

BATEZB	Des. T.
2,87	0,99

Inkestari erantzuten dioten zuzendaritza-taldeetako kideen ustez, ikasgelako jardueran duten eragina baxua da. Berririo ere honako bi faktore hauek aurkitzen ditugu: karguan izandako antzinatea (3,06) eta aukeratua izatea (3,03). Arazo garrantzitsu hau esparru zabalago batean ulertu behar da, eta esparru hori ikastetxearen barneko bi mekanismok mugatzen dute, hau da, adostutako planteamendu instituzionalak izateak edo ez izateak, eta, batez ere, pedagogia-koordinakuntzaren egitura eta parte hartzeko prozesuek (2. kapituluaz aztertzen dira).

1.4. Ikastetxearen planteamenduak

Balio, balio dute eta ikastetxea inplikatu egiten da. Plan batzuk urruti daude. Beste batzuetatik urrundu egiten dira.

G57	EPE ERDIKO ETA EPE LUZEKO PLANTEAMENDUAK BALIAGARRIAK DIRA.
	Atala: iritzia, esperientzia

BATEZB	Des. T.
4,23	0,79

Iritzi gisa, baliagarritasunari buruzko pertzepzio honekiko adostasuna dago, zalantzarik gabe, eta are gehiago burutzapen bide berriagoa eta urriagoa bete dutenen kasuan, hala nola, Bigarren Hezkuntzan (4,36). Hona hemen argudioak:

(I) "Ikastetxeek, eta batez ere ikastetxe publikoek, ia beti plangintza estrategikoaren dimentsioaren falta izan dute, hau da, ez dute inoiz etorkizun senik izan; oso ikuspegi motza izan dute, beraien ordeztu beste batzuk izan direlako aurrera begiratu dutenak. Garai honetan gero eta gehiago eskatzen zaie beren ikuspegi propioa artikulatzeko eta plan instituzionalen bidez garatzeko." (hz-AC)

"Nahiz eta ikastetxe publikoak izan, ikastetxeak izan duen funtzionamenduak, lan ohiturak, barne kulturak, ikastetxearen kokapenak eta beste zenbait gauzek lortzen dute ikastetxe desberdinak eta diferentziatuak egotea. Arrazoi hauek medio, ikastetxe bakoitzak, Eskola Komunitateak kontzientziaz onarturiko ikuspegi eta estrategietan oinarritutako urteko planak landu, eta martxan ipini behar ditugu ikastetxetan. Hemen jadanik *kafea denontzat* banatzeak ez du balio izan behar." (z2-JoE)

(I) "Prestakuntzari esker batzuetan antolaketa osoaren kontzientzia izan daiteke. Eskolak, antolaketari dagokionez, orainaldian finkatuta dagoen argazki moduan ikusten ditugu, baina badute historia bat, iragan bat eta, gainera, etorkizuna ere izan behar dute. Eskola publikoek orainaldi handia, eta iraganaldi txikia dute, beren historia oso gutxi dokumentatzen baita, eta, askotan, ez dute etorkizunik, inor ez delako horretaz seriooki arduratu." (hz-AC)

G29	IKASTETXEA INPLIKATU EGITEN DA BERRIKUNTZA DIDAKTIKOAN ETA PEDAGOGIKOAN.
	Atala: burutze-maila

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
3,91	0,91

G30	IKASTETXEA INPLIKATU EGITEN DA ANTOLAKUNTZAREN HOBEKUNTZAN.
	Atala: burutze-maila

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
3,89	0,85

Bat baldin bagatoz ikastetxearen baliabiderik nagusia –eta garestiena– giza-kapitala dela eta aurrera egiteko tresnarik nagusia aldatzeko prest egotea dela uste izatean, zuzendaritza-taldeek duten pertzepzioa hobetzeko oinarritzko baldintzak ematen direla da, baina jende guztia ez dago ados horrekin:

(I) "Ia erakunde guztiek orekatu egin behar dituzte mantenimendurako ekintzak eta garapenerako ekintzak. Ikastetxeek egoera aldakorren aurrean azkar erreakzionatzeko mekanismoak izan behar dituztela sinestera iritsi behar dugu. Batxilergoko ikastetxeetan modu automatikoan ezarritako mekanismoek, inoiz baliagarriak izan badira ere, ez diote erantzuten gaur egungo bezero motari." (hz-AC)

Ikus dezagun orain zer gertatzen den agiri ofizialetan azaldu ohi ez diren bi plan funtzional motekin.

G9	BADUGU PLAN ZEHATZ BAT IKASTETXEAREN KANPO-IRUDIA BULTZATZEKO.
	Atala: burutze-maila

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
2,99	1,15

Diferentzia handiz, Lanbide Heziketako ikastetxeak dira beren irudia eta bezeria zaintzen gehien arduratzen direnak (3,76), eta Bigarren Hezkuntzako DBHko ikastetxe independenteak (2,87) beste muturrean gelditzen dira, agian hasierako garai honetan beste premia batzuk dituztelako. Lehen aipatu direnak ez dira bakarrak. Ikus ditzagun Lehen Hezkuntzako esperientzia bat, konparazio kritiko bat, eta beste kritika bat.

(I) "Urte askotan aritu gara eskola barruan egiten zena kaleratzen, eta gure asmoa garai hartan eskola publikoek zuten estimu urriari bultzada ematea zen; bazirudien hemen ez zela ezer egiten eta ikastetxe pribatuak zirela, pribatu izateagatik, ondo funtzionatzen zuten bakarrak. Asko ahalegindu gara arazo hori konpontzen, Udaletxera, Ikuskaritzara... bidaltzen genituen gurasoentzako informazio-aldizkariak egitetik hasi eta larunbat batean *ate irekien eguna* antolatzeraino iritsiz. Egun hori orain eskolako festa bihurtu da. Hasieran guk bakarrik egiten genuen eta orain herri osoak egiten du, baita Irakaskuntza Ertainetako ikastetxeek ere." (z1-MA)

(I) "Zuzendari on batek, prestakuntza pedagogiko ona izateaz gain, ingurua ezagutu behar du, eta arreta berezia eskaini behar die bezeroei, hots, gurasoei. Ikastetxe pribatu batean, matrikulaldietan, zuzendariak harrera egiten dizu, proiektua erakusten dizu, hitz egiten dizu. Ikastetxe publiko askotan, aitzitik, zuzendaritzaren aldetik ez da lantzen ikastetxearen irudi hori." (er-SG)

"Ikastetxe gehienek inguruarekin dituzten harremanak ez dira oso aberatsak izaten. Hau da, kasu askotan ikastetxea eta bere auzoa edo herria nahiko ezezagunak dira. Ikastetxean klaseak bukatzen direnean bizitza ere bukatzen da, eta, askotan, herritar edo auzotarrek ez dute ikastetxea ezagutzen.

Eskolak baditu instalazio eta baliabide batzuk, eta auzoak edo herriak aprobetxa ditzake askotan instalazio horiek, gisa horretako instalazio propiorik ez duenean. Hori gaur egun gutxitan ematen da, baina zuzendariaren figura funtsezkoa da hor: udaletxearekin eta bere inguruko antzeko erakundeekin harremanetan jarrita." (er-JuE)

G5	BADAGO PROZEDURA BAT ONARTUTA IKASTETXEAN ZUZENDARITZA-TALDEAREN BERRIZTAPENERAKO.
	Atala: burutze-maila

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
2,35	1,53

Aurreko ataletan azaldu da zuzendaritzan nolabaiteko jarraikortasuna izateak nolako garrantzia duen eta zer-nolako rola betetzen duen hezkuntza komunitateak hautagairik egokienak zeintzuk diren finkatzerakoan, eta aldagai bi horiek behin eta berriro azaldu dira alderdi positiboekin lotuta: horixe da joera nagusia; era berean azaltzen da gaurko prozedurari, hau da, hautagaiak falta diren kasuetan baldintzak jartzeari lotutako sinesgarritasun eza, ez baita prozedura eraginkorra. Hori dela eta, ikastetxe batek ez badu nahi inor kanpotik etorri ikastetxeaz nortzuk arduratuko diren finkatzera, eta, galdera honen erantzunak ikusirik, atera daitekeen ondorio bakarra honako hau da: ikastetxeak neurri handi batean kontraesanean arituko dira, beraien garapenean hainbesteko eragin zuzena duen zerbait arautzeko -legeak ezartzen duen aginte-luzapenarekin bat eginez edo ez- prozedura iraunkorrak antolatzeke gauza ez diren bitartean

Emaitzak irakurtzerakoan ikusten denez, Lanbide Heziketako ikastetxeek pixka bat hobeto planteatzen dute arazoa (2,65), eta baita OOGk hautaketa-prozesua bete berri duten ikastetxeek ere (2,74), beti ere nahikotasunak ezartzen duen mugaren azpian. Jarraian kapitulu honetako azken zazpi aipamenak jasotzen ditugu: lehenengo hiruek modu positiboan burututako esperientziak aurreratzen dituzte, eta erreferentzia moduan kontuan har ditzakegu; tartekoak joera nagusiarekin lotutako eredua azaltzen du, eta azkeneko hiruek zer egin daitekeen edo zer egin beharko litzatekeen azaltzen dute.

"Iazko zuzendaritza-taldean, Pedagogi Batzordeak gidatuta, nolabait, zuzendaritza-karguak berriztatzeke lan bat egin genuen, eta horren ondorioz, aurten zuzendari dena iaz ere ia kurtso erditik aurrera hasi zen zuzendaritza-taldeko bileretan parte hartzen; iaztik ari zen bere lana prestatzen. Eta nik momentu honetan ez daukat kargu ofizialik gure ikastetxean, baina heren bat dedikatuta daukat zuzendaritza-taldeari laguntzeko soil-soilik; hau da, kargurik gabe nago, baina zuzendaritza-taldean bai. Zuzendaritza-taldea aldaketa prozesuan dago, eta horrek laguntza behar du.

Posible den neurrian, nik uste dut jarraitu beharreko eredua litzatekeela hau ikastetxe guztietan. Oraingo zuzendariarentzat ni eskura edukitzea oso lagungarri dela pentsatzen dut. Azken bost ikasturtetan zuzendaritzan aritzeak eman didan eskarmentua zuzendaritza-talde berriaren eskueran jartzen dut, eta ekarpen hau egin ahal izatea niretzat benetan lan atsegina da. Eta aldi berean, ikasturtea bukatzerako zuzendari berriak inolako trauma edo larritasunik gabeko esperientzia hartua izango duela uste dut." (z1-AL)

"Primarian zuzendaritza errotatiboa zen, baina zuzendaritza-taldetik beti geratzen zen esperientziadunen bat, inoiz ez zen zuzendaritza osoa aldatzen, eta hori oso inportantea da. Bestela, aldaketarekin zuzendaritzako kide guztiek alde egiten badute, hor esperientzia pila bat joaten da eurekin batera, ondare edo jakituria bat, ez da beste taldera traspasatzen. Sistema hori asumituta zegoen, eta errazagoa zen hartzea lehengo pertsona batek jarraitzen bazuen, lehen egindako gauzak aurrera eramateko. Gainera, zuzendaritzatik pasa dena gero gehiago inplikatzeko da, hobeto ulertzen ditu arazoak, eta zuzendaritzari laguntza handiagoa ematen dio." (z2-KA)

"Esaterako, guk orain pentsatzen dugu zuzendaritza-taldea aldatzea zenbait pertsonatan. Egun batean Klaustroan bota genuen, ezer prestatu gabe: "a ver, zein iruditzen zaizue egokia dena datorren ikasturtean ikasketa-burua izateko, eta hemendik bi urte barru zuzendari izateko?", eta izen batzuk atera ziren. Orduan, saiatu gara horiek koordinatzaile izaten; Batzorde Pedagogikoan baldin badaude, ikuspegi askoz zabalagoa da tutore batena baino. Gero Batzorde Pedagogikotik zuzendaritza-taldera pasa, eta erreleboa ez egin talde osoan dena batera, baizik eta pixkanaka." (z1-PL)

- (I) "Azkenean, ikuskariak estu hartu eta zera esan zidan: *Tira ba, edo zu aritzen zara zure taldearekin batera, edo bestela neronek izendatuko dizut taldea.* Eta azkenean animatu egin nintzen. Eraitza ez da hain txarra izan, hau da, horrezkero jarraitu nahi izan dut.

Administrazioak ez ditu zuzendaritzak aurkitzen, arazo hau oso gogorra da, eta normala da. Zer egiten du Administrazioak arazo hau aurrean duenean? Behartu eta presionatu, presionatu eta presionatu, baten batek kargua aldi baterako hartu arte." (z2-AF)

"Soluzioa zuzendaritzaren arazoei etorri behar da klaustroetatik eta ikastetxe bertatik, Eskola Kontseilutik, eta bide hori ez da urratu, eta Ikuskaritzaren aldetik ez da egin linea hortan egin beharko litzakeen lana. Ikuskaritzak ez dira sartu zentruetan benetan ikusteko ze egoera dan eta bide hori posible egiteko.

Renuntzia aurkeztu genuenean, aukera zuen Ikuskaritzak momentu hartan gurasoekin eta gurekin Klaustroan sartzeko eta pixka bat ikusteko zer gertatzen zen eta beste alternatiba bat presentatzeko, eta soluzioa izan zen behartzea erabat talde hau. Jakina da behartuta dagoen talde batek ezin duela funtzionatu proiektu bat aurrera ateratzeko behar den bezela. Orduan zer gertatzen da? Behartuta gaudenok etengabe behartu behar gaituzte hontan jarraitzera?" (z2-JA)

- (I) "Garrantzi handiko kontua da irakasle gehienak beren bizitzan noizbait erantzukizun handiko postu batetik igarotzea. Izan ere, mesede bat eskatu behar duzunean, zuzendaritzan egondako bati eskatzen diozunean, horrek, normalean, eragozpen gutxiago jarriko dizkizu: jendearekin kontatu behar izan baduzu, gero zurekin kontatu behar dutenean askoz irekiagoa izaten zara." (hz-AS)

"Ikastetxeak berak eta beste estamentu batzuek ere egin behar dute hausnarketa ea zer zuzendaritza modelo nahi dugun. Inpresioa ematen dit, azken finean, Hezkuntza Saisetik, zuzendaritzen kontuetan jokatu dutela modu inprobisatu batetan, urtetik urtera arazoak soluzionatzeko moduan. Gehiago ia izan da arazo tekniko bat, zuzendaritza izendatzearena, proiektu batena baino." (z2-JA)

1. atalaren laburpena

Zuzendaritza-taldeetako kideek gaur egun duten lana tutore zirenean zutena baino konplexuagoa eta lotuagoa dela uste dute. Klaustroaren aldetik nahikoa babesa izaten dute eta noizbait zuzendaritza utzi beharrak ez die eragiten. Gogoan izan ohi dute beraien erreferentia eskolako kidegoa dela. Era berean, argi dute zuzendaritza egonkorrak ikastetxearentzat kalitatezko faktore garrantzitsu direla.

Talde barruko harremana teknikoki ona eta gizalegezkoa da. Hala ere, eta Bigarren Hezkuntzan gehien bat, ikasketa-burutza bereziki zailagoa da, eta

kide guztiek arazo berak izaten dituzte: denbora falta. Administrazio-zereginetarako langileak dauden lekuan, klaseak dira, eta honelakorik ez dagoenean lehengo lana utzi behar izaten dute, lan administratiboa egiteko. Edonola ere, plangintza eta urteko egitasmoaren jarraipena kaltetu egiten dira, DBH-DOBHko ikastetxeetan batez ere. Bertako zuzendaritzatik ikusten da beste inondik baino gehiago antolakuntzarako baliabide gutxi daudela. Aitzitik, taldearen jarraipena eta hautatua izatearen izaera plangintza-aztura erregularragoekin bat eginik datoz.

Zuzendaria ez da antolakuntza pedagogikotik at geratzen, baina zuzendaritza-taldeak, oro har, irakasleak gelan duen jarduerarengan oso eragin urria izan dezakeela ikusten du. Hala ere, hezkuntza- eta antolaketa-mailako aldaketen aurrean aldeko jarrera hautematen dute, eta garrantzi handia ematen diete ikastetxeak dituen epe ertaineko eta epe luzeko egitasmoei, barne-erregulazio premia nagusiak dituztenek, batez ere. Bi faktore horiek ikastetxearen antolakuntzan murgiltzeko oinarria izan litezke.

2. KAPITULUA: IKASTETXEAREN ANTOLAMENDUA ETA PARTE HARTZEA.

2.1. Ikastetxea eta Klaustroa errealitate berrira egokitzea: Erreforma.

Beste mundu txiki batzuk munduan. Aldaketa egin zutenak, gaur egun krisia bizi dutenak eta bata zein bestea ezagutu dituztenak. Azalpenak eta estrategiazko ohar bat.

G8	IKASTETXEA INGURURA EGOKITZEN DA, IKASLEEN HEZKUNTZA-BEHARREI ERANTZUNA EMATEKO.
	Atala: burutze-maila

BATEZB	Des. T.
3,81	0,83

G21	IRAKASLEAK BEREN IKASLEEI EMAN AHAL DIEZAIOKETEN ERANTZUNIK EGOKIENA EMATEKO PRESTATZEN DIRA.
	Atala: burutze-maila

BATEZB	Des. T.
3,64	0,80

Elkarren artean antz handia duten bi arazo dira, eta erantzunak ere antzekoak dira. Biak batuta idazpuruaren izenburua dugu; izan ere, lantzen den problematika Erreformaren aplikazioarena eta horrek ikastetxeetan eragiten dituen erresistentzia da.

Bi item horietan, puntuazio ertain-altuen ildotik diferentziak ematen dira bi taldetan. Alde batetik, Bigarren Hezkuntzako taldekoen artean, Lanbide Heziketako ikastetxeek DBH-DOBHko ikastetxeek baino puntuazio altuagoak dituzte; bestetik, oro har, ikastetxe txikiagoak hobeto egokitzen dira.

Hasteko, Euskal Eskola Publikoko ikastetxerik txikienak diren eskola txikien aipamen laburra egingo dugu; jarraian, Lehen Hezkuntzako ikastetxe baten aipamena, Erreformak sortutako aldaketak metabolizatu dituela aitortuz; eta azkenik, Lehen eta Bigarren Hezkuntzaren arteko hiru, ikuspegi pribilegiatua eskaintzen dutenak.

"Gure kasuan abantaila da ikasleekiko harreman zuzena, talde txikiak ditugu, eta eskolak oso lasaiak dira. Hemen, hirian sor daitezkeen arazoak -desestruturazioak, giza mailakoak eta halakoak- ez ditugu izaten." (z1-XG)

"Ohituta gaude gauzak egiten, baina egiten dugun hori paper batean jartzea eta zergatik egiten dugun esatea... hori kosta egiten da. Bilerak egitea edo gauza horietaz hitz egitea baino jendeari gehiago gustatzen zaio bere lana eta bere klasean egin behar duena prestatzea. Batzuentzat talde-lana eta eraketa-lana ez da gustukoa. Gogoeta-lan hori egitea asko kostatzen da, eta hain zuzen ere hori da gehien kostatzen dena zuzendaritzan: lan-taldeak bultzatzea, gogoeta horiek egitea. Baina Erreforma dela eta, irakasle gehienak ahalegin handiak egin dituzte bere formakuntzaren aldetik." (z1-SL)

"Nik ikusi dut, agian maisu-maistretatik natorrelako, DBHko irakasleak beren arloan saiatzen direla, beste guztiak bezala, baina ikastetxeko ikuspegi global hori, nire ustez, gutxiago izaten dute oro har, ez dira hainbeste inplikitzen. Esaten dute: *nik nire klasea ematen dut...* Baina zentzu global hori ez dute hain garbi ikusten. Eta, gero, urte hauetan gertatu dena izan da DBH antolatzeke dena etorri dela arrapaladan, eta bat-batean, eta harrapatu gaitu. Hori dena asimilatzeke Bigarren Hezkuntzakoek oso denbora gutxi izan dute, trantsizio denbora gutxi egon da, eta hori dela medio sortzen dira arazoak, arazoak ikasleekin, gurasoekin." (z2-KA)

"Lehen Hezkuntzatik etorri diren irakasleek tradizio handiagoa dute lan-taldean aritzeko, eta orduan ba bai, Lehen Hezkuntzako irakasleek, zikloko irakasle-talde figura horrek funtzionatzen duela. DBHko bigarren zikloan eta batxilleratoetan engranaje hori martxan jartzea gehiago kostatzen da." (z2-JA)

- (I) "Irakasleek ohiko funtzionamenduan galerak eragiten zizkien erreforma gisa bizi dute prozesu hau. BBBko institutuko irakasle ohiei buruz ari naiz. Irakasleen beste zati talde beraien lanerako hobekuntzak ekarri dizkio: OHOtik etorri eta orain Bigarren Hezkuntzako lehen zikloan ari den irakasleen taldea da." (z2-AF)

Jarraian, krisia edo aldaketa ematen den leku nagusia aipatzen duten lau aipamen ditugu, hau da, tamaina ertaineko edo handiko DBH-DOBHko ikastetxeak. Lehenengo bietan, tonu eta luzapen desberdinarekin, zuzendaritzaren barne ikuspegia eskaintzen da; beste bietan, berriz, kanpotik egindako azterketa.

"Zergatik gaur egun irakasleok ez dugu zuzendariak izan nahi? Erreformak, hain zuzen ere, DBHk ekarri dituen arazoak. Diziiplina-arazoak: 16 urte arte (eta praktikan 18 urte arte) derrigorrezko hezkuntza izateak diziiplina-arazo asko sortu du: hainbat ikasle desmotibatuta kurtsoak errepikatzen, klaseko beste kideak baino zaharragoak... Horri aurre egiteko baliabideak eskasak dira:

- a) Aniztasun-taldeak ondo daude, baina beranduegi egiten dira (16 urterekin). Gainera ikasle desmotibatuentzat eta diziiplina-arazoak sortzen dituztenentzat ez dute balio.
- b) Legeak hutsuneak ditu eta Administrazioak ez ditu konpondu. Hor dugu "Ikasleen eskubide eta betebeharren dekretua" eta DBHko arauen arteko kontraesanak. Beraz, arazoak daudenean zuzendariak konpondu behar ditu ahal duen moduan, askotan laguntzarik gabe (espediente batzuen bukaera ezagutzen dugu) (.../...)

Ertainetako irakaslegoa gero eta desmotibatuagoa dago, lan-baldintzak nola okertu diren ikusiz: lan-egun gehiago, arratsaldeak, ikaslegoaren aniztasuna eta desmotibazioa, diziiplina-arazoak, Batxilergo eta DBHko gelak zentru berean..." (in-5)

(I) "Hautaturik etortzen zitzaizkigun, eta onenekin geunden, horiek Unibertsitatera bideratzeko, horixe zen gure lana. Bat-batean, orain aniztasunik handiena aurkitzen dugu. Harrigarria da, lehen eskoletan zaharrenak zirenak, 7. eta 8. mailakoak, txikiak izutzen zituztenak, orain institutuan gazteenak dira. Hala ere, galdera berbera dugu oraindik: zer egin dezakegu dauzkagun ikasle guztiei erantzuna eman ahal izateko? Erantzuna izugarri konplexua da eta bertan dago aurrean dugun erronka zailenetako bat." (z2-AF)

"Ertainetan, irakaslegoari egoera aldatu egin zaio, eta ez da erraz egokitu. Faktore oso argi bat da Erreforma nola ezarri den. Jendeak ez

zuen espero, ez zekien zer zetorren, ez zekien Erreforma zer zen, norekin egin behar zuen lan, edo bazekien eta ez zuen jakin nahi. Orain gertatzen dena, jendeari kostatzen ari zaiola egoera berrira egitea. BUPeko zentroetan, Erreforma ez da ondo bizitzen. Egia da jende askok sinesten duela, baina orokorrean jendeak desberdintasun hori ez zuen onartzen eta ez du gainditu. Lanbide Heziketan, aldiz, ikaslegoa ezagutzen zuten, eta ez dute egoera horrela bizi izan." (er-MM)

- (I) "Lehen Hezkuntzan, ikastetxearen curriculum-proiektuak izan dira taldeak sendotzen lagundu duten prozesuak, eta horixe da prestakuntzarako plan trinkoa ezartzen denean egiten den lana; ikastetxeak lantzen dituen marko handiak, gai handiak, finkatu egiten dira: motibazioa, aniztasuna, ebaluazioa, metodologia, gai handiak dira eta jende guztia inplikatzeko da. Bigarren Hezkuntzan, ikastetxe mailako prozesu orokorrei hasiera ematen ari dira, baina ez ikastetxearen curriculum-proiektu batetik abiatuta (ez baita prestakuntzarako plan trinkoa bezalako plan orokorrik izan, eta horren ondorioz PATetik zuzendutako jarduerak partzialagoak izan baitira), ebaluazio- eta promozio-irizpideen inguruan definizio komunak behar izatetik abiatuta baizik." (hz-MU)

2.2. Irakasleen antolakuntzaren, hobekuntzaren eta aldaketaren bila.

Substratua. Norbanakoa edo taldea: ilusio bat metaforaren azpian. Antolaketa, taldearen bermatzaile. Denbora, baliabide: dagoena eta nola aprobetxatzen den.

G15	IRAKASLEEN ARTEAN DAGOEN HARREMANEN KALITATEA.
	Atala: esperientzia

BATEZB	Des. T.
3,70	0,81

Ikastetxeen antolaketari buruzko ikerketan gero eta garrantzi handiagoa dute harremanei buruzko alderdiek, eta horregatik dugu hor "eskola-giroa" esamoldea, horixe baita antolaketa aldagai finko edo egiturazkoen oinarria. Behin baino gehiagotan irakurriko ditugu azterlan honetan zuzendaritzan lan egiten dutenen adierazpenak, irakasleen artean eta irakasleen eta ikastetxearen giza-sarea osatzen duten beste bi taldeen artean harremanak hobetzeari zenbat

energia eskaintzen dioten adieraziz. Hori bat dator beraiek uste dutenarekin, hau da, harreman pertsonalen alorra landuz gero antolaketaren potentzialtasunak kualitatiboki indartzen direla, eta, ondorioz, zuzendaritzalanerako oinarri sendoa jartzen dutela.

Itemean islatzen den batez bestekoaren arabera, irakasleen arteko harreman-maila onargarria edo ona da. Harrigarria bada ere, Erreformatak dakartzan aldaketei egokitzeko maila bat edo beste izanda ere –eta ez dezagun ahaztu hizkuntza-ereduen garapenak EAEko panorama berezian eskatzen duen bigarren egokitza-pena, antzeko erritmoa daramana–, ez dira alde horretatik taldeen arteko diferentzia garrantzitsuak islatzen, Lehen eta Bigarren Hezkuntzako bi etapen artean, alegia. Hori dela eta, harremanetarako giro ona izatea aktibo bat da aldaketak sendotzeko dagokionez. Horri buruz mintzatzen dira Bigarren Hezkuntzako zenbait zuzendari, bi esperientzia-mota desberdinetan.

(I) "Ikastetxean gertatzen denaren zati handi batek badu zerikusirik irakasleen arteko harreman onarekin. Beraien lana aintzakotzat hartzen den eta harreman erraza izateko eta ikastetxe barruko bizitza ez agortzeko moduan arazoez mintzatzeko gauza diren neurrian konponbideak egon daitezke.

Hau da, prozesu hori barne-prozesu gisa eraikitzea eta institutu bakoitzak bizi dituen parametroen, errealitatearen, bertako ikasleen, gauden lekuaren arabera bere erantzuna moldatzeko aukera izatea: nire ustez hori oso ezaugarri garrantzitsua da eta sare publikoan bakarrik gerta daiteke." (z2-AF)

"Klaustroan kohesio bat ez dagoen bitartean, proiektu batekiko adostasun nahiko handia ez dagoen bitartean, zuzendaritza oso zaila egiten da. Aurreneko urteetan ilusioarekin lanean aritu ginan, proiektuak aurkeztu, bai Klaustroan, bai Ikuskaritzan, Hezkuntza Sailean, eta ikusten gendun horrelako ezintasun batekin topo egiten gendula, eta inpresioa ematen zun zuzendaritzan ginen bostok ikusten gendula modu batetara ikastetxea eta proiektu batzuk aurrera atera nahi genitula, baina proiektu hori batzuetan bazirudien zela bost-hamarren proiektua, eta Klaustroa eraman proposamenak eta abstentzio handia ematen zen bozketatan, eta hainbat kasutan Hezkuntza Sailetik ere oztopoak, antolaketa aldetik." (z2-JA)

G58	GELA BARRUAN, IRAKASLEA DA ERREGE.
	Atala: iritzia

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
2,15	1,14

Lehen kapituluan ikusi genuen bi itemek 1,78ko eta 2,02ko puntuazioak zituztela, hurrenez-hurren. Aurkezten dugun honekin batera 77 galderen arteko hiru emaitza baxuenak dira, eta, zuzendaritza-taldekoen ustez, horrek esan nahi du irakaslea ikasgela barruan ez dela errege, irakasle baizik. Metaforarekin jarraituz, baliteke baten bat ikasgela barruan edo kanpoan errege edo erregina sentitzea, baina zorionez gure kasuan horrek ez du antolaketaren erantzukizun nagusia duenaren pertzepzioa kutsatzen, eta hori ez da gutxi krisi garaian.

Aurrekoaren ildotik, Erreformaren eraginez arretagaia ikasgelako arazoetatik ikastetxe osoko arazoetara aldatzen da. Hortik abiatuta, bigarren kapitulu honen hasierako bi galderetan aipatzen zen eskari sozialari aurre egin dakioke, esanahi zabalean inguruari egokitzeak aukera baitago. Oraindik antolaketarekin lotutako hirugarren espazioa falta da, eta hori hirugarren kapituluan jorratuko da. Jarraian aipatuko den aipamenari esker, pedagogia-koordinakuntzaren egiturak bere benetako esanahia izatea lortzen du. Ondoren hasiko gara gai horrekin.

(I) "Ikasgela barruan irakaslea errege, katedradun, da, eta ez da inor berarekin sartzen, bere lana ahalik eta ongien betetzen du. Kontuan hartu behar da, guk karrera edo ikasketa batzuk egin baditugu ere, inork ez digula erakutsi klaseak nola eman. Orduan aurkitzen ditugun egoera batzuetan, kanpotik zerbait oker dagoela ikusten da. Adibidez, eman dezagun klase batean %95ek porrot egiten dutela eta, ikerketa bat eginda, porroten %95 hori irakasgai jakin batean, irakasle jakin batekin bakarrik gertatzen dela. Zer egin dezake Zuzendaritzak horrelako kasu baten aurrean? Lehenengo eta behin, ikasketa-buruak nahiz zuzendariak irakaslearekin hitz egiten dute; dena den ez dago inolako tresnarik horren aurka borrokatzeko." (hz-AS)

G31	KOORDINAZIO PEDAGOGIKORAKO EGITURAREN FUNTZIONAMENDUA.
	Atala: burutze-maila

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
3,51	0,94

Denboran finkatutako antolaketarako bidea izateak koordinazio-lana eta kide berriak sartzea errazten du.

"Ikastetxearen antolaketak ere zeresana badauka zuzendaritza-taldearen lanean. Nire zentroan dauden irakasleak urte asko daramatzate ikastetxean, eta funtzionamendurako daukagun antolaketa edo estruktura, edo dauzkagun figurak, koordinaketak berak, zikloetako koordinatzaileak, oso barneratuta ditugu. Orduan irakasle berriak izan baditugu ere, pixkanaka-pixkanaka inkorporatzen joan dira, eta kultura hori mantentzen da, azken finean." (z1-BA)

Aitzitik, ikastetxearen baldintzak aldatzen direnean, kasu askotan azterketa-maila nahikorik erakusten ez duten egokitzapenerako erreakzioak gertatzen dira, eta horrela uste du DBH-DOBHko ikastetxe bateko kide den hurrengo inkestatuak.

"DBHko bigarren zikloan irakasle lizentziatuak daude, bigarren zikloan eta batxilergoan, eta askok eta askok ez dute batean finkatu nahi, eta ez dute prozedura bat sortu nahi urte batzuetan behintzat egoteko edo batxilergoan edo bigarren zikloan, baina nonbait zentratuta. Hori guk urtero esaten dugu, baina irakasleek ez dute nahi. Ikastetxearen antolamenduan posible litzateke prozedura bat finkatzea: bi urte jarraian ziklo berean, egin liteke. Horrek zer ekarriko luke? DBH osoak osotasun bat edukiko luke, koordinaketa eta bilerak egiteko aukera. Hor badago prozedurak sortzea. Hori mintegiko koordinaketari dagokio." (z2-KA)

Horrela, helburu eta ebaluazio moduan planteatutako prozedura eza islatzen da, eta aldi berean antolaketan dagokien tokia ikusten da.

Lehen Hezkuntzan denbora aurrera joan ahala ikastetxe ertainetan eta handietan garrantzi berezia duen organo bat sendotu da, hau da, Pedagogia-batzordea. Jarraian datozen ekarpenetatik azkenengoak, hau da, laugarrenak, plus bat markatzen du koordinazio-organoa horrek zikloekin duen erlazioari dagokionean.

(I) "Nire ustez, zuzendaritza-taldea pedagogia-batzordea izeneko beste egitura baten zati da, eta hor daude sartuta lan-taldeetako, Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxe batean zikloetako, ordezkariak. Antolatze modu honek ateratzen diren arazoak berehala kokatzea bermatzen du, eta ez da lan egin behar toki askotan egiten den bezala, hau da, erreakzio hutsez, azalduz doazen gauza piloari erantzuten saiatuz." (hz-MU)

"Gure asmoa izan zen komizio pedagogiko indartsu bat hartzea, nolabait lagungarria izateko zenbait erabakitan, eta baita ere informazio-sareak funtzionatzeko. Hor errepresentatzen dira zikloko arduradun guztiak, eta komizio pedagogikoak izugarritzko pisua du gaur egun eskolan. Askotan guri lagungarri, erabaki bat hartzerakoan, izateko horren erreferentzia; askotan igual koinzidi daiteke ala ez. Eta gero beste arlo guztiak, eskolako irudia, kanpoko irudia, gurasoekin harreman horiek lasaitzen joatea, konfidantza hori sortzen joatea; baina bide batez ere gure exigentzia-mailan komunikatuz. Eta gero eskolak duen antolamendu orokorra martxan jartzea." (z1-XM)

"Nik gero eta beharrezkoago ikusten dut Batzorde Pedagogikoa. Bertan zikloetako eta proiektuen koordinatzaileak biltzen dira. Hauek ez dira, antzina izaten ziren bezala, informazio-transmisore hutsak, baizik eta antolakuntzaren partaide, Batzorde Pedagogikoan irtetzen diren proposamenak eta zikloetatik jaso behar den informazioa biltzen, zikloko batzarrak dinamizatzen eta proposamenen emaitzak jasotzen... eta abar. Partaidetza hau oso garrantzitsua ikusten dut, eta ez da erreza jendea inplikatzeko eta orduekin konpentsatzea." (in-6)

" Astearte eta ostegunetan goizeko 11:00etatik 12:30ak arte biltzen gara zuzendaritza-taldea koordinatzaile guztiekin Batzorde Pedagogikoan. Eta hori da, nolabait, eskolako arima. Astearteetan komentatutako gauzak asteazkenean komentatu egiten dira zikloetan. Segun zer gertatu den, ostegunean badaukagu ja berriro jasota zikloetan gertatu dena.

