

Euskadiko ikastetxe publikoetako ZUZENDARITZARI BURUZKO AZTERLAN BERRIA (2009)

Erakunde sustatzaileak:

Euskadiko Eskola Kontseilua
Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saileko Kalitate Programa
SAREAN, Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeen elkarte
BIHE, Bigarren Hezkuntzako zuzendarien elkarte



Bilbao, 2009ko maiatza

GAI-ZERRENDA

HITZAURREA	2
AURKEZPENA	3
EMAITZEN ANALISIA	9
• Ikastetxeen eta zuzendaritza-taldeen ezaugarriak	
• Emaidzen analisía, gaien arabera	12
1. ZUZENDARITZA-TALDEA	
1.1. Zuzendaritza-lanaren ezaugarriak	
1.2. Administrazio-lana: langileak eta baliabide teknologikoak	15
1.3. Zuzendaritza-taldearen ezaugarriak	
1.4. Pizgarriak. Sustapen-neurriak	17
1.5. Prestakuntza	18
2. IKASTETXEAREN ANTOLAKUNTZA	19
2.1. Irakasleak: dedikazioa eta beraien arteko harremanak. Berrikuntza	
2.2. Ikasleen eta familien parte-hartzea ikastetxean	20
2.3. Denbora eta beste baliabide batzuk, proiektuak garatzeko eta antolatzeke	22
2.4. Ebaluazioa eta ebaluazio diagnostikoa	23
3. KANPO-HARREMANAK	25
3.1. Autonomia eta baliabideak. Langileen kudeaketa. Ordezkapenak	
3.2. Zuzendarien edo ikastetxeen elkarteak	27
3.3. Harremanak Hezkuntza Administrazioarekin	28
3.4. Berritzeguneen eta Ikuskaritzaren balorazioa	30
3.5. Harremana irakasleen hasierako prestakuntzako ikastetxeekin	32
ONDORIOAK	33
ERANSKINAK	
1. Eranskina: Zuzendaritzaren egoeraren eboluzioa 2000 eta 2009 artean	36
2. Eranskina: Azterlanaren partehartzaileen zerrenda	37
3. Eranskina: Emaidza numeriko osoak. Oinarrizko datuak eta faktoreen analisía	38

HITZAURREA

Irakurle estimatua:

Argitalpen bat aurkeztea atsegina bada beti ere, kasu honetan badaude arrazoiak bereziki hala izateko: batetik, hezkuntza antolakuntzan giltzarri den gai bat jorratzen dugulako eta, bestetik, Euskadiko Eskola Kontseiluak zuzendu eta koordinatu duen lankidetzazko ikerketa bat delako. Segur naiz, Euskadiko ikastetxe publikoen zuzendaritzaren inguruko lan honek, behin betiko erabakitasunez eusten ez den problematika bat ezagutaraziz, argi pixkat ekarriko duela 2009an egoera zein den ulertzeko. Ondorioetan, eragile guztiek onartzeko moduko irtenbideak eskaintzen dira, bai Administrazioak eta bai ikastetxeek eurek ere. Espero dut izango dela arreta jarri eta horrekin bat jokatuko duenik.

Eskola lidergoa hezkuntza politiken lehentasun bat bihurtu da Europan eta munduan gaur egun. Zenbait ikerketa lanen arabera, irakasleen motibazio eta gaitasunetan eraginez, hala nola eskolaren ingurumenean eta giroan, modu erabakiorrean jokatzen du eskolako emaitzetan.

Dagokigun gai honek jaso zuen Kontseilu honen arreta jadanik 2000. urtean. Orduan *EAEko ikastetxe publikoetako Zuzendaritzari buruzko azterlana* argitaratu genuen, zuendaritza taldeen ikuspegitik hartua eta, ondoren, jardunaldi batzuk antolatu Bilboko Euskalduna Jauregian. Batzuk gogoan izango dituzte esperientzia horiek eta eskuragarri egin ziren bi argitalpenak ere.

Harrezkero hamarkada bat joan da eta arazoetako askok bere horretan diraute gutxi gora-behera. Konstatazio hori, batetik, eta nazioarte mailan hartu duen kontsiderazioa, bestetik, akuilu nahikoa izan dira gaia berrartu eta *Zuzendaritzari buruzko azterlan berria (2009)* burutu eta argitara emateko. Sarrerako hitzetan jasota geratzen da SAREAN, BIHE eta HUISeko Kalitatea Programa lankide izan direla diseinuan eta garapenean. Gainera, eskuzabaltasunez, gure eremu geografikoko aditu talde baten ekarpena ere izan dugu (eranskinean zerrendatuta).

Aritu garen guztiontzat ikaspen esperientzia polita izan den honek, eman beza fruitu gehiago. Horixe nire desioa. Eta guzti-guztiei, nire eskerronik zintzoena Euskadiko Eskola Kontseiluaren izenean.