Hauen bitartez lortzen duguna da guk planteatzen ditugun gauzak, eta bai zikloetatik datozen proposamenak, edozein erabaki hartu baino lehenago ondo mamituta izatea, edo behintzat eztabaidatuta." (z1-PL)

Bigarren Hezkuntzan, antolaketaren oinarritzko figura oraindik ere departamentua da,

- (I) "Departamentuak, ikasgelako programak kolektibo gisa lantzen dituenak, sendotzen hasten badira, jadanik bertan dauden karguekin - departamentu buruekin- kontatuz, eta zuzendaritza-taldearen

egiturarekin lotzen badira, orduan, bigarren antolamendu-esparrua, hau da, koordinazioa, bertatik jorratu ahal izango da." (hz-MU)

Lanbide Heziketaren aldetik termino eta planteamendu batzuk aldatu egiten dira; kalitatearen gaian murgilduta dagoen zuzendari batek informazioa eta bere ikastetxeko departamenduei eman beharreko rol berria aipatzen ditu.

"Barne antolakuntzan, oso garrantzitsua da ikastetxeko informazio kanalak (goitik-beherakoak, behetik-gorakoak eta zeharkakoak) definitu eta zehaztuak izatea. Informazio-kanal eta koordinazio-lantalde onak izatea, giro partehartzailea sortzeko lagungarri da. Horretarako ikastetxean horrela antolatzen gara:

-Intranet bat zuzendaritza, idazkaritza eta alorren artean

-Irakasleen ordutegi barruan, koordinazio-bilerak: asteazkenetan (tutore-ikasburutza bilerak); ostegunetan: Komisio Pedagogikoa; ostiraletan: arlo-bilerak." (z2-JoE)

"Guk gero eta garbiago ikusten dugu barnean departamenduek autonomia osoa eduki behar dutela. Enpresa-sisteman, minienpresak dauden bezala hemen arloak (guneak) egon beharko lirateke. Arloburua arloburua izango da, ez delegatua orain bezala. Berak izan behar du arlo horretako ardura nagusi guztia. Beste gune bat izan behar du, bere bezeroak, harremanak eta eginbeharrak dituelarik.

Agian 8 orduko liberazioa beharko luke arloburuak. Eta orduan taldearen benetako arduraduna izango litzateke, eta esango luke zer formakuntza-plan behar duten gunean, zer ziklo, zer gela, zer material didaktiko, zer ekipamendu e.a... behar duten, ikastetxeko urteko planean oinarriturik." (z2-JoE)

Puntu honekin amaitzeko, DBH-DOBHko ikastetxe batetik, irakasleengan eragina duten planteamenduak jorratzeko nola moldatu diren azaltzen digute; prozesua gidatzen duen inkestatuak garrantzi handia ematen dio idatziz formalizatzeari, adostasun-testuak pixkanaka-pixkanaka idazteari.

(I) "Institutuko koordinazio-organo batetik proposamen bat ateratzen denean, irakasle guztien artean zabaltzen da, kritikak edo iradokizunak egiteko aldi bat irekitzen da, eta horien arabera testuak jaso eta aldatu egiten dira. Testuak, beti ere, akordio baten emaitza dira. Testua,

filtratu ondoren, berau prestatu duen organoari itzultzen zaio, horrek Klaustroari edo Kontseiluari behin betiko proposamena egiten dio, eta horiek onartzen dute. Eskema hori baliagarria da, parte hartu nahi duten guztiei parte hartzeko aukera ematen baitie, eta horixe da beti bermatu behar duguna.

Akordioak lortzeko modu hori garrantzizkoa dela uste dut, denboran iraun behar duela uste dut. Nire ustez, hortik doaz egiten ari garen eta egin beharko dugun lanaren ildo nagusiak." (z2-AF)

G16	IKASTETXEKO IRAKASLEEK KOORDINAZIORAKO DUTEN DENBORA.
	Atala: esperientzia, balorazioa

BATEZB	Des. T.
3,27	0,95

Bigarren Hezkuntzaren barruan DBHko ikastetxe independenteek (3,61) DBH-DOBHko ikastetxeek (2,91) baino denbora gehiago dute koordinatzeko, eta horrela adierazten dute egiten dituzten balorazioetan.

Koordinazio-lanak egiteko denbora izateari buruz inkestatuek duten pertzepzioak, jarrera objektiboek espektatibak zein neurritan mugatzen dituzten erakusten du, edo, bestela esanda, Lehen eta Bigarren Hezkuntzakoek galdera horri puntuazio berdintsua ematen diote, eta, azterlanean azaltzen dena ikusita, Lehen Hezkuntzakoek Bigarren Hezkuntzakoek ikastetxean egoteko duten irakastorduz kanpoko denbora halako bi dute, beraienak baino konplexuagoak ez diren lanak egiteko. Hala ere, denbora izateaz, eta ondorioz, horren beharraz egiten duten balioespena berdina da. Jarraian hitz egiten duten hiru pertsonen zuzendaritza kanpotik aurkezten dituzte beren hausnarketak.

"Zuzendaritzan egon nintzenean DBHko lehen zikloa hasten zen. Nik esaten nien hango irakasleei, Lehen Hezkuntzatik pasatutakoei: *Ni seguru nago zuen eskusiba-orduetan gauza asko konpontzen zenituztela. Agian konturatu barik, nahi gabe, ez izugarrizko antolamenduarekin: elkar ikusten duzuelako, elkarrekin hitz egiten duzuelako...* Baina orain une horiek ez ditugunez, dena bizitzen da estres batean. Inkomunikazioa zegoen irakasleen artean, eta gainera ezin zen gertatzen zena beste inorekin komentatu.
(.../...)

Institutuetan falta dena irakasleak biltzeko uneak dira. Irakasleei hau esaten badiezu esan dezakete denbora galtzea besterik ez dela. Noski, bilerak aurretik ondo prestatu behar dira." (er-MM)

- (I) "Bigarren Hezkuntzako ikastetxeak kasu batzuetan bizitzen ari diren antolaketa-fasea, nire ustez, benetan bat dator orain dela bost urtekoarekin, DBHrik ez zegoen garaiarekin. Fase horren arabera, zuzendaritza-taldearen lana ikastetxearen barne-zerbitzu gisa bizi da, eta horrek modu zorrotzean bermatzen du irakastorduen antolaketa, administrazio- eta mantentze-zerbitzuak eta laguntza, ikasle zailen eta eskaera gehiegi egiten duten familien kasuan. Beraz, zuzendaritza teknikoa da, horrela baloratzen da, eta, horrelakoa denez, lehen aipatu diren eta ikastetxe handietan konplexuak diren alderdiei erantzuten ematen du denbora guztia, eta ez da sartzen, ez baitiote horrelakorik eskatzen, gelaz kanpoko orduetan irakasleen denbora eta lan egiteko moduak antolatzearekin zerikusia duten alderdietan, zaintzan, ordezkapenetan eta horrelako kasuetan izan ezik, ezta irakaskuntza-ikaskuntzaren esparruan ere. Bigarren Hezkuntzan elkarlanerako dagoen denbora urriak eta zuzendaritza-taldeen behin-behinekotasunak horrelako panoramara eramaten du." (hz-MU)

- (I) "Bigarren Hezkuntzan konturatzen ari gara partekatze, komunikatzeko eta zehazteko gauza garen neurrian, orduan bilakatzen dela profesional jakintza. Gure lanbide jardura bera justifikatzeko elkartzeko denbora eta espazio gehiago behar dugu. Irakastorduetatik kanpo, irakasleen eta departamenduen proposamenak aberasteko elkarrekintza didaktikoaren aurreko eta osteko denbora behar da. Ezin dugu telepatiaz elkarrekin koordinatu, denbora eta espazio jakinak behar ditugu." (hz-AC)

Bigarren Hezkuntzako zuzendari honek, bere aldetik, irakasleek irakastorduetatik kanpoko denboraren zati handia idazten ematen dutela uste du:

"Irakasleen aldetik askotan jasotzen den inpresioa eta sentsazioa da lan burokratikoak ere gero eta pisu handiagoa hartzen duela gure lanean, txosten asko bete behar dira, mintegiko programazioak eta memoriak, aldaketak gertatzen badira taldeetan antolaketa aldetik justifikatu egin behar dira, baldin badugu ACIak beharrezko duten ikasleen fitxak ere

bete behar dira, errefortzuak planteatzen diren kasuetan hoi
informeak bete egin behar dira, eta DBHn gairen bat suspendituta duen
ikaslearen kasuan neurri indargarriak nola planteatu behar diren.”
(z2-JA)

G17	IRAKASLEEK IKASTETXEAN EMATEN DUTEN DENBORA EZ LEKTIBOAREN ETEKINIK EGOKIENA.
	Atala: burutze-maila

BATEZB	Des. T.
3,43	1,00

Lehen Hezkuntzako ikastetxeek, txikiagoek eta kargua hautaketaren bidez
lortu duten zuzendariek uste dute beraien ikastetxeetan hobeto aprobetxatzen
dutela irakastorduetatik kanpoko denbora, Bigarren Hezkuntzako ikastetxeek,
handiek eta izendatutako zuzendariek esandakoarekin alderatzen badugu.

G22	ASTEKO PRESTAKUNTZA-ORDUA LAGUNGARRIA DA IRAKASLEEN KOORDINAZIORAKO.
	Atala: esperientzia

BATEZB	Des. T.
3,62	1,05

Hemen etapan (Lehen Hezkuntzan Bigarrenean baino gehiago) eta sexuen
araberako diferentziak ditugu: zuzendaritza-karguak dituzten emakumeek
gehiago baloratzen dute irakasleen koordinaziorako prestakuntzak duen
balioa.

G18	IKASTETXEAN EGITEN DIREN BILERAK ONDO KUDEATZEN DIRA.
	Atala: esperientzia

BATEZB	Des. T.
3,62	0,76

Datu-multzo honek lehen ere aipatu den gauza bat berresten du:
irakastorduetatik kanpoko denbora gutxiago eta horren aprobetxamendu
txikiagoa izateagatik Bigarren Hezkuntzako ikastetxeetan nabaritzen diren
arazoak eta defizitak kontuan izanda ere, denbora hori nahikoa den ala ez
adierazi behar denean, egiten duten balorazioa Lehen Hezkuntzakoek egiten
duten balorazioa bezalakoa da. Ikus dezagun zenbait subjektuk nola adierazten
duten egoera hori eta nola mugitzen diren bertan.

"Ordu lektiboen kopurua jaitsi da Bigarren Hezkuntzan: orain 16 ordu gehi tutoretzakoa dira, azken RPTetan. Orduan 16 horietatik 23ra ordu nahikotxo daude; ordu horiek antolatu beharko genituzke. Orain, mintegi bilerak, zaintza, gurasoen ordua eta formakuntza ordua daude sartuta. Agian zaintza gutxiago behar dira, baina ordu horiek moldatu egin beharko genituzke, tutoreak biltzeko orduak sartu ahal izateko. Aukera bat arratsaldean izan daiteke. Hori guztia nik lotuko nuke ikastetxearen autonomiarekin. Hezkuntza Saitetik eta agente guztiek -sindikatuak barne- gutxiengoak jarri behar ditugu. Baina gero ikastetxeari autonomia eman behar zaio bere proiektua egiteko." (er-MM)

"Aurten, ondo egiten ari garen beste gauza bat zera da, prestakuntza moduan hainbat batzorde sortu ditugu: teknologia berriena, adibidez, gero liburutegikoa, hizkuntzen globalizazioarena, sustatze-batzordea (kanpora begira eta barrura begira zer egin daitekeen aztertzeko), Batzorde Pedagogikoa,... Nik uste dut ondo funtzionatzen ari dela, ikastetxeko jende guztia inplikaturik dago atal batean. Gero proiektu bat egiten da, bukaeran idatzi egiten da... Horiek guztiak asteazkenetan egiten dira... Baina hori prestakuntza bezala sartu dugu, eta hilean asteazken pare bat horretarako daude." (z2-KA)

" Kurtso hasieran zirkularrean etortzen den bezela, ordubete izango da mintegi bileretarako eta abar, baina ez dago araututa halako organoak derrigor irakasleen partizipazioa edukiko dutenak. Eta hori igual neurri bat izan liteke gutxieneko koordinazio hori ziurtatzeko. Guk behinik behin hemen hala ikusi degu, askotan topo egin degulako ba, bilerak deitu, eta bilera hoietan inplikaturik dauden hainbat irakasle ez agertu." (z2-JA)

G20	KOORDINAZIO-KARGUDUNEI (ZIKLO- ETA PROGRAMA-KOORDINATZAILEAK, MINTEGI-BURUAK,...) ESLEITUTAKO DENBORA NAHIKOA DA
	Atala: burutze-maila

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
3,18	1,13

Koordinazio-lanak egiten dituztenek ozta-ozta dute lan horiek betetzeko denbora. Ikus dezagun nola saiatzen diren hori konpontzen.

"Koordinatzaileek ere euren papera dute. Koordinatzaileen prestakuntza beharrezkoa da. Transmisore hutsak baino zerbait gehiago beharko lukete izan: zikloko bilerak ondo prestatu beharko lituzkete, eta horrek formakuntza eta denbora eskaintzea eskatzen du. Kontua da irakasle arruntek ere askotan ordu libre berdinak dituztela, eta hor kontraesana dago. Ziklo guztien koordinaketa batzorde pedagogikoan burutzen da eta hainbeste bilera ditugunez gutxienez, batzorde pedagogikoen bilera ordu lektiboen barruan egitea lortu dugu. Hau lortu ahal izateko koordinatzaile guztiek ordu horretan libre izateko ordutegiak moldatu behar izan dira." (z1-SL)

"Montatuta dugun azpiegitura edo egitura, koordinazioa,... horrek ere lagundu egin digu. Koordinatzaileei garrantzi handia eman nahi izan diegu, eta ahal izan dugu behintzat eman baita ere karga lektibo ahalik eta gutxien. Hau da, lehentasunak eman ditugu karga lektiboak banatzerakoan; eta guzti hori Klaustroaren adostasunez." (z1-PL)

2.3. Antolakuntzaren hiru ondorio.

G19	IRAKASLEEN PRESTAKUNTZA DELA ETA, LIBERAZIO PROZEDURAREN INGURUAN IKASTETXEAN BADAGO ADOSTASUNIK.
	Atala: burutze-maila

BATEZB	Des. T.
2,92	1,35

Oro har, konpondu gabeko arazoa da, ikastetxe handietan batez ere (2,61)

(I) "Ahalik eta plantilarik egonkorrenak aipatzeak une jakin batean klaustro osoa ez liberatzeko akordioetara iritsi behar dela esan nahi du, prestakuntza ikastetxearen programa baten arabera eta ez interes pertsonalen arabera izatea." (z1-IE)

G32	BARNE-EBALUAZIOARAKO PROZEDURAK.
	Atala: burutze-maila

BATEZB	Des. T.
2,93	1,04

Kalitatearen sistema aurrera daramaten Lanbide Heziketako ikastetxeak dira (3,55) biderik luzeena egina dutenak; autoebaluazioa langileen parte hartzearekin lotzen dute.

"Garbi dagoena da ikastetxeetan bertako langileen partaidetza behar dela, bestela jai daukazu. Horretarako proiektu bat egon behar du, ahalik eta kontsentsatuena. Zuk bultzatzen baduzu jendearen partaidetza, jendea gustura egongo da, eta askoz ere lan gehiago egingo du. Garbi dago konprometituta dauden irakasleek ez dutela 17 ordu soilik sartzen, beste hainbeste baizik. Hori oso garrantzitsua da barnera begira. Guk hori egiteko bide bat bilatu genuen kalitate-sisteman. Zerbait egin behar denean hobekuntza-taldeak sortzen dira, talde horiek proiektuak lantzen dituzte, gero Komisio Pedagogikora eramaten da eta bertan aztertzen delarik. Gero eskala txikian jartzen dugu martxan, talde batean hasieran, ebaluatu, hobekuntzak ezarri eta beste taldetara zabaldu. (.../...) Funtzionamendu orokorrerako oso garrantzitsua da partaidetza. Horregatik gure autoebaluazio guztiak publikoak dira, eta ikastetxeko langilegoari informazio guztia pasatzen zaio. Gutxienez ikusteko nondik doazen gauzak." (z2-JoE)

G28	IKASLEENTZAKO ARAUDIAK IKASLEEKIN ADOSTEN DIRA.
	Atala: burutze-maila

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
3,02	1,23

Bigarren Hezkuntzako ikastetxeak kontuan hartzen badira, puntuazioa 3,60raino iristen da, eta hori da balio duen balorea, galdera desegokia baita Lehen Hezkuntzarako. Lehen Hezkuntzan galdetuz gero, beste era batean egin beharko litzateke. Horren arabera, Bigarren Hezkuntzako zuzendaritza-taldeen aldetik prest daude ikasleen irizpidea sartzeko elkarbizitza arautzearekin lotutako gaietan. Hurrengo kasuan, egindako apustuak ez du zalantzarako tokirik uzten.

(I) "Ikasleen parte hartzeari dagokionez, jarduera gidatzeko oinarritzko irizpidea, ikasleek ikastetxeko bizitzan duten parte hartzea errazten duten prozedurak eztabaidatzea eta erabakitzea da.

Elkarbizitzari dagokionez, irakasleek egiten duguna ez da arau batzuk asmatzea eta inposatzea, funtsezkoena ikasleekin lortzen den akordioa da. Akordio hori baliagarria al da gatazkak konpontzeko gida gisa? Baietz? Aurrera, ba!" (z2-AF)

2.4. Gurasoen parte hartzea

Parte hartzea egunez egun: Gurasoen Elkarteak, ikastetxearen gehitutako balorea. Kontseilua: informazioetik prestakuntzara, erabakiak hobeto hartzeko.

G23	IRAKASLEEN ETA GURASOEN KOLEKTIBOAREN ARTEKO HARREMANA ONA DA.
	Atala: esperientzia

BATEZB	Des. T.
3,68	0,79

G24	GURASOEN PARTAIDETZARAKO BULTZADA ERAGINKORRA ZUZENDARITZAREN ALDETIK.
	Atala: burutze-maila

BATEZB	Des. T.
3,47	0,96

Zuzendaritza-taldearen pertzepzioaren arabera, helduek osaturiko ikastetxeko bi kolektiboen arteko harremanen tonua arrunta edo ona da, baina gurasoen parte hartze handiagoa izan dezaten eman ahal daitekeen bultzada ez da oso indartsua. Harremanen tonuak pertzepzio hobea du Lehen Hezkuntzako ikastetxeetan eta DBHko ikastetxe independenteetan, ikastetxe txikiagoetan eta iritzi-emailea emakumezkoa denean. Gune pobreetako ikastetxeetan zuzendaritza-taldeek gurasoen parte hartzea hobetzeko asmo handiagoa erakusten dute.

Jarraian, bost aipamen aurkezten ditugu. Lehenbiziko bietan zuzendaritzako kideak mintzatzen dira, eta azkeneko hiruetan, guraso elkarteetako ordezkariak. Horietako batean, hiru zuzendari motatan oinarritutako tipologia ezartzen da.

"Gero eta nabariagoa da irakasleak bakarrik ezin duela aurre egin egungo gizarteak planteiatzen duen erronkari. Beraz, ezinbestekoa da guraso eta beste giza-taldearen partaidetza eskolako egunerokotasunean gauzatzea." (in-7)

"Gurasoen aldetik esango nuke oso jarrera ona dagoela; euren laguntza badugula, eta irekiak direla. Une batean zer edo zer puntual behar badugu, telefonoa hartu eta badakizu bi edo hiru guraso aurkituko

dituzula; talde langile eta dinamikoa da, eta gogoia du eskola aurrera ateratzeko. Irekita gaude, bai gu eta bai haiek, eta edozer gauza konpontzen saiatzen gara, modu formal edo informalean. Parte hartzen duten guraso-taldea txikia denez guraso hauek "erretzeko" arriskua dago. Gurasoen partaidetza hobetzeko bideak aztertzen ari gara: gela bakoitzetik harremanetarako guraso pare bat aukeratzea...." (z1-SL)

- (I) "Zuzendaritzak dituen funtzioetako bat gurasook parte hartzeko dugun eskubidea Klaustroari helaraztea eta parte hartze hori eta Bigarren Hezkuntzako ikastetxeetan ikasleek duten parte hartzea dinamizatzea da." (er-SG)

"Lehen Hezkuntzan hiru motatako zuzendari ikusten ditugu. Lehenik: eskola aurrera atera behar dela uste dutenek, guztien laguntzarekin; horiek saiatzen dira bereziki hori egiten, eta normalean ordu asko sartzen dituzte, etab. Haiekin hitz egiten dugunean, guraso bezala, ilusioa transmititzen dutela sumatzen da. Beti dute zer edo zer berri esateko. Hori asko ikusten da. Eta beti daukate lan bat egiteko. Agobiaturik egon arren ilusioa dute. Beti daukate zerbait berri egiteko. Normalean, zuzendaritza horiekin oso erraza izaten da lan egitea, nahiz eta desadostasunak egon.

Gero bigarren talde bat dago: lana hartzen dute lan hori hartu behar dela konbentziturik, baina, nolabait, administrazioko lan bezala hartzen dute. Euren lan administratiboa ondo betetzen dute, harreman normalak dituzte beste sektoreekin, baina ez dute lan hori sendotzen, ez dituzte beste sektoreak indartzen.

Hirugarren taldea: Guraso Elkarteak deitzen du ikastetxeko datuak eskatzeko, eta haiek datu horiek ematen ez dituztela esaten digute, matrikulazioari buruz izan arren. Ezinezkoa ematen du, baina horrela da. Ikusi dugunez, horiek ez dute inolako harremanik inguruarekin. Horiek ez dute eskola osotasun moduan hartzen; aitzitik, Administrazioak dioena betetzera mugatzen dira, haren aginduak bete baino ez dute egiten." (er-AE)

"Zuzendaritza-taldea gurasoekin duen harremana etapaz-etapa galtzen da. Normalean, Haur Hezkuntzan, umeak txikiak direlako zuzendaritza-

taldeak harrera-batzar bat egiten du, gurasoekin egoten da noizean behin, eta horren bidez eskolaren proiektuarekin identifikatzen da. Hori motelduz doa gora egin ahala. Gehiago bereizten dira zuzendaritza eta gurasoak, bai eta sektoreak ere. Era horretan, gurasoak ez dira hain inplikaturik sentitzen, eta kritikara jotzen dute; kritika hori elkarlanean oinarritzen bada, orduan bai, baina kritika egiten bada elkarlanik ez dagoelako, orduan ez du ezertarako balio.

Normalean, zuzendaritza-taldeak bilera bat egiten du gurasoekin ikasturte hasieran, baina horren ostean bakarrik biltzen da arazoak daudenean. Horrela ikastetxeko irudi negatiboa besterik ez da ematen edo kritika negatiboa sortzen da, nahi duzun moduan, horixe da zuzendaritza-taldean aldatu egin beharko litzatekeena." (er-AE)

G26	IKASTETXEKO GURASOEN ELKARTEA ERAGINKORRA DA.
	Atala: esperientzia

BATEZB	Des. T.
3,21	1,09

Puntu honetan kantitatea eta kalitatea bereizten dira; parte hartzeak, dagoenean, oso balorazio ona du, jaso diren iritzien arabera. Parte hartzearekin erlazionaturiko arazo guztietan DBHko ikastetxe independenteek eta Lehen Hezkuntzakoek berdin jokatzten dute.

Zuzendaritzako kideek izandako bi esperientzien artean Guraso Elkartearen Federazioetako ordezkariaren pertzepzioa tartekatzen da.

"Zenbat guraso daude hemen? Bost, sei pertsona, eta 600 ikasle dira. Horiek estraeskolarrak antolatu behar dituzte, gehi kuoten gestioa, diru-laguntzak... Gero, gurasoek eskatu digute estraeskolarrerako filosofia edo helburu nagusiak batuta egotea gure hezkuntza proiektuarekin, eta egotea koordinazio handiagoa Klaustroaren eta Guraso Elkartearen artean. Haiek gure aholkua behar dute ekintzak antolatzerakoan, zeren, azken batean, hezkuntza arautuaren jarraipen bat da. Eta, gero, batasun bat behar du, elkarren arteko lan bat behar du.

Nik uste dut estraeskolarrekin balio handia dutela kanpora begira. Garrantzi handia ematen diote ikastetxeari, ekintza horiek ondo antolatuta egotea kanpora azaltzeko modu bat da. Eta Eskola Publikoak ez du saltzen, eta hori Hezkuntza Sailaren ardura da. Benetan nahi

badute hezkuntza publikoa indartu, beste mila aspekturen barnean hori ere hartu behar dute kontuan." (z2-KA)

- (I) "Gurasook zuzendaritzaren iritzia eskertzen dugu eskolaz kanpoko ekintzen proiektua egiten dugunean. Beraiek hobeto ezagutzen dute ikastetxea eta badakite zer den irakaskuntza indartzeko edo osatzeko ikastetxeari edo auzoari falta zaiona. Batzuetan iruditzen zaigu irakasleek eskolaz kanpoko ekintzak ez dituztela ikastetxekoak bezala sentitzen, eta orduan zuzendaritza-taldeak lotura-lana egin behar du." (er-SG)

"Guraso Elkartean antolakuntza egina daukate; komisio desberdinek antolatzen eta jarraitzen dituzte hainbat zerbitzu. Adibidez, badago komisio bat jangela eta garraio zerbitzuari jarraipena egiten diona, beste bat kirolak bideratzen dituena, hirugarren bat jaietaz arduratzen da,... eta horrela zortzi edo bederatzi komisio. Talde horiek autonomoak dira, askatasun eta konfidantza osoz aritzen dira. Hala ere, talde bakoitzak Guraso Elkartearen gida-batzordeko kide izango den koordinatzaile bat dauka. Gida-batzordean ikastetxeko zuzendariak ere parte hartzen du. Eta egituraketa honi esker hala arlo pedagogikoan, nola antolakuntza orokorrean koordinazio-maila egokia mantentzea lortzen da.

Dagoen arazo bakarra, eta ez da txikia, hori da, ba, urteak pasa hala, jendeak aldatu egin behar duela da. Eta horretan gabiltza, beste leku askotan bezela, sentsibilizazio-kanpainak eginez ikastetxeko bileretan, erreleboak behar direla eta, jendea animatuz, eta zerbait egiten denean emaitzak ere lortzen dira. Baina, guraso-mailan ere berriztapenaren arazoa etengabeko lana da." (z1-AL)

G25	GURASOEI IKASTETXEAREN PLANGINTZA OROKORRARI BURUZKO INFORMAZIOA (URTEKO PLANA,...) HELARAZTEN ZAIE.
	Atala: burutze-maila

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
4,10	1,03

Zuzendaritza-taldeek erakusten duten pertzepzioaren arabera, asko saiatzen dira ikastetxeko lanerako ildo orokorrak gurasoengana helarazten.

Esanguratsua da Araban lortzen den puntuazioa (4,40). Handik zuzendari bat mintzatzen zaigu.

"Guk oso garbi genuen, printzipioz, informazioa oso zuzena izan behar zela beti. Gurasoei ere pasatu behar geniola; urteko planak ez zirela bakarrik Eskola Kontseiluan tratatu behar, han tratatzen ziren, baina gero beste gurasoei pasatu behar zitzairen horren laburpen bat, eskolako planaren laburpen bat, konsziente izan zitezen zer nolako eskola tipoa zeukaten, edo zer nolako proiektua geneukan; eta nolabait informazioa oso gune inportantea zen gurean, eta lan handia." (z1-XM)

G27	OOG-AREN BATZORDE IRAUNKORRA ERAGINKORRA DA.
	Atala: esperientzia

BATEZB	Des. T.
3,55	1,08

G60	KONTSEILUKO GURASOEI HEZKUNTZA-GAIETAN PRESTAKUNTZA ESKAINTZEA KOMENI DA.
	Atala: esperientzia

BATEZB	Des. T.
3,65	1,00

Lehenengo galderaren bidez jaso nahi zena, zuzendaritzek Batzorde Iraunkorraren funtzionamenduari buruz zer-nolako balorazioa egiten zuten izan zen. Batzorde Iraunkorra Kontseiluko organo eskuduna den aldetik eta duen tamainagatik, eguneroko arazoak konpontzeko eta gaiak osoko bilkurara bideratzeko tresna askoz arinagoa da.

Guraso-elkarteen federazio bateko ordezkariaren iritziaren ondoren, zuzendaritza-kolektiboaren hiru aipamen doaz. Azkenekoa esperientzia berria eta ona da, interesatuak dioenez. Aipamen horrekin ematen zaio amaiera ikastetxearen barne-antolaketa jorratu duen blokeari edo kapituluari, eta bertan oso garrantzitsua da, esaten genuenez, parte hartzeari buruzko osagaia, "eskola-giroaren" aldaera.

(I) "Eskola Kontseilua aldatu egin behar da; gaur egun bertan ez da ikusten ikastetxeko bizitza, bertan dauden benetako arazoekin. Irakasleen parte handi batek oraindik esku-sartzea balitz bezala ikusten du gurasoen parte-hartzea." (er-SG)

"Eskola Kontseiluan, gurasoetako asko bilera horietara baino ez datoz, ez daude eguneroko bizitzan sartuta, ez dute informazio zuzenik eguneroko gaiez, entzuten dituzte ulertzen ez dituzten gauza asko. Kontrastez, lehenbailehen konpondu beharreko arazoak izan ditugunean, horietan oso ondo funtzionatu dugu.

Horren ordez Batzorde Iraunkorra dugu. Hor irakasleak eta gurasoak gaude parez-pare, guraso ondo informatuak, mugitzen direnak, ikuspegi orokorra dutenak, eta horixe da, benetan, batzorde funtzionala. Nire ustez erdia baino gehiago faltako litzateke gurasorik gabe. Gurasoak egotea esaten dugunean badirudi betiko gauzak ditugula gogoan: ama batzuk garbitzen, beste taldetxo bat paketeak egiten, beste batzuk margotzen... eta horrelakoak asko egiten dituzte, baina gero gurasoak formatu egin behar dituzu, erabakiak egiten ikas dezaten. Eta hori irakasleoi beldurra ematen digu. Ez dugu nahi izaten." (z1-LV)

"Eskola Kontseiluan sortu zen gai bat, eta botaziora heldu ginen, eta botazioa suertatu zen, ez dakit, 12-10 edo horrelako zerbait, eta geratu ginen guztiok hau horrela ezin zela erabaki. Gero, badaukagu sistema bat, non gauzak, konsensuatuak ez diren bitartean eta inork eskatzen ez baldin badu botazioa, atzeratu egiten dela botazio hori, berriro ikusteko. Eta harrezkero gauza guztiak konsensuz lortu dira." (z1-PL)

"Ikasturte hasierako mailako bileretara, tutoreekin hitz egitera datozen gurasoen partaidetza %80 edo 90a da, jende pilo. Baina gero, Asanblada Orokor bat egiten zenuenean, oso jende gutxi. Eskola Kontseiluan komentatu zen hori, eta esan genuen: zergatik ez dugu egiten mailaz-maila egin beharrean eta taldez-talde egin beharrean, egiten dugu zikloko guraso guztiak konbokatu klaseetara joateko, tutoreekin egoteko. Baina lehenengo ordu erdian Asanblada Orokor bat egiten dugu, eta zuzendaritza-taldea alde batetik eta Guraso Elkarteak beste aldetik, planteatu egiten ditugu interes orokorreko gai berriak.

Ordu erdi bat markatuta: ordu laurden bat guk eta ordu laurden bat Guraso Elkarateak. Aurten egin dugu esperientzia, eta lortu egin da enpatia bat gurasoekin." (z1-PL)

2. atalaren laburpena

Erreformak dakartzan eskakizun berriei dagokienez, ikastetxeen erantzuna anitza izan da. Haur eta Lehen Hezkuntzakoei dagokienez, esan daiteke izan dela, duela bost urte baino gehiago ere izan zela. Orain, orokorrean, antolakuntza- eta zuzendaritza-tresnen garapena finkatzeko fasean eta hezkuntza- eta didaktika-mailan berrikuntzei etekinak ateratzeko garaian daude. Hizkuntza-gaitasuna lortzeko irakasleek izan duten bilakaerak ere dagoeneko eman ditu onenak Lehen Hezkuntzan. Hori da aldaketarako bigarren faktorea.

Bigarren Hezkuntzan aniztasun handiagoa dagoenez, hiru multzotan banatu ditugu: DBHko ikastetxe independenteak, DBH-DOBH eta Lanbide Heziketa. Azken hauek enpresaren giro aldakorrak dakartzkieten eskakizunei erantzuteko egokitzeko ahalegina egiten dute eta DBHko ikasleen aniztasuna bereganatu dute, baina hori ez da berria beraientzat. Kalitatezko kudeaketa-sistemak plangintzarako egituraketa ematen die, eta pedagogia-koordinazio organoen funtzionamenduan ere badu eragina.

DBHko ikastetxe independenteek Lehen Hezkuntzako bideari jarraitzen diote arlo honetan. Koordinazio-lanen etekinei eta emaitzei dagokienez, balorerik altuenak horiek ematen dituzte. Beste muturrean DBH-DOBHko ikastetxeak daude. Ikastetxe horietan, oro har, barne-antolaketaren gaia ez dute ikastetxeko zeregin gisa hartu. Denbora gutxi barru lortuko den plantilen egonkortasunak horretan lagundu egingo du. Gai horretan eragina izan dezake ikastetxe horietako zuzendaritzek epe ertaineko eta luzeko planteamenduak egiteari ematen dioten garrantzi handiak, elkarlan egonkorrera iristeko lehentasunezko laguntza-tresna gisa.

Zuzendaria eta bere taldea OOGak aukeratu duen kasuetan, ikastetxea ebaluatzerakoan eta irakasleen prestakuntza behar orokorren arabera programatzerakoan, lortzen den adostasun-mailan, goian aipaturiko faktorearen eragina antzematen da; kasu honetan, hautatua izateak eragina du, baina antzintasunak ez du alderik adierazten.

Familien partaidetzari dagokionez, erantzuten duten zuzendariak esaten dute parte hartzean oso maila desberdinak daudela. Mutur batean, ia harremanik gabe, Lanbide Heziketa dago. Bestean ordea, talde bakar modura arituz, Haur eta Lehen Hezkuntzak eta DBH independenteak daude. Orokorrean, irakasleen eta gurasoen arteko harremana egokia dela diote eta ikastetxearen jardunari dagokionez, asko ez bada ere, inkestaren erantzuleek informazio nahikoa luzatzen dela diote.