2009ko irailean

Konrado Mugertza Urkidi

Euskadiko Eskola Kontseiluaren lehendakaria

1. AURKEZPENA

Ikastetxeen zuzendaritza gaia hezkuntzaz arduratzen diren nazioarteko erakunde anitzen gogoetan agertzen da. Hain zuzen ere, ELGA-k dio ikastetxeetako zuzendaritzaren lidergoak eragina duela ikasleen emaitzetan, eta PISA ebaluazio-lanetan autonomiaren eragina ere agertzen da.

Gure esparruan, egun arte indarrean egon den legediari jarraituz eta autonomia printzipioaren eraginez, ikastetxeko Eskola Kontseilu bakoitzari zegokion zuzendaritza-taldea aukeratzea. Hain zuzen, zuzendaritzak berritzeko 2009an eginiko deialdian, hautaketa-prozeduran aldaketak gertatzen dira, baina badira bere horretan jarraitzen duten bi konstante. Xehetasunak alde batera utzita, zuzendaria izateko hautagaiak klaustrotik ateratzen dira oraingoan ere, eta hautaketa, oro har, ikastetxeko Eskola Kontseiluaren edo OOGaren (Ordezkaritza Organo Gorena) ordezkari batzorde batek egiten du.

Horixe jarraitu beharreko eredua. Errealitatea oso bestelakoa da: ikastetxeen erdian baino gehiagotan ez da hautagairik. Kasu hauetan salbuespen-prozedurari ekin behar izan zaio zeinen bidez, Hezkuntza Administrazioak aukeratzen duen nahitaez zuzendari izan behar dena. Ondorioz, ikastetxeen antolakuntzan desio ez diren ondorioak gertatzen dira. Salbuespen-prozeduraren bidez aukeratu diren zuzendaritza-taldeek ez dute eskarmentu handirik eta ez dira egonkorrak izaten. Horrez gain, prestakuntza-jardueretan parte hartzeko aukera gutxi izaten dute. Horrek eragin zuzena du zuzendaritza-taldearen lanaren kalitatean. Beren aldetik, izendapena nahitaez onartzera behartuta dauden pertsonak, jasangaitza izan daitekeen tentsio psikologiko gogorren pean aurki daitezke.

Egoera sakonago aztertze aldera, Euskadiko Eskola Kontseiluak ikerketa bat gauzatu zuen 2000. urtean¹ eta bestetik, jardunaldi batzuk antolatu zituen 2001. urtean², garai hartan ikastetxeetako zuzendaritza-lanetan aritzen zirenen iritzia jasotzeko. Bi ekimen horien ondorioz jaso ziren proposamen batzuk aurrera atera ziren eta, ikerketa honetan ikus daitekeen moduan, ikastetxeetako zenbait antolakuntza-faktorek ere hobera jo dute, zuzendaritza-taldearen nahiz hezkuntzako beste agenteen iritziz. Nolanahi ere, orain hamar urte diagnostikatu zen egoera hark, funtsean, bere horretan dirau, eta gabezia berberak izaten jarraitzen ditu.

Gauzak horrela, Euskadiko Eskola Kontseiluak, aurreko urtearen amaiera aldera, Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saileko Kalitate Programaren eskaria jaso zuen non, Kontseiluak aurretik izandako esperientzia aprobetxatuz, zuzendaritzaren alorrean jarduera bat gauzatzea planteatzen zion. Kontseilua, agindutako jarduera egite asmoz, harremanetan jarri zen ikastetxe publikoetako SAREAN eta zuzendarien BIHE elkarteekin inizatibaren interesa balora zezaten. Goian aipaturiko 4 erakundeek, elkarlanean aritzeko beren interesa agertu ondoren, begien parean duzuen

¹ http://www.hezkuntza.ejgv.euskadi.net/r43-573/eu/contenidos/informacion/did2/eu_2053/adjuntos/estudio_centros/aurkezpena.pdf

² http://www.hezkuntza.ejgv.euskadi.net/r43-573/eu/contenidos/informacion/did2/eu_2053/adjuntos/Zuzendaritza-jardunaldiak%2001-01.pdf

Zuzendaritzari buruzko Azterlan Berria (2009) izeneko azterketari elkarrekin ekitea erabaki zuten.

Gaur egungo egoera

Aurtengo udaberrian ia zuzendaritza-talde guztiak berritu behar dira. Deialdia arautzen duen dekretuak (EHAA, 2009/02/18koak) LOEn ezarritakoa garatzen du estreinako. Hori dela eta, zenbait aldaketa dakar:

- Zuzendariak ez dira bozka bidez aukeratuko, merezimenduen arabera baizik, non faktore nagusia zuzendaritza-proiektua den (puntu guztien % 70).
- Aukeraketa ez du Eskola Kontseiluaren osoko bilkurak egingo, ordezko batzorde batek baizik. Aukeraketaz arduratuko den ordezko batzordea 5 lagunek osatuko dute: Eskola Kontseiluko 4k eta Ikuskaritzako 1ek.
- Aurrerantzean, 3 urtez aritu beharrea, 4 urtez ariko dira zuzendariak zuzendari lanetan.
- Hautagairik egon ezean, nahitaez zuzendari arituko dena izendatuko da. Nahitaezko izendapen hori, hasiera batean, urtebetekoa izango da. Behin-behineko izendapenaren indarraldia amaitu eta zuzendariaren postua berriz bete behar denean hautagairik ez badago, nahitaezko izendapena 3 urterako izango da.
- Dekretu berriak aukera ematen die ikastetxetik kanpoko pertsoneri ikastetxeko zuzendari izateko, betiere, ikastetxean bertan zuzendarigairik aurkeztu ez bada.

Dekretu berriak kritika ugari jaso ditu zuzendaritza-proiektua lantzeko orduan, zuzendariari gehiegizko protagonismoa eman eta beste eragileak baztertzeagatik. Dekretu berriaren eraginez, halaber, ikastetxeko organoen egitekoak behera egin du. Bestalde, ez dirudi oso errealak denik zuzendaria aukeratzeko lehia ikastetxetik kanpoko hautagaiek parte hartzea. Edonola ere, ezin da karguak aukeratzeko eredu berri batez hitz egin.

Hautagaien faltan bada eragina daukan beste faktore bat: zuzendari posturako deiarekin batera zuzendarien lan-baldintzak, pizgarri ekonomikoak eta zuzendaritza lanari lotutako beste eratako pizgarriak garatu beharko zituen beste araurik ez agertzea izan da.

Deialdi berri honek ekarri dizkigu dagoeneko datu berriak. Datu horiek azterturik ondoriozta dezakegu zuzendari postuetarako hautagaien kopuruak behera egin duela. Horren eraginez, salbuespena arau bihurtuko da ikastetxeen bi herenetan, eta Ikuskaritzak izendatu beharko ditu datorren ikasturteko zuzendari gehienak. Azken atalean, hau da, ondorioen kapituluan, modu orokortuan egingo den behin-behineko izendapena ikastetxeen interesak babeste aldera, zenbait aholku planteatzen dira.

Horretarako, ikerketa honen sustatzaile eta arduradun diren erakundeek protagonistei, arazoaren alderdi direnei, ikastetxeei eta Administrazioari ikusarazi nahi diete, behar-beharrezkoa dela heldu den 2009-10 ikasturteko aukeraketa-prozesua arrakastatsua izatea. Momentu horretan, egingo diren nahitaezko izendapenek 3 urteko indarraldia izango dute eta ikastetxeek bere zuzendaritza-taldea aukeratzeko eskumena izanda, bere gain hartu beharko lukete.

Analisiaren azalpena

Urte hasieran Ikerketa honen sustatzaile diren 4 erakundeek —Euskadiko Eskola Kontseiluak, Kalitatea Programak, SAREANek eta BIHEK— akordioa adierazi eta gero, lantalde bat osatu zen. Lan Taldean aritu dira, aipatu berri ditugun erakundeetako ordezkarienez gain, familia-federazioetako ordezkariak, unibertsitateko irakasleak eta 2000ko txostena lantzen parte hartu zuten zuzendariak zein laguntzaileak.

Oinarrizko helburua, hasiera batean, zuzendaritzaren egoeraren diagnostikoa egitea zen, azterketa gauzatzeko, egun zuzendari aritzen direnen ikuspegia gako izango zelarik. Honek balio erantsi bat zekarkion, hots, azken hamarkada honetan gertatutako aldaketak antzematea.

Ikerketaren xedea mugatzea komeni zen, azterlana egiteko denbora zehaztuz. Hori dela eta, 2000ko txostena osatzeko erabili zen galdetegia eguneratu eta gero ikastetxeetara bidaltzea erabaki zen. 2009ko galdetegi honetan, galdetegian testu irekia sartzeko aukera zabaldu da. Ikerketak, horrenbestez, ez du dimentsio kualitatiboa galduko.

Edukiak 3 arlotan biltzen dira. Aurreko txostenean bezalaxe, honetan ere barrutik kanpora aztertuko ditugu, hau da, zuzendaritza-taldea, ikastetxearen antolamendua eta ikastetxeak dituen kanpo-harremanak, hurrenez hurren.