3. KAPITULUA: IKASTETXEAREN KANPOKO HARREMANAK ETA AUTONOMIA

Kapitulu honen eta hurrengoaren edukia hobeto ulertzeko, berriro ere, azterlan honen helburu nagusia zuzendaritza-taldeen pertzepzioa argitara ematea dela azpimarratu behar da. Administrazioaren eta ikastetxeen arteko harremanari dagokionez, bi gogoeta hartu beharko dira kontuan gutxienez. Lehenengoa, ikastetxea unitate bat dela, eta bertatik abiatuta hezkuntza-sistema bere osotasunean antolatu behar dela, eta norbanakoek nahiz erakunde beterazleek, administrazioek eta zerbitzuak eskaintzen dituztenek ikastetxeek beren garapenerako dituzten behar objektiboei erantzun behar dietela. Bigarrena da gure borondatez, maila zabalagoan antolaketa-funtzioak betetzen dituzten beste erakunde horien ikuspuntua azterlan honetatik kanpo gelditzen dela, ikastetxetik kanpoko kideei egindako elkarrizketa batzuetan izan ezik.

Horren ondorioz, espreski adierazten da hemen jasotzen dena arazoan inplikaturako alde baten pertzepzioa dela, “zuzendaritza-taldeek ikuspuntua” dioen azpigituluan aipatzen denez.

3.1. Autonomiari buruzko zenbait ohar

Gai hau zabalago proposamenei buruzko azkeneko kapituluan jorratuko bada ere (batez ere ikastetxeak langileen kudeaketa-alorrean dituen eskumenei dagokienean, horixe izan baita elkarrizketatu eta inkestatuentzat interes gehien izan duen alorra), hemen pertzepzio orokor batzuk aurkezten dira, eta baita azken urteotan aurrerapen mailarik altuena erakutsi duen ekonomi arloari buruzko zenbait ere.

G63	IKASTETXEAREN KONPETENTZIA-MAILA EGOKIA DA.
	Atala: iritzia, esperientzia

BATEZB	Des. T.
2,91	1,00

Defizit-egoera nabaritzen da, oso azpimarratuta ez badago ere. Ikastetxe txikiaren iritzia (3,26) batez bestekoa baino pixka bat altuagoa da.

G62	DENBORAREN PODERIOZ, IKASTETXEEK GERO ETA AUTONOMIA HANDIAGOA IZANGO DUTE.
	Atala: iritzia, aurreikuspena

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
3,79	1,00

Item honek abstentzio kopururik handiena (ez dakit/ez dut erantzuten) erakusten du, %34,7koa, hain zuzen ere. Zifra honek ia bikoiztu egiten du abstentzioari dagokionean bigarrena den kopurua, eta iritzia emateko abstentzio hori ederki ulertzen da, kontuan hartzen badugu etorkizunerako espektatiba dela eta ez dela, beraz, manea daitekeen gaia. Gainerako bi herenen ustez, ikastetxeen eskumenen garapenak gora egingo du, eta horrek esan nahi du ikastetxeetako zuzendaritzaren funtzioak gehitu egingo direla. Horrela adierazten du hurrengo aipamenak.

"Ikastetxeen autonomia da hurrengo urteetan sare publikoan eman beharko litzatekeen aldaketarik handiena. Guk etorkizunean ez ditugu ikastetxe publikoak gaur egun dauden moduan imajinatzen. Aitzitik, ahalmen gehiagorekin imajinatzen ditugu; autonomia gehiagorekin esparru guztietan: pedagogian, gestioan eta finantziazio-mailan. Horrek ekarriko luke, zuzendaritzak askoz ere protagonismo handiagoa hartuko lukeela, lan handiagoa, eta, beraz, uste dugu zenbat eta autonomia gehiago eduki gure eskolak orduan eta garrantzi handiagoa hartzen duela zuzendaritzak." (er-JuE)

G33	IKASTETXEAREN KUDEAKETA EKONOMIKORAKO AHALMENA HOBETU EGIN DA.
	Atala: esperientzia

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
3,91	0,86

Sarreran adierazten genuenez, azken urteotan ikastetxeek izan duten hobekuntzarik garrantzitsuenaren alor honetan eman da. Aldeko iritzi horren arrazoi nagusia kudeaketa-autonomiaren eredia ezarri izana da. Lehen Hezkuntzako ikastetxeek (4,02) eta eskarmenturik handiena duten karguek (4,09) horri buruzko pertzepzioa pixka bat hobetu egiten dute.

"Ekonomiaren aldetik asko aurreratu da. Nik ezagutu nuen garaian diru-kopuru bat jasotzen genuen eta ezin zenez gorde gastatu egiten genuen dena, ez zuen ez hankarik ez bururik. Orain, jasotzen dugun dirua egokia iruditzen zaigun erara kudeatzeko aukera dugu, aukera dugu urte

batean aurrezteko eta hurrengo urtean gastu handiagoa egiteko, aurrerapen nabarmena sumatzen dut. " (z1-SL)

G36	ADMINISTRAZIOAK BALIABIDE EKONOMIKOAK EMATERAKOAN KONTUAN HARTZEN DITU GURE PROIEKTUEN EZAUGARRI BEREZIAK.
	Atala: esperientzia

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
2,47	1,05

Sistema hobe, baina guztientzat berdina; Bizkaian pixka bat altuago puntuatzen dute (2,64). Bi muga adierazten dira: ikastetxe txikietan, aparteko gastuei aurre egiteko adina diru ez izatea, eta, Lanbide Heziketako ikastetxeetan, gasturako gehieneko muga, kostu handiko ekipamenduak erosi behar baitituzte.

"Baina estra bat dagoenean ez dago estra horri aurre egiteko aukerarik. Guk, konkretuki, fotokopiagailu bat erosi behar genuen zentroan, baina horrek suposatzen du urteko presupuesto osoa, eta nik uste dut, behintzat, berezitasunak kontenplatu egin beharko lirateke." (z1-BA)

"Ekonomikoki bi milioi horien muga dugu. Ezin dugu hori baino garestiagoa den ezer erosi. Hori ezinezkoa da Lanbide Heziketan. Gaur egun, tornu bat edo beste edozer makina erosteko askoz ere gehiago ordaindu behar da. Orduan, autonomia ekonomikoa badugu, baina muga hori igo beharko litzateke. Makinaria hau erosteko, kontratazio-mahaia sindikatuak, enpresariak, zuzendaritza eta gurasoz osatua egon daiteke." (z2-JoE)

3.2. Administrazioarekiko harremanak: alderdi orokorrak

Bi mailatan planteatzen da, informazioa eta komunikazioa alde batetik, eta erabakiak hartzea bestetik. Lehenengoan, bi itemetan bereizten dira, alde batetik, ikastetxeen banan-banako harremanak Administrazioarekin, eta, bestetik, Administrazioaren barruko koordinazio-prozesuak ikastetxeei eskariak egiterakoan.

G35	IKASTETXEETAN ERAGINA DUTEN GAIETAN ADMINISTRAZIOAK ZUZENDARITZA-TALDEA SOLASKIDE GISA HARTZEN DU.
	Atala: esperientzia

BATEZB	Des. T.
3,30	1,33

Diferentziak izan arren, inkestako datuek ez dute gehiegizko tartea islatzen ikastetxeen munduaren eta administrazioko aparatuen artean. Elkarrizketetan jasotako iritziek hainbat gabezia islatzen dituzte; lehenengo eta behin, elkarrizketarako sistemak antolatzeke orduan.

(I) "Ez dezagun berriro aipa, ikerketa guztiek dioten bezala, zuzendaritza elementu baliagarria edo baliotsua dela dioen mezua, eta eraginkorra bihur dezagun, hau da, froga dezagun hori egia dela, politika eraginkorren bitartez. Administrazioak ikastetxe publikoen zuzendaritza balora dezala, eta har ditzala bere hezkuntza-politikak diseinatzeko eta praktikan jartzeko solaskide baliagarri gisa. Ez solaskide bakar gisa; egongo dira beste batzuk, hala nola, toki-administrazioak, sindikatuak, gurasoen kolektiboak, etab., baina askotan sistematikoki ordezkaturata ez dauden hezkuntzako profesionalak... -dena den, orain ordezkatzeko handiagoa dagoela ematen du-, adostasun hori babes dezala." (hz-AC)

Zenbait kasutan ikusten da harreman zuzenean ezinezkoa dela solaskidearen rola betetzea.

"Badaude problema batzuk gaur egun frustazio-iturriak direnak, eta dira beti Administrazioarekiko harremanetan. Baina bai igarri dudala askotan horma baten kontra jotzea bezelakoa. Eta nik uste dut hori dela, ni behintzat pertsonalki, gehien frustratu nauena eta gehien erre izan nauena. Gure ikastetxeko arazoak plazaratzea ere oso zaila gertatu zait. Gutxienez, konturatu gaitezen norbaitek entzuten digula. Azken finean gu gara Administrazioaren errepresentanteak, suposatzen da, zentroan; hau da, nik nire ikastetxeko ordezkari bezela joan behar baldin badut Administrazioko buru batengana, gustatuko litzaidake zubi hori eginda egotea, nire problematika azaltzea eta konponbideak topatzea, ez bada epe laburrerako, ba epe luzerako. Uste dut zuzendariei zor zaigula pixka bat errespeto hori." (z1-BA)

Beste batzuek irtenbidea ekimena beren esku hartuta aurkitu dute, eta eraginkorra izan zaie.

"Zuzendaritza-taldean sartu ginenetik, eskolan lortu dugu kultura bat; ez itxarotea ea kanpotik zer datorkigun baizik eta guk Administrazioarengana jotzea eske, eta oraingoz nahiko ondo doakigu. Eta hori egin daiteke -berriro bueltatzen dut- denbora daukazunean hori aurrera eramateko, zeren horrek kriston denbora eskatzen du, biltzea, eta abar." (z1-PL)

Aurreko gaiak –eta jasotako zenbait esperientziek islatzen dutenaren aurka– inkestaturen onespina lortzen bazuen ere, ez du inolako onarpenik jasotzen administrazio-zerbitzuei informazio bera emanez erantzun behar izateak.

G34	ADMINISTRAZIOAREN ZERBITZU ANITZEK ERA KOORDINATUAN LUZATZEN DIZKIETE BEREN ESKAERAK IKASTETXEEI.
	Atala: esperientzia

BATEZB	Des. T.
2,20	1,03

"Bai Ikuskaritzaren aldetik eta bai Delegaritzako Estatistika ataletik, badago hor "papeleo" sorta bat urtero bidaltzen digutena. Askotan eskatzen dituzten datoak errepikatu egiten dira baina beste formatu batean. Nire ustez beste era batera antola zitekeen, aztertu egin beharko lukete zein datu beharrezkoa den eskatzea eta ikastetxeei lana errazteko eta "papeleoa" betetzeko denbora murrizteko bide eta forma berriak aztertu." (z1-SL)

Babesari buruzko gaia ukitzen dugunean, alde batetik, benetako sostenguari arazoa ukitzen dugu, eta, bestetik, diferentziarekiko begirunea; bi kasu horietan gabeziak azaltzen dira.

G72	ADMINISTRAZIOAREN ALDETIK BABESTUTA SENTITZEN GARA, ZUZENDARITZA-TALDE GISA.
	Atala: esperientzia, balorazioa

BATEZB	Des. T.
2,42	1,08

Ikus dezagun nola adierazten duen premia hori elkarrizketatutako batek.

(I) "Zuzendaritza-talde batek arazo bat sumatu, modu egokian diagnostikatu eta konpontzeko martxan jarri beharreko neurrien berri ematen duenean, kanpotik erantzun positiboa jaso beharko luke; hori oso garrantzitsua da taldea sendotzeko eta betetzen jarraituko duen rolari dagokionean. Komunitateko gainerakoek, hau da, Klaustroak berak, berau

osatzen duten taldeek eta gurasoek zuzendari horri aginte handiagoa, sinesgarritasun eta onarpen handiagoa ematen diote." (hz-IC)

G64	ADMINISTRAZIOAK ARAUTEGIA GERO ETA GEHIAGO ERABILTZEN DU.
	Atala: esperientzia, iritzia

BATEZB	Des. T.
3,65	1,03

Zalantzan dagoena da nola bateratu gero eta kontrol handiagoa dagoela adierazten duen erantzun hau eta autonomia handiagoko etorkizuna iragartzen zuen erantzuna, pixka bat aurrerago egindako galderan jasotzen genuena.

(I) "Alde batetik, legezko araudiak -Euskal Eskola Publikoaren Legeak- autonomia gauzatzeko aukera ematen dizu. Baina, bestetik, Administrazioak gero eta jarrera arautzaileagoa erakusten du. Hori dela eta, ez dio ikastetxeari aukera handirik ematen prestakuntza, agintaritza duen eta sortzailea den batek bere eskola komunitatea beste bat ez bezalakoa dela planteatzeko ere. Zuzendaria, praktikan, jadanik hartuta dauden erabakiak jasotzen dituen subjektua da."
(hz-IC)

Lehen Hezkuntzako zuzendari batek bere aldetik kontatzen digu zer gertatu zitzaien orain dela urte batzuk berrikuntza-plan bat eskuan zutela baliabide bila abiatu zirenean.

"Eleaniztasun-proiektuan sartu ginenean, esaten genuen, sartzen bagara mobida honetan, lau urte pasa eta gero ikastetxe erdia izango dugu hemen ingelesean sartuta era intensibo batean ere, eta horrek eskatuko du plantilaren perfil aldaketa. 30 edo 40 irakasle prest egon ziren beren orduetatik kanpo ingeleseko klaseak hartzeko. Gaur egun jarraitzen dugu, habilitatu berriak sortu dira prozesu honetan, badago orain bederatzi irakasleko talde bat, bi-hiru urtetan posible izango dutenak zerbait lortzea, eta beste talde txikiago bat, zazpiko bat,...

Formakuntza-planteamenduarekin joan ginenean, esan ziguten estudiantuko zutela; guk eskatzen genuen urte hartarako milioi t' erdi formakuntzarako. Baina zein beldur zuen Administrazioak? Gu bereziak izatea bakarrik. Eta orduan deitu zituzten mobida honetan zeuden ikastetxe guztiak eta esan ziguten: "ikastetxe guztiek badaukazue kilo t' erdi, ingeleserako proiekturen bat presentatzen baldin baduzue."
(z1-PL)

3.3. Zerbitzuetako eta administrazioko atal batzuekiko harremanak

Elkarrizketetan, Administrazio eta ikastetxeen arteko harreman-alorrean, zenbait zerbitzu eta atal aipatu ziren, eta alderdi batzuk behin eta berririo aipatuak ere. Esate baterako, Ikuskaritzaz aritzerakoan, behin baino gehiagotan gainerako administrazio-zerbitzuekiko zubi-lana egiteko eskatzen zitzaion, eta hori ez da sartzen haren funtzioen barruan. Hala ere, eskari horren bitartez gabezia bat bete beharra adierazten zen, eta figurarik hurbilenarengan jartzen zen ardura.

Beste alde batetik, eta konparazioetan ez sartzeko, zerbitzuei buruzko galdera orokor bakar bat egiten da –PATaren kasua da– eta aipatzen diren gainerakoei dagokienez, gehien aipatzen diren funtzioak hartzen dira kontuan.

G74	IKASTETXEAK PAT-EKIN DUEN HARREMANA BEHAR BEZALAKOA DA.
	Atala: satisfazioa

BATEZB	Des. T.
3,29	1,00

Onartzeko modukoa da, eta Lehen Hezkuntzaren kasuan pixka bat igotzen da (3,40).

Hurrengo bi aipamenetan, PATeko zuzendari batek, lehenengo eta behin, bere ikastetxeak Lehen Hezkuntzako ikastetxeen antolaketa-egiturak indartzeko zein rol bete zuen azaltzen du, gero, Bigarren Hezkuntzako irakasleen profila aztertu eta horrek zerbitzuen eskaintzan zer-nolako inplikazioa duen adierazi.

(I) "Prestakuntzarako Plan Trinkoaren esparruan PATetatik beti aritu gara zuzendaritzan soilik oinarritzen ez ziren antolamenduzko egiturak indartzen eta bultzatzen, eta PATeko prestakuntza-aholkulariak zuzendaritza-taldearekin, prestakuntzarako koordinatzaile batekin eta pedagogi batzordeekin egiten zuen lan, eta horrelakorik ez bazegoen hori sortzeko bultzada ematen zen: horixe zen edukiak zirkulatze sarea. Alde horretatik, PATok gure laguntza eman dugu kanpotik antolamenduzko egitura zabalak garatzeko. (.../...)

Bigarren Hezkuntzan, ikusten dudanez, badaude potentzialtasun handiko irakasleak, lan kontzeptual handia egiten dutenak, eta irakasgaia eta horren didaktika ondo maneiatzen dutenak, baina horiei asko kostatzen

zaie "zientifikoa" ez den materiala partekatzea, adibidez, nola irakatsi, nola ikasi, ikasgelaren kudeaketa, ikasle jakin batzuekiko harremana..., pedagogiaren barruan sartzen diren gaiak. Irakasleen arteko lanbide-harremana materialak partekatzeari oinarritzen da, eta horixe da PATi eskatzen zaiona. Alde horretatik, Pedagogia-Aholkutegiak ezin die materialak banatzeko baliabidetegi izatea baino laguntza gehiagorik eman, nahiz eta, lehen esan dudana bezala, gai zehatz jakin batzuk asko baloratu." (hz-MU)

Gipuzkoako eskola txiki bateko zuzendariak bere aldetik inguruko eskola txikien koordinatzaile-figuraren beharra adierazten digu. Irudi hori PATean finkatuko litzateke.

"PATen dagoen Eskola Txikien koordinatzaileak alde batetik aldarrikapenak, komunikazioak, hori guztia izango litzateke. Beste alde batetik, gestio-lanak, baliabideak, eta baita ere bultzatzen ditu elkarrekiko ekintzak. Eta horietako bat izango litzateke pedagogia-mailako berrikuntzak, eta hor gabilta. Esan behar da pertsona horiek guztiz inportanteak direla guretzat, zeren lan asko aurrezten eta aurreratzen baitigute. Mintegia beraiek kudeatzen dute normalean." (z1-XG)

Ikuskaritzari dagokionez, bi alderdiei buruzko galderak planteatzen zitzaizkien, hau da, ikastetxeak garatzen dituen proiektuen jarraipen-maila zer-nolakoa zen eta ikastetxean duten presentzia fisikoa nahikotzat jotzen ote zuten.

G37	IKUSKARITZAK IKASTETXEAN DARAMATZAGUN PROIEKTUEN JARRAIPENA EGITEN DU.
	Atala: esperientzia

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
3,29	1,08

G77	IKUSKARITZAK IKASTETXEAN DUEN PRESENTZIA FISIKO MAILA NAHIKOA DA.
	Atala: satisfazioa

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
3,53	1,19

Kasu bietan nahikotasunaren marra gainditzen dute. Bi kasutan emaitzak altuagoak dira: Lehen Hezkuntzako etapa eta inguru pobreetako ikastetxeak.

Ikastetxe txikiek, bestalde, beren proiektuen jarraipena gehiago baloratzen dute; eta presentzia fisikoari dagokionean, Arabako ikastetxeak dira puntuazio altuena eman dutenak.

Hobekuntzari dagokionez, proiektuen jarraipena aipatzen da aparteko baliabideak esleitzeko eta autonomia garatuz joateko ezinbesteko baldintza gisa.

(I) "Ikuskaritzak ikastetxeen zuzendaritzarekin zubi-lana egin beharko luke, horiek sakon ezagutu eta zera esan: *beno, ba, proiektu hau aurkezten duen, atzerritarren etorrerarekin lotutako arazo zehatz hau duen ikastetxe honek honako baliabide hauek behar ditu, hain zuzen ere.* Dena den, zuzendaritzak Administrazioa ordezkatzan badu, gutxienez sinestu egin beharko lieke zuzendaritzari baliabideak eskatzen dituztenean. Gero emaitzak eskatu, hori bai. Edozeinek aurkez ditzake proiektuak, baina nork ebaluatzen du proiektu horiek egingarri diren, aurrera ondo eramaten diren ala ez? Ikuskaritzak egin beharko luke. Ez dakigu une honetan horretarako gaitasuna duen, baina benetan hori falta da eta ikastetxe guztietan egin beharko litzateke; horrela jakin genezake zein diren funtziona dezaketen proiektuak, zein diren luza daitezkeenak eta zein diren behar dituzten baliabideak ." (z1-IE)

"Autonomia-arloan, zer da behar-beharrezkoa? Autonomia horrek emango duen aukera norbaitek kontrolatu behar du, arautu behar du eta jarraipen bat egin behar dio. Norbait horrek, argi dago, Hezkuntza Sistemaren barrutik joan behar duela, eta dagoen egituraren barruan besterik sortzen ez den artean behintzat, nik ikuskariak ikusten ditut arlo horretan lan egin beharko luketenak. Kasu guzti horietan etekinik edo ekoizpenik baldin badago, ekoizpen guzti horiek sistema osoaren onurarako behar dute izan, beste ikastetxe guztien onurarako, eta azken batean, Ikuskaritza, Pedagogi Aholkulari-Taldea eta abar guztiaren onurarako." (z1-AL)

Ikuskaritzaren eta ikastetxearen artean sarriago harremanak izateari dagokionez, jasotako puntuazioak adostasun-maila nahikoa islatzen du. Eskariaren aldetik, eta aldekoen eta aurkakoen irudizko balantzarik desorekatzeko asmorik gabe, hausnarketa kritiko bat sartzen dugu.

"Orokorrean guk, zuzendariok, ikuskariei buruz daukagun iritzia, ez dakit zuzena den, ez da positiboa. Sentitzen dugu guztiz fiskalizatzen

digutela; badakigu noiz deituko duten, kurtsoaren lehenengo egunean ea ume guztiak sartu diren; eta estadistika betebeharrak dugunean, epea bukatu zaigula esaten. Baina benetan ez dute bestelako agerpenik egiten. Agian guk ere ez dugu eskatzen, ez daukagulako beraienganako konfidantzarik ere. Eta azkenean lortzen duguna da esatea *"zenbat eta gutxiago agertzen bada ikastetxetik, guretzat hobeto"*, eta ez dut uste hori izan beharko lukeenik. Nire ustez pertsona hori izan beharko litzateke nire ikastetxea ondo ezagutzen duen bat, eta nire beharrak dakizkiena eta nire behar horiek bideratuko dituen Administrazioan, batez ere arlo pedagogikoan edo pertsonalgoan, bai irakaslegoaren mailan eta bai zentroan egiten diren proiektuak jarraitzen. Kontrola beharrezkoa da, baina kontrolaz aparte laguntza ere, eta laguntza ez dugu jasotzen alderdi horretatik." (z1-BA)

G73	ADMINISTRAZIOKO ORGANOEK (IKUSKARITZA, LANGILEAK, IKASTETXEAK,...) ZUZENDARITZA-TALDEENTZAT DEITZEN DITUZTEN BILERAK PROBETXUGARRIAK DIRA.
	Atala: satisfazioa, iritzia

BATEZB	Des. T.
3,03	0,93

Horrelako batez bestekoaren zehaztugabetasuna Bigarren Hezkuntzaren alde (3,12) eta Bizkaiko lurraldearen alde (3,17) argitzen da. Hau da erantzun zuriak eta baliogabeak %10a gainditzen duten hamaika itemetako bat, izan ere, ikastetxe askok ez baititu era horretako bilerak ezagutu.

Hemen jasotzen dugu Bigarren Hezkuntzako zuzendari batek bilera horiekin jarraitzeko egin zuen eskabidea (berak bilera horiek ezagutu zituen) eta ikuskari batena. Ikuskariak zertarako erabiltzen dituzten azaltzen du. Bitxia bada ere, biak Bizkaikoak dira.

"Orain dela urte batzuk, Lurralde Ordezkaritzak deitutako bilerak egiteko ohitura apurtu egin zen. Nire ustez halako bilerak, Ertainetako zuzendari guztiekin, oso probetxugarriak izan daitezke: Administrazioaren hezkuntza-politika ezagutzeko, ikastetxeetako arazoak plazaratzeko eta aztertzeko... Askotan zuzendariak oso bakarrik dagoela uste du, bere zentruan bere arazoekin; eta beste ikastetxeetako harremanak garrantzitsuak dira, arazoak gehienetan amankomunak baitira." (in-8)

- (I) "Ikasturtearen hasieran nahiz bukaeran, atxikita dauzkadan ikastetxeetako zuzendariekin eta ikasketa-burutzekin biltzen naiz, ikastetxeek bi une horietan landu behar dutena bateratzeko. Ikasturtearen bukaeran, hiru esparruetan, hau da, ikasleen ikasketen, irakaspraktikaren eta ikastetxearen curriculum-proiektuaren esparruetan, egindako ebaluazioari buruzko hausnarketa egiten dugu. Ebaluazioaren emaitza dokumentu ofizialetan nola adierazi ere aztertzen dugu, baita txostena edo memoria egiteari dagokion guztia ere: diagnostiko-prozedurak eta eduki behar dituen oinarrizko alderdiak. Eta berdin egiten da ikasturtearen hasieran: Sailburuordearen Ebazpena aztertzeke, EED (DAE) dokumentua aztertzeke eta ikastetxearen Urteko Plana egiteko ereduak eskaintzeke biltzen gara. Halaber, ikastetxeek planteatzen dituzten puntu zehatzak jasotzen dira, eta puntu horiek ikasturteko beste une batzuetan lantzeke gai monografiko bihurtzen dira." (hz-IC)

Administrazioaren eta ikastetxeen arteko harremanei buruzko multzo honetan kontuan hartzen den azkeneko gaia ordezkapen-sistemari buruzkoa da.

G75	HEZKUNTZA SAILAK DARAMAN ORDEZKAPEN-SISTEMA EGOKIA DA.
	Atala: satisfazioa

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
2,40	1,14

Ezin da esan zuzendaritza-taldeak pozik daudenik, eta are gutxiago Gipuzkoakoak (1,98). Batzuek hobetzeko sistemak asmatzen dituzte eta badira ikastola publiko bihurtu gabe zegoenean nola egiten zuten gogoratzen duten batzuk.

- (I) "Ordezkapenak ikastetxeetatik askoz hurbilago dagoen erakunde batetik kudeatu beharko lirатеke, eta gertatu eta bi ordutara asumitu. Betetzen ari diren ordezkapenei buruzko ikerketa egin behar da: Ikuskaritzak une honetan eskolaz-eskolako datuak ditu, hileroko parteak bidaltzen zaizkiolako. Hortik aurrera, arazoa eraginkortasun handiagoz bidera daiteke." (z1-IE)

"Gure aurreko etapan, ikastetxeak bazeukan ordezkari-poltsa bat; ikastetxea ezagutzen zuten pertsona batzuk, behin eta berriro

ikastetxera etortzen zirenak, eta baja bat zegoenean horiengana jotzen genuen. Ondo ere badakit sistema publikoan zaila dela, azken finean ikastetxe asko dago eta. Baina nik uste dut orain egiten dena hobetu daitekeela. Ez da posible irakasle batek urte oso batez zentro batetan ikasle-talde baten tutoretza eramatea, eta hurrengo urtean beste batek hartzea postu hori; hor galera izugarria dago funtzionamenduan, eta batez ere ikasleengan.” (z1-BA)

3.4. Beste ikastetxeekin dauden harremanak

Ikastetxeen pertzepzio topologikoan, badago batez ere “barrukoa” dena, eta hori ikastetxea bera da, eta ezagutu egin daiteke. Bertan haurrak eta nerabeak daude, eta gehiengoa osatzen dute, eta baita irakaskuntza lanetan ari direnak ere. Azkenik, aita eta ama aktibo batzuk. Hori horrela da, oro har.

Bigarrenik, badago mugalde bat, eskubidez kide diren arren benetan ez direnek betetzen dutena, eta hor sartzen dira guraso moduan antolatuta ez dauden edo ikastetxetik sarritan agertzen ez diren gurasoak. Azterlan honetako 2.4. puntuan azpimarratzen genuen aipamenaren bitartez gogoratuko dugunez, zuzendaria eta taldea zer-nolakoa den, ahalegin handiagoak edo txikiagoak egingo ditu guraso horiek integratzeko eta erakundearen giza-potentzialtasuna areagotzeko.

Gero badago beste espazio bat, kanpo-kanpokoak. Erakundearen *alter ego* delakoa osatzen dute, erabakiak hartu eta arautu egiten dituzte baina ez dira kide; definizioz, Administrazioa da. Horrela gertatu da gehienetan betidanik Eskola Publikoa izan den horretan orain dela gutxi arte. Pixkanaka-pixkanaka ikusten ari gara ikastetxetik kanpora dagoena ez dela bakarrik Administrazioa, beste ikastetxe batzuk ere badaudela, eta horiekin batera sarearen dimentsio horizontala eraiki daitekeela. Hortik dator hurrengo galdera, kapituluko azkenekoa, alegia.

G38	BESTE IKASTETXEETIKO HARREMAN-MAILA.
	Atala: burutze-maila

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
3,35	0,94

Zerbait berria izan arren, betetze-maila ertaina da, eta kolektiboen artean diferentzia nabarmenak daude. Goiko muturrean nabarmentzen dira

zuzendaritza sendoagoa duten ikastetxeak, ikastetxe txikiak, Lanbide Heziketakoak eta Gipuzkoakoak. Entzun ditzagun zuzendaritza kanpotik egiten diren bi hausnarketa.

- (I) "Ez dago esan beharrik ere tokiko sare bateko, dela PATeko, adibidez, dela lurraldeko edo autonomia erkidegoko (Sarean) esparrukoa, sistema bateko (publikoa)... kide izateak komunitate handiago bateko partaide izatearen sena indartu eta beren egoera propioa hobeto ulertzen eta erantzun egokiagoak aurkitzen laguntzen diela ikastetxeei." (hz-MU)

"Eskolek eta ikastetxeek eta institutuek joera dute beraien artean harremanak mantentzeko. Zergatik? Interes komunak dituztelako, eta horiek kudeatzeko beharrezkoa da arazoak ezagutzea, iritziak elkarri jakinaraztea eta aurrera atera, eta horretarako ikastetxeen arteko sareak behar dira, interes komunekin. Hori, araututa egon gabe, martxan ari da jartzen. Eta hori oso seinale ona da, erakusten duelako komunitatea bizirik dagoela, arazoei aurre egin nahi diela elkarri hobeto ezagutuz. Orduan, guretzat, Sarean, Ikaslan eta esperientzia horiek oso interesgarriak dira, eta uste dut Administrazioak errekonozitu beharko lituzkeela. (er-JuE)

Bukatzeko, hona hemen geografia-maila desberdina duten hiru esperientzia. Laugarren eta azkeneko kapituluak emango zaie jarraipena, proposamen modura.

"Nik uste dut ezin duela ikastetxe bakoitzak bere erara ibili. Horregatik sortu genuen Ikaslan Gipuzkoan, orain dela 7 urte. Ideia hori izan zen. Gipuzkoako 6, 7 ikastetxe mugitu egiten ginen, ateak jotzen genituen Gasteizen, etab., baina bakoitza bere aldetik joaten zen. Orduan, Ikaslan sortu genuen elkarren arteko harremanak izateko, besteen berri jakiteko, etab. Nik uste dut horrek bere emaitzak izan dituela; ez dakit Administrazioak errekonozituko duen noizbait, baina ziur nago Ikaslaneko zuzendariak izan direla urte gehien iraun dutenak ikastetxetako zuzendaritzetan. Oso garrantzitsua da beste ikastetxeekin erlazionatzea, ateak irekita edukitzea.

Eta ez bakarrik zure arloko ikastetxeekin, baizik eta baita ere ingurune honetako Lehen Hezkuntzakoekin; guk komisioko bat dugu eginda, hiru ikastetxeen artean, ofiziala ez bada ere biltzen gara elkarlanean aritzeko." (z2-JoE)

"Ikastetxeen arteko harremanen kontuari normalkuntza-proiektuek eman zioten hasiera oso ona. Oso arlo konkretua da, baina handik inizatiba batzuk sortu dira arazoak sortzen ziren heinean. Eta duela urte bat Gasteizko konserjeen arazoarekin harremanak zabaldu ziren besteetara, eta orain funtzionatzen dugu asanbladatxo moduan. Egun bat hartu genuen fijo, libre uzteko zuzendari guztiok, behar izanez gero elkartzeko. Dinamika bat badago, eta niri tokatzen zait gainera bileretara joatea, Udaletxera, Delegaritzara, Lakuara, eta abar. Orduan, oso harreman polita sortu dugu gure artean; deitzen dizute beste eskoletako zuzendariak, hau nola egiten duzu, edo hau nola egin dezakegun... Eta konturatu gara gainera pisua lortu dugula." (z1-XM)

"Udalak ikastetxearekin daukan lotura inportantea da. Gure kasuan, udalean hilean behin biltzen gara herriko zuzendariak, eta herri-mailan egiten diren jarduera komunak koordinatzen ditugu. Izan daiteke ihauteriak ospatzen direla, eta Udalaren inizatibaz ikastetxe guztiek ospatzen dute eta egiten dute ekintza bateratu bat, edo euskararen inguruan ere badira zenbait jarduera, eta nik horiek positibotzat jotzen ditut. Alde batetik, ikasleek beste zentroetako ikasleekin ere harremana -txikia bada ere- mantentzen dute. Eta eskola publiko bat dagoenaren zentzua ere indartzen du." (z1-BA)

3. atalaren laburpena

Ikastetxeen benetako eskuduntza-maila nahikoa ez izateaz gain, Administrazioak garapen-gune propioak arauz josten dituela sumatzen da. Etorkizunean joera hau aldatu egingo dela eta ikastetxeek beren autonomia garatuko dutela aurreikusten da; aurrerapenak nabaritu diren alor bakarra ekonomia-kudeaketarena izan da, baina horretan ere ez dago gauzatzen diren proiektuen araberrako trataera desberdinik.

Administrazioak ikastetxeekiko finkatzen duen elkarrizketa-maila, aldeak alde, nahikotzat jotzen da. Hala ere, zerbitzuen eta atalen arteko koordinazioa da gehien gutxien den arloa, ikastetxeei beren eskariak luzatu edota beren beharrei erantzuterakoan; honen isla da zuzendaritza-taldeek aurrera eraman behar dituzten erabakietan duten babes-faltaren sentsazioa.

Laguntza-zerbitzuekin eta Ikuskaritzarekin dituzten harremanak nahikotzat jotzen dira. Lehen Hezkuntzan eta erlazioa estuagoa denean, egoera soziala medio ikasleen beharrak handiagoak direnean, hobeagoak dira. Hala ere, gertuen dagoen zerbitzua Ikuskaritza izanik, berarengan ipintzen da Administrazioaren zereginak koordinatuko lituzkeen figura bakarraren eskaria. Hobetu beharreko beste zerbitzua ordezkapenena da.

Beste ikastetxeekin izan beharreko harremanen eremua lantzen hasi da, zonalde- edo erkidego-mailan. Lanbide Heziketan dago horretan eskarmenturik handiena eta baloraziorik gorena.

4. KAPITULUA: HOBETZEKO PROPOSAMENAK

4.1. Zuzendaritza-taldeak berriztatzeko prozesua

Zuzendaritza-taldeak berriztatzeko prozesuan kasu askotan gatazkak sortzen dira, eta arrazoia ez da beste edozein erakundetan pribilegiokotzat jo daitezkeen lanpostu batzuk lortzeko lehia, baizik eta hautagairik ez izatea eta, ondorioz, Ikuskaritzak nahitaezko izendapena egin beharra.

Inkestari erantzuten dioten zuzendarien artean %60a OOGk aukeratu du, eta gainerako %40a Administrazioak izendatu du zuzenean. Zuzendari-lanpostuak betetzeko sistemak ez du zerikusirik karguan izandako antzinatasunarekin eta ikastetxearen tamainarekin, baina bai etaparekin; Lehen Hezkuntzan izendapenak gutxiago dira, %30a, inkestak emandako datuen arabera. Batzuetan, arreta hautagaiak aurkitzeko lanetan jarrita dagoenez, ez dira kontuan hartzen jadanik bertan dauden zuzendariak.

"Zuzendaritza-karguen berriztapenaz ari garenean, ez dugu berriak sartzeaz bakarrik pentsatu behar, baizik eta dauden horiek zer beharko zuketzen mantentzeko, azken batean hori ere oso puntu garrantzitsua izan liteke, hau da, sisteman funtzionatzen ari diren zuzendaritza-taldeakideek ihes ez egitea. Eta jarraituko ez badute ere, ez dezatela kargua halako desesperazio-sentimendu batekin edo etsipen eta nekezama batekin utzi, horrek ordezkoi gai izan litekeen oro uxatzen baitu. Lortu behar dena zera da, lehenengo, sartzea; eta gero, daudenak mantentzea." (z1-AL)

Egoera horrelakoa izanik, ez dirudi egokiena baldintzak jartzea eta are gutxiago kargua betetzen dutenentzat beste lanbide desberdina asmatzea denik, nahiz eta horixe izan inguruko beste herrialde batzuetan nagusitzen ari den eredu.

(I) "Gure ustez, zuzendaritzak profesionala izan behar du, baina ez biziartekoa. Irakasleak geografia emateko geografian espezializatu behar duen eta matematikako irakasleak ere espezializatu behar duen bezala, zuzendaritzarako ere beharrezkoa izan beharko litzateke espezializazioa. Zuzendaria ez da zuzendari jaiotzen, bere burua prestatzen du. Berak lider izaera, gauzak ondo egiteko joera bezalako nolakotasunak izan ditzake, baina beste edonon bezala prestakuntza teknikoa behar du." (er-LS)

(I) "Zuzendaritza-lana betetzeak ez du zertan betirako, bizitza guztirako izan behar; Hezkuntza Sistemarentzat ez litzateke ona izango zuzendarien kidego bat sortzea. Ezta urtero zuzendaritza berriak izendatzea ere. Zuzendaritza-lanak, irizpide orokor gisa, gutxienez hiruzpalau urte beharko luke ondo betetzeko, horixe baita azken finean Hezkuntza Sistemaren kalitatean eragina izango duena." (er-EL)

(I) "Zuzendariaren lanak borondatezkoa izan behar du. Administrazioak ezin du inor behartu bere ezaugarri pertsonalekin bat ez datorren lana egitera; edozeinek ez du zuzendari izateko balio." (er-SG)

Gauza bat hastapenak dira eta beste bat bukaerak. Azkenean, inork nahi ez badu, ikastetxeak ez baditu egokienak aukeratzen, nahiz eta hori bere funtzioa izan, Administrazioa da esku hartzen duen eta zuzendariak izendatzen dituen. Eskatzen dena hori modu automatikoan ez egitea da.

"Kasu askotan, gurean bezala, antzinakotasunaren arabera egiten da zuzendariaren hautaketa. Horretarako ikuskaria dator. Baina ez litzateke hobea izango eskola, klaustroa eta giroa ezagutu eta gero, ikuskariari egokiak iruditzen zaizkion pertsonak proposatzea? Gero klaustroaren sostengua ikustea. Baina horretarako ikuskariak gehiago zapaldu beharko lituzkete eskolak. (in-9)

Kreditazioak kargurako prestatutako hautagaien multzoa oso zabala izatea bermatzeko asmoz martxan jarri baziren ere, dirudienez ikastetxe askotan ez da hori lortu. Prestakuntzaren baldintza arazo formal hutsa izatera mugatu zen, eta kasu batzuetan kreditatuen kopurua oso urria da.

(I) "Ez nau konbentzitzen kreditazioaren kontu horrek. Inguru honetan izan dugun esperientzia honako hau da: orain dela bi ikasturte, ikastetxe gehienetan zuzendaritza-taldeak berritu behar zirenean, lehen ere zuzendaritza-taldearen lanak egiten aritutakoak ginen kreditazioa genuen bakarrak, eta jarraitzera behartu gintuzten. Ikuskaritzan Lakuako papertxo bat atera ziguten kreditazioa derrigorrez eduki behar zela adieraziz." (z1-MA)

Beste ikastetxe batzuetan aurrea hartzea pentsatzen dute.

"Nik uste ikastetxe bakoitzak planteatu beharko lukeela bere zuzendaritzan, aukera izateko taldean. Hemen, esate baterako, 50 lagun gaude; prestatu 10-15 lagun, posibilitate hori izatea." (z1-PL)

Beste batzuetan botere-eskualdaketa arrazionalizatu egin nahi dute, eta horrek berarekin eskarmentua, jakinduria eskualdatzea, dakar. Deklaratzaile honen ustez, zeregin berrirako lehendabiziko prestakuntzak ikastetxean bertan hasi behar du, eta horretarako zenbait baliabide behar dira.

"Zuzendari berria izango denari motibazio pixka bat emateko, nik uste dut posible litzatekeela zuzendaritza uzten duenak hurrengo urtean zuzendari berriaren laguntzaile bezela ikaste-dedikazio bat uztea. Nik gero eta argiago daukat horrelako gauza bat oso motibagarria izango litzatekeela zuzendari berrientzat. Erreleborako orduan, zuzendari ohiak kurtso batean baldin baditu ordu batzuk zuzendari berriari laguntzeko, eta behar diren kontaktuak egiteko, bileretara laguntzeko,... askozaz ere errezago hartuko luke pertsona horrek erreleboa. (z1-BA)

Aurreko ekarpenak praktikatik abiatutako hasierako prestakuntzari buruzko gaia lantzen bazuen ere, jarraian datorrenak oraingoz erantzunik ez duen kontraesan bati aurre egiten dio: ezinezkoa da aldez aurretik prestakuntza trinkoa lortzea, izan ere, taldeak berriztatze prozesua ikasturteko azken hiruhilekoan, bukatze dagoenean, gertatzen delako eta irailean ezinezkoa delako ikastetxea utzi eta prestakuntza trinkoko ikastaroetara joatea. Nola konpontzen da dilema hori?

"Askotan, ekaineko azken egunetan edo irailean, kurtso hasieran, hor izaten da erreleboa. Horrek aurretik prestatzeko denborarik ez izana ekartzen du. Formakuntza horrek aurretik beharko luke. Beraz, oso garrantzitsua izango litzateke, ez hirugarren hiruhilabetean zehar, baizik eta bigarren hiruhilabetean zehar sarrera-prozesuak, errelebo-prozesuak, erabakita edukitzea; hau da, Aste Santuko oporretara doanean, jakin dezala batek irailean horrelako kargu batean hasi beharko duela. Eta azken hiruhilabete horretan izan beharko lituzke aurretikako prestakuntzako ikastaroak, laguntzak, eta abar; beharbada liberazio-maila batekin, osoa edo behar denekoa. Horrekin beste lasaitasun batean sartuko litzateke, oinarri teoriko batzuk jasoak izango bailituzke. Baina nik ikusten dut formakuntza guztietan -ez hemen bakarrik-, formakuntza teorikoak ez duela trebatzen pertsona; pertsona lan horretan ari denean trebatzen da benetan. Eta lanean ari denean, etengabeko formakuntza bat jarraitzerik izan beharko luke,

gehienbat mintegietan. Baina niretzat askoz garrantzitsuagoa izango litzateke formakuntza-ikastaro horiek prebioak egitea. Badakit oso zaila dela, baina agian apuntatu beharreko erronka bat izango litzateke.”
(z1-AL)

4.2. Diru pizgarriak

Diru pizgarrien arazoa, hautagaien eskasiari aurre egiteko irtenbide eta ikastetxeetako zuzendaritza-lanei lotutako zailtasun eta dedikazio berezia orekatzeko modu gisa planteatuta, erakunde batzuek eztabaidatzen duten eta Hezkuntza Sailak kontuan hartzen dituen neurrien artean dago. Hori dela eta, elkarrizketetan horri buruzko testigantza ugari jaso zirela kontuan izanik, galde-sortan gai horri buruzko bost galdera sartu ziren.

Lehenengo bietan aipatzen zen arazoa da ea horrelako pizgarriak gauza diren gaur egun kargu horiek betetzen dituztenen eta beren buruei horrelako lanak beren gain hartzea sekula planteatu ez dizkien beste horien motibazioa aldatzeko. Ikus ditzagun lehendabiziko erantzunak eta jatorriaren arabera erregistratu diren diferentziak.

G46	DIRU PIZGARRIEK, ZUZENDARITZA-TALDEETAN DAUDENEK HOR JARRAI DEZATEN BALIO DEZAKETE.
	Atala: iritzia

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
2,39	1,45

G47	DIRU PIZGARRIEK ZUZENDARITZAN SARTZEA INOIZ PENTSATU EZ ZUTENAK ERAKARTZEKO BALIO DEZAKETE.
	Atala: iritzia

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
2,53	1,49

Ematen duten erantzuna ezezkoa da gehien bat, baina diferentzia handiak daude. Bigarren Hezkuntzako karguek eta bereziki DBH-DOBHko ikastetxeetako ikuspegi irekiagoa dute pizgarri horiek konbentzitzeko duten ahalmenari dagokionez; era berean, eskarmentu handiagoa duten karguek eta ikastetxe handietakoek puntuazio handiagoa ematen dute, 3ko marraraino iritsi gabe.

Ezezko erantzunaren arrazoiak azaltzerakoan arrazoiak morala, muga eta zuzendaritzaren oinarri diren irakasleen artean nagusitu behar diren berdintasuneko harremanak aipatzen dira.

"Hemen diruagatik ez zen inor zuzendaritzan izango, ez dut uste pizgarri ekonomikoak konpentsazioa direnik. Eta, izatekotan, izugarritzko dirutza izan beharko luke. Ez da motibazio inportanteena, eta ezta zilegi ere. Nik gehiago uste dut sinestu behar duzula eskola horretan, maite behar duzula hori." (z1-XG)

"Orain arazo asko daude: egia da sententzio bat dagoela lana ez dela ondo errekonozitzen, autoestima-arazoak daude, jendea ez dela animatzen. Hezkuntza Sistemaren ardura berezi batzuk hartzen dituztenek euren pizgarri ekonomikoak edukitzea ez dugu gaizki ikusten, muga batzuen barruan, printzipio orokor batetik abiatuz, hau da, soldata-sistemaren ez direla diferentzia handiak egon behar, zeren azken batean denok hartzen baititugu ardurak. Baina ez dezagun pentsatu pizgarri ekonomikoekin konpondu egingo direla gaur egun dauden arazoak. Pizgarriena gauza konplementarioa da, ez gaude aurka, baina ez da panazea bat." (er-JuE)

"Diferentzia handiak egitea behintzat, ez det uste egokia denik. Azken finean, maila berean gauden irakasle gara, eta guztiok lankide gara, eta egongo gara ekis urtetan eta gero utzi egingo dugu. Beste gauza bat da momentu batetan horrek... bueno, erantzun diezaiokeela problemari soluzioa ematen, jarri benetan pizgarri ekonomiko interesante bat, bakarren batek uko egin ezingo liokeena, eta papeleta soluzionatuta. Baina zuzendaritza-eredu hori ez da batere ideiala." (z2-JA)

Beraz, eredu teorikoaren eta hastapenen alorretik begiratuta, erantzuna pizgarri horiek potentzialtasunaren aldetik ez dutela balioko da, aipatu diren diferentziak hor dauden arren. Baina merezi, zuzendaritza-karguek merezi al dute diru pizgarri izatea egiten duten lanarengatik? Ikus dezagun hirugarren eta laugarren galderei emandako erantzuna.

G48	NIRE KASUAN, ONDORENGO ADIERAZPENAK BALIAGARRI IZAN BEHARKO LUKE: "ARDURA GEHIAGO, SOLDATA HANDIAGOA."
	Atala: iritzia, proposamena

BATEZB	Des. T.
3,84	1,24

G51	NIRE KASUAN, ONDORENGO ADIERAZPENAK BALIAGARRI IZAN BEHARKO LUKE: "LAN GEHIAGO, SOLDATA HANDIAGOA."
	Atala: esperientzia

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
3,79	1,34

Galdera bikoitza izatearen arrazoia elkarrizketetan jasotako argudioen artean, denboraren aldetiko dedikazio handiagoa eta erantzukizun handiagoa nagusitzen zirela da. Erantzuna baiezkoa da, ahalegin horiek aitortu egin behar zaizkiela, eta hori lan-munduan ohikoa den moduan egin behar da, hau da, ordainsaria igota. Hala ere, diferentziek irauten dute, eta lehen azaltzen ziren kolektiboak berriro ere azaltzen dira, batez ere bigarren galderari dagokionez, hau da, pizgarria eta benetako dedikazio-denbora elkarlotzen dituen. Izan ere, DBH-DOBHko ikastetxeen iritzia ikastetxe handien gainetik (4,25) gelditzen da, eta 4,31ra iristen da, eta gainera sexuen arteko gaia badago, bosgarren eta azkeneko galderan gauzatuko dena.

Orain arte ikusitakoa laburbilduz, esan daiteke zuzendaritza-karguen ustez, egiten duten lanaren berezitasunak kontuan hartuta, soldata handiagoa izatea merezi dutela, nahiz eta hori pizgarri nahikoa ez izan lanpostu horiek betetzen dituztenak bertan finkatzeko edo oraingoz aukera hori aintzakotzat hartu ez dutenak erakartzeko. Badaude, beraz, arrazoi sendagoak, eta horiek azaldu arte itxaron beharko da. Ikus ditzagun oraingoa, adierazi den bezala, aldeko argudioak.

"Lan honi garrantzia eman behar zaio. Klaustro osoaren lana da garrantzitsua, ez zuzendariarena bakarrik, baina ikastetxe osoa antolatzen eta gidatzen duen zuzendaritza-taldearen lana baloratzekoa da. Eta pizgarri ekonomikoak, azken finean, lotuta daude lanari ematen zaion balioarekin. Orduan, nik uste dut alde horretatik gehiago ordaindu beharko litzatekeela. Zeren jendeak orain zera esaten baitu: hainbeste lan erantsi, eta, nik baino gehiago zenbat irabazten duzu? Ez du merezi. Hainbesteko erantzukizuna, lan orduak..." (z1-SL)

"Pizgarri ekonomikoak egon behar dira. Azken finean, guk lan bat daukagu, irakasle arruntak gara alde batetik, eta horretaz aparte, momentu batetan bihurtzen gara gerenteak, bihurtzen gara komunitate baten arduradunak, errespontsabilitate bat daukagu, bai zibila ere bai. Eta guzti hori -gizarte honetan behintzat- diruarekin baloratzen da. Eta nik uste dut hezkuntza-munduan ere baloratu egin beharko litzatekeela.

Gaur egun daukagun osagarriarekin ez dira ordaintzen sartu behar ditugun ordu estra guztiak. Azken finean, gu gara ikastetxea ixten denean gelditzen garenak." (z1-BA)

- (I) "Zuzendaritza-lanak ikastetxean egoteko orduen zama bikoiztea dakar eta, horrezaz gain, tentsio gogor nahikoa pairatzen duzu. Kontuan izan behar duzu ikastetxean sortzen diren arazo guzti-guztiak zuzendaritzara iristen direla eta erabakiak hartu behar dituzula, eta erabakia hartu arte tentsioa zuri transmititzen dizutela. Orduan eragingarri bat diru-pizgarria izan daiteke, eta denborarekin hori langilearen soldatan geratu beharko litzateke; zuzendaritzarengatiko gehigarria betirako geratu beharko litzateke." (hz-AS)

Azkeneko gaia, osagarria partzialki sendotzeari buruzkoa da.

G49	KARGUARI DAGOKION DIRU PIZGARRIAREN ZATI BATEK BETIRAKO IRAUN BEHARKO LUKE.
	Atala: proposamena

BATEZB	Des. T.
2,39	1,62

Ezta hori ere, baina desbideraketaren batez bestekoa, batez besteko puntuazio baxua bezain deigarria izan daiteke, galde-sortako handiena baita. Goiko muturrean ikastetxe handiak (3,14) eta bost urtetik gorako eskarmentua duten karguak (2,98) daude; hirugarren faktorea, aurreko galderetatik zetorrena, iritzi-emaiaren sexua da, eta alde horretatik gizonezkoek (2,99) emakumezkoek (1,96) baino puntu bat baino gehiago ematen dute. Hala ere, tauletan ikusi ahal izango den bezala, erantzuten duten emakumezkoak (339) erantzuten duten gizonezkoak (241) baino askoz gehiago dira.

Gutxiengoek ere beren arrazoiak dituztela frogatzeko, hona hemen galdera bera bi ikuspuntutatik ikusita: izan beharra-arrazoa eta izatea-esperientzia. Azken finean, ikuspuntu horiek izan ziren galdera eragin zutenak.

- (I) "Gaur egun zuzendaritza-lana ez dago ekonomikoki baloratuta. Gure ustez, gaur egungoa baino pizgarri handiagoa egon beharko luke. Gure ustez, lan horretan urte kopuru jakin bat betez gero, zuzendariari onartu egin beharko litzaioke soldatan diru gehigarria geratzea bere lan-bizitza guztirako." (er-LS)

"Beste faktore bat badago, hau da, pizgarri bat jasotzen ohituta zaudenean, nahiz eta hutsaren parekoa izan, galtzerakoan ez da hutsaren parekoa. Nik uste dut bere momentuan jaso nuen plus hori jasotzeak emandako poza baino pena haundiagoa eman didala momentu honetan galtzeak. Horregatik, LOGSE-ak aurreikusten duena, hots, biziarteko pizgarria, nahiz eta oso proportzio txikian izan, lagungarri ona litzateke. Nik halako epe bat pasa ostean, betirako halako errekonozimendu bat edukiko dudala baldin badakit, nahiz eta txikia izan diot berriro, sinbolikoki eta psikologikoki izugarri balioko lidake. Azkenean, faktore guzti horiek laguntzen dute, zeren asko eta askotan kargudun pertsona bat horrelako postu batean oso bakarrik sentitzen da, eta sarritan pentsatzen du: "Beno, ni zertan ari naiz hemen, halako dedikazioa, halako ilusioarekin, merezi al du?"

Askotan esan izan dut zenbaitek bere lanaz gain halako *plus* bat eskeintzen diola gizarteari, ONG batean, kirol-elkarte batean, auzoan, politikagintzan... ba, zuzendarion kasuan lanaz gain, gure lanarekin jarraitzea da gizarteari eskeintzen diogun *plusa*. Lagunduko luke, zalantzarik gabe, aurretik aipatu dudan bezalako neurri batek, gure dedikazio honi jarraipen luzeago bat ematen." (z1-AL)

4.3. Orduen aldetiko dedikazioa

Puntu honetan egoera zeharo desberdina da Lehen Hezkuntzako eta Bigarren Hezkuntzako ikastetxeetan. Lehenengoetan ez dago administrazio-pertsonalik, publiko bihurtutako ikastoletan izan ezik, eta, beraz, 1.1. puntuan ikusi zen bezala, zuzendaritza-taldeek bi motako lanak egin behar dituzte: alde batetik, beraien funtzioari edo karguari dagokion lan espezializatua, eta, bestetik, lan merkatuan ordainsari txikienak jasotzen dituzten lanak, administrazio-lanak, besteak beste. Arazo hau azpimarratzen du Lehen Hezkuntzako zuzendari batek.

"Guztiz inportantea iruditzen zait administrari-lanak beteko dituen pertsona baten presentzia eskoletan; ordutegia, zenbat orduren dedikazioarekin, ikustekoa litzateke beharrianen arabera. Baina zuzendariak bete behar dituen funtzioak dira bai antolakuntzakoak eta bai pedagogikoak eta askotan pedagogikoak alde batera uzten dira, urgentziazko gauzak ditugulako, eta azkenean administrarritza-burokrazia lanetan sartu egin behar ditugu hainbat ordu." (z1-BA)

Kontraordain gisa, Lehen Hezkuntzako ikastetxeetan bi motako funtzioak egiteko denborari dagokionez gordetzen den tarte handiagoa da, eta irakastorduen aldetiko dedikazioa Bigarren Hezkuntzakoena baino txikiagoa da, ikastetxearen tamainari dagozkien baldintza berberetan.

Bigarren Hezkuntzako ikastetxeetan diferentziak daude administrazioko langileak edukitzeari dagokionez, eta DBHko ikastetxe independenteak dira gogobetetasun txikiena erakutsi dutenak; DBH-DOBHko ikastetxeetan kexu daude, ez daudelako ados kontratatzekeko prozedurekin, errotazio handia eragiten baitu, ezta ordezkapenetan gertatzen diren atzerapenekin ere. Zuzendaritza-lana egiteko denbora gordetzeari dagokionez, esleipena tamainaren arabera eta hezkuntza-zerbitzuen eskaintzaren arabera egiten da, eta zuzendaritza-taldeak ordu horiek bere kideen artean banatzen ditu. Sindikalista batek dioenez,

"Azken hitzarmenean izugarrizko ahalegina egin genuen zuzendaritza-taldearen ordu kopurua handitzeko. Zenbaitzuek esan digute oraindik ere zailtasunak dituztela eguneroko lana eta zuzendaritza-lana bateratzeko. Beraz, nik uste dut hobe dela ordutegi orokorra ikastetxeari asignatzea eta gero ikastetxeak banatzea, bere autonomiaren barruan; ikastetxean bertan egin behar da balorazioa."
(er-KG)

Ikastetxe mota guztientzat baliagarri izan daitekeen erreferentzia-parametroa finkatzeko asmoz, bi galdera planteatu ziren. Lehenengoa orokorrean egindako formulazioa da, eta espero izatekoa da erantzunek zuzendaritza-taldearen lanaren bolumena mugatzen duten ikastetxearen benetako baldintzekin zerikusia izatea. Bigarren galderan, ikastetxearen tamainaren erreferentzia 20 gelatan finkatzen da.

G52	IKASTETXEAREN ANTOLAKUNTZA ONERAKO, KALTEGARRIA DA ZUZENDARIAK KLASEAK EMATEA.
	Atala: iritzia, esperientzia

BATEZB	Des. T.
3,27	1,51

Lehenago azaldu denarekin bat, ikastetxe handiagoak (3,74) eta Lehen Hezkuntzakoak (3,57) dira horren aldeko jarrerarik nabarmenena erakusten dutenak. Hautatutako zuzendariak (3,52) izendatutako zuzendariak baino neurri handiagoan daude zuzendariak zuzendaritza-lana besterik ez egitearen alde. Beste muturretik begiratuta, ikasgelaren errealitatearen ikuspegia galtzeko arriskua adierazten da. Ikus dezagun gogoetatik esperientziara igaro zen pertsona baten iritzia, baina zehaztu egin behar da berarengan lehen aipatu

diren hiru baldintzak ematen direla (Lehen Hezkuntzako ikastetxe handi bateko kargu hautatua).

"Nik zuzendaritza hartu nuenean esan nuen: *nik klasea ez dut utzi nahi*. Eta esan zidaten: *itxaron zaitez, froga ezazu eta gero hitz egingo dugu*. Ondo argi ikusten da lehendabiziko gauza dela denboraren beharra; orain, onartuta dugu hiru kideek karga lektiborik ez izatea. Horrek sartzen zaitu dinamika batean, denbora asko duzu pentsatzeko. Eta orduan horrek eramaten zaitu hainbat gauza egitera, eta, ez dakit, igual eskola bera dinamizatzeraz." (z1-PL)

G53	20 GELA BAINO GEHIAGOKO IKASTETXE BATEAN, ZUZENDARIAK ETA IKASKETA-BURUAK EZ LUKETE KLASERIK EMAN BEHARKO.
	Atala: proposamena

BATEZB	Des. T.
4,01	1,31

Galderaren baldintzak zehatzagoak direnean, erantzuna ere zehatzagoa da, eta aniztasun txikiagoa gertatzen da. Berriro ere zuzendari hautatuak (4,31) eta Lehen Hezkuntzako karguak (4,24) dira nabarmentzen direnak; Bigarren Hezkuntzan DBH-DOBHkoak eskola-orduei eusteko tradizioa aldatzearen alde daude, seguraski metatzen zaien lana konplexua delako. Lehen Hezkuntzaren kasuan, diru pizgarriei baino lehentasun handiagoa ematen diote faktore honi.

(I) "Bi lerroko ikastetxe batean baldintzetako bat inolako irakaslanik ez egitea da, ez zuzendariak soilik, ezta ikasketa-buruak ere. Bestela ikasleekiko iruzurra da. Guraso askok horrela uste dute, eta, orain dela urte batzuk, AJA (ROF) egin eta zuzendaritza-taldearentzako orduak zehazten genituenean, zera esaten zuten: *ahalik eta gehienak, niri ez bailitzaidake gustatuko ez zu, zuzendari hori, ezta ikasketa-burua ere nire seme-alaben tutore izatea*. Izan ere, garrantzizko arazoren bat dagoenean klasetik ateratzen zaituzte, noski." (z1-MA)

"Ordutegiarena argi dago. Momentu honetan zuzendaritza-kargutan dabilzanak erotuta dabilta; duten dedikazioak ez die uzten behar bezela heltzen bere lanari, halako larritasun-sentsazio batekin dabilta. Ez dut bakar bat ezagutzen benetan ilusionatua, konprometitua dabilena, eta aldi berean lasai dabilena. Agian ezagutu dezaket norbait, gibelandiren bat, oso lasai dabilena, baina hori lasai ibiliko da beti; eta

benetan ez da lasai ibiliko egiten duen lanarengatik, baizik eta egiten ez duenarengatik izango da. Beraz, argi dago ordu-dedikazio handiagoa behar dela. Nik, gurea bezalako bi lerrotako ikastetxe batetan, zuzendaria eta ikasketa-burua automatikoki liberatuko nituzke. Beste gauza bat da beraiek nahi duten edo ez; normalean asko eta askori gertatzen zaigu ez dugula erabat galdu nahi izaten haurrekin kontaktu zuzen hori; baina berez, dedikazioz, nik bermatuko nuke bi figura horiek liberatuta egotea eta beste maila batean idazkaria eta administraria." (z1-AL)

G50	ZUZENDARITZA-TALDEARENTZAT, ORDUTEGI MALGUA IZATEA PIZGARRI IZAN LITEKE.
	Atala: iritzia, proposamena

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
3,70	1,33

Hirugarren aukera da. Lanetik irteteko ordutegi edo egutegi mugarik ez badago –adierazten denez– sartzeko ere ez luke egon beharko, beti ere gauzak kontrolatuta baldin badaude. Baiezko moderatuaren tonuan, itemaren aldakortasuna azpitalde bakoitzaren barruan kokatzen da..

"Gauza bat ere pizgarri bezela bai uste dut inportantea dela, eta da ordutegiaren flexibilitatea. Nik egunen batetan gaueko hamaikak arte gelditu behar badut bilera bat daukadalako, edo larunbat batetan joan behar badut, edo uztailleko hilabete guztia ikastetxean pasa behar baldin badut, eduki beharko nituzke beste momentu batetan ordu horiek, ez proportzionalki, baina bai egun batzuk beste leku batetik ateratzeko; utzi beharko ligukete guri noizean behin hiru egun hartzea gure asuntoetarako, baina soldatatik deskontatu gabe." (z1-BA)

G70	ZUZENDARITZA-TALDEAREN ORDUTEGIA IKASTETXE BARRUAN EGIN BEHARKO LITZATEKE.
	Atala: proposamena

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
4,10	1,17

Baldintza hori jadanik ematen da, adierazi den bezala, Lehen Hezkuntzako ikastetxeetan, bertan lehentasuna baitu, plantila osoa eta ikasleak zuzenean zaintzeko behar diren irakasleen kopurua kontuan hartuta, zuzendaritza-lana betetzeko beharrezkoa den denbora gordetzeak.

Ikastetxeen antolaketarako autonomiarekin lotutako alderdi hau betetzeak badu zerikusia funtzio hauek betetzeko dagoen denbora osoarekin. Hobetzeko neurri gisa planteatzen dira konplexutasun handiagoa duten ikastetxeetan taldea handiagotzea eta DBHko kargu berriei denbora gehiago esleitzea. Administratzailearen figura ere horizontean azaltzen da.

(I) "DBH eta DOBH ematen duten ikastetxeetan bi ikasketa-buru egon beharko lirateke, bata DBHn bakarrik aritzeko eta bestea gainerako irakaskuntzetarako. Gaur egun, giza baliabideen %80a DBHk hartzen du, gatazkatsua dela erakusten baitu." (hz-AS)

"Hemen badaude bi figura, DBHko koordinatzailea eta ordezkaria; horiek bai ordu aldetik eta bai ekonomikoki oso errekonozimendu gutxi dute. Kasu batzuetan ordezkariak administratzailearen lana egiten du, nolabait zuzendari-administratzailea da, eta koordinatzaileak ikasketa-buruarena; funtzio eta zeregin handiak dituzte, eta ez zaie behar beste saririk ematen. (.../...) Gero, lizentziatuen eta maisu-maistren kontua dago. Adibidez, maisu-maistra bat ezin izan daiteke mintegiburua, beno, izan bai izan daiteke, baina gutxiago kobratzen du, orduan gauza horiek normalizatu egin beharko dira." (z2-KA)

(I) "Administrariaren figura beharrezkoa da, izan ere ekonomia-kudeaketaren zama arindu egiten baitu, eta horrek ikastetxe ertainetako, batez ere hezkuntza-maila bat baino gehiago dauzkatenetako zuzendaritzek egin behar dituzten ahaleginen eta pairatu behar dituzten buruhausteen zati handia baita." (er-EL)

G71	IKASTETXEAREN KUDEAKETA-PROIEKTUAK ADMINISTRAZIOAK ORDU-PIZGARRIEKIN LAGUNDU BEHARKO LITUZKE.
	Atala: proposamena

BATEZB.	Des. T.
4,49	0,77

Hau da aldekotasun gehien pizten dituen proposamena, 4.5., puntuan jorratuko den gaia, proiektuak kudeatzeko giza-baliabideen eskariari buruzkoa, aurreratzen du. Hurrengo aipamena konplexutzat jotzen diren ikastetxe batetik dator, DBH-DOBHko ikastetxe batetik.

- (I) "Ikasleen kopuruaren eta taldeen kopuruaren eta moten arabera gutxiengo bat egon beharko litzateke ikastetxeetako zuzendaritza guztientzat. Horrezaz gain, beste irizpide objektibo batzuk egon beharko lirateke, ikastetxean egiten den eta zuzendaritzak egiten duen lanarekin zerikusia dutenak. Lan egin nahi duen zuzendaritza bati ordu kreditu handiagoa eman beharko litzaioke. Gu aurten ikastetxearen ikasketa-proiektuaren barruan ari gara lanean, eta Curriculuma Eratzeko Institututik (CEI/IDC) bidali diguten dokumentutik abiatuta orain gure lana barneko lana da, batez ere, nola jorratuko ditugun gaiak ikastetxearen curriculum-proiektuan (ICP/PCC) daukagun gida horrekin. Zergatik ez zaigu denbora gehiago eman behar sakon lan egin nahi dugunoi? " (z2-AF)

4.4. Prestakuntza

Ikastetxearen funtzionamendurako mekanismo teknikoak erabiltzen aditua den zuzendaritza hezkuntza-sistemaren kalitate hobea lortzeko onuragarri da. Horrez gain, badu bere isla Administrazioaren beste organo batzuekin izan beharreko harremanetan, Ikuskaritzarekin izan beharreko harremanetan, adibidez. Ikastetxetik bertatik hobeto kudeatuko liratekeen lanez arduratu behar dira:

- (I) "Ikastetxeetako zuzendaritzaren aldetik gai juridikoetan edo legezkoetan esku hartzea eta karguari dagozkion gaiekin lotutako antolaketarako alderdietan orientabideak ematea eskatzen da. Ikuskaritzak nabaritzen du esku hartze horiek guztiak eskatzen dituen zuzendaritza hori zuzendaritza inposatua izan daitekeela, lehen urtean dagoela, ez duela kargua betetzeko prestakuntza zehatzik, ezta gogo eta motibaziorik ere. Sendotutako zuzendaritza batean, noski, arazo horiek ez dira agertzen, eta agertzekotan beste egoera bereziago batzuetan agertuko lirateke.

Hori dela eta, antolamendu eraginkorragoa, bakoitzak bere funtzioa hobeto betetzeko modukoa, izan nahi badugu, izan dezagun zuzendaritza profesionala, eta bete dezagun guk Ikuskaritzaren funtzioak berak eskatzen duena." (hz-IC)

Prestakuntzari dagokionez oinarritzko arazoa nola ikasten den jakitea da, zein testuingurutan, eta gero horretarako formula eranginkorrak bilatzea. Nola lortzen da prestakuntza?

- (I) "Zuzendaritza-lana betetzeko prestakuntza ez da kanpoko egoeretan, ikastaroetan, saiatutako simulazio-egoeretan bakarrik lortzen. Ia kasu guztietan zuzendaritza ez da elementu teoriko bat, ia beti gaitasunik handiena jarduera praktikoaren bidez lortzen dena da." (hz-AC)

Horrela adierazten du Hezkuntza Sailak zuzendaritza-taldeak prestatzeko garatzen duen programa instituzionalaren arduradunetako batek. Gero, ikastaroen eskaintza anitza nolakoa izan daitekeen deskribatzen du kanpoko aholkularitza-sistemak eta elkarren arteko laguntzarako sareak barne hartuko zituen programa globala, alegia.

- (I) "Euskal Eskola Publikoaren Legeak oinarritzko prestakuntza bermatzen du kualifikatuta egonda zuzendaritza-lanari aurre egiteko hautatu diren guztientzat. Izan ere, horrela planteatu da zuzendaritza-taldeak prestatzeko programa. Prestakuntza lortzeko aukera ematen du, 150 orduko oinarritzko ikastaro baten bidez. Geroago, zuzendaritza-postuak betetzen dituztenen arazo zehatzak konpontzera bideratuta dauden beste prestakuntza-modu batzuk planteatu dira. Kasu batzuetan, ikastaro horietan errealitatea edo trebetasun zehatzak azaltzen dituzten teoriak modu egituratuan ematen dira; beste batzuetan, ikastetxe zehatzetan egindako ikerketa eta diagnostikoan oinarritzen diren aholkularitza-ekintzak dira; eta beste batzuetan, laguntzarako eta elkartrukerako sareak finkatzen dira, zuzendariak beren arazo eta beharrak azaltzeko, beren praktikari buruzko hausnarketa egiteko eta askotan beraiekin daramaten isolamendua gainditzeko." (hz-AC)

Seigarren urtez jarraian Curriculumara Eratzeko Institutuan (CEI/IDC) errotuta dagoen programa honen esparruan, ikastaro luze batzuk, ikastetxeen zuzendaritza- eta antolaketa-alorrean gai generikoak emateko, eta ikastaro labur batzuk, arlo zehatz jakin batzuetan sakontzeko, antolatu dira. Denbora horretan 600 pertsona inguruk, gehienak Lehen Hezkuntzakoak eta %95 une horretan zuzendaritza-kargu bat betetzen ari direnak ikastaro luzean parte hartu dute, eta ikastetxearen antolamenduarekin lotutako alderdi bat hobetzeko proiektua egin dute. 300 pertsona inguruk bi faseko sekuentzia berbera daraman sakontzeko ikastaroa egin dute. Era berean, aurreko paragrafoan deskribatutako ildotik hainbat ekintza bultzatu eta babestu dira.