Diseinu faseko eztabaidan kontuan hartu zen zuzendaritza-taldeen iritzia gainerako talde interesdunen iritziekin alderatzeko aukera. Bigarren fase bat gehitu zitzaion hasierako diseinuari eztabaida-mahaien bidez 4 eragilerekin: Ikuskaritza, Berritzeguneak, sindikatuak eta familiak. Eragile horiei galdetegietan emandako erantzunetatik atera genituen ondorio nagusiak aurkeztu zitzaizkien, kontraste gisa.

Irakasleei galdetegi paraleloa pasatzea baloratu zen, baina ez zen aurrera joan hainbat arrazoiengatik: lan-taldearen berezko mugak, baldintza hauetan lagina ateratzeko ezintasuna eta, hirugarrenik, kargu bat onar lezakeen irakaslearen profila jada eginkizun horietan bi urte baino gutxiago daramatenekin ongi ordezkaturia egongo litzatekeenaren aurreikuspena.

Azkenik, arestian aipatu ditugun 3 helburuei —zuzendaritza-taldeen egoera ezagutzea berorien bizipenetatik abiatuta, beste eragile batzuen iritzia alderatzea eta

denboran izan duten bilakaera aztertzea— beste bat gehitu zitzaien. Ekimenaren interesgarritasuna balioesteko eskatuta, gisa honetako erantzunak jaso genituen:

Nire ustez Euskadiko Eskola Kontseiluak duela 9 urte egindakoa oso abiapuntu egokia izan zen bere garaian, geroko urte guzti hauetan gertatu diren hainbat gauza interesgarriren abiapuntua hain zuzen; SAREAN eta BIHE elkartean sendotzea, Zuzendaritza-Taldeen Programan egindako lana, Kalitate Programan emandako aurrerapausoak... Zoritxarrez Hezkuntza Sailean zuzendaritzaren gaiari ez zaio behar besteko garrantzirik eman eta, urteak joan urteak etorri, kudeaketari dagokionez ikastetxe publikoak egoera tamalgarrian jarraitzen dute.

Hortaz, laugarren xedea honako hau litzateke: ikerketari dimentsio eragilea ematea, hau da, eraginak lantzea. Horretarako, ikerketa baliozko egingo duten eragileak sartu beharko dira diseinuan; zenbait kontu berri jaso eta aurretik dauden beste batzuk eguneratu beharko dira; txostenaren idazkuntza, komunikazioa eta zabaltzea zaindu beharko dira. Aipatu berri duguna oinarri harturik, alderdiek negoziazioak eta hitzarmenak egin ahal izango dituzte, hala egokituko baitzaie maiatzetik aurrera. Laugarren helburuaren bidez, beraz, zuzendaritzaren auziari irtenbidea aurkituko zaio. Ondorio horretara heldu gara hasiera batean lantaldean azaldu zen gogoeta batetik. Hona hemen hausnarketa hitzez hitz:

Argi dago gaiari irtenbide bat eman behar zaiola. Asko eta asko hitz egin arren, orain dela hamar urte bezala gaude. Ea norbaitek proposatzen duen zerbait berria egoera honetatik atera ahal izateko. Dekretu berriak ez du konponduko gaurko egoera, beraz, edozein saiakera interesgarria izan liteke, gaiari argi pixka bat (edo asko, batek daki) ematearren. Nire ustez, gaur egun hezkuntza sisteman dauden gaien artean “zuzendaritzarena” garrantzizkoenetariko bat da, garrantzitsuena ez bada. Hots, proiektu hau benetan baliagarria izan daitekeelakoan nago, oraingo honetan bizi dugun egoeratik irteteko. Izugarri interesgarria.

Ikerketaren garapena

Bigarren fasean *galdetegi berria* osatu da. 2000. urtean egindako galdetegiak 77 galdera zituen; oraingoak, aldiz, 98. Galdetegi berrian zenbait gai berri sartu dira, eta aurretiaz zeuden beste batzuk garatu. Galderen ia erdiak (43) 2000. urteko galdetegitik hartu dira. Hortaz, badago nahikoa material konparazioa egiteko.

Itemei erantzuteko, inkestaturek 1 eta 5 puntu bitarte eman behar izan dituzte. Puntuazio bat ala beste emanez adieraziko dute zein neurritan datozen bat egin zaien proposamenarekin. Itemak, bestetik, egoera jakin baten diagnostikoa egiteari, balorazioa emateari edo proposamena egiteari buruzkoak izan daitezke. Batetik boosterako eskala hori, bestalde, aurretiaz egin diren ikerketetan eta kontsultetan erabili izan da. Kontseiluak, hain zuzen, 2000. urtean egin zuen azterketan mintzagai dugun eskala erabili zuen. Erantzunak, horrenbestez, erraz irakur daitezke eta beste urteetan emandakoekin alderatu.