G54	ZUZENDARITZA-TALDEKIDEAK BI URTE BAINO GEHIAGORAKO BALDIN BADAUDE, EHUN ORDU BAINO GEHIAGOKO PRESTAKUNTZA-IKASTAROA EGITEA MEREZI DU.
	Atala: proposamena

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
3,18	1,36

(I) "Zuzendariok arazo praktiko bat aurkitzen dugu: lan bolumena hain handia izanik, zail egiten zaigu ikastetxetik kanpoko ikastaroetara joatea; lehenengo eta behin, ordezkoa bidali behar dizute, gero, egunero agertu behar duzu hona, nahiz eta kanpoan egon, eta niri behintzat zail egiten zait hanka bat kanpoan eta bestea barruan edukitzea.

Egia da, bestalde, nolabaiteko distantzia gorde behar dela; arazotik harantzago bizi zarenean hausnartu egiten duzu, zeren eta, ikastaroa ikastetxean egin behar baduzu, egun osoa hemen sartuta emanda, azkenean gehiegizko itomena senti baitezakezu. Beraz, ez dago gaizki ateratzea, nahiz eta batzuetan konplexua izan. Nire ustez, zuzendaritza-taldeak indartuz, bide bat aurki daiteke." (z2-AF)

Denbora eta unea baztertu ezinezko arrazoiak dira, eta taldeak berriztatzeko prozedurekin lotzen dira, bi dimentsio kontuan hartuta, hau da, sistema barruko antolaketa (OOGak eta zuzendariak hautatzeko deialdiak egiten diren urteko garaia) eta ikastetxeak irteten diren eta sartzen diren taldeen arteko transferentzia egiteko dituen barne-mekanismoak. Testuinguru honetan, ikastaro luzeetan inoiz parte hartu duten elkarrizketatuetako bik beren testigantza uzten digute.

"Niretzat zuzendaritza-taldea, urrutitik ikusten nuen mundua zen. Horregatik hurbiletik ezagutzea tokatu zitzaidanean, biziki eskertu nuen (eta eskertzen dut) zuzendaritza-taldeentzako ikastaroa egiteko izan nuen aukera. Ezinbestekoa ikusten dut hasterakoan formakuntza hori. Gero pentsatzen dut ikastaro espezializatuak direla egokienak: teknologia berrien trebakuntza, gatazkak... Beharbada taldekoak txandaka liberatzea izango litzateke egokiena." (in-10)

"Lehenengo formakuntza ikastaroa ikasketa-buruak eta biok egin genuena izan zen. Nik uste dut derrigorrezkoa dela, behintzat guri hor *abaniko* osoa zabaldu zitzaigulako, agian beste era batera zabalduko

zitzaigun lanean. Baina, ni, ikastaro horretan izan ez banintz ez nukeen inoiz plangintzarik egingo, hori badakit. Ez genuen egiten eta ez genuen egingo. Dagoeneko ohitu egin gara, oraingo zuzendariak ikastaroa egin du eta plangintza egin du, bere erara, desberdin, baina egin egin du." (z1-LV)

G55	NIRE PRESTAKUNTZARAKO, IKASTARO LABURRAK ETA ESPEZIFIKOAK NAHIAGO DITUT.
	Atala: proposamena

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
4,26	0,91

Praktikoak eta espezializatuak izatea da puntuazio altua jasotzen duen beste aukera, eta hor nabarmentzen dira bereziki DBHko ikastetxe independenteak (4,46). Espezializazioa ikastetxearen tipologiak mugatzen du, eta horrela ikusten da hurrengo bi aipamenetan. Lehenengoa DBH-DOBHko ikastetxe bati eta bigarrena Lanbide Heziketako ikastetxe bati buruzkoak dira.

"Ikastaroak: laburrak, zehatzak eta praktikoak, benetako esperientzia daukan jendeak emanda. (.../...) Interesgarriak izango liratekeenak: kudeaketa-oinarriak; organigramak; lantaldeak, batzordeak... nola osatu eta zuzendu; nola banandu, bideratu, kontrolatu eta ebaluatu lana; nola antolatu denbora eta agenda, ezusteak; nola prestatu eta zuzendu bilerak, aurrepausuak; aurrekontuak; legea..." (in-11)

"Gestioari buruzko formakuntza ere eman behar da, enpresa baten gerentea bazina bezala. Plan Estrategikoak egin behar dira ikastetxeetan eta hori egiten jakin behar duzu. Ikastetxea bideratzen jakin behar duzu. Ekonomiaren arloko gaiak ere ezagutu behar dituzu. Zuzendaria, ikastetxeko gestorea izan beharko luke." (z2-JoE)

G56	BESTE IKASTETXEEKIN ESPERIENTZIAK ELKARTRUKATZEA GARRANTZI HANDIKO ATALA DA ZUZENDARITZA-TALDEEN PRESTAKUNTZAN.
	Atala: esperientzia, proposamena

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
4,08	0,89

Puntu hau argitzen duten aipamenek aipatu berri diren ikastaroetan izandako esperientziarekin zerikusia dute, eta ikastaroaren barne-estrategia gisa (alde

aurretiko komunikazioa, esperientziak aurkeztea, talde-lana egiteko denbora, ebaluazioa, fase hedagarria eta proiektuak hedatzea) nahiz esperientzia elkargarriak mamitu dituzten elkarlanerako sareak moldatzetik datozen esperientzia modura martxan jarritako prozesuekin lotzen dira.

"Nire esperientzia da, zuzendaritzarako ikastaro horietan beste zuzendaritza-taldeekin elkartzea emankorra dela; zer egiten ari den komentatzen da, eta azkenean gauzak egiten dira, batek egingo du gauza bat eta besteak beste bat, beste arlo batean, baina zuk baldin badakizu zer egiten ari den, ideiak sortzen zaizkizu eta hori zeure ikastetxera eraman dezakezu." (z2-KA)

"Nire zuzendaritza-hasierako etapan, nik orain dela lau-bost urte egin nuen zuzendaritza-taldeei zuzenduriko ikastaro bat. Eta gertatu zitzaiguna, nik uste dut, niri eta han geunden guztioi, izan zen konturatu egin ginela gure mundu propioak ez zirela hain propioak, eta agian zabalagoak zirela, eta nahiz eta eskola bakoitzak bere ezaugarri konkretuak izan, problematika oso parekoa dela. Hor sortu egin zena izan zen elkarrekin lan egiteko posibilitatea. Nik uste dut puntu hori funtsezkoa izan zela niretzat, eta uste dut hainbat jenderentzat. Eta uste dut orain, gaur egun, euskal eskola publikoaren inguruan sortu egin den zuzendaritza-lanetan ari den kolektiboa momentu horren ondorioa izan dela, eta zuzendaritza-taldean dabilen jendearekin harremanetan jarri ondoren, problematika guzti horri beste ikuspegi batekin begiratzeko aukera izan dugula." (z1-BA)

Testuinguru horretatik, antolaketa-arazoetan irakaskuntzako profesional guztientzako hasierako prestakuntza-falta sumatzen da.

"Nire esperientziagatik, behintzat, ni zuzendari egon nintzenean, lehen urtean ikastarora joan nintzen eta han asko ikasi nuen, ez bakarrik han ematen ziren edukiekin, baizik eta baita elkarren esperientziak entzuten ere. Eta hor ikasten duzu. Gero, eguneroko martxari egin behar diozu aurre, eta esperientzia erabiltzen duzu, baina zure burua kokatzeko ikastaro horiek baliagarriak izan ziren.

Arazoa da hemen prestatzen hasten garela zuzendari garenean; aurretik ez da egiten, zaldi gainean zaudenean baizik. Zuzendaritzarako ez gaitu inork prestatu, ez Magisteritzan, ez CAPen, eta hori beste lan bat da. Garrantzitsua da irakaskuntza zer den jakitea, baina beste prestakuntza bat ere behar da: gestioa." (z2-KA)

4.5. Langileen arloko eskumenak.

Azkenerako utzi dugu ikastetxearen autonomiaren atal bat, langileen kudeaketarekin lotutako eskumenei buruzkoa, hain zuzen ere. Autonomiaren beste hiru esparruekin (ekonomia, pedagogia, antolamendua) batera planteatuta, elkarrizketatuak zalantzarik gabe esperientziaren arabera defizit handiena erakusten duenaren alde jarri ziren, eta, horren ondorioz, galde-sortan horri buruzko hiru galdera egin ziren.

Emaitzak ikusita, Sarearen antolaketarako garrantzi eta presa handiko alderdia dela ikusten da, eta lehentasuna ematen zaio zuzendaritza-lana hobetzeko beste hiru proposamen orokorren aldean, hau da, orduen aldetiko dedikazioaren, prestakuntzaren eta diru pizgarrien aldean. Formulazio orokor bat hartu dugu abiapuntutzat.

G69	PROIEKTU ZEHATZAK BETETZEN DITUZTEN IKASTETXEEK LANGILEAK JASOKO DITUZTE.
	Atala: proposamena

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
4,53	0,80

Jarraian datozen adierazpenetatik lehendabizikoa Ikuskaritzatik datorkigu, hurrengo Lanbide Heziketako ikastetxe batetik, eta hirugarren eta laugarrena DBH-DOBHko ikastetxeetatik.. Beraiek argi eta garbi uzten dute kolektiboaren iritziz inkestako baliorik altuena eta homogeneoenetako bat dela.

(I) "Ikastetxe batek proiektu bat izanda, proiektua garatzeko beharrezkoak diren neurriak izatea ere bermatu beharko litzateke, beti ere egokiak diren kontrolak, barnekoak eta kanpokoak, egiten badira. Ikastetxeek beren gain hartutako proiektuen bitartez elkarrengandik bereizteko tresna izango litzateke." (hz-IC)

"Errekurtsoak optimizatzen jakingo duen antolakuntza behar dugu eta ez kurtso hasierako zirkularrean eta ikastetxe guztientzat berdin banatzen dituen pertsonal-errekurtsoen funtzionamendua. Ziur nago, ikasturtean aurrera eman nahi dituen proiektuak kontuan izanik,

ikastetxe bakoitzari dagozkion pertsonal-errekurtsoak gestionatzen utziko balitzaizkio, emaitzak askoz ere hobeagoak eta aberasgarriagoak izango liratekeela. (...)

Gaur egungo beharrei erantzun egokia emate arren, ikastetxetako antolakuntza era honetakoa izan beharko luke: kontratu-programak egin Departamentuaren eta zentroaren artean, eta zera adierazi: ikasturtean, ikastetxeak martxan ipini behar dituen proiektuen arabera, ordu-kopuru totala izendatuko zaio ikastetxeari eta bera moldatu behar da ikastetxean egokien zaion planifikazioaren arabera." (z2-JoE)

"Pertsonal-kudeaketan ikastetxeak ez du inongo autonomiarik, eta aurkitzen gara halako korset batetan sartuta; funtzionarioak gara, eta gure lanpostuaren bereizgarriak oso zaila da aldatzea, eta oso zaila da, zentzu horretan, antolatzea ikastetxe bat, espezialitateko irakasleak dituen, beste sistema eraginkor batetan, DBHko arazoei esaterako soluzioak emateko.

Urte bukaeran hurrengo urteari begira ikastetxearen planifikazioa egiten dugunean, Delegaritzako teknikariekin edukitzen ditugun harremanetan, planteatzen baldin bada kuestio pedagogikoren bat, innobazio kurrikularren bat errekurtsu batzuk exijitzen dituen, exijitzen duena ordutegiaren beste banaketa bat edo antolaketa bat, ba hori ja beste departamentu batek eramaten du, eta orduan ez dakit departamentuen arteko koordinazio hori bera zenbaterainokoa den." (z2-JA)

"Erreformak aurrera egingo badu, eta guztiok zerbait baliagarri eskaini nahi baldin badugu, irakasle gehiago beharko dira aniztasuna tratatzeko. Ikastetxe batek proiektu berezi bat baldin badu, proiektu horren arabera pertsonalgora eskaini behar zaio. Baina, guk ondo jarrita eraman izan dugu aniztasunaren trataerarako dugun proiektua, antolamendua, helburuak, eta ez diote ezta begiratu ere egin. Hor sumatzen da: *hau daukagu, eta linea hauek dauzkaten ikastetxeentzako hau daukagu, besterik ez*. Azkenean proiektuak zer esan nahi du? Ikastetxe horrek lan bat egin duela, pentsatu duela nola antolatu gauza bat, eta horretarako behar den dirua eta langileak eskatzen dituela." (z2-KA)

G67	IKASTETXEAK, ZENBAIT LANPOSTUREN EZAUGARRI ESPEZIFIKOAK ZEHAZTEKO AHALMENA IZAN BEHARKO LUKE.
	Atala: proposamena

BATEZB	Des. T.
4,26	0,98

Galdera honetan aurreko planteamendu orokorra zehazten da. Aldeko erantzunen artean Lanbide Heziketako ikastetxeena nabarmentzen da (4,54), eta, oro har, tamaina ertain eta handikoena (4,48). Arazo honen aurrean irekita dagoen planteamendu sindikal baten ondoren Lanbide Heziketako ikastetxeetako problematika zehatza azaltzera jotzen da, eta puntu hau bukatzeko Lehen Hezkuntzako bi ekarpen ditugu.

"Zentroak autonomia izatea plantila hartzeko? Agian plantila, jendea definitzeko ez, baina bai plazak perfilatzeko. Horren bidez badakizu zein den zentroak nahi duen irakaslegoa. Gainera orain RPTak egiten ditugunean urteko plantilen beharrak finkatzen ditugu. Ba, agian zehatzago egin behar da hori. Zeren zentroek proiektu bat egin behar badute, horretarako perfilak ere beharko dituzte. Eta hor dago zuzendariaren lana: proiektua koordinatu eta aurrera eraman." (er-MM)

"Plantilan badaude fijo batzuk, funtzionarioak direnak, eta gero badaude interinoak eta ordezkioak. Eta garbi dago lanbide heziketan behintzat, zerrendetan dauden horietako hainbatek, gaur egun eskatzen den perfila ez dutela betetzen. Orduan Departamenduak formakuntza-plan egoki bat egin beharko luke, ez funtzionarioentzat bakarrik, baizik eta baita interinoentzat ere. Ezinbestekoa da perfila edukitzea gaia emateko, datozen irakasleek ezin dute esan: *"ba, hor ikasiko dut ikasi behar dena."* Horregatik, autonomia eduki beharko genuke langileen kudeaketa behar den bezala egiteko. Ikuskaritza eta ikastetxeko sindikatuekin, kontratazio-mahaia muntatzen da eta jendeak perfila betetzen ote duen ikusten da, geroz Hezkuntzak kontratatzeko. Ez du balio gaur egun Hezkuntza Ordezkaritzetan egiten dena, zerrenda segitu, bere gaitasunak aztertu gabe.

Gu aurten saiatu ginen plazak ahalik eta perfilatuenak ateratzen. Gero, noski, datorrenak agian ez du ideiarik ere. Nik ulertzen dut ordezkioarena, berak lanpostu bat behar du. Baina lanpostu egoki bat zeren eta bada garaia konturatzeko ikastetxean prestatzen dugun zerbitzuaren hartzailearen eskabideei begira egin behar dugula lan eta ez interes pertsonalei bakarrik begiratzuz.

Gaur egun, gure ikastetxeetan dauden hainbat irakasle interino formatzen ari gara gai espezifikoetarako. Formakuntza horrek gastu handia dakarrenez ikastetxerako ezinezkoa da ez rentabilizatzea, zeren eta seguruenez datorren ikasturtean oso posibilitate gutxi ditu zure ikastetxean geratzeko. Errekurtsoak optimizatzeko, ia derrigorrezkoa da irakasle interinoren estabilitatea lortzea, baina dauden ikastetxetan. (z2-JoE)

"Lanpostu-zerrendak egiterakoan kontuan hartu beharko litzateke benetan ikastetxe horren egoera, proiektuak, eraikuntza kopuruak... eta barne-antolaketa. Hori zaila da, zenbakiak bakarrik kontutan hartzen badira. Administrazioak minimo batzuk ipini beharko lituzke eta ikastetxe bakoitzaren egoera, interesak ezagutzeko bilerak izan beharko genituzke edota lanpostu-zerrendak egiteko irizpideetan ikastetxearen beste ezaugarri batzu kontuan hartu. Bestalde, nik uste dut, gaur egun ez dagoela inongo arazorik, ratioa mantentzen baldin baduzu, lanpostu bat beste batetik aldatzeko." (z1-SL)

"Konbenioa sinatzen denean, erabakitzen da halako neurriko ikastetxe batek hainbeste eta hainbeste espezialista behar dituela, halako irakasle-tipoa. Hainbat ikastetxetan, agian, justu ematen zaionaren edo eskaintzen zaion horren ordeztu beste zerbait behar du; ez du gehiago eskatzen, baizik eta gauza baten ordeztu beste bat. Momentu honetan autonomia-maila hori ez daukagu ikastetxeetan, eta hori beharko genuke. Sistemak berak eskuak irekiago eduki beharko lituzke: beste gehiago eskatu gabe, baliabide baten ordeztu trukean beste zerbait eskatzen denean, hor eduki beharko luke ikastetxeak autonomia-maila handiagoa. Horrek nolabait pedagogia eta antolakuntza harrapatzen du bete-betean." (z1-AL)

G68	IRAKASLE EZ FUNTZIONARIOEN EGONKORTASUNA BERMATZEKO ORDUAN, IKASTETXEAREN IRITZIA KONTUAN HARTUKO DA.
	Atala: proposamena

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
3,92	1,33

Adostasun nahikoari buruzko datuari dagokionez, desbideraketa tipiko altuaren atzetik norbanakoen eta taldeen interesen arteko lehia teorikoa

dago. Antolakuntzaren ikuspegitik ordenatuta, taldeen eta norbanakoen interesen arteko lehia. Gipuzkoak (4,11) eta Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeek (4,04) batez bestekoaren gaineko puntuazioa lortzen dute. Lehendabiziko aipamena DBH-DOBHtik dator eta bigarrena Gipuzkoako eskola txiki batetik, hauentzat gai hori behinena baita.

- (I) "Sortu dugun sistema, babesak, eskubide pertsonalei erantzutea eta guzti, hain konplexua izanik, gero, zenbait arazo zehatzetan, ikastetxe bateko zuzendaritzakoak laguntzarik gabe gelditzen gara. Oso irakasle interino onak izan ditut curriculum-aniztasuneko gela bezalako egoera berezi batean eta ez dut ezer egiterik izan irakasle horiek institutuan jarrai zezaten. Nire ustez, sistemaren akatsa da, ez dut uste Hezkuntza Sailaren arazoa denik, arazo sindikala denik, ezta zuzendaritzen arazoa denik, uste dut guztion artean sortu dugun sistemaren arazoa dela." (z2-AF)

"Orain, aurren, adibidez, hemen bi ordezkari ditugu. Biak lanean ari dira jo eta ke, oso gustura daude, eta esan didate gustura pasako lituzketela lau urte, hasteko. Nik, zuzendari bezala, autonomia eduki beharko nuke hitz egiteko hemengo administrazioari jendearekin eta esateko, *hemendik bost urtera pertsona hauek geratu beharko lukete hemen*. Horrekin guztiarekin egin genuen eskaera bat, eta esaten genuen eskola txiki batean ezin genuela jasan halako zerbitzuak."

Uztailaren erdialdean Organo Goreneko ordezkari talde bat -bi guraso, udaletxeko ordezkaria eta zuzendaria-, hori guztia Lurralde Ordezkarietan planteatzera joan ginen. Eta esan zuten bere esku ez zegoela, sindikatuak tartean zirela, eskuak lotuta zituztela, sistemaren arazoa dela. Egia da sistemaren ezaugarrietako bat dela, eta zerrenda horiek direla-eta irakasleen eskubideak hori daudela, ezin dela atzean dagoen bat aurrera pasatu zeren beste batzuk kexatuko lirartekeen, eta betiko arrazoiak. Hori guztiz autonomiaren kontrakoa da. Inork ez dio zezenari adarretatik heldu nahi, eta Administrazioak ere ez. Azkenean, nor topatzen da horrekin? Zuzendaritza-taldeak." (z1-XG)

Erreferentzia gutxi zeudenez ez zegoen **autonomia pedagogikoa** epigrafe propioa eskaintzerik, eta, beraz, aurrekoarekin lotuta gelditzen da. Lehenengo ekarpenak gaur egungo gaia dakarkigu, eta bigarrenak berezko proiektu propioen hedapenaren eremu zabalagora bideratzen gaitu.

G66	ORDUTEGI LEKTIBOARI BURUZKO ARAUDIAK MALGUAGOA IZAN BEHARKO LUKE.
	Atala: proposamena

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
3,71	1,22

G65	PROIEKTU BAT IKASTETXEARENTZAT GARRANTZITSUA BADA, HEZKUNTZA-SISTEMARENTZAT ERE INTERESGARRIA DA.
	Atala: iritzia

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
4,22	0,87

"Arazo handiak izaten ditugu D ereduko ikastetxeetan gaztelania-arloarekin, batez ere lehenengo zikloan. Ziklo horretan irakurketa eta idazketak daukate garrantzi handia. Eta horri eman behar zaio benetan denbora eta lehentasuna; denbora asko eskatzen du. Orduan ezin daiteke errespetatu "lau ordu gaztelania, lau ordu euskera" D eredu batetan. Eta gure curriculum proiektuak esaten duen bezela, prozesu hori euskera hizkuntzan egiten da. Orduan guk horri eman behar diogu lehentasuna. Hori dena justifikatzen dugu, eta hala eta guztiz ere oztopoak izaten ditugu hori onartzeko orduan. Eta hori nik uste dut ikastetxearen autonomian dagoen gauza bat dela, eta errespetatu egin behar da." (z1-BA)

"Ikastetxe batek arlo pedagogikoan autonomia haundiagoa behar duela iruditzen zait, hortan lor lezake oraindik etekinik handiena. Ikastetxe batek eduki ditzake behar bereziak, besteekin konparatuta; bereziak, ez arraroak direlako, baizik eta gutxieneko baliabide horietaz gain, bideratzeko moduko eta interesgarri diren proiektuak izan ditzakeelako. Eta interesgarriak, ez ikastetxearentzat bakarrik, baizik eta hezkuntza-sistema osoarentzat." (z1-AL)

4.6. Ikastetxeen arteko harremanak eta sare publikoaren antolakuntza-garapena.

Aurreko orrietan ikastetxeak elkartzeko mugimenduaren gaia autoantolaketa-ikuspegitik eta antolaketa-prozesuetan orientabide zehatz gisa landu bada ere, azkeneko utzi dugu sare publikoa deritzanari esanahia

emango dion sare-dimentsioa pixkanaka-pixkanaka eraikitzerakoan sistemaren baliabide instituzionalek bete dezaketen rolaren azterketa.

Zonaldeko bilgune gisa PATek betetzen duten eta zabal dezaketen roletik hasita, partaidetzarekin lotutako antolaketa-lan hau ikastetxeetan inplikaturik dauden beste taldeetara hedatzea beharrezkotzat jotzen duten guraso-federazioen ordezkarien planteamenduak dakartzagu orri hauetara, sendotuta dagoen esperientzia batetik eta hasten ari den beste esperientzia batetik abiatuta. Azkeneko hitzak txosten hau hasi den tokia aurkitzen du.

G76	PAT-EK ZONALDEKO ZUZENDARIEKIN KOORDINAZIO-BILERAK DEITU BEHAR DITU.
	Atala: proposamena

<i>BATEZB</i>	<i>Des. T.</i>
3,95	1,02

(I) "Donostiako PATen eta ikastetxe publikoetako zuzendaritzen arteko harremana bi espaziotan gauzatzen da. Bata Haur eta Lehen Hezkuntzako koordinakundea da; hilerik biltzen da, bere burua kudeatzen du, eta batez ere informazioa partekatze-eraketan diren informazio hauek, puntualak izanda ere, garrantzitsuak dira eguneroko gauzetarako-, eta talde zabalagoaren partaide sentitzeko balio du. Bigarren espazioa, lan mintegiak dira, eta bertan gaiak sakon jorratzen dira. Landu ditugun azkenekoak, adibidez, ikastetxearen informazioa eta komunikazioa izan da, zuzendaritzaren ikuspegitik begiraturik, eta une honetan ikastetxeko plana jorratzen ari gara, hau da, nola lortu ikastetxeko plan baliagarriak, esanguratsuak, azkar eta jendearen partaidetzarekin." (hz-MU)

"Orain, Publikoaren zuzendarien bilerak ere bultzatu dira PATen aldetik; nik uste dut horrek balioko duela gure arteko harremanak sendotzeko. Bi atal bereiztuko ditugu gure bileretan: bata, informazio orokorra, kezkak, beharrak, etab; bestea, gai pedagogikoak aztertzea. Atal pedagogikoan PATeko zuzendaria eta beste aholkulari bat egongo dira. Ikastetxeen arteko harremanak eta harreman hauek erraztuko dituzten foroak izatea beharrezkoa da, bestela bakarrik sentitzen zara, batez ere zuzendaritzan berria bazara." (z1-SL)

(I) "Funtsezkotzat jotzen dugu zuzendaritzak bildu, Sarean bezalako mugimenduetan oinarrituta antolatu eta hortik hasita gurasoen

federazioekiko harremana garatzea, zeren eta batzuk nahiz besteak kezkatzen gaituenaz, ikastetxeetako bizitzarekin zerikusia duten gaiez mintzatuko baikara." (er-SG)

"Oso inportantea da zuzendariak elkarren artean batzea, horren bidez arazo asko konpontzen direlako. Ikastetxeen arteko harremanak Eskola Kontseiluaren bidez sendotu behar dira, partaidetza hori indartzeko. Hor eginkizun garrantzitsua du zuzendariak, baina beti Kontseiluak berretsita. Ikastetxeen arteko harremanak zonaldeka sendotu behar dira, baina sektore guztiak ikusita." (er-AE)

"Euskadiko Eskola Kontseilua dagoen bezalaxe, barruti bakoitzean urtean behin eskola kontseiluetako bilketa bat egon beharko luke, ordezkaritza batekin, sektore bakoitza ordezkatzuz, edo ikastetxe bakoitza ordezkatzuz, mapa eskolarra berraztertzeke, eta beste hainbat hezkuntza-arazori aurre egiteko denon artean. Gainera, Euskadiko Eskola Kontseiluari gauza asko errazten zaizkio, errealitate zentzua ematen zaio. Nolabait, behetik hasita gora joateko hor tarte izugarria dago ikastetxe bakoitzeko eskola kontseiluetatik Euskadiko Eskola Kontseilura...

Mapa eskolarra etorri zenetik aldaketa batzuk egin ziren, eta ez dute ezta deitu ere egin Barrutiko Eskola Kontseilura aldaketa horien berri ematera. Niri behintzat egokia iruditzen zait eskailera hori egotea, ikastetxe bakoitzeko eskola kontseilutik Euskadiko Eskola Kontseilura." (z2-KA)

4. atalaren laburpena

Egitura-baldintzen multzoan eta zuzendaritza-karguetara iristeko lagungarri izan beharko luketen baliabide orokorren artean, plantilaren egonkortasuna Bigarren Hezkuntzan, eta Lehen Hezkuntza eta oraindik ez daukaten DBH independenteetan administrazio-zereginetarako langileen beharra aipatuak dira; horiei orain ekonomia- eta zerbitzu-kudeaketan espezializaturik egongo den administrariaren figuraren ezarpena erantsi behar zaie.

Kargurako prestakuntza nagusia karguan arituz lortzen dela ikusten da. Ondorioz, ikastetxeetan barne-trantsizio prozesuak bideratzearen komenigarritasuna iradokitzen da, hautaketa-prozesuak bigarren hiruhilekoan zehar, hots, Aste Santua baino lehen, gauzatzea hobetsiz. Zuzendaritza-taldearen berrikuntzarako adostutako prozedura eza orokorra antzematen da ikastetxeetan, eta Administrazioak derrigorrezko izendapenak egin behar dituenen, interesatuen iritziak aditzea eskatzen da, haiek ere hartuko den erabakiaren arduradun izan daitezen.

Sailak garatutako prestakuntza modu positiboan baloratzen da, eta sakontze-ikastaro laburrei lehentasuna ematen zaie, ikastaro luzeak alboratu gabe garai egokietan izanez gero. Esperientzien elkar trukaketa, ikastaroetan nahiz kanpoan, ikasketen sustagarri da. Baliabide instituzional organikoetan (PATak) edo teknologikoetan oinarrituta, ikastetxeen arteko harremanak indartzearen aldeko apustua egiten da.

Norberaren zereginetarako behar adina ordu izateari pizgarri ekonomikoei baino garrantzi handiagoa ematen zaio. Erreferentzia orokor gisa, ikastetxe ertainetan edo handietan zuzendariak bezala ikasketa-buruek ere zeregin horietan bakarrik aritu beharko lirateke. Beste karguentzat ikastordumurrizketa partzialari eutsi beharko litzaioke, eta moldaketaren erabakia ikastetxe bakoitzeko organoen esku utzi beharko litzateke. Ikastetxearen antolamendurako eta kudeaketarako denbora gehikuntza hori beste koordinazio-figuretan islatu beharko litzateke, eta baita Klaustro osora hedatu ere, egoera defizitarioagoa duten zentroetan, DBH-DOBHkoetan batez ere. Azken finean, ikaslearenganako arreta zuzeneko denboraren eta antolakuntzarako denboraren arteko proportzioa orekatzea lortu nahi da, antolakuntzaren mesedetan.

Pizgarri ekonomikoak arrazoizkoak dira eta, muga baten barruan, zilegi litzateke areagotzea. Edonola ere, ez dirudi argudiorik sendoena litzatekeenik dagoeneko zuzendaritzan dauden pertsonak edo egon direnak jarrai dezaten, ezta berriak erakartzeko ere. Orokorrean, osagarriaren finkotasuna ez da

erakargarriegia. Karguan aritzeko denbora handiagoaren eskakizuna Lehen Hezkuntzan nagusitzen den artean, Bigarren Hezkuntzan arlo ekonomikoa indartzen da.

Edonola ere, pizgarri nagusia une honetan eskuduntza-mailarik urriena dagoen eremuan, langileen kudeaketan, ahalmenak areagotzea da. Zuzeneko kontratazioak alde batera utziz, eta ikastetxeei nortasuna emango dien egitasmo hezitzailea eta pedagogikoa garatzea helburu izanik, arlo horretan oinarritzko autonomia-maila edukitzea beharrezkotzat jotzen da. Horrek, lanpostuei hobeto egokituko zaizkien profilak zehaztea eta abian dauden proiektuen jarraipena bermatzea ahalbidetuko du, horretarako gaitasuna duen irakaslea edo finkoa ez dena zeregin horretan eutsiz eta prestakuntza-plana ikastetxearen beharretara egokituz.

AMAIERA

Hemen amaitzen da txostenaren atal nagusia, bi adierazbide eta informazioa biltzeko bi prozedura bateratu nahi izan dituen atala. Ondorioei ekin aurretik, oraindik zatiak aztertuko ditugu, lehenbizi zenbakizko azterketa, “Emitza Estatistikoak” izenburupean, eta ondoren ikerketa prozesuari hasiera eman dion gaiarekin lotuz, elkarrizketen edukien azterketa, kontzeptuzko bi erreferentzitan zentratuta: parte hartzea eta autonomia. Kasu horretan, zuzendaritza-taldeetako kideek azterlanean parte hartzen duten gainerako taldeei eskua irekitzen diete, bigarren planoan daudenei, alegia.

EMAITZA ESTATISTIKOAK

Testuaren zati nagusian, itemen emaitzak aurkeztu dira, eta horiekin batera esanahia ematen dizkien elkarrizketatuen adierazpenak ere. Hemendik aurrera, ondorioen aurreko hurrengo bi kapituluetan azterketa-fasea izango dugu. Lehenbiziko kapitulu honetan, inkestaren alde kuantitatiboak izan dituen emaitzak landuko ditugu, batez bestekoen eta desbideraketen taula osoak emango ditugu, eta baita sarrera laburrak, argitzeko eta zenbait laburpen koadro ere.

Horrela lorturiko zenbakizko informazioari esker, zur dagoen irakurlea, bere interes zehatzarekin erlazionaturiko informazio garrantzitsuena lortzeko aukera izango du. Horrela, gogoetarako eta eztabaidarako material gisa geratzen da. Alderdi horiek juizioak formulatu aurretik eta parte hartzen duten instantziek eta kolektiboek hartu beharreko jarrerak hartu aurretik lantzekoak dira.

Ondoren aurkezten den zenbakizko informazioa hemen adierazten den moduan antolatu da:

A) Inkestaren datu orokorrak

B) Batez bestekoen analisisia

B1) 4 kapituluaren epigrafeen araberrako oinarritzko datuen taulak (batez bestekoak, desbideraketa tipikoak eta “ez daki/ez du erantzuten” erantzunen portzentaia)

B2) Jarduera-esparruko batez bestekoen analisisia. Kasu jakin bateko faktore-analisisia.

C) Itemen aldakortasun-analisisia

C1) Azalpena eta aldagaien araberrako sintesi-aula.

C2) Aztertuturiko 9 aldagaierariko bakoitzaren diferentzia esanguratsuen taula.

A) INKESTAREN DATU OROKORRAK

Hartzaileak: EAEko Unibertsitatetik kanpoko ikastetxe publiko guztietako zuzendaritza-taldeetako kideak. Talde hori, gutxi gora behera, 1.800 pertsona ingurukoa da, 555 ikastetxetan banaturik.

Jasotako galdetegiak: 580

Erantzun duen ikastetxe kopurua. Ezin da zehatz-mehatz esan, identifikaziorako-elementua kargua baita. 214 zuzendarik erantzun dute, eta, ondorioz, uste da parte hartu duten ikastetxeen proportzioa ez dela %40tik beherakoa izan. Kontuan izanik lerro bat baino gutxiagoko Lehen hezkuntzako ikastetxeen eta EPAko ikastetxeen parte hartzea askoz ere txikiagoa izan dela, eta Bigarren hezkuntzako ikastetxeen artean %40ko batez besteko proportzioari eutsiz (172tik 68), ondorio bat ateratzen da: 10 unitate edo gehiago dituzten Lehen hezkuntzako ikastetxeak izan dira erantzun gehien eman dituztenak, %50 baino gehiagok erantzun baitute, eta hiru lurraldeetan gainera. Sailkapeneko kontzeptuen araberrako erantzunen banakapena, emaitza estatistikoei buruzko kapitulu honetako C atalean aipatzen diren taulen buruan ikusten da.