Galdetegia 4 zatitan banatuta dago (arestian aipaturiko 3 alorrak gehi proposamenak egiteko beste bat). Zati bakoitzaren amaieran hutsarte bat dago, inkestatuek oharrak idatz ditzaten.

Aurreko azalean ikastetxeari eta zuzendaritza-taldeari buruzko 10 aldagaien gaineko informazioa jarri da, emaitzen azterketa desberdindua eginez aldagai garrantzitsuenak oinarri hartuta.

Galdetegia bidali aurretik, inkesta bete behar zutenei gutun bat bidali zitzaien posta arruntez ekimenaren berri emateko. Galdetegia, aitzitik, posta elektronikoz bidali zen martxoaren 2an. Erantzunak, berriz, posta elektronikoz bueltan bidal zitezkeen martxoaren 20a bitarte.

4 mahai-inguru egin ziren bi egunetan: martxoak 31 eta apirilak 1. Mahaiaren inguruan bildu aurretik, galdetegiari emandako erantzunetatik ateratako lehen ondorioak bidali zitzaizkien mahaikideei. Ondorio horiek oinarritzko gidoi izan ziren talde bakoitzaren iritziak alderatzeko. Mahai bakoitzean gai zehatzak landu ziren, mahaiaren inguruan bildutako erakundeen edo hezkuntza-zerbitzuen jardunari zegozkienak, hain zuzen ere.

Txostenaren egitura

Hasierako aurkezpen horren ondotik, *emaitzen analisia* jasotzen duen kapitulu nagusian informazio-iturrien irakurketa bateratua egiten da, iturri guztietatik tresna nagusia denari, galdetegiaren alde kuantitatiboari, lehentasuna emanez.

Lehenengo puntuan galdeketari erantzun dioten 243 ikastetxeen (ikastetxe publiko guztien %49a) nahiz zuzendaritza-taldearen profila deskribatzen da, azaleko orrialdean bildu diren datuak oinarri hartuta.

Analisiari dagokionez, gai-ordena 14 idazpurutan garatzen da arestian aipatu ditugun 3 kapituluak oinarri hartuta: taldearen jarduna, ikastetxearen antolakuntza eta ikastetxearen kanpo-harremanak, bereziki Administrazioarekin dituenak.

1. ZUZENDARITZA-TALDEA

- 1.1 Zuzendaritza-lanaren ezaugarriak
- 1.2 Administrazio-lana: langileak eta baliabide teknologikoak
- 1.3 Zuzendaritza-taldearen ezaugarriak
- 1.4 Pizgarriak. Sustapen-neurriak
- 1.5 Prestakuntza

2. IKASTETXEAREN ANTOLAKUNTZA

- 2.1 Irakasleak: dedikazioa eta beraien arteko harremanak. Berrikuntza
- 2.2 Ikasleen eta familien parte-hartzea ikastetxean
- 2.3 Denbora eta beste baliabide batzuk, proiektuak garatzeko eta antolatzeko.
- 2.4 Ebaluazioa eta ebaluazio diagnostikoa

3. KANPO-HARREMANAK

- 3.1 Autonomia eta baliabideak. Langileen kudeaketa. Ordezkapenak.
- 3.2 Zuzendarien edo ikastetxeen elkarteak.
- 3.3 Harremanak Hezkuntza Administrazioarekin.
- 3.4 Berritzeguneen eta Ikuskaritzaren balorazioa.
- 3.5 Irakasleen hasierako prestakuntzako ikastetxeekiko harremana.

Epigrafe guztien lehen partean, itemen zerrenda ageri da eta, haren ondoan, zenbakizko emaitzak: batezbesteko aritmetikoa, desbiderapena eta taldeen arteko aldean analisia. Taldekako analisia egiteko 8 aldagai aztertu dira. 8 aldagai horietatik 6 ikastetxeei buruzkoak dira eta 2 zuzendaritza-taldeari buruzkoak.

Horrela, proposatu diren 98 itemetatik, emaitza esanguratsua izan duten 72ak aztertu dira. Txosten honen eranskinetan, gainera, emaitzen taulak eta faktoreen analisia, oso-osorik, jasotzen dira.

Zenbakizko analisia azaltzeko, halaber, galdetegian jasotako azalpenak eta lanmahaien transkripzioak jasotzen dira. Zenbaitetan, gainera, adierazpen horiek hitzez hitz ekarri dira, gorago, testu honetan bertan bi aldiz egin bezalaxe. Garrantzi handiko ñabarduraren bat hautemanenez gero, halaxe jasotzen da. Edonola ere, azterketa honetako analisiaren mamia galdetegiaren zenbakizko emaitzetan oinarritzen da.