Emaitzen estrapolagarritasuna. Azken emaitzak, jasotako lehenbiziko 480 galdetegietan ateratako emaitzekin alderatu dira, hau da, haien batez bestekoan azken 100 inkesten eraginez gertatu den desbideraketa aztertu da. Ondorioz, batez besteko aldakuntza, item bakoitzeko balio absolutuan, 0,028 puntukoa izan da. Datu horrek, galdetegiaren 77 itemen batez bestekoan (3'43), %1 baino gutxiagoko desbideraketa erakusten du. Neurketa horrekin ikusten dugu galdetegiari erantzun dioten zuzendaritza-taldeetako kideen iritzia, talde osoaren iritzi orokorra izan daitekeela, eta egon daitekeen errorea mugatua dela.

Itemen portaera. Hurrengo orrialdeko B1 taulan ikusiko den bezala, galdetegiko 77 itemetatik 2k baino ez dute jaso %15 baino gehiagoko “ez daki/ez du erantzuten” erantzuna. Gainera, bi item horiek, etorkizunari begiratzen zioten itemak ziren, lehen ere esan dugun bezala. Beste alde batetik, planteatu diren galderak bereizteko gaitasun handia izan dute, eta desbideraketa tipikoetan 1,07ko batez bestekoa lortu dute. Galdetegia diseinatzeko fasean, balio-kopuru ez pareta duen eskala (1etik 5era) erabiltzea komenigarria zen ala ez aztertu zen, horrelako kasuetan aukerak erdiko baliora joateko joera nabarmena izango zelakoan. Emaitzak aztertu ondoren, aukera hori aukera guztien %22,8an baino ez da azaldu, banaketa baliokide teorikoaren %20a baino zertxobait gehiago baino ez, eta kurba normalari dagokionaren azpitik. Ondorioz, esan daiteke aukeratutako eskalak modu egokian lortu duela erantzunak polarizatzeko helburua.

B1) OINARRIZKO DATUAK (batez bestekoa, desbideraketa tipikoa, e.d./e.d.e.)

1. kapitulua: ZUZENDARITZA-LANA ETA IKASTETXEAREN PLANTEAMENDUAK

<i>Item z.</i>	<i>Epig.</i>	1.1. Zuzendaritza-lanaren ezaugarriak	<i>bataz/b.</i>	<i>des.t.</i>	<i>ed/ede</i>
39	1.1.	Zuzendaritza-taldeko lanak tutorearenak baino gehiago kezkatzen nau.	4,26	1,01	-
7	1.1.	Zuzendaritza-taldeak Klaustroaren laguntza nabari du.	3,69	0,96	-
44	1.1.	Erabakiak hartzen ditudanean, egunen batean zuzendaritza-taldea utzi beharrak baldintzatu egiten nau.	1,78	1,17	-
6	1.1.	Hezkuntza-komunitatearen koesioa hobetzeko zuzendaritza-taldearen ekimena.	3,82	0,87	-
43	1.1.	Zuzendaritza-taldearen egonkortasunak eragin positiboa dauka hezkuntza-komunitatean.	4,30	0,82	% 5,3
45	1.1.	Zuzendaritza egonkorrenak autonomia haundiagoa eskatzen dute.	3,77	1,16	%23,8
1.2. Zuzendaritzaren aldetik egiten den plangintza eta zuzendaritza-taldearen barne-antolaketa.					
1	1.2.	Denbora zuzendaritza-taldeak planifika dezan.	2,99	0,92	-
4	1.2.	Zuzendaritza-taldearen jarduna, proiektu batean oinarrituta.	3,30	1,22	% 6,3
61	1.2.	Administrazio-pertsonal nahikorik badago ikastetxean.	2,02	1,40	-
3	1.2.	Zuzendaritza-taldearen barne komunikazioa.	4,23	0,85	-
2	1.2.	Zuzendaritza-taldekideen artean betekizunen banaketa argia.	3,84	0,90	-
40	1.2.	Zuzendaritza-taldeak bere barne-koordinaziorako nahikoa denbora badauka.	2,86	1,17	-
41	1.2.	Ikasketa-buruaren lana bereziki zaila da.	4,17	0,95	-
42	1.2.	Ikasketa-buruak zuzendariak baino denbora gehiago izaten du faltan bere lana egin ahal izateko.	3,19	1,28	%11,2
1.3. Zuzendaritza-taldearen dimentsio pedagogikoa.					
10	1.3.	Zuzendaria antolakuntza pedagogikoan inplikatu egiten da.	3,92	0,93	-
14	1.3.	Zuzendaritza-taldeak irakasleen talde-lana irmoki bultzatzen du.	3,62	0,96	-
11	1.3.	Zuzendaritza-taldearen protagonismoa irakasleen zeregin lektiboen banaketan.	3,57	1,07	-
12	1.3.	Zuzendaritza-taldearen protagonismoa kargu pedagogikoen banaketan.	3,46	1,14	-
59	1.3.	Gaur egungo irakasleen espezializazio-maila ikastetxearen antolakuntzarako oztopo da.	2,49	1,19	-
13	1.3.	Zuzendaritza-taldearen eragina irakasleen praktika pedagogikoan.	2,87	0,99	-

1.4. Ikastetxearen planteamenduak.

57	1.4.	Epe erdiko eta epe luzeko planteamenduak baliagarriak dira.	4,23	0,79	-
29	1.4.	Ikastetxea inplikatu egiten da berrikuntza didaktikoan eta pedagogikoan.	3,91	0,91	-
30	1.4.	Ikastetxea inplikatu egiten da antolakuntzaren hobekuntzan.	3,89	0,85	-
9	1.4.	Badugu plan zehatz bat ikastetxearen kanpo-irudia bultzatzeko.	2,99	1,15	-
5	1.4.	Badago prozedura bat onartuta ikastetxean zuzendaritza-taldearen berriztapenerako.	2,35	1,53	%10,3

2. kapitulua: IKASTETXEAREN ANTOLAMENDUA ETA PARTE HARTZEA

<i>Item z.</i>	<i>Epig.</i>	2.1. Ikastetxea eta Klaustroa errealtate berrira egokitzea: Erreforma.	<i>batazb.</i>	<i>des.t.</i>	<i>ed/ede</i>
8	2.1.	Ikastetxea ingurura egokitzen da, ikasleen hezkuntza-beharrei erantzuna emateko.	3,81	0,83	-
21	2.1.	Irakasleak beren ikasleei eman ahal diezaioketen erantzunik egokiena emateko prestatzen dira.	3,64	0,80	-
2.2. Irakasleen antolakuntzaren, hobekuntzaren eta aldaketaren bila.					
15	2.2.	Irakasleen artean dagoen harremanen kalitatea.	3,70	0,81	%10,5
58	2.2.	Gela barruan, irakaslea da errege.	2,15	1,14	-
31	2.2.	Koordinazio pedagogikorako egituraren funtzionamendua.	3,51	0,94	-
16	2.2.	Ikastetxeko irakasleek koordinaziorako duten denbora.	3,27	0,95	% 5,3
17	2.2.	Irakasleek ikastetxean ematen duten denbora ez lektiboaren etekinik egokiena.	3,43	1,00	-
22	2.2.	Asteko prestakuntza-ordua lagungarria da irakasleen koordinaziorako.	3,62	1,05	% 8,8
18	2.2.	Ikastetxean egiten diren bilerak ondo kudeatzen dira.	3,62	0,76	-
20	2.2.	Koordinazio-kargudunei esleitutako denbora nahikoa da.	3,18	1,13	-
2.3. Antolakuntzaren hiru ondorio.					
19	2.3.	Irakasleen prestakuntza dela eta, liberazio-prozeduraren inguruan ikastetxean badago adostasunik.	2,92	1,35	% 7,2
32	2.3.	Barne-ebaluaziorako prozedurak.	2,92	1,04	-
28	2.3.	Ikasleentzako araudiak ikasleekin adosten dira.	3,03	1,23	-
2.4. Gurasoen parte hartzea.					
23	2.4.	Irakasleen eta gurasoen kolektiboaren arteko harremana ona da.	3,68	0,79	-
24	2.4.	Gurasoen partaidetzarako bultzada eraginkorra zuzendaritzaren aldetik.	3,47	0,96	-
26	2.4.	Ikastetxeko Gurasoen Elkarte eraginkorra da.	3,21	1,09	-
25	2.4.	Gurasoei ikastetxearen plangintza orokorrari buruzko informazioa (Urteko Plana,...) helarazten zaie.	4,10	1,03	-
27	2.4.	OOGaren Batzorde Iraunkorra eraginkorra da.	3,55	1,08	-
60	2.4.	Kontseiluko gurasoei hezkuntza-gaietan prestakuntza eskaintzea komeni da.	3,65	1,00	% 8,1

3. kapitulua: IKASTETXEAREN KANPOKO HARREMANAK ETA AUTONOMIA

<i>Item z.</i>	<i>Epig.</i>	3.1. Autonomiari buruzko zenbait ohar.	<i>bataz/b.</i>	<i>des.t.</i>	<i>ed/ede</i>
63	3.1.	Ikastetxearen konpetentzia-maila egokia da.	2,91	1,00	%10,8
62	3.1.	Denboraren poderioz, ikastetxeek gero eta autonomia haundiagoa izango dute.	3,79	1,00	%34,7
33	3.1.	Ikastetxearen kudeaketa ekonomikorako ahalmena hobetu egin da.	3,91	0,86	% 6,1
36	3.1.	Administrazioak baliabide ekonomikoak ematerakoan kontuan hartzen ditu gure proiektuen ezaugarri bereziak.	2,47	1,05	% 5,6
3.2. Administrazioarekiko harremanak: alderdi orokorrak.					
35	3.2.	Ikastetxeetan eragina duten gaietan Administrazioak zuzendaritza-taldea solaskide gisa hartzen du.	3,30	1,33	-
34	3.2.	Administraritzaren zerbitzu anitzek era koordinatuan luzatzen dizkiete beren eskaerak ikastetxeei.	2,20	1,03	% 6,7
72	3.2.	Administrazioaren aldetik babestuta sentitzen gara, zuzendaritza-talde gisa.	2,42	1,08	-
64	3.2.	Administrazioak arautegia gero eta gehiago erabiltzen du.	3,65	1,03	%13,9
3.3. Zerbitzuetako eta administrazioko atal batzuekiko harremanak					
74	3.3.	Ikastetxeak PAT-ekin duen harremana behar bezalakoa da.	3,29	1,00	-
37	3.3.	Ikuskaritzak ikastetxean daramatzagun proiektuen jarraipena egiten du.	3,29	1,08	-
77	3.3.	Ikuskaritzak ikastetxean duen presentzia fisiko maila nahikoa da.	3,53	1,19	-
73	3.3.	Administrazioko organoek zuzendaritza-taldeentzat deitzen dituzten bilerak probetxugarriak dira.	3,03	0,93	%11,4
75	3.3.	Hezkuntza Sailak daraman ordezkapen-sistema egokia da.	2,40	1,14	-
3.4. Beste ikastetxeekin dauden harremanak					
38	3.4.	Beste ikastetxeekiko harreman-maila.	3,35	0,94	-

4. kapitulua: HOBETZEKO PROPOSAMENAK

Item z.	Epig.	4.2. Diru pizgarriak.	bataz.b.	des.t.	ed/ede
46	4.2.	Diru pizgarriek zuzendaritza-taldeetan daudenek hor jarrai dezaten balio dezakete.	2,39	1,45	-
47	4.2.	Diru pizgarriek zuzendaritzan sartzea inoiz pentsatu ez zutenak erakartzeko balio dezakete.	2,53	1,49	%10,5
48	4.2.	Nire kasuan, ondorengo adierazpenak baliagarri izan beharko luke: "ardura gehiago, soldata handiagoa"	3,84	1,24	-
51	4.2.	Nire kasuan, ondorengo adierazpenak baliagarri izan beharko luke: "lan gehiago, soldata handiagoa".	3,79	1,34	-
49	4.2.	Karguari dagokion diru pizgarriaren zati batek betirako iraun beharko luke.	2,39	1,62	%10,7

4.3. Orduen aldetiko dedikazioa.

52	4.3.	Ikastetxearen antolakuntza onerako, kaltegarria da zuzendariak klaseak ematea.	3,27	1,51	-
53	4.3.	20 gela baino gehiagoko ikastetxe batean, zuzendariak eta ikasketa-buruak ez lukete klaserik eman beharko.	4,01	1,31	% 6,3
50	4.3.	Zuzendaritza-taldearentzat, ordutegi malgua izatea pizgarri izan liteke.	3,70	1,33	% 7,5
70	4.3.	Zuzendaritza-taldearen ordutegia ikastetxe barruan egin beharko litzateke.	4,10	1,17	-
71	4.5.	Ikastetxearen kudeaketa-proiektuak Administrazioak ordu-pizgarriekin lagundu beharko lituzke.	4,49	0,77	% 6,7

4.4. Prestakuntza.

54	4.4.	Zuzendaritza-taldekideak bi urte baino gehiagorako baldin badaude, ehun ordu baino gehiagoko prestakuntza-ikastaroa egitea merezi du.	3,18	1,36	%11,5
55	4.4.	Nire prestakuntzarako, ikastaro laburrak eta espezifikokoak nahiago ditut.	4,26	0,91	% 6,5
56	4.4.	Beste ikastetxeekin esperientziak elkartrukatzea garrantzi handiko atala da zuz.-taldeen prestakuntzan.	4,08	0,89	%6,5

4.5. Langileen arloko eskumenak.

69	4.5.	Proiektu zehatzak betetzen dituzten ikastetxeek langile bereziak jasoko dituzte.	4,53	0,80	-
67	4.5.	Ikastetxeak, zenbait lanposturen ezaugarri espezifikokoak zehazteko ahalmena izan beharko luke.	4,26	0,98	-
68	4.5.	Irakasle ez funtzionarioaren egonkortasuna bermatzeko orduan, ikastetxearen iritzia kontuan hartuko da.	3,92	1,33	%12,1
66	4.5.	Ordutegi lektiboari buruzko araudiak malguagoa izan beharko luke.	3,71	1,22	% 5,8
65	4.5.	Proiektu bat ikastetxearentzat garrantzitsua bada, Hezkuntza-sistemarentzat ere interesgarria da.	4,22	0,87	-

4.6. Ikastetxeen arteko harremanak eta sare publikoaren antolakuntza-garapena.

76	4.6.	PAT-ek zonaldeko zuzendariekin koordinazio-bilerak deitu behar ditu.	3,95	1,02	% 7,4
----	------	--	------	------	-------

JARDUERA-ESPARRUKO BATEZ BESTEKOEN AZTERKETA

Zuzendaritza-taldeen ikuspegia kontuan izaterakoan, txostenaren egitura hiru kapitulutan antolaturik geratzen zen, barrutik kanpora: zuzendaritza-taldea bera, ikastetxea, antolakuntza gisa ulerturik, eta hezkuntza sistema.

Galdetegiko itemak subjektu parte hartzaileen arabera taldekatzeko orduan, ekintzak sustatzen dituen zuzendaritza-taldearen eta ekintza horiek burutzen dituen Klaustroaren arteko esparrua sortzen da; alor hori, denboraren poderioz, guztiek onartzen dituzten jokaera jarraibide egonkorretan sendotzen dira. Jarraibide horiek taldearen nortasun ezaugarriak ematen dituzte, eta ikastetxearen antolakuntza-garapena izenarekin ezagutzen duguna osatzen dute.

Lau alorreko dagozkien itemetan lortu ditugun emaitzak elkartu ondoren, hobetu beharreko hurrengo alderdi hauek ateratzen ditugu:

1. arloa	Zuzendaritza-taldearen barne-antolaketa
Item-zenbakiak	1, 2, 3, 4, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 24, 25, 40
1. arloaren batez beste	3,54
Hobetu beharreko alderdiak	- Bere barne-koordinaziorako denbora nahikoa. (2,86) - Eragina irakasleen praktika pedagogikoan (2,87) - Planifikazio-lanak burutzeko denbora. (2,99) - Jarduna, proiektu batean oinarrituta. (3,30)

2. arloa	Ikastetxearen antolakuntza-garapena
Item-zenbakiak	5, 8, 9, 16, 18, 19, 20, 27, 31, 32, 38
2. arloaren batez beste.	3,22
Hobetu beharreko alderdiak	- Zuzendaritza-taldearen berriztapenerako badago prozedura bat onartuta ikastetxean (2,35) - Irakasleen prestakuntza dela eta, liberazioen inguruan badago prozedura adostua ikastetxean. (2,92) - Barne-ebaluaziorako prozedurak. (2,92) - Ikastetxearen kanpo-irudia bultzatzeko plan espezifiko. (2,99) - Koordinazio-kargudunei esleitutako denbora nahikoa da. (3,18)

3. arloa	Klaustroaren jardura
Item-zenbakiak	7, 15, 21, 22, 23, 26, 29, 30, (-58)
3. arloaren batez beste.	3,71
Hobetu beharreko alderdiak	- Irakasleek ikastetxean ematen duten denbora ez lektiboaren etekinik egokiena. (3,43)

4. arloa	Administrazioaren jarduera
Item-zenbakiak	33, 34, 35, 36, 37, 61, 63, (-64), 72, 73, 74, 77
4. arloaren batez beste.	2,89
Hobetu beharreko alderdiak	- Langile administratiboak jartzea (2,02), Lehen Hezkuntzan batez ere - Administraritzaren zerbitzu anitzek ikastetxeei luzatzen dizkieten eskaerak era koordinatuan egitea. (2,20) - Ikastetxearen autonomiari laguntza (2,35) - Zuzendaritza-taldeei babespena (2,42) - Ikastetxeek burutzen dituzten proiektuen ezaugarriak kontuan hartu behar dira baliabide ekonomikoak ematerakoan (2,47)

Lau alorrak aldi berean kontuan hartzean ikusten da, zuzendaritza-taldeetako kideen ikuspuntutik begiratuz gero, ikastetxe barruan gabezia gehiago dituen, eta, ondorioz, hobetu beharreko alderdi gehiago dituen alorra, antolakuntza gisa ulerturiko ikastetxearen garapenari dagokiona da. Horrek, deskribaturiko aldagaietan oinarrituriko elkartutako alderdien azterketa sakonagoa eskatzen du. Azterketa horrek hurrengo punturako sarrera izan daiteke, bertan aldagarritasun azterketa osoa burutuko baita.

Beste hiru alorretan aipatzen diren hobetu beharreko alderdiei dagokienez, eta batez ere Administrazioak ikastetxeekin dituen harremanen esparruari dagokionean, biltzen diren gabeziak ondorioetan aztertuko ditugu. Ondorio horiek proposamenen 4. kapituluaren lortutako emaitzekin osatuko dira. Bertan, hobekuntzarako neurriak buruzko formulazio zehatzak ematen ziren.

KASU PARTIKULAR BAT: antolakuntza-garapenarekin lotutako faktoreak

Aldeko faktoreak

1. Zuzendaria OOOk (OMR) aukeratua (3,35)
2. Ikastetxearen tamaina, 10 eta 19 gela artekoa. (3,32)
3. DBHko ikastetxe independentea (3,32)
4. Haur eta Lehen hezkuntzako ikastetxea (3,30)
5. Zuzendaritza-Taldea, 3 urte baino gehiagoko esperientzia duena (3,29)

Kontrako faktoreak

1. Zuzendaria Administrazioak izendatua (3,07)
2. DBH-DOBH ikastetxea (3,08)
3. Bigarren Hezkuntzako ikastetxea, orokorrean (3,18)
4. 29 gelako baino gehiagoko ikastetxea (3,19)
5. Esperientziarik gabeko zuzendaritza-taldea (3,21)

C) ALDAKORTASUN-AZTERKETA

C1) Azalpena eta aldagaien araberako sintesi-taula

Txosteneko testuan zehar, item bakoitzeko batez besteko balioen irakurketa egin den bitartean, horietako bakoitzaren diferentzia azpimarragarrienak komentatu dira. Aurkezpenean esan dugun bezala, diferentzia horiek inkestaren azalean definituriko 9 adierazleek eragiten dituzte. Adierazle horiek ikastetxearen eta erantzuna ematen duen subjektuaren ezaugarriak ezagutzeko erabili dira.

Aldagai-multzo horretatik, 3 aldagai dikotomikoak dira, hau da, bi balio baino ezin dituzten hartu; hori gertatzen da "etapa" izeneko aldagaiarekin, "Lehen hezkuntza" eta "Bigarren hezkuntza" balioak bakarrik jaso baitituzke. Beste 6 aldagaiak, berriz, kategorikoak dira, hau da, bi aukera baino gehiago dituzte, "lurralde" izenekoarekin gertatzen den bezala. Gure azterlanean hiru aukera ditu. Behin baino gehiagotan elkarketa burutu da, horrela finkatzen diren taldeek, estatistikaren ikuspegitik kontuan hartzeko moduko erantzun maiztasuna edo bolumena izan dezaten.

Taldeen araberako diferentzia esanguratsuak kalkulatzeko SPSS programa erabili da. Aldagai kategorikoetan *Kruskal Wallis*-en testa erabili da, eta dikotomikoetan, *Mann-Whitney*-ren *U* izenekoa, banaketa heterogeneoak baitira. Horrela zehaztu dira kontuan hartu den talde bakoitzaren araberako itemak. Esanguratasun maila 0,05etik azpikoa da, eta horrek esan nahi du bi taldeak desberdin gisa hartzerakoan dagoen errore maila %5etik beherakoa dela. Ondorengo tauletan ikusiko da kasu gehienetan errore hori ez dela %1etik gorakoa, lortutako erantzun kopuru handiaren ondorioz, batez ere.

Ondoren, aldagaiak eta kontuan izandako balioak azalduko ditugu:

<i>Taldea edo aldagaia</i>	<i>Aldagaiaren balioak</i>		
Etap	Lehen Hezk.	Bigarren Hezk.	
Big. Hezkunt. mota	DBH indep.	DBH+DOBH	LH Batxilergoarekin/gabe
Ikastetxearen tam.	<10 u.	10 eta 19 artean	20 eta 29 artean 29 u.tik gora
Lurraldea	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
Maila sozioekon.	baxua	ertain-baxua	ertain-altua
Kargu mota	zuzendaria	ikasketa-burua	idazkaria eta besteak
Sexua	gizonezkoa	emakumezkoa	
Antzintasuna	Urte 1	2 eta 3 urte	3 urtetik gora
Kargura nola heldu	OOGk aukerat.	izendapena	

Diferentzia horien azterketa zehatz-mehatz biltzen da hurrengo orrialdeetan, eta, ondorioz, talde batzuen eta besteen artean, kontuan hartzen diren jokaeretan, esperientzietan, iritzietan eta proposamenetan dagoen urruntasun-maila ikusteko baliagarri izango da. Hori guztia, bai galdetegia eta baita txostenaren testua bera, aurkibidea sortu dutenak, egituratzen diren esparruetan. Gogoratu egin behar dugu barrutik kanpora (zuzendaritza-taldea, ikastetxea, hezkuntza sistema) ordenaturiko antolakuntzako hiru esparru direla, iritzia eman duten pertsonen ikuspegiaren arabera. Horrez gain, proposamenak biltzen zituen laugarren esparrua dago.

Taldeen araberako taulen sarrera gisa, haietatik ateratako laburpena aurkeztuko dugu. Laburpen horri esker, ikastetxeetako zuzendaritza-taldeetan lan egiten duten pertsonen pertzepzioa zehazteko orduan aldagai bakoitzak hartzen duen garrantzia ikusi ahal izango dugu. Gehien desberdintzen duten hiru aldagaiak ikastetxe motarekin erlazionaturik daudela ikusiko dugu, eta iritzia ematen duen subjektuaren ezaugarriekin erlazionaturikoak bigarren mailan geratzen dira.

Ezarri dugunez, aldagai batek esparru jakin batean diferentzia maila “altua” sortzen du esparru horretako item erdiak baino gehiagok aldagai horretarako diferentzia esanguratsuak biltzen dituenean. Adibide batekin azalduko dugu. Jakin nahi dugu zein punturaino Lehen hezkuntzako edo Bigarren hezkuntzako ikastetxe bateko kide izateak eragina duen zuzendaritza-taldeetako kideen iritzian, ikastetxearen barne-antolakuntzako alderdiak baloratu nahi direnean. Kasu honetan, taldea edo aldagaia “etapa” da, eta esparrua “ikastetxea”. Taula ikusita, badakigu gai horren inguruan galderak egiten dituzten 19 item daudela, eta horietako 14tan, zergati hori dela eta, diferentzia esanguratsuak gertatzen direla. Hau da, 14ko kopuru hori %50etik gorakoa da, eta hori dela eta, esango dugu etapa aldagaiak diferentzia maila altua sortzen duela, ikastetxearen esparruari buruzko pertzepzioetan.

Era berean, diferentzia maila “ertaina” dela esango dugu diferentzia esanguratsuen kopurua %25etik %50era bitartekoa denean, eta baxua dela kopuru horretara heltzen ez baldin bada. Azkenik, eskuineko zutabean, galdetegia osatzen duten 77 itemetatik multzo handia biltzen dira. Bertan, banan-banan, aldagaiek taldeen araberako diferentziak eragiten dituzte. Hori dela eta, taldeak diferentziak sortzeko duten gaitasun mailaren arabera antola ditzakegu. Gure asmoa dena ongi ulertzea da, eta dena den, dagozkien taulak azalpen zehatzagoa emango dute, beraien esaldiekin eta zenbakiekin. Horrela, aurrerago, laburpen-taulari begiratzen diogunean, hobetu ulertuko dugu. Ez dugu azalpen gehiagorik emango, eta irakurle bakoitzari bere ondorioak atera ditzan utziko diogu. Hasierako lema berriro aipatuz, *hemen idatzī ez dena irakurtzen jakin dezatela*.

ALDAGAIEN ERAGINAREN ARABERAKO LABURPEN-TAULA

*Gai-buruetan, eta parentesi artean, arlo bakoitzari dagokion item-kopurua.
Laukien barruan, zenbakiak arlo eta aldagai bakoitzean diferentzia esanguratsuen kopurua adierazten du.*

<i>Aldagaia</i>	<i>diagnosi-arloak</i>			<i>Proposamenak (19)</i>	<i>GUZTIRA (77)</i>
	<i>Zuz. Taldea (25)</i>	<i>Ikastetxea (19)</i>	<i>Hezk. Sistema (14)</i>		
ETAPA	10-ertaina	14-HANDIA	6-ertaina	9-ertaina	39-HANDIA
BIG. HEZ. IKASTETXE-MOTA	13-HANDIA	13-HANDIA	4-ertaina	10-HANDIA	40-HANDIA
IKASTETXEAREN TAMAINA	14-HANDIA	12-HANDIA	10-HANDIA	11-HANDIA	47-HANDIA
LURRALDEA	3-txikia	4- txikia	6-ertaina	5-ertaina	18- txikia
MAILA SOZIOEKONOMIKOA	4-txikia	4- txikia	9-HANDIA	1-txikia	18- txikia
KARGU-MOTA	4-txikia	3- txikia	---	1-txikia	8- txikia
SEXUA	7-ertaina	9-ertaina	1-txikia	6-ertaina	23- ertaina
ANTZINATASUNA KARGUAN	9-ertaina	---	2-txikia	3-txikia	14- txikia
SARBIDE-SISTEMA	8-ertaina	9-ertaina	1-txikia	7-ertaina	25- ertaina

C2) 9 ALDAGAIETARIKO BAKOITZAREN DIFERENTZIA ESANGURATSUEN TAULAK.

C2.1. ETAPA: taldeen araberako diferentzia esanguratsuak (L: Lehen Hezkuntza; B: Bigarren Hezkuntza),

Mann-Whitney Ua aplikatuz, $p < 0.05$

<i>identif.</i>		<i>oinar. balor.</i>			DIFERENTZIAK		
epig	it.z.	bat.	d.t.		L.	B.	<i>p</i>
					<i>erantzun-keopurua</i> →		
1.1.	44	1,78	1,17	Erabakiak hartzen ditudanean, egunen batean zuzendaritza-taldea utzi beharrak baldintzatu egiten nau.	1,60	2,06	0,000
1.1.	43	4,30	0,82	Zuzendaritza-taldearen egonkortasunak eragin positiboa dauka hezkuntza-komunitatean.	4,20	4,44	0,008
1.1.	7	3,69	0,96	Zuzendaritza-taldeak Klaustroaren laguntza nabari du.	3,75	3,56	0,020
1.2.	41	4,17	0,95	Ikasketa-buruaren lana bereziki zaila da.	3,97	4,47	0,000
1.2.	61	2,02	1,40	Administrazio-pertsonal nahikorik badago ikastetxean.	1,44	2,90	0,000
1.3.	12	3,46	1,14	Zuzendaritza-taldearen protagonismoa kargu pedagogikoen banaketan.	3,23	3,81	0,000
1.3.	14	3,62	0,96	Zuzendaritza-taldeak irakasleen talde-lana irmoki bultzatzen du.	3,74	3,43	0,000
1.4.	29	3,91	0,91	Ikastetxea inplikatu egiten da berrikuntza didaktikoan eta pedagogikoan.	4,03	3,74	0,000
1.4.	57	4,23	0,79	Epe erdiko eta epe luzeko planteamenduak baliagarriak dira.	4,15	4,36	0,002
1.4.	5	2,35	1,53	Badago prozedura bat onartuta ikastetxean zuzendaritza-taldearen berriztapenerako.	2,51	2,07	0,008
2.1.	8	3,81	0,83	Ikastetxea ingurura egokitzen da, ikasleen hezkuntza-beharrei erantzuna emateko.	3,89	3,66	0,001
2.1.	21	3,64	0,80	Irakasleak beren ikasleei eman ahal diezaioketen erantzunik egokiena emateko prestatzen dira.	3,73	3,52	0,003
2.2.	17	3,43	1,00	Irakasleek ikastetxean ematen duten denbora ez lektiboaren etekinik egokiena.	3,62	3,12	0,000
2.2.	22	3,62	1,05	Asteko prestakuntza-ordua lagungarria da irakasleen koordinaziorako.	3,87	3,25	0,000
2.2.	15	3,70	0,81	Irakasleen artean dagoen harremanen kalitatea.	3,76	3,59	0,019
2.2.	16	3,27	0,95	Ikastetxeko irakasleek koordinaziorako duten denbora.	3,34	3,19	0,039
2.3.	19	2,92	1,35	Irakasleen prestakuntza dela eta, liberazio-prozeduraren inguruan ikastetxean badago adostasunik.	3,22	2,46	0,000
2.3.	28	3,03	1,23	Ikasleentzako araudiak ikasleekin adosten dira.	2,63	3,60	0,000
2.4.	23	3,68	0,79	Irakasleen eta gurasoen kolektiboaren arteko harremana ona da.	3,84	3,46	0,000
2.4.	24	3,47	0,96	Gurasoen partaidetzarako bultzada eraginkorra zuzendaritzaren aldetik.	3,61	3,28	0,000

(jarraitzen du)

(.../...)

2.4.	25	4,10	1,03	Gurasoei ikastetxearen plangintza orokorrari buruzko informazioa (Urteko Plana,...) helarazten zaie.	4,31	3,80	0,000
2.4.	26	3,21	1,09	Ikastetxeko Gurasoen Elkarte eraginkorra da.	3,36	2,95	0,000
2.4.	27	3,55	1,08	OOGaren Batzorde Iraunkorra eraginkorra da.	3,66	3,39	0,003
2.4.	60	3,65	1,00	Kontseiluko gurasoei hezkuntza-gaietan prestakuntza eskaintzea komeni da.	3,72	3,53	0,032
3.1.	33	3,91	0,86	Ikastetxearen kudeaketa ekonomikorako ahalmena hobetu egin da.	4,02	3,74	0,000
3.1.	36	2,47	1,05	Administrazioak baliabide ekonomikoak ematerakoan kontuan hartzen ditu gure proiektuen ezaugarri bereziak.	2,56	2,33	0,019
3.3.	37	3,29	1,08	Ikuskaritzak ikastetxean daramatzagun proiektuen jarraipena egiten du.	3,43	3,05	0,000
3.3.	74	3,29	1,00	Ikastetxeak PAT-ekin duen harremana behar bezalakoa da.	3,40	3,10	0,003
3.3.	77	3,53	1,19	Ikuskaritzak ikastetxean duen presentzia fisiko maila nahikoa da.	3,65	3,35	0,003
3.3.	73	3,03	0,93	Administrazioko organoek zuzendaritza-taldeentzat deitzen dituzten bilerak probetxugarriak dira.	2,96	3,12	0,026
4.2.	46	2,39	1,45	Diru pizgarriek zuzendaritza-taldeetan daudenek hor jarrai dezaten balio dezakete.	2,04	2,98	0,000
4.2.	47	2,53	1,49	Diru pizgarriek zuzendaritzan sartzea inoiz pentsatu ez zutenak erakartzeko balio dezakete.	2,21	3,03	0,000
4.2.	49	2,39	1,62	Karguari dagokion diru pizgarriaren zati batek betirako iraun beharko luke.	2,18	2,73	0,000
4.2.	51	3,79	1,34	Nire kasuan, ondorengo adierazpenak baliagarri izan beharko luke: "lan gehiago, soldata handiagoa".	3,63	4,06	0,001
4.2.	48	3,84	1,24	Nire kasuan, ondorengo adierazpenak baliagarri izan beharko luke: "ardura gehiago, soldata handiagoa".	3,74	4,02	0,016
4.3.	52	3,27	1,51	Ikastetxearen antolakuntza onerako, kaltegarria da zuzendariak klaseak ematea.	3,57	2,85	0,000
4.3.	53	4,01	1,31	20 gela baino gehiagoko ikastetxe batean, zuzendariak eta ikasketa-buruak ez lukete klaserik eman beharko.	4,24	3,69	0,000
4.5.	68	3,92	1,33	Irakasle ez funtzionarioaren egonkortasuna bermatzeko orduan, ikastetxearen iritzia kontuan hartuko da.	4,04	3,75	0,047
4.6.	76	3,95	1,02	PAT-ek zonaldeko zuzendariekin koordinazio-bilerak deitu behar ditu.	4,04	3,81	0,006

C2.2. BIGARREN HEZKUNTZAKO IKASTETXE-MOTAK: taldeen arabera diferentziak (**D: DBH independenteak; DB/DLB: DBH-DOBH ikastetxeak; L/LB: Lanbide Heziketako ikastetxeak**, Batxilergoarekin edo gabe). Batxilergoa besterik eskeintzen ez dituztenak -9 erantzun- ez dira sartzen. *Kruskal Wallis-en testa aplikatuz, $p < 0.05$*

<i>identif.</i>		<i>BATEZB.</i>			<i>DIFERENTZIAK</i>			
					D	DB/ DLB	L/ LB	<i>p</i>
epig	it.z.	guz.	B.H		62	111	46	
45	1.1.	3,77	3,88	Zuzendaritza egonkorrenak autonomia haundiagoa eskatzen dute.	3,56	4,13	3,76	0,005
39	1.1.	4,26	4,33	Zuzendaritza-taldeko lanak tutorearenak baino gehiago kezkatzen nau.	4,20	4,46	4,32	0,012
44	1.1.	1,78	2,06	Erabakiak hartzen ditudanean, egunen batean zuzendaritza-taldea utzi beharrak baldintzatu egiten nau.	1,75	2,26	1,91	0,048
1	1.2.	2,99	3,02	Denbora zuzendaritza-taldeak planifika dezan.	3,30	2,72	3,20	0,000
40	1.2.	2,86	2,84	Zuzendaritza-taldeak bere barne-koordinaziorako nahikoa denbora badauka.	3,26	2,47	3,02	0,000
61	1.2.	2,02	2,90	Administrazio-pertsonal nahikorik badago ikastetxean.	2,34	3,03	3,05	0,000
41	1.2.	4,17	4,47	Ikasketa-buruaren lana bereziki zaila da.	4,42	4,62	4,12	0,004
4	1.2.	3,30	3,32	Zuzendaritza-taldearen jarduna, proiektu batean oinarrituta.	3,52	3,08	3,60	0,008
10	1.3.	3,92	3,95	Zuzendaritza antolakuntza pedagogikoan inplikatu egiten da.	4,38	3,88	3,63	0,001
13	1.3.	2,87	2,83	Zuzendaritza-taldearen eragina irakasleen praktika pedagogikoan.	3,03	2,70	3,07	0,005
11	1.3.	3,57	3,65	Zuzendaritza-taldearen protagonismoa irakasleen zeregin lektiboaren banaketan.	4,08	3,43	3,52	0,006
9	1.4.	2,99	3,11	Badugu plan zehatz bat ikastetxearen kanpo-irudia bultzatzeko.	2,87	3,01	3,76	0,000
5	1.4.	2,35	2,07	Badago prozedura bat onartuta ikastetxean zuzendaritza-taldearen berriztapenerako.	1,95	2,01	2,65	0,006
8	2.1.	3,81	3,66	Ikastetxea ingurura egokitzen da, ikasleen hezkuntza-beharrei erantzuna emateko.	3,74	3,41	4,16	0,000
21	2.1.	3,64	3,52	Irakasleak beren ikasleei eman ahal diezaizketen erantzunik egokiena emateko prestatzen dira.	3,59	3,35	3,79	0,026
16	2.2.	3,27	3,19	Ikastetxeko irakasleek koordinaziorako duten denbora.	3,61	2,91	3,29	0,000
17	2.2.	3,43	3,12	Irakasleek ikastetxean ematen duten denbora ez lektiboaren etekinik egokiena.	3,46	2,86	3,21	0,000
22	2.2.	3,62	3,25	Asteko prestakuntza-ordua lagungarria da irakasleen koordinaziorako.	3,63	3,15	3,06	0,008

(jarraitzen du)

(.../...)