Analisi horretan, helburuetan aipatutako bi aspektuak biltzen dira: zuzendaritza-arloan azken urteotako eboluzioan izandako aurrerapenak eta atzerapenak —1. eranskinetako taulan biltzen da horren sintesia— eta, bestetik, eragile desberdinen ikuspuntuaren kontrastea; honen bidez oinarrizko gaietan adostasuna antzematen da, nahiz eta zenbaitetan iritziak eta intentsitateak desberdinak izan.

Ondorioetan, berriz, analisia laburbildu da. Azken atal horretan aditzera eman da parte hartzen duten alderdiek —ikastetxeek eta Hezkuntza Administrazioak—, nahiz erakunde horietan aritzen diren eragileek eta zerbitzuek hainbat konpromiso hartu behar dituztela arazoari aurre egiteko. Azterketa gauzatu dugun 4 erakundeok, hain zuzen, azterketaren berri eman eta zabalduko dugu. Erakundeok arduratuko gara, bakoitza bere jardueraren eremuan, mintzagai ditugun ondorioak betearazteaz.

Aukera bezala aurkezten da ikastetxe gehienetan 2009-10 ikasturtean burutu beharko den zuzendaritza-taldeen berriztatzea, hauen egonkortasuna ikastetxe guztietan 2012-13 ikasturtea arte segurtatuko baita deialdi horren bidez.

Azkenik, parte hartzaileen zerrenda eta zenbakizko emaitza osoak jasotzen dira txostenean.

2. EMAITZEN ANALISIA

- **Ikastetxeen eta zuzendaritza-taldearen ezaugarriak.**

Galdetegiaren azalean jaso diren datuak dira. Datu horiek oinarri hartuta, aldeak azter daitezke taldez talde. Aldeak aztertuz jakin dezakegu zuzendaritza-taldearen ikuspegiak noiz datozen bat eta noiz ez. Bat etortze edo ez-etortze horiek ikastetxeen edota zuzendaritza-taldearen ezaugarrien arabera izaten dira.

Lehenik, aipatu beharra dago unibertsitatez kanpoko irakaskuntza ematen duten 492 euskal ikastetxe publikoetatik —Haur Hezkuntza edo Hezkuntza Berezia soilik ematen duten ikastetxeak ez dira zenbatu— 243k erantzun dutela. Erantzunen portzentajeak (%49ak) 2000ko galdeketa emaitza gaitu du hamar puntutan; ondorioz, positiboki baloratzen dugu eta ateratako emaitzak errore-marjina txikiaz extrapolatzea bermatzen du.

Erantzun duten ikastetxeen aldagaiei dagokienez, lurraldetik lurraldera ez dago alde handirik, parte-hartze mailarik handiena Arabako ikastetxeena izanik erantzunen %54arekin.

<i>Lurraldea</i>	<i>Erantzunak</i>	<i>Ikastetxeak guztira</i>	<i>Ikastetxeen %</i>
Araba	39	72	%54
Bizkaia	119	249	%48
Gipuzkoa	85	171	%50

Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeak izan dira gehien parte hartu dutenak. Bigarren Hezkuntza, bestetik, 3 taldetan banatu da. Hiru talde horietatik, DBH soilik ematen duten ikastetxeak izan dira gutxien parte hartu dutenak.

<i>Etapia</i>	<i>Erantzunak</i>	<i>Ikastetxeak guztira</i>	<i>Ikastetxeen %</i>
Haur eta Lehen Hezkuntza	175	325	%54
Bigarren Hezkuntza	68	167	%41
<i>Bigarren Hezkuntzako Tipologia</i>			
DBH	19	51	%37
DBH + DBHO	35	83	%42
DBHO	14	33	%42

Ikastetxe ertainek edo ertain handiek txikiak baino gehiago erantzun dute. Horrela, 20 eta 29 unitate bitartean dituzten ikastetxeen % 57k osatu du galdetegia.

<i>Ikastetxearen tamaina (gelak)</i>	<i>Erantzunak</i>	<i>Ikastetxeak guztira</i>	<i>Ikastetxeen %</i>
Eskola Txikia	27	67	%40
10 arte (Eskola Txikiak izan ezik)	33	83	%40
10 - 19	82	161	%51
20 - 29	69	122	%57
30 baino gehiago	28	59	%47

Udalerriaren tamainari dagokionez, ez dago alde handirik. Zerbait nabarmentzekotan, udalerrri txikiak ikastetxeek handietakoek baino gehiago parte hartu dutela azpimarratuko genuke.

<i>Udalerriaren biztanleria</i>	<i>Erantzunak</i>	<i>Ikastetxeak guztira</i>	<i>Ikastetxeen %</i>
2.000 baino gutxiago	40	76	%53
2.000 eta 10.000 tartean	48	106	%45
10.000 eta 100.000 tartean	87	190	%46
100.000 baino gehiago	60	120	%50

Galdetegian hala eskatu ez bazen ere, indize bat gehitu da ikasleen maila sozioekonomikoa eta kulturala neurtzeko. Hartara, bi adierazle hauek hartu dira kontuan: ikastetxeko bekadunen ehunekoa, batetik, eta ikastetxeko immigranteen ehunekoa, bestetik.

<i>Ikasleen maila sozioekonomiko eta kulturala</i>	<i>Erantzunak</i>	<i>Ikastetxeak guztira</i>	<i>Ikastetxeen %</i>
Goi mailakoa	48	104	%46
Erdi-goi mailakoa	93	182	%51
Erdi-behe mailakoa	47	105	%45
Behe mailakoa	44	86	%51

Zuzendaritza-taldearen aldagaiei dagokionez, azpimarratzeko modukoa da galdetegiaren bi herenak zuzendaritza-talde osoek bete dituztela. Hau interesgarria da, aurrez esplizitu egin ez diren galderei erantzun ahal izateak sor dezakeen hausnarketagatik.

<i>Erantzulearen izaera</i>	<i>Erantzunak</i>	<i>Erantzunen %</i>
Zuzendaritza-Taldea	154	%64
Zuzendaritzako kide bat	86	%36

Era berean, bi herenek euskaraz osatu dute galdetegia.

<i>Erantzulearen hizkuntza</i>	<i>Erantzunak</i>	<i>Erantzunen %</i>
Euskara	161	%66
Gaztelania	82	%34

Erantzun duten ikastetxeen erdiak legezko prozeduraren bidez aukeratu dute beren zuzendaria. Hartara, pentsa genezake zuzendari hautatuen ehunekoa baxuagoa izango dela ikastetxe guztiak kontutan izanda.

<i>Zuzendaria aukeratzeko prozedura</i>	<i>Erantzunak</i>	<i>Erantzunen %</i>
OOGk (Eskola Kontseiluak) aukeratuta	115	%49
Administrazioak izendatua	121	%51

Deigarri gertatzen da karguak maiz txandatzin direla eta, ondorioz, funtzio horietan aritzen direnek eskarmentu handirik ez dutela. Zuzendarien %41ak eta ikasketa-buruen %60ak urte bateko edo bi urteko antzinatasuna dute postuan. Aitzitik, heren bat ere ez dira zuzendari karguan 4 urtetik gorako eskarmentu duten

zuzendariak. Ikasketa-buruen kasuan, ordea, 4 urtetik gorako eskarmentua dutenak bosten bat ere ez dira.

<i>Antzinatasuna kargu horretan</i>	<i>Zuzendaria</i>		<i>Ikasketa-burua</i>	
	<i>Erantzunak</i>	<i>Erantzunen %</i>	<i>Erantzunak</i>	<i>Erantzunen %</i>
1-2 urte	99	%41	140	%60
3-4 urte	63	%26	50	%22
5-8 urte	29	%12	23	%10
> 8 urte	48	%20	19	%8

Pertsona horiek, hala eta guztiz ere, eskarmentu handia dute irakaskuntzan. Horrek erakusten du zuzendaritzaren funtzioan egonkortasun falta dagoela guztiz. Hamar zuzendaritik bakar batek du 15 urtetik beherako eskarmentua irakaskuntzan. Are gehiago, zuzendaritzan aritzen direnen %70ak 10 urtetik gora darama ikastetxean.

<i>Zuzendaritza-taldearen antzinatasuna</i>	<i>...irakaskuntzan</i>		<i>...ikastetxean</i>	
	<i>Erantzunak</i>	<i>Erantzunen %</i>	<i>Erantzunak</i>	<i>Erantzunen %</i>
< 6 urte	8	%3	24	%10
6-10 urte	3	%1	51	%21
11-15 urte	15	%6	84	%35
16-20 urte	54	%22	47	%19
> 20 urte	163	%67	36	%15

- **Emaitzen analisia, gaien arabera**

Hautagaiak aurkitzeko zailtasuna ikusi eta gero, galdetegiaren lehen partean zuzendaritza-taldearen barne-ikuspegia aztertzen da. Horrela, zenbait termino balantzan jarri dira, jakiteko zer hartzen duen kontuan irakasle batek zuzendaritzako lanak onartzeko edo errefusatzeko.

Jarraitu baino lehen, gogora ekarri behar dugu zenbakizko eskalaren esanahia: 1 balio txikiena da, 3 erdiko balioa eta 5 baliorik handiena. Koloreak ere erabili dira. Batezbestekoei erreferentzia egitean, oinarrizko emaitzen tauletan, semaforoaren koloreen sinbologia erabiltzen da: berde iluna, oso alde; berde argia, alde; horia, kontra eta laranja, oso kontrakoa. **Taldeakako aldeak** erkatzen dituzten tauletan, urdin iluna erabili da baliorik handiena markatzeko, eta urdin argia txikiena zein den adierazteko.