31	2.2.	3,51	3,45	Koordinazio pedagogikorako egituraren funtzionamendua.	3,70	3,39	3,34	0,014
15	2.2.	3,70	3,59	Irakasleen artean dagoen harremanen kalitatea.	3,61	3,49	3,89	0,022
26	2.4.	3,21	2,95	Ikastetxeko Gurasoen Elkarte eraginkorra da.	3,42	3,21	1,81	0,000
27	2.4.	3,55	3,39	OOGaren Batzorde Iraunkorra eraginkorra da.	3,75	3,47	2,67	0,000
25	2.4.	4,10	3,80	Gurasoei ikastetxearen plangintza orokorrari buruzko informazioa (Urteko Plana,...) helarazten zaie.	4,23	3,75	3,29	0,001
23	2.4.	3,68	3,46	Irakasleen eta gurasoen kolektiboaren arteko harremana ona da.	3,72	3,49	3,00	0,002
24	2.4.	3,47	3,28	Gurasoen partaidetzarako bultzada eraginkorra zuzendaritzaren partetik.	3,55	3,28	2,85	0,002
60	2.4.	3,65	3,53	Kontseiluko gurasoei hezkuntza-gaietan prestakuntza eskaintzea komeni da.	3,86	3,49	3,27	0,017
33	3.1.	3,91	3,74	Ikastetxearen kudeaketa ekonomikorako ahalmena hobetu egin da.	3,63	3,61	4,11	0,013
63	3.1.	2,91	2,86	Ikastetxearen konpetentzia-maila egokia da.	3,09	2,68	2,89	0,039
74	3.3.	3,29	3,10	Ikastetxeak PAT-ekin duen harremana behar bezalakoa da.	3,36	3,07	2,75	0,018
38	3.4.	3,35	3,36	Beste ikastetxeekiko harreman-maila.	3,28	3,31	3,73	0,018
46	4.2.	2,39	2,98	Diru pizgarriek zuzendaritza-taldeetan daudenek hor jarrai dezaten balio dezakete.	2,47	3,33	2,98	0,001
47	4.2.	2,53	3,03	Diru pizgarriek zuzendaritzan sartzea inoiz pentsatu ez zutenak erakartzeko balio dezakete.	2,40	3,33	3,19	0,002
51	4.2.	3,79	4,06	Nire kasuan, ondorengo adierazpenak baliagarri izan beharko luke: "lan gehiago, soldata handiagoa".	3,67	4,31	3,93	0,004
53	4.3.	4,01	3,69	20 gela baino gehiagoko ikastetxe batean, zuzendariak eta ikasketa-buruak ez lukete klaserik eman beharko.	3,29	4,08	3,35	0,000
52	4.3.	3,27	2,85	Ikastetxearen antolakuntza onerako, kaltegarria da zuzendariak klaseak ematea.	2,48	3,26	2,57	0,003
56	4.4.	4,08	4,08	Beste ikastetxeekin esperientziak elkartrukatzea garrantzi handiko atala da zuz.-taldeen prestakuntzan.	4,28	3,97	3,98	0,012
55	4.4.	4,26	4,28	Nire prestakuntzarako, ikastaro laburrak eta espezifikokoak nahiago ditut.	4,46	4,27	4,07	0,025
67	4.5.	4,26	4,35	Ikastetxeak, zenbait lanposturen ezaugarri espezifikokoak zehazteko ahalmena izan beharko luke.	4,11	4,47	4,54	0,003
66	4.5.	3,71	3,75	Ordutegi lektiboari buruzko araudiak malguagoa izan beharko luke.	3,68	3,98	3,35	0,015
76	4.6.	3,95	3,81	PAT-ek zonaldeko zuzendariekin koordinazio-bilerak deitu behar ditu.	4,28	3,61	3,59	0,000

C2.3. IKASTETXEAREN TAMAINA: taldeen araberrako diferentziak, gela-kopurutan adierazita,

Kruskal Wallis-en testa aplikatuz, $p < 0.05$

identif.		oinar. balor.			DIFERENTZIAK				
					0-9	10-19	20-29	>29	p
epig	it.z.	bat.	d.t.		113	221	138	108	
				<i>erantzun-kopurua →</i>					
1.1.	39	4,26	1,01	Zuzendaritza-taldeko lanak tutorearenak baino gehiago kezkatzen nau.	3,95	4,31	4,18	4,62	0,000
1.1.	44	1,78	1,17	Erabakiak hartzen ditudanean, egunen batean zuzendaritza-taldea utzi beharrak baldintzatu egiten nau.	1,56	1,51	1,99	2,31	0,000
1.1.	45	3,77	1,16	Zuzendaritza egonkorrenen autonomia haundiagoa eskatzen dute.	3,47	3,57	4,10	4,09	0,000
1.1.	7	3,69	0,96	Zuzendaritza-taldeak Klaustroaren laguntza nabari du.	3,89	3,74	3,47	3,63	0,001
1.1.	6	3,82	0,87	Hezkuntza-komunitatearen koiesioa hobetzeko zuzendaritza-taldearen ekimena.	3,63	3,94	3,71	3,90	0,015
1.1.	43	4,30	0,82	Zuzendaritza-taldearen egonkortasunak eragin positiboa dauka hezkuntza-komunitatean.	4,15	4,23	4,42	4,47	0,016
1.2.	2	3,84	0,90	Zuzendaritza-taldeakideen artean betekizunen banaketa argia.	3,42	3,99	3,85	3,95	0,000
1.2.	41	4,17	0,95	Ikasketa-buruaren lana bereziki zaila da.	3,87	4,13	4,17	4,53	0,000
1.2.	61	2,02	1,40	Administrazio-pertsonal nahikorik badago ikastetxean.	1,81	1,78	2,18	2,52	0,000
1.2.	3	4,23	0,85	Zuzendaritza-taldearen barne komunikazioa.	4,07	4,37	4,26	4,10	0,007
1.2.	4	3,30	1,22	Zuzendaritza-taldearen jarduna, proiektu batean oinarrituta.	3,05	3,47	3,33	3,14	0,015
1.2.	1	2,99	0,92	Denbora zuzendaritza-taldeak planifika dezan.	2,85	3,06	3,11	2,84	0,044
1.3.	59	2,49	1,19	Gaur egungo irakasleen espezializazio-maila ikastetxearen antolakuntzarako oztopo da.	2,42	2,38	2,52	2,79	0,031
1.4.	5	2,35	1,53	Badago prozedura bat onartuta ikastetxean zuzendaritza-taldearen berriztapenerako.	2,52	2,60	2,00	2,16	0,001
2.1.	21	3,64	0,80	Irakasleak beren ikasleei eman ahal diezaioketen erantzunik egokiena emateko prestatzen dira.	3,86	3,73	3,53	3,36	0,000
2.1.	8	3,81	0,83	Ikastetxea ingurura egokitzen da, ikasleen hezkuntza-beharrei erantzuna emateko.	4,08	3,80	3,73	3,62	0,001
2.2.	15	3,70	0,81	Irakasleen artean dagoen harremanen kalitatea.	3,98	3,73	3,54	3,53	0,000
2.2.	17	3,43	1,00	Irakasleek ikastetxean ematen duten denbora ez lektiboaren etekinik egokiena.	3,74	3,48	3,33	3,11	0,000
2.2.	20	3,18	1,13	Koordinazio-kargudunei esleitutako denbora nahikoa da.	2,74	3,29	3,40	3,11	0,000
2.2.	16	3,27	0,95	Ikastetxeko irakasleek koordinaziorako duten denbora.	3,04	3,40	3,37	3,15	0,002
2.2.	31	3,51	0,94	Koordinazio pedagogikorako egituraren funtzionamendua.	3,17	3,58	3,53	3,68	0,003
2.2.	22	3,62	1,05	Asteko prestakuntza-ordua lagungarria da irakasleen koordinaziorako.	3,69	3,77	3,57	3,30	0,012

(jarraitzen du)

(.../...)

2.3.	19	2,92	1,35	Irakasleen prestakuntza dela eta, liberazio-prozeduraren inguruan ikastetxean badago adostasunik.	3,01	3,13	2,77	2,61	0,007
2.4.	23	3,68	0,79	Irakasleen eta gurasoen kolektiboaren arteko harremana ona da.	3,79	3,78	3,53	3,52	0,001
2.4.	24	3,47	0,96	Gurasoen partaidetzarako bultzada eraginkorra zuzendaritzaren aldetik.	3,34	3,65	3,41	3,32	0,009
2.4.	25	4,10	1,03	Gurasoei ikastetxearen plangintza orokorrari buruzko informazioa (Urteko Plana,...) helarazten zaie.	4,05	4,28	3,96	3,94	0,021
3.1.	63	2,91	1,00	Ikastetxearen konpetentzia-maila egokia da.	3,23	2,95	2,69	2,82	0,001
3.1.	36	2,47	1,05	Administrazioak baliabide ekonomikoak ematerakoan kontuan hartzen ditu gure proiektuen ezaugarri bereziak.	2,47	2,66	2,22	2,38	0,003
3.2.	34	2,20	1,03	Administraritzaren zerbitzu anitzek era koordinatuan luzatzen dizkiete beren eskaerak ikastetxeei.	2,24	2,38	1,93	2,17	0,006
3.2.	35	3,30	1,33	Ikastetxeetan eragina duten gaietan Administrazioak zuzendaritza-taldea solaskide gisa hartzen du.	3,33	3,40	2,98	3,45	0,015
3.2.	64	3,65	1,03	Administrazioak arautegia gero eta gehiago erabiltzen du.	3,72	3,62	3,44	3,87	0,017
3.3.	37	3,29	1,08	Ikuskaritzak ikastetxean daramatzagun proiektuen jarraipena egiten du.	3,53	3,41	3,02	3,13	0,001
3.3.	77	3,53	1,19	Ikuskaritzak ikastetxean duen presentzia fisiko maila nahikoa da.	3,78	3,58	3,20	3,60	0,001
3.3.	75	2,40	1,14	Hezkuntza Sailak daraman ordezkapen-sistema egokia da.	2,21	2,43	2,30	2,64	0,016
3.3.	74	3,29	1,00	Ikastetxeak PAT-ekin duen harremana behar bezalakoa da.	3,46	3,35	3,17	3,12	0,033
3.4.	38	3,35	0,94	Beste ikastetxeekiko harreman-maila.	3,55	3,44	3,21	3,15	0,001
4.2.	48	3,84	1,24	Nire kasuan, ondorengo adierazpenak baliagarri izan beharko luke: "ardura gehiago, soldata handiagoa".	3,93	3,74	3,60	4,27	0,000
4.2.	49	2,39	1,62	Karguari dagokion diru pizgarriaren zati batek betirako iraun beharko luke.	2,12	2,21	2,29	3,14	0,000
4.2.	51	3,79	1,34	Nire kasuan, ondorengo adierazpenak baliagarri izan beharko luke: "lan gehiago, soldata handiagoa".	3,85	3,71	3,50	4,25	0,000
4.2.	47	2,53	1,49	Diru pizgarriek zuzendaritzan sartzea inoiz pentsatu ez zutenak erakartzeko balio dezakete.	2,32	2,41	2,48	3,03	0,001
4.2.	46	2,39	1,45	Diru pizgarriek zuzendaritza-taldeetan daudenek hor jarrai dezaten balio dezakete.	2,15	2,27	2,48	2,79	0,008
4.3.	52	3,27	1,51	Ikastetxearen antolakuntza onerako, kaltegarria da zuzendariak klaseak ematea.	2,69	3,13	3,62	3,74	0,000
4.3.	53	4,01	1,31	20 gela baino gehiagoko ikastetxe batean, zuzendariak eta ikasketa-buruak ez lukete klaserik eman beharko.	3,94	3,90	3,99	4,35	0,006
4.5.	66	3,71	1,22	Ordutegi lektiboari buruzko araudiak malguagoa izan beharko luke.	3,78	3,56	3,57	4,11	0,001
4.5.	67	4,26	0,98	Ikastetxeak, zenbait lanposturen ezaugarri espezifikoak zehazteko ahalmena izan beharko luke.	4,04	4,13	4,51	4,43	0,002
4.5.	71	4,49	0,77	Ikastetxearen kudeaketa-proiektuak Administrazioak ordu-pizgarriekin lagundu beharko lituzke.	4,34	4,45	4,54	4,68	0,005
4.5.	65	4,22	0,87	Proiektu bat ikastetxearentzat garrantzitsua bada, Hezkuntza-sistemarentzat ere interesgarria da.	4,23	4,24	4,04	4,37	0,042

C2.4. **LURRALDEAK:** taldeen araberrako diferentziak, *Kruskal Wallis-en testa aplikatu*, $p < 0.05$

<i>identif.</i>		<i>oinar. balor.</i>			DIFERENTZIAK			
					AR.	BIZ.	GIP.	<i>p</i>
epig	it.z.	bat.	d.t.		<i>erantzun-kopurua</i> →			
1.2.	61	2,02	1,40	Administrazio-pertsonal nahikorik badago ikastetxean.	1,87	1,86	2,31	0,008
1.3.	10	3,92	0,93	Zuzendaria antolakuntza pedagogikoan inplikatu egiten da.	3,80	3,85	4,04	0,011
1.4.	30	3,89	0,85	Ikastetxea inplikatu egiten da antolakuntzaren hobekuntzan.	3,72	3,89	3,98	0,023
2.2.	58	2,15	1,14	Gela barruan, irakaslea da errege.	2,30	2,22	1,95	0,004
2.2.	31	3,51	0,94	Koordinazio pedagogikorako egituraren funtzionamendua.	3,29	3,63	3,47	0,009
2.4.	27	3,55	1,08	OOGaren Batzorde Iraunkorra eraginkorra da.	3,53	3,67	3,38	0,011
2.4.	25	4,10	1,03	Gurasoei ikastetxearen plangintza orokorrari buruzko informazioa (Urteko Plana,..) helarazten zaie.	4,40	3,97	4,13	0,004
3.1.	36	2,47	1,05	Administrazioak baliabide ekonomikoak ematerakoan kontuan hartzen ditu gure proiektuen ezaugarri bereziak.	2,20	2,64	2,39	0,000
3.3.	75	2,40	1,14	Hezkuntza Sailak daraman ordezkapen-sistema egokia da.	2,55	2,63	1,98	0,000
3.3.	73	3,02	0,93	Administrazioko organoek zuzendaritza-taldeentzat deitzen dituzten bilerak probetxugarriak dira.	3,03	3,17	2,81	0,001
3.3.	77	3,53	1,19	Ikuskaritzak ikastetxean duen presentzia fisiko maila nahikoa da.	3,85	3,43	3,49	0,009
3.3.	37	3,29	1,08	Ikuskaritzak ikastetxean daramatzagun proiektuen jarraipena egiten du.	3,51	3,29	3,14	0,022
3.4.	38	3,35	0,94	Beste ikastetxeekiko harreman-maila.	3,00	3,39	3,49	0,000
4.2.	46	2,39	1,45	Diru pizgarriek zuzendaritza-taldeetan daudenek hor jarrai dezaten balio dezakete.	2,23	2,29	2,65	0,012
4.3.	52	3,27	1,51	Ikastetxearen antolakuntza onerako, kaltegarria da zuzendariak klaseak ematea.	3,41	3,44	3,01	0,004
4.4.	55	4,26	0,91	Nire prestakuntzarako, ikastaro laburrak eta espezifikokoak nahiago ditut.	4,05	4,37	4,22	0,015
4.5.	66	3,71	1,22	Ordutegi lektiboari buruzko araudiak malguagoa izan beharko luke.	3,91	3,80	3,45	0,007
4.5.	68	3,92	1,33	Irakasle ez funtzionarioaren egonkortasuna bermatzeko orduan, ikastetxearen iritzia kontuan hartuko da.	3,95	3,80	4,11	0,031

C2.5. IKASLEGOAREN MAILA SOZIOEKONOMIKOA (baxua/ertain-baxua/ertain-altua)

Taldeen arabera diferentziak, *Kruskal Wallis-en testa aplikatuz*, $p < 0.05$

<i>identif.</i>		<i>oinar. balor.</i>			DIFERENTZIAK			
					baxu	e.b.	e.a.	<i>p</i>
epig	it.z.	bat.	d.t.		erantzun-kopurua → 64	405	111	
1.2.	4	3,30	1,22	Zuzendaritza-taldearen jarduna, proiektu batean oinarrituta.	3,54	3,38	2,89	0,001
1.3.	13	2,87	0,99	Zuzendaritza-taldearen eragina irakasleen praktika pedagogikoan.	3,13	2,79	3,04	0,007
1.3.	14	3,62	0,96	Zuzendaritza-taldeak irakasleen talde-lana irmoki bultzatzen du.	3,90	3,63	3,44	0,019
1.4.	9	2,99	1,15	Badugu plan zehatz bat ikastetxearen kanpo-irudia bultzatzeko.	2,92	3,12	2,63	0,000
2.2.	17	3,43	1,00	Irakasleek ikastetxean ematen duten denbora ez lektiboaren etekinik egokiena.	3,75	3,37	3,41	0,014
2.2.	15	3,70	0,81	Irakasleen artean dagoen harremanen kalitatea.	3,94	3,64	3,74	0,025
2.4.	60	3,65	1,00	Kontseiluko gurasoei hezkuntza-gaietan prestakuntza eskaintzea komeni da.	4,05	3,61	3,53	0,002
2.4.	24	3,47	0,96	Gurasoen partaidetzarako bultzada eraginkorra zuzendaritzaren aldetik.	3,73	3,51	3,25	0,009
3.1.	36	2,47	1,05	Administrazioak baliabide ekonomikoak ematerakoan kontuan hartzen ditu gure proiektuen ezaugarri bereziak.	2,51	2,54	2,19	0,016
3.1.	33	3,91	0,86	Ikastetxearen kudeaketa ekonomikorako ahalmena hobetu egin da.	4,04	3,96	3,67	0,022
3.2.	72	2,42	1,08	Administrazioaren aldetik babestuta sentitzen gara, zuzendaritza-talde gisa.	2,77	2,42	2,17	0,006
3.3.	75	2,40	1,14	Hezkuntza Sailak daraman ordezkapen-sistema egokia da.	2,93	2,40	2,07	0,000
3.3.	74	3,29	1,00	Ikastetxeak PAT-ekin duen harremana behar bezalakoa da.	3,68	3,25	3,16	0,001
3.3.	77	3,53	1,19	Ikuskaritzak ikastetxean duen presentzia fisiko maila nahikoa da.	3,95	3,54	3,25	0,001
3.3.	73	3,03	0,93	Administrazioko organoek zuzendaritza-taldeentzat deitzen dituzten bilerak probetxugarriak dira.	3,06	3,09	2,74	0,003
3.3.	37	3,29	1,08	Ikuskaritzak ikastetxean daramatzagun proiektuen jarraipena egiten du.	3,60	3,30	3,04	0,005
3.4.	38	3,35	0,94	Beste ikastetxeekiko harreman-maila.	3,14	3,45	3,15	0,002
4.3.	53	4,01	1,31	20 gela baino gehiagoko ikastetxe batean, zuzendariak eta ikasketa-buruak ez lukete klaserik eman beharko.	4,32	3,90	4,27	0,005

C2.6. **KARGU-MOTA:** taldeen arabera diferentziak (**Z:** zuzendaria; **I:** ikasketaburua; **B:** idazkaria eta besteak),

Kruskal Wallis-en testa aplikatuz, $p < 0.05$

<i>identif.</i>		<i>oinar. balor.</i>			DIFERENTZIAK			
					Z.	I.	B.	p
epig	it.z.	bat.	d.t.		215	158	207	
					<i>erantzun-kopurua</i> →			
1.1.	39	4,26	1,01	Zuzendaritza-taldeko lanak tutorearenak baino gehiago kezkatzen nau.	4,48	4,23	4,07	0,000
1.1.	43	4,30	0,82	Zuzendaritza-taldearen egonkortasunak eragin positiboa dauka hezkuntza-komunitatean.	4,39	4,24	4,27	0,039
1.2.	41	4,17	0,95	Ikasketa-buruaren lana bereziki zaila da.	4,10	4,01	4,35	0,000
1.2.	61	2,02	1,40	Administrazio-pertsonal nahikorik badago ikastetxean.	1,83	1,87	2,33	0,000
2.3.	28	3,03	1,23	Ikasleentzako araudiak ikasleekin adosten dira.	2,88	2,93	3,25	0,007
2.4.	60	3,65	1,00	Kontseiluko gurasoei hezkuntza-gaietan prestakuntza eskaintzea komeni da.	3,79	3,61	3,53	0,040
2.4.	26	3,21	1,09	Ikastetxeko Gurasoen Elkarte eraginkorra da.	3,20	3,38	3,09	0,042
4.3.	52	3,27	1,51	Ikastetxearen antolakuntza onerako, kaltegarria da zuzendariak klaseak ematea.	3,25	3,51	3,11	0,034

C2.7. **SEXUA:** taldeen araberako diferentziak (**gizona/emakumea**), *Mann-Whitney Ua aplikatuz, $p < 0.05$*

					DIFERENTZIAK			
identif.		oinar. balor.			G.	E.	p	
epig	it.z.	bat.	d.t.		erantzun-koopurua →	241	339	
1.1.	45	3,77	1,16	Zuzendaritza egonkorrenak autonomia haundiagoa eskatzen dute.	3,99	3,60	0,002	
1.1.	44	1,78	1,17	Erabakiak hartzen ditudanean, egunen batean zuzendaritza-taldea utzi beharrak baldintzatu egiten nau.	1,91	1,69	0,005	
1.2.	61	2,02	1,40	Administrazio-pertsonal nahikorik badago ikastetxean.	2,16	1,91	0,009	
1.3.	10	3,92	0,93	Zuzendaria antolakuntza pedagogikoan inplikatu egiten da.	3,77	4,00	0,004	
1.3.	14	3,62	0,96	Zuzendaritza-taldeak irakasleen talde-lana irmoki bultzatzen du.	3,52	3,69	0,036	
1.4.	29	3,91	0,91	Ikastetxea inplikatu egiten da berrikuntza didaktikoan eta pedagogikoan.	3,79	4,00	0,003	
1.4.	9	2,99	1,15	Badugu plan zehatz bat ikastetxearen kanpo-irudia bultzatzeko.	3,12	2,91	0,044	
2.1.	21	3,64	0,80	Irakasleak beren ikasleei eman ahal diezaioketen erantzunik egokiena emateko prestatzen dira.	3,55	3,72	0,034	
2.2.	17	3,43	1,00	Irakasleek ikastetxean ematen duten denbora ez lektiboaren etekinik egokiena.	3,21	3,57	0,000	
2.2.	22	3,62	1,05	Asteko prestakuntza-ordua lagungarria da irakasleen koordinaziorako.	3,38	3,79	0,000	
2.2.	58	2,15	1,15	Gela barruan, irakaslea da errege.	2,28	2,04	0,015	
2.4.	27	3,55	1,08	OOGaren Batzorde Iraunkorra eraginkorra da.	3,34	3,70	0,000	
2.4.	23	3,68	0,79	Irakasleen eta gurasoen kolektiboen arteko harremana ona da.	3,52	3,80	0,001	
2.4.	24	3,48	0,95	Gurasoen partaidetzarako bultzada eraginkorra zuzendaritzaren aldetik.	3,33	3,58	0,003	
2.4.	25	4,10	1,03	Gurasoei ikastetxearen plangintza orokorrari buruzko informazioa (Urteko Plana,...) helarazten zaie.	3,94	4,22	0,013	
2.4.	26	3,21	1,09	Ikastetxeko Gurasoen Elkarte eraginkorra da.	3,06	3,29	0,025	
3.1.	63	2,91	1,00	Ikastetxearen konpetentzia-maila egokia da.	2,78	3,01	0,009	
4.2.	46	2,39	1,45	Diru pizgarriek zuzendaritza-taldeetan daudenek hor jarrai dezaten balio dezakete.	2,68	2,20	0,000	
4.2.	49	2,39	1,62	Karguari dagokion diru pizgarriaren zati batek betirako iraun beharko luke.	2,99	1,96	0,000	
4.2.	47	2,53	1,49	Diru pizgarriek zuzendaritzan sartzea inoiz pentsatu ez zutenak erakartzeko balio dezakete.	2,75	2,36	0,002	
4.2.	51	3,79	1,34	Nire kasuan, ondorengo adierazpenak baliagarri izan beharko luke: "lan gehiago, soldata handiagoa".	4,03	3,63	0,002	
4.2.	48	3,84	1,24	Nire kasuan, ondorengo adierazpenak baliagarri izan beharko luke: "ardura gehiago, soldata handiagoa".	4,04	3,71	0,005	
4.4.	55	4,26	0,91	Nire prestakuntzarako, ikastaro laburrak eta espezifikoak nahiago ditut.	4,19	4,31	0,028	

C2.8. ANTZINATASUNA KARGUAN: taldeen arabera diferentziak **esperientziazko urte-kopurutan**, aurtengoa barne,
Kruskal Wallis-en testa aplikatuz, $p < 0.05$

					DIFERENTZIAK				
					1	2-3	>3	p	
identif.		oinar. balor.			erantzun-kopurua →	181	207	192	
epig	it.z.	bat.	d.t.						
1.1.	43	4,30	0,82	Zuzendaritza-taldearen egonkortasunak eragin positiboa dauka hezkuntza-komunitatean.		4,22	4,27	4,41	0,013
1.2.	4	3,30	1,22	Zuzendaritza-taldearen jarduna, proiektu batean oinarrituta.		2,93	3,36	3,57	0,000
1.2.	3	4,23	0,85	Zuzendaritza-taldearen barne komunikazioa.		4,24	4,13	4,34	0,049
1.2.	61	2,02	1,40	Administrazio-pertsonal nahikorik badago ikastetxean.		2,21	2,08	1,78	0,049
1.3.	14	3,62	0,96	Zuzendaritza-taldeak irakasleen talde-lana irmoki bultzatzen du.		3,44	3,55	3,85	0,000
1.3.	13	2,87	0,99	Zuzendaritza-taldearen eragina irakasleen praktika pedagogikoan.		2,72	2,82	3,06	0,003
1.4.	9	2,99	1,15	Badugu plan zehatz bat ikastetxearen kanpo-irudia bultzatzeko.		2,73	2,99	3,26	0,000
1.4.	29	3,91	0,91	Ikastetxea inplikatu egiten da berrikuntza didaktikoan eta pedagogikoan.		3,77	3,88	4,07	0,009
1.4.	30	3,89	0,85	Ikastetxea inplikatu egiten da antolakuntzaren hobekuntzan.		3,80	3,85	4,01	0,032
3.1.	33	3,91	0,86	Ikastetxearen kudeaketa ekonomikorako ahalmena hobetu egin da.		3,71	3,91	4,09	0,000
3.4.	38	3,35	0,94	Beste ikastetxeekiko harreman-maila.		3,18	3,39	3,48	0,012
4.2.	49	2,39	1,62	Karguari dagokion diru pizgarriaren zati batek betirako iraun beharko luke.		2,08	2,42	2,65	0,002
4.5.	66	3,71	1,22	Ordutegi lektiboari buruzko araudiak malguagoa izan beharko luke.		3,98	3,64	3,54	0,004
4.5.	68	3,92	1,33	Irakasle ez funtzionarioaren egonkortasuna bermatzeko orduan, ikastetxearen iritzia kontuan hartuko da.		3,66	4,10	3,98	0,017

C2.9. ZUZENDARIAREN KARGURAKO SARBIDE-SISTEMA (H: OOO/OMRk hautatua; I: izendatua)

taldeen arabera diferentziak, *Mann-Whitney Ua aplikatuz*, $p < 0.05$

taldeen arabera diferentziak, <i>Mann-Whitney Ua aplikatuz</i> , $p < 0.05$					DIFERENTZIAK		
identif.		BATEZB.			H.	I.	p
it.z.	epig	guz.	Zuz		130	85	
					<i>erantzun-kopurua</i> →		
7	1.1.	3,69	3,75	Zuzendaritza-taldeak Klaustroaren laguntza nabari du.	3,88	3,53	0,020
4	1.2.	3,30	3,31	Zuzendaritza-taldearen jarduna, proiektu batean oinarrituta.	3,47	3,01	0,011
61	1.2.	2,02	1,83	Administrazio-pertsonal nahikorik badago ikastetxean.	1,64	2,12	0,034
14	1.3.	3,62	3,65	Zuzendaritza-taldeak irakasleen talde-lana irmoki bultzatzen du.	3,85	3,36	0,001
13	1.3.	2,87	2,88	Zuzendaritza-taldearen eragina irakasleen praktika pedagogikoan.	3,03	2,65	0,013
10	1.3.	3,92	3,85	Zuzendaria antolakuntza pedagogikoan inplikatu egiten da.	3,94	3,70	0,048
5	1.4.	2,35	2,40	Badago prozedura bat onartuta ikastetxean zuzendaritza-taldearen berriztapenerako.	2,74	1,73	0,000
29	1.4.	3,91	3,91	Ikastetxea inplikatu egiten da berrikuntza didaktikoan eta pedagogikoan.	4,07	3,66	0,003
30	1.4.	3,89	3,89	Ikastetxea inplikatu egiten da antolakuntzaren hobekuntzan.	4,02	3,67	0,005
17	2.2.	3,43	3,44	Irakasleek ikastetxean ematen duen denbora ez lektiboaren etekinik egokiena.	3,58	3,18	0,013
31	2.2.	3,51	3,50	Koordinazio pedagogikorako egituraren funtzionamendua.	3,63	3,29	0,021
15	2.2.	3,70	3,76	Irakasleen artean dagoen harremanen kalitatea.	3,83	3,60	0,035
22	2.2.	3,62	3,75	Asteko prestakuntza-ordua lagungarria da irakasleen koordinaziorako.	3,86	3,55	0,038
32	2.3.	2,92	2,84	Barne-ebaluaziorako prozedurak.	3,04	2,53	0,001
19	2.3.	2,92	2,91	Irakasleen prestakuntza dela eta, liberazio-prozeduraren inguruan ikastetxean badago adostasunik.	3,10	2,55	0,008
25	2.4.	4,10	4,06	Gurasoei ikastetxearen plangintza orokorrari buruzko informazioa (Urteko Plana,...) helarazten zaie.	4,21	3,79	0,003
26	2.4.	3,21	3,20	Ikastetxeko Gurasoen Elkartearen eraginkorra da.	3,32	2,97	0,024
27	2.4.	3,55	3,47	OOGaren Batzorde Iraunkorra eraginkorra da.	3,59	3,25	0,044
72	3.2.	2,42	2,37	Administrazioaren aldetik babestuta sentitzen gara, zuzendaritza-talde gisa.	2,23	2,61	0,027
47	4.2.	2,53	2,54	Diru pizgarriek zuzendaritzan sartzea inoiz pentsatu ez zutenak erakartzeko balio dezakete.	2,31	2,96	0,009
48	4.2.	3,84	3,85	Nire kasuan, ondorengo adierazpenak baliagarri izan beharko luke: "ardura gehiago, soldata handiagoa".	3,70	4,10	0,025
51	4.2.	3,79	3,73	Nire kasuan, ondorengo adierazpenak baliagarri izan beharko luke: "lan gehiago, soldata handiagoa".	3,60	4,00	0,029
53	4.3.	4,01	3,99	20 gela baino gehiagoko ikastetxe batean, zuzendariak eta ikasketa-buruak ez lukete klaserik eman beharko.	4,31	3,55	0,002
52	4.3.	3,27	3,25	Ikastetxearen antolakuntza onerako, kaltegarria da zuzendariak klaseak ematea.	3,52	2,88	0,009
54	4.4.	3,18	3,16	Zuz.-taldekideak bi urte baino gehiagorako baldin badaude, ehun orduko ikastaroa egitea merezi du.	2,94	3,49	0,008

BI KONTZEPTUREN INGURUAN

Sarrera eta atzera begira

Atalen edo kolektiboen arteko erlazioak deskribatzeko baliagarriak diren bi hitz agertzen dira, partaidetza eta autonomia. Haietara itzuli nahi genuen, elkarrizketatuei emandako gidoian bazeudelako eta lehen hastapenetara bueltatzeko balio digutelako; bide batez zenbait gauza azaldu behar dugu.

Aurkezpenean helburuei buruz hitz egitean, bi aipatzen ziren. Lehenengoa egiaztatuta gera liteke, zeren, orain arte ikastetxeetako zuzendaritza-lanetan aritzen direnen iritzia buruz hitz ugari eta kuantifikazioak egin baitira, baina besteen iritzia buruz zer? Beste kolektiboak urrutiko zein planotan geratu ziren?

Beraien funtzio bikoitza benetan bete zuten, testuari aipamenak edo iritzi zuzenak gehitzea, lau kapituluetan banatzen diren 180etatik herena, eta inkesta osatzeko galderen sorburua izatea. Baina gelditzen den zalantza zera da, alde batetik baino gehiagotik ematen diren ikuspegiak eta proposamenak berdinak ez badira ere, ea noraino diren batzuk besteen osagarri.

Lehen irakurketan, sakoneko gaietan eta oinarrizko proposamenetan, kontraesanik ez dagoela iruditzen zaigu. Honek, beharbada, zehaztasun gehiago eskatuko luke, baina hainbat adostasun azpimarratu behar da: zuzendaritza-eredu demokratikoaren eta partaidetzaren aldekoa, adibidez, eta proposamen berri batzuen artean, langileen kudeaketarako autonomia zabalagoaren aldeko eskaera. Gainera, denboraren dedikazioan, diru-pizgarrietan eta prestakuntzan ez dago desberdintasun nabarmenik; halaber, ikastetxeen arteko harremanen garapenean, antzeko ikuspegia ematen da.

Ikuspuntuetan desberdintasun handiagoak egon daitezke, gauza logikoa, hezkuntza egiteari buruzko itxaropen propioetan, eta baita jarreraren arabera egin daitezkeen balioztapenetan ere. Kasu bat hartzearen aldera genitzake adibidez, bi aldeak –zuzendariek eta gurasoek– bidaltzen den informazio baten aurrean duten ikuspegia, hau da, ikastetxeak bertako lan nagusien ardatzak familiei komunikatzeko erabiltzen duen informazioari buruz, urteko plana dela edo kurtso hasierako aldizkaria dela. Gai honi zuzendaritzako elkarrizketatuek puntuazio altua eman zioten, 4,10. Familien taldearen aldetik erantzun desberdina azal zitekeen, baina hori, beste eztabaidagai asko bezala, zabalik geratzen da, ez da ikerketa honetan argitzen.

Nahiz eta behin eta berriro azpimarratu ikerketaren helburu nagusia zuzendaritza-kolektiboaren iritzia jasotzea dela, beste taldeen egoeraren ulermenaren ere hobe daiteke. Bi helburu txiki garatuko ditugu. Lehenengoa, sarrera gisa, kolektiboen araberrako gai-hautaketaren konparazioa da. Korapilatsua badirudi ere, erraza da. Gai-zerrenda zabal baten aurrean, batzuek gai batzuei eta besteek besteiei buruz hitz egin zuten. Honen oinarritzko azterketarako "Aipamen-taula" burutu dugu.

Bigarren helburua helburu nagusia da, hurrengo hau, alegia: partaidetza eta autonomia hitzen inguruan elkarriketatuek egiten dituzten erabilpenetatik zein informazio atera dezakegun. Baina gerokoak gero.

Gaien aukeraketa, lehen ikuspuntua

Esateko geratzen den guztian, ondorio orokorrak ez ematen saiatuko gara. Lau, edo murrizketa dela eta, hiru kolektibotan bildutako 24 pertsoneri buruz ari gara. Pertsona horien ezaugarri indibidualak albo batera utzita, talde bateko kide bilakatzen ditugu.

Orokortzeari uko egiteko arrazoi bat baino gehiago dago: lagina urria da, eta ez proportziozkoa, elkarriketatuak ez dira taldearen ordezkariak, beraien iritzia eta esperientzia eman dituzten pertsonak baizik ba. Beste alde batetik, 320 aipuetatik 180ra igarotzeko erabilitako iragazkiak ez zuen gai guztietan eta talde guztietan indar berbera izan.

Muga hauekin guztiekin, ondoko "Aipamen-taula", lau kolektiboetako gaien alderaketa, aurkezten da. Aurkibideko epigrafeek desbideraketak markatzen dituzte, bai goitik eta baita behetik ere, kolektiboen batez bestekoa mugarri gisa hartuta. Taularen aurrean, norberaren intereseko kontzeptuak zeintzuk diren ikusten dira, talde jakin batek zeri buruz hitz egiten duen, gainetik bakarrik lantzen duena edo zer ez duen aipatu ere egiten.

Beraz, aurrerantzean, ondorioei buruz baino gehiago inpresioei buruz hitz egingo dugu, nabarmentzen dugunaren izpiren batek norberaren esperientzian islatzen den ikusteko.

Kolektiboak gogora ditzagun:

1: Lehen Hezkuntzako zuzendaritza-taldeak (zuzendariak batez ere)

2: Bigarren Hezkuntzako zuzendaritza-taldeak (zuzendariak batez ere)

h3: Hezkuntza-zerbitzuak: Laguntza zerbitzuak eta Ikuskaritza.

er: Erakundeak: Sindikatuak edo Guraso Elkarteak.

AIPAMEN-TAULA: testuaren 180 aipamenen kontzeptu-erabileraren alderaketa

(zeintzuk diren elkarriketetan gehien eta gutxien aipaturiko gaiak)

	1	2	h	er
1. kapitulua: ZUZENDARITZA-LANA ETA IKASTETXEAREN PLANTEAMENDUAK				
1.1. Zuzendaritza-lanaren ezaugarriak.			+	+
1.2. Zuzendaritzaren aldetik egiten den plangintza eta zuzendaritza-taldearen barne-antolaketa.	+			
1.4. Ikastetxearen planteamenduak.		+		
2. Kapitulua. IKASTETXEAREN ANTOLAMENDUA ETA PARTE HARTZEA				
2.1. Ikastetxea eta Klaustroa errealitate berrira egokitzea: Erreforma.	-	+		
2.2. Irakasleen antolakuntzaren, hobekuntzaren eta aldaketaren bila.		+		
2.4. Gurasoen parte hartzea.	+	-	-	+
3. Kapitulua. IKASTETXEAREN KANPO-HARREMANAK ETA AUTONOMIA				
3.2. Administrazioarekiko harremana: alderdi orokorrak		-	+	-
3.3. Zerbitzu- eta administrazio-atal batzuekiko harremanak		-	+	-
4. Kapitulua. HOBETZEKO PROPOSAMENAK				
4.1. Zuzendaritza-taldeak berriztatzeko prozesua.	+	-	-	+
4.2. Diru pizgarriak	+			
4.4. Prestakuntza	-	+		
4.5. Langileen arloko eskumenak.		+		
4.6. Ikastetxeen arteko harremanak eta sare publikoaren antolakuntza-garapena.				+

(+) fondo argian: kolektibo honek epigrafean dagoen gaia bereziki aipatzen du.

(-) fondo ilunean: kolektibo honek ez du gaia lantzen edo gain-gainetik aipatzen du.

Izan ere, aipatutako mugen artean, talde bakoitzaren interesa piztu duten eta txostenera heldu diren gaien zerrenda egingo dugu.

1 Lehen Hezkuntzako zuzendaritza-taldeak

Ikastetxeko jardueraren planifikazioa.
Zuzendaritza-taldearen barne-antolakuntza.
Gurasoen partaidetza.
Diru pizgarriak.

2 Bigarren Hezkuntzako zuzendaritza-taldeak

Ikastetxeko barne-antolakuntza:
Planteamendu orokorrak.
Ingurura egokitzea.
Irakasleen koordinazioa.
Prestakuntza.
Langileen kudeaketaren arloko eskumenak

h3 Hezkuntza-zerbitzuak (laguntza, ikuskaritza)

Zuzendaritza-taldearen eredia.
Administrazioaren eta ikastetxeen arteko harremana.

er Irakasleak eta gurasoak ordezkatzeko dituzten erakundeak

Zuzendaritza-eredua, eta taldea berritzeko baldintzak.
Gurasoen partaidetza.
Ikastetxeen arteko harremanak eta sare publikoaren garapena.

Erabilera arrunteko hitzak

Lanaren izenburuaren eztabaida zela eta, “zuzendaritza” hitzari buruzko desadostasuna azaldu zen; batzuek zuzendariaren pertsonarekin identifikatzen zuten. Beste une batean norbaitek denok Administrazioa garela esan zuen. Horrela, arazo kontzeptuala azaldu zen. Hasiera-hasieratik partaidetza-autonomia bikotea aintzat hartu zenez, hurrengo segida hau planteatzea zilegi zirudien:

zuzendaritza-partaidetza-autonomia-Administrazioa

Eta zartako batez, lan honetako bidaiari nagusiak lau termino hauen baitan harrapaturik geratuko ziren. Baina aurrean arrisku bikoitza genuen. Alde batetik sakabanaketarena, eta bestetik, gonbidatuta ez zegoen norbait bete-betea aipatzea. Azkenik, saiakera hasierako tamainan uztea erabaki zen eta

arazo kontzeptuala ahalik eta azkarren konpontzea. Zuzendaritza eta Administrazio hitzek hitzunen erabileraren arabera balore semantikoa dute eta kasu honetan gehiago zabalak daude; lehenengoari dagokionez, "zuzendaritza" terminoaren barruan funtzioa edo jardura azpimarratzen da, erakunde-barruko lekua edo egoera, pertsonalizazioa baino lehenago. Azken erabilpen-mota gertatzen denean, banakako pertsona baino gehiago, talde gisa ulertzen da.

Hortaz, "partaidetza" eta "autonomia" hitzetara bideratu gara. Hasierako elkarrizketetara itzuliz, hitz horiek zituzten esaldien miaketa egin genuen bai banaka eta baita taldeka ere. Era honetan hitz egiten zutenak asko zirela aurkitu genuen, eta erabilera komuneko hitzak zirela. Hamalau pertsonak hitz egiten zutenean gainerakoek hitz egiten zutenean baino gehiago agertzen ziren bi kontzeptu horiek eta ordura arte gutxien nabarmendutako bi kolektiboak nabarmentzen ziren. Beraz, hautaketa ontzat hartu zen. Elkarrizketan zehar pertsona bakoitzak hitz bakoitza zenbat bider aipatzen zuen zenbatu eta taldeen batez bestekoa kalkulatu genuen.

	<i>z1</i>	<i>z2</i>	<i>hz</i>	<i>er</i>
Partaidetza	6	9	7	8
Autonomia	11	5	15	12

Lehen inpresioa hauxe da: kontzeptu horiek denak erabiltzen dituzte, eta, beharbada, zuzendaritzatik at dauden kolektiboak gehiago.

Bigarrena: autonomiari buruz partaidetzari buruz baino gehiago hitz egiten dela. 14 pertsonetatik 5ek autonomiari buruz hitz egiten dute, partaidetza aipatu barik edo gain-gainetik aipatuz bakarrik, eta alderantzizkoa kasu bakar batean baino ez da gertatzen.

Agerian dago ere Bigarren Hezkuntzako taldeak, besteen proportzioa atzekoz aurrera jartzen duela.

Partaidetzari buruzko solasaldietan esaten dena

Hitz honen erabilpenari buruzko azterketan, zuzendaritzako taldea erakundeenarekin alderatuz gero, arlo nagusietan mugitzen direnean eremu komun zabala ikusten dugu: partaidetzaren kontzeptua, mugak, baldintzak, oinarriak eta helburuak.

Bigarren atalean partaidetzaren garapenerako estrategiak bereizten dira; kasu honetan zuzendaritza-arlokoenak dira aipamen gehienak. Lelo batzuk ekarriko ditugu:

- Proiektu bat adostu.
- Informazio guztia eman.
- Autoebaluazio publikoa egin.
- Urteko plana, tresna gisa.
- Bigarren Hezkuntzako ikasleen partaidetzarako egitura finkatu.

Egoeraren diagnosia, eta nabarmendutako arazoak eta proposamenak kontuan hartuz bi taldeak alderatuko ditugu.

ERAKUNDEAK:

- Zuzendaritza-taldeek gurasoen eskubideak bermatu behar dituzte.
- Kudeaketa ekonomikoari buruzko informazioa eskasa da.
- Eskola Kontseiluak ez du ikastetxeko bizitzaren bultzatzaile-funtzioa betetzen.
- Kontseiluen prozedura batzuk demokratizatu egin behar dira: gai-zerrenda irekia, batzordeak kolektiboetako beste pertsona batzuei zabaldu.
- Familien partaidetza ez da Bigarren Hezkuntzara heldu.
- Administrazioak gehiago sustatu beharko lituzke zuzendaritza-taldeak.
- Ikastetxeen arteko harremanak ondo badaude ere, OOGei hedatuz gero hobetu egingo lirake.
- Ikastetxeen eta Administrazioaren arteko negoziatziorako, beste gizarte-solaskideak ere kontuan hartu behar dira.

ZUZENDARITZA-TALDEA:

- Partaidetza antolatzeko denbora falta da.
- Zuzendaritza-taldearen jardueran planifikazio-teknikak hobetu behar dira (prestakuntza)
- Irakasleen motibazioak hainbat muga ditu: ordutegiak, pizgarri falta; Bigarren Hezkuntzan badago argitu gabeko funtzioen bat.
- Gurasoen parte hartzea oso garrantzitsua da. Bigarren Hezkuntzan eskasagoa da eta gai batzuetara murriztuta dago.
- Beste ikastetxeekiko harremanak garrantzi handikoak dira. Norbera ezin da bere kabuz ibili.
- Proiektuentzako baliabideen negoziazioan beste solaskideen presentzia onartu behar da.

Har dezagun aurrekoa hurrengo egiaztaketa honetara egin beharreko lehen hurbilketa gisa: hitz berbera antzeko gauzak esateko erabiltzen da, hura bultzatzeko estrategiak zuzendaritzaren aldetik azaltzen dira bereziki eta biltzen diren arazoak hizlariaren egoeraren arabera aldatzen dira. Erakundeek gabezia jartzen dute arreta eta inoiz, beste taldeari egozten diote gabezia horren errua. Zuzendaritza-taldeek, aldiz, lehen kolektiboaren lana positibotzat jotzen dute eta beren rola eta erakundeena osagarri gisa hartu behar dela esaten dute.

Luze aztertuko dugun bigarren kontzeptuaren sarrera gisa, “hezkuntza zerbitzuak” deitutako taldetik jasotako aipamena erabiliko dugu. Honetan *partaidetza* eta *autonomia* hitzen arteko erlazioa, denboraren jarraipenean edo bata bestearen ondorioan dago; lehenengoak bigarrenera garamatza: “*Ondo kudeatutako partaidetza autonomiarako baldintza da*”.

Bigarren kontzeptu horren sarrerak argitasun edo eduki gehiago eskaintzen digun ala ez ikusiko dugu. Gogora dezagun elkarrizketetan autonomiari buruz, partaidetzari buruz baino gehiago hitz egiten dela. Bestalde, autonomiak kanpoko solaskide bat behar du, eta hori, kolektiboen hizketaldi bateratua lortzeko bide izan daiteke.

Autonomia gora eta behera

Autonomiaz berba egiterakoan, erreferentzien azterketak, hastapenerako gutxienez hiru ondorio ematen dizkigu:

- Autonomiari buruz, partaidetzari buruz baino askoz gehiago hitz egiten da.
- Erakundeek gai hori beste taldeek baino gehiago aipatzen dute.
- Erakundeek gai horri buruz gehiago hitz egiten dute lehen atal nagusian: kontzeptuak, oinarriak, diagnostiko orokorra eta sistema-markoa.

Zer esaten duten gainetik ikusi eta gero, **alorraren lehenengo behaketa honetan, kontzeptuaren inguruko adierazpen orokorrak** biltzen dituen alor honetan, iritzi bateragarriak ala uztartu ezineko ideiak azaltzen dituzten zehaztuko dugu. Horretarako talde bakoitzarentzat alegiazko testua lotu dugu, talde bakoitzeko partaideen esamoldeak zerrenda batean jarritz. Ikus dezagun hizketaldi koherentea lortzen den ala ez.

ERAKUNDEEK diotena:

- Zenbat eskola, hainbat autonomia eredu dago.
- Autonomia merkea, sasi autonomia da.
- Autonomia baliabidea da, ez helburua.
- Erabakiak hartzeko autonomia gutxi dago.
- Sare publikoan nahi ditugun eskola-motak ondo zehaztu behar dira.
- Kudeaketa demokratikoa eta parte hartzailea.
- Ikastetxean iritzi autonomoak egotea gauza garrantzitsua da.
- Sindikatuak ere ahalik eta autonomia zabalenaren alde gaude.
- Datozen urteetan sare publikoan gertatu behar den aldaketarik nagusia ikastetxeen autonomia da.
- Talde-negoiazio baten ondoren badago adostutako eremua: ikastetxe bakoitzarentzat gutxiengo batzuk eta aldi berean autonomia maila bat.
- Euskal Eskola Publikoari buruzko legean dago baina jakin badakigu 93tik hona ez dela garatu.
- Administrazioak ez du onartzen beste sektore batzuek ere ikastetxea ordezkatzeko dutenik.

HEZKUNTZA ZERBITZUEK diotena:

- Legeak autonomiaren praktika ahalbidetzen du.
- Autonomiari buruzko berba gutxiago eta errealitate gehiago beharko genuke.
- Mugatuta dago.
- Administrazioaren jokaera, gero eta gehiago, arauak ematean oinarritzen da.
- Jarrera-aldaketa bi alderdietatik behar da: ikastetxearen aldetik, autonomia-eremu zabalagoa hartuz...
- "Nork eskatzen du autonomia? Hori kudeatzen dakienak, ikuspegi zabala duenak, berrikuntza bila dabilenak".
- "Nik ez dut uste jendeak autonomia asko nahi duenik".
- Arlo batzuetan autonomia oso garatuta dago eta besteetan, aldiz, ezer gutxi.

ZUZENDARITZA-TALDEEK:

- Autonomiak zerbait ona baldin badu, berrikuntzarako bidea zabaltzen duela da.
- Autonomiaren izenean ikastetxeari baliabide gehiago eman behar zaio.
- Ez daukagu ez autonomiarik ezta langile nahikorik ere.
- Autonomia bi ahoko arma da. Bi arrisku: baliabideen eskasia eta kontratazioetan sartzea.
- Autonomia guztiak elkar erlazionatuta daude.
- Norbaitek kontrolatu, autonomia izango den aukera hori arautu eta horren jarraipena egin beharko du.

Hiru taldeen adierazpenak jarraian irakurriz ez da diskurtso-etenik nabaritzen: zerrenda luze gisa azaltzen da. Azpimarragarria da erakundeek eskaintzen duten marko zabala, bai adierazpenean eta baita edukietan ere. Bigarren taldekoek ikastetxeetan autonomia gehiago eskatzen den galdetzen dute, eta berriro esaten dute partaidetza autonomiaren aurretik doala, ondo oinarritutako eskaera sortu behar dela. Zuzendaritza-taldekoek, aldiz, autonomiarik eza ikusten dute baina ezinbesteko baldintzekin arretaz ibiltzeko gomendatzen dute; bi baldintza aipatzen dituzte: autonomiak baliabideak ekar ditzala eta kontratazio-arazoetatik ihes egitea; aipaturiko arriskuak ekiditeko kontrol-neurriak eskatzen dituzte. Baliabideak, kontrola, eta, behin eta berriro, proportzionaltasunaren kontua: autonomiak elkarren artean erlazionatuta badaude ere guztiz desorekatuta daude. Hurrengo atalean oreka lortzen nola saiatzen diren ikusiko dugu.

Bigarren atal honetan, ikastetxeen errealitatera hurbiltzen diren alderdiak hiru ikuspegi berberetatik ikusiko ditugu. Hasierako kontzeptu batzuk errepikatu egiten dira, profil orokorrak, baina proposamenen sorrerarekin taldeak elkarrengandik urrundu egiten dira, ez dira elkarren aurka jartzen, bakoitza bere beharraren aurrean jartzen da. Beraz, kontraesan gutxi egongo da. Egia esateko, esparru bat markatu da eta orain hasierako esaldiak bete-betean erortzen dira. Ondorioz ez da erraza elkarren artean oztopatzea. Autonomiarekin lotutako iritzi-gaiak hiru bloketan sailkatuko ditugu: zuzendaritza; irakasleen eta gainerako langileen kudeaketa; eta gainerako gaiak.

ERAKUNDEEN iritzia...

Zuzendaritzari buruz.

- Proiektua aurrera ateratzeko aukera eta Administrazioaren sostengua eman behar zaio.
- Zenbat eta autonomia gehiago, zuzendaritza hainbat eta garrantzitsuago.
- Zuzendaritzak beti eraman dezala ikastetxearen ordezkaritza.

Irakasleen eta gainerako langileen kudeaketari buruz.

- Zuzendariak askotan, plantila desegokiarekin egiten du topo.
- *Katedra-autonomia.
- *"Kontratatzeko gaitasunik gabe ez dakit noraino heltzen den autonomia."
- Irakasleen profila, autonomiatik eta ikastetxeko hezkuntza-proiektutik abiatuta.
- "Beharbada plantila zehazteko eta pertsonak finkatzeko ez, baina bai lanpostuen profila markatzeko. Gai honetan sakondu behar dugu."

Beste gaiak buruz.

- Eskola-Kontseilua organo gorena bada ere Administrazioak ez dio zeregin hori betetzen uzten.
- Autonomia kontrolatu egin behar da, bai Ikuskaritza-zerbitzuen bitartez jarraipenari eta kanpo-ebaluaketari dagokienean, eta baita gizarte-erakundeek bitartez ere.
- Administrazioaren aldetik kontrol gutxi dago; Bigarren Hezkuntzan are gutxiago.

HEZKUNTZA-ZERBITZUEK zera esaten dute...

Zuzendaritzari buruz:

- Autonomia zabalagoa onartzen duen zuzendaritzak erantzukizun handiago dauka.
- Zuzendaritza-taldearen ordutegia ikastetxeak berak erabaki dezala, denbora-baliabide orokorren arabera.

Irakasleen eta gainerako langileen kudeaketari buruz:

- Proiektuak gaitasunak dituzten pertsonen lotuta doaz.
- *Irakaslea gela barruan erregea da, katedraduna.
- (Langileen kudeaketa-maila erreala markatzen du) "Ahal izanez gero ikastetxe barruan negoziazioak egiten saiatzen dira, eta jendeak onartzen baldin badu, irakasleak non jarri, desdobleak nola egin...".
- Ikastetxeak, bere Hezkuntza Proiektuan, beharrezkoa duen prestakuntza erabaki dezala.

Beste gaiak:

- Pedagogia- eta didaktika-arloetan berrikuntzak egon daitezzen, antolakuntzan ere berrikuntzak behar dira.
- Antolakuntza- eta pedagogia-arloetan autonomia falta da.
- Administrazioak negoziatzeko gaitasuna izan beharko luke.
- Administrazioak, ikastetxeak zuzendaritza-sistema izatera derrigor ditzala.

ZUZENDARITZA-TALDEEK

Zuzendaritzari buruz:

- Taldearen ordutegia arautzeko gaitasuna.
- Autonomia duen zuzendaritzaren erantzukizuna Urteko Plana betetzea da.

Irakasleen eta gainerako langileen kudeaketari buruz:

- Kontratazioetan sartzea oso lur labainkorretan abiatzea da. Eskola enpresa pribatua bihurtzearen beldurra nabaria da.
- Ikastetxearen beharren arabera profilak markatzeko aukera izan.

- Ikastetxe bakoitzak esan dezala zein irakasle dituen eta zein prestakuntza behar duen.
- Sailentzako barne-autonomia.

Beste gaiak:

- Kudeaketarako eta koordinaketarako baliabide gehiago: bai pertsonak eta baita denbora ere.
- Autonomia pedagogiko zabalagoa.
- Kanpo-ebaluazioaren eta kontrolaren beharra. Beste biderik eratzen ez den bitartean, Ikuskaritzaren esku.

Egia esateko, iritzi asko iruditzen zaizkigu etenik gabe irakurtzeko. Azkenekoei, lehen lehenengoak zirenek, zuhurtziaz jotzen dute beren buruari buruz hitz egiterakoan: ikastetxearen barne-autonomiaren bila doaz, tresnak eskuratu nahi dituzten; langileen kudeaketaren gaian bat datoz bigarren taldekoekin, hezkuntza-zerbitzukoekin. Erakundearen eskakizuna jaitsi egiten dute, zuzendaritzaren benetako eskumenak jokoan jartzen diren mailetara eramanez, ikastetxearen antolakuntza-garapen unearen arabera.

Zuzendaritzetatik bertatik kontratazioei buruzko mamuak uxatzen dira; lehendik baztertuta zeuden, asteriskoa daraman iritzia izan ezik. Marka hori duten hiru esaldiak, ñabardurekin onargarriak diren gutxiengo mailan jarriko ditugu, eta hariari jarraituko diogu. Elkarren ondoko organoen artean tentsioa nabari da beti, kompetentziak direla eta, baina kasu honetan iritzi orokorra argi geratu da: langileen kudeaketaren arloan denak gaia aztertzei prest agertu dira eta lanpostuen ezaugarriak zehaztu beharra sarritan entzun da.

Kontrolerako eta kanpoko ebaluaziorako dei ere egiten da; besterik ezean, Ikuskaritzak egin dezala esaten dute. Autonomia-gaiari dagokionean, Administrazioa ez dute ahazten, baina gai hori ez dugu aipatuko ondorioetara heldu arte.

Elkarrizketatuen zerrenda

z1-AL	Andoni Lizeaga	Ibai ikastola (Sarean)	Donostia
z1-BA	Bego Amezaga	Altzaga ikastola	Leioa
z1-IE	Iñaki Etxeberria	Altza Herri Ikastetxea (Sarean)	Donostia
z1-XG	Xabier Gaiton	Lardizabal I.P. (Eskola Txikiak)	Aia
z1-LV	Ludi Viguera	Arizko ikastola (Ikasbatuaz)	Basauri
z1-MA	Marije Azkue	San Andres I.P.	Eibar
z1-PL	Patxi Lasa	Andra Mari I.P.	Getxo
z1-SL	Sabina López	Zumaia Herri Eskola	Zumaia
z1-XM	Xabier Montiel	López de Gereñu I.P. (Gasteizko koord.)	Gasteiz
z2-AF	Alfonso Fernández	Dolores Ibarruri BHI	Abanto
z2-JA	Julen Agirre	J.M. Iparragirre BHI	Urretxu
z2-JoE	José M ^a Elola	Tolosaldea Lanbide Heziketa (Ikaslan)	Tolosa
z2-KA	Koldo Alijostes	Koldo Mitxelena BHI	Gasteiz
hz-MU	Marisol Uria	Donostiako PAT	Donostia
hz-AC	Alejandro Campo	CEI/IDC	Bilbo
hz-IC	Inmaculada Cereceda	Ikuskaritza Teknikoa, Lehen Hezkuntza	Bilbo
hz-AS	José Andrés Sánchez	Ikuskaritza Teknikoa, Bigarren Hezk.	Bilbo
er-AE	Ana Eizagirre	BIGE	Bilbo
er-SG	Santa González	DENON ESKOLA	Gasteiz
er-EL	Eloisa Larrea	CCOO	Bilbo
er-MM	Miren Marcos	STEE-EILAS	Bilbo
er-JuE	Juan Mari Elorza	LAB irakaskuntza	Donostia
er-KG	Kepa Gorordo	ELA	Bilbo
er-LS	Luis Santiso	FETE-UGT	Bilbo

ONDORIOAK

Azken orrialde hauek zerrenda gisa azaltzen dira. Eta izatez zerrenda bi izanik, lehenengoa hamabi diagnosi-elementuk osatzen dute, eta bigarrena, berriz, hamar proposamenek. Guztiek zuzendaritza-taldean iritzia jasotzen dute, lehenengo zatiko 9. eta 10. puntuak izan ezik. Puntu horiek partaidetzaz eta autonomiaz ari dira, eta elkarrizketatutako taldean hainbat ikuspuntu jasotzen dituzte.

Azterlan honen hainbat unetan jasotako informazioa ondorio hauetan laburtzea ezinezkoa izango da. Gida gisa, lau kapituluak laburpenak lagungarri gerta litezke, eta baita azterketaren bi ataletan eskaintzen diren hurbilketarako azalpen batzuk ere. Orain arteko ordena berean,

Hamabi diagnosi-elementu

1. Zuzendaritza-taldeek, beren lana konplexuagoa dela eta horrek tutore gisa aritzen zirenean baino denbora gehiago eskatzen diela sumatzen dute.
2. Arazo nagusia, beste zereginenez ere arduratzeagatik geratzen zaien denbora-falta da.
3. Plangintza eta jarraipen lana eskasa da.
4. Zuzendariak, irakasleak ikasgelan egiten duten jardunean eragin txikia dutela nabaritzen dute.
5. Antolakuntza-, heziketa- eta didaktika-alarrean gertatzen ari diren aldaketen aurrean aldeko jarrera antzematen dute irakasleengan, eta garrantzi handia ematen diete epe ertaineko eta luzeko planteamenduei.
6. Lanbide Heziketako ikastetxeek ahalegina egiten dute gizartearen eta enpresaren eskakizunei erantzuteko.
7. DBHko Zentro independenteek Lehen Hezkuntzaren ildoak jarraitzen dute beren pedagogia-antolakuntzan, eta etekin onak dituzte koordinazio-lanetan.
8. Nabaria da askotan, zuzendaria OOGak hautatu duen ikastetxeetan, horrek eragina duela, bai ikastetxearen ebaluazioan eta baita behar globalen

arabera programatutako prestakuntzaren inguruan ematen den adostasun-mailan ere.

9. Partaidetzari dagokionean, elkarriketetan jasotako lau iritzi:
 - Zuzendaritza-taldeek gurasoen eskubideak bermatu behar dituzte.
 - Kontseiluaren prozedurak demokratizatu egin behar dira: gai zerrenda irekia, batzordeak kolektiboko beste pertsoneri zabaldu.
 - Familien parte hartzea ez da gauzatu Bigarren Hezkuntzan.
 - Zuzendaritzak ez du nahikoa denbora partaidetza antolatzekeo.
10. Autonomiari dagokionez, hamar iritzi, azterketa eta proposamen daude; haietako bost erakundeetako kideenak.
 - Ikastetxeen autonomia da datozen urteetan sare publikoan gertatu beharreko aldaketa nagusia.
 - EEPren legean jasota dagoen arren, jakina da 93tik hona ez duela garapenik izan.
 - Talde-negoziazio baten ondoren badago adostutako eremua: ikastetxe bakoitzarentzat gutxiengo batzuk eta aldi berean autonomia maila bat.
 - Autonomiak duen gauzarik onena berrikuntza ahalbidetzen duela da.
 - "Nork aldarrikatzen du autonomia? Hori kudeatzen dakienak, ikuspegi zabala duenak, berrikuntza bila dabilenak"
 - Autonomia bi ahoko arma da: baliabiderik ez badago, hobe ez ematea.
 - Administrazioak negoziazorako ahalmena izan beharko luke.
 - Agian ez plantila zehazteko eta pertsonak finkatzeko, baina bai lanpostuen profilak zehazteko.
 - Ikastetxeak erabaki dezala bere hezkuntza-proiektuan zelako prestakuntza beharko lukeen.
 - Autonomia kontrolatu egin behar da, bai Ikuskaritza-zerbitzuen bitartez, jarraipenari eta kanpo-ebaluaketari dagokienean, eta baita gizarte-erakundeen bitartez ere.
11. Administrazioari dagokionez, ikastetxeei eskakizunak luzatzeko eta beren beharrei erantzuteko garaian, atalen eta zerbitzuen arteko koordinazioan sumatzen da akatsik handiena. Administrazioaren eta ikastetxeen arteko komunikazio-sistemak erraztea eta arrazionalizatzea eskatzen da.
12. Ikastetxeen arteko harremanen eremuak aurrerabide oparoa dauka.

Hamar proposamen-elementu

1. Zuzendaritza-lana erraztea ekarriko duten egitura-faktoreen artean administrazio-zereginetarako langileak daude. Beharrezkoa da Lehen Hezkuntzako ikastetxeetan administrazioko langileak ezartzea, eta baita horrelako langilerik ez duten Bigarren Hezkuntzako ikastetxeetan ere.
2. Egituraren beste ahulezia bat Bigarren Hezkuntzako irakasleen egonkortasuna zen, eta jadanik konpontzeko bidean da.
3. Ekonomiaren eta zerbitzuen kudeaketan aditua den administrariaren figura ezartzea beharrezkotzat jotzen da.
4. Zuzendaritza-taldearen berriztapenerako adostutako prozedurarik eza baieztatzen da, eta Administrazioak derrigorrezko izendapenak egin behar dituen kasuetan, alde interesatuen iritzia aditzea ona litzateke, hartutako erabakiaren erantzukizuna denek beregana dezaten.
5. Kargurako prestakuntza nagusia zeregin horretan aritzeak ematen duela uste da. Ondorioz, ikastetxeetan barne-trantsizio prozesuak erraztea komenigarri jotzen da.
6. Sailak zuzendaritza-taldeentzat garatutako prestakuntza modu positiboan baloratzen da, eta sakontze-ikastaro laburrei lehentasuna ematen zaie. Landu beharreko atala antolakuntzarako eta plangintzarako teknikek osatzen dutena da.
7. Norberaren zereginetarako behar adina ordu izateari diru pizgarriei baino garrantzi handiagoa ematen zaio. Erreferentzia orokor gisa, ikastetxe ertainetan edo handietan zuzendariak bezala ikasketa-buruak ere zeregin horietan bakarrik aritu beharko lirateke, etapa guztietan. Horrez gain, beste karguentzat ere ikastordu murrizketa partziala burutu beharko litzateke. Formula honen zehaztapena ikastetxe bakoitzeko organoen esku egon beharko litzateke.
8. Antolakuntzarako baliabiderik eza edo urritasuna dagoen ikastetxe guztietan, ikaslearenganako arreta zuzeneko denboraren eta antolakuntzarako denboraren arteko proportzioa orekatu egin behar da. Horretarako, antolakuntzari denbora gehiago eskaini behar zaio.
9. Zuzendaritzako ardurak dituztenentzako diru-pizgarriak arrazoizkoak dira eta, muga baten barruan, zilegi litzateke horiek areagotzea. Edonola ere, ez dirudi laguntzeko modurik nagusia denik.

10. Pizgarri nagusia, lan honetan behin eta berriro jasotzen den legez, langileen kudeaketaren eremuan ikastetxeak dituen eskumenak areagotzea da. Hori lortzeko, arlo honetan oinarrizko autonomia-maila edukitzea beharrezkotzat jotzen da. Horrek, lanpostuei hobeto egokituko zaizkien profilak zehaztea eta martxan dauden proiektuen jarraipena bermatzea ahalbidetuko du. Horretarako beharrezkoa litzateke gaitasuna duen irakaslea edo, finkoa izan gabe, zeregin horretan ari dena, bertan jarraitzea, eta baita irakasleen prestakuntza-plana ikastetxearen beharretara egokitzea ere.

Bilbo, 2000ko maiatza