1. ZUZENDARITZA-TALDEA

1.1. Zuzendaritza-lanaren ezaugarriak

Galdetegian 4 aukera eman dira honetaz. Lau horietan bakarra da zuzendaritzako lana egun erakargarri egiten duena: egiten den lana zerbaiterako balio duela ohartzea (3,8).

1.1.1. Aspektu erakargarriak		Batez bes.
1	Zer neurritan egiten du erakargarri zuzendaritza-lana: a) Diru pizgarriak	1,7
2	b) Norberaren lanak ikastetxea aurrera eramaten lagundu duela ohartzeak	3,8
3	c) Ordu liberazioak	2,0
4	d) Harreman pertsonalen esparrua zabaltzeko aukerak	2,5

Logikaz pentsa genezake aukera horren alde egin dutenak direla, hain zuzen, karguetan eskarmenturik handien dutenak (4,3) eta ikastetxeko Kontseiluak edo OOGk hautetsiak izan direnak (4,1).

Item zenb.	Batez beste	Big. Hezk. tipologia			Ikastetxearen tamaina					Prozedura		Zuzendariaren antzin		
		DBH	Osoa	DBHO	E.T.	<10	<20	<30	≥30	OOG	Admin	1-2	3-4	>4
1	1,7									1,9	1,5			
2	3,8									4,1	3,5	3,3		4,3
3	2,0			2,6	1,5									
4	2,5			2,9	2,1					2,8	2,2	2,1		2,8

Aitzitik, zuzendariak egun jasotzen dituzten pizgarri ekonomikoek ez dute inoren gogoia ernatzen (1,7). Gauza bera gertatzen da ordu-murrizketekin (2,0), askoz txikiagoa Eskola Txikietan izanik (1,5). Sindikatu bateko ordezkariak, hauxe azpimarratu du:

Egindako lanaren satisfazio hori esparru moral eta etiko batean jartzen da. Pizgarriak maila horretan soilik kokatuak egoteak ondorio onik ezin dezake ekarri.

Kargua hartzeko sailkatu ditugun zailtasunen artean lanaren zama, intentsitatea eta konplexutasuna (4,3) dira gehien azpimarratuenak, ikastetxeen ezaugarriak kontuan hartu gabe.

1.1.2. Zailtasunak		Batez beste
5	Zer neurritan zailtzen du zuzendaritza-lana: a) Arduraren zama	4,3
6	b) Eguneroko lanak sortzen duen estresak	4,3
7	c) Irakasleekin ardurak (bilerak, antolakuntza, ardurak eskatzea ...)	4,0
8	d) Familiekin harremanak (bilerak, antolakuntza, arazo eta kexak jasotzea ...)	3,7
9	e) Ikasleekin harremanak (bilerak, jarrera arazoak, ikasketa arazoak, irakasleekin dituzten arazoak ...)	3,2

Item zenb.	Batez beste	Etapa		B.H. tipologia			Udalerrriaren biztanl.				Ikasleen ISEK				Prozed.		Zuz. antzinat.		
		LH	BH	DBH	Osoa	DBHO	Txik	Ert-	Ert+	Han	Alt	Ert+	Ert-	Beh	OOG	Adm	1-2	3-4	>4
7	4,0																		3,7
8	3,7	3,8	3,4		3,8					3,3				3,4	3,8	4,0			3,3
9	3,2	3,0	3,5		3,8		2,5			2,8			3,6	2,9	3,4				

Mahai-inguruetan eta galdetegian, besteak beste, arrazoi hauek eman dira:

- Zuzendaritzaren rola zeharo desberdina da eta zuzendari-karguak kompetentzia ugari biltzen ditu, zeinetan irakasleak ez daude prestatuta.
- Zuzendaritza-lana gero eta konplexuagoa da, problematika berriei aurre egin behar baitie.
- Zuzendari-lanetan ordu gehiago sartu behar dira eta oporraldiak murriztu egiten dira.

Hezkuntza-komunitateko kideekin zuzendariak duten harremanari dagokionez (7, 8 eta 9. itemak), irakasleak dira arazo gehien sortzen dituztenak (4,0). Arazo gutxien sortzen dutenak, aitzitik, ikasleak dira (3,2).

Familietik harremanari dagokionez (3,7), karguan denbora gutxi daramatenentzat lan nekeza dela nabari da (4,0). Ikasleek harremanari dagokionez, ordea, harremanetan eragina duena ikastetxe-mota da. Alde horretatik, Bigarren Hezkuntzako ikastetxeak (3,8) eta maila sozioekonomikorik baxueneko ikasleak dituzten ikastetxeak dira notarik altuena jaso dutenak (3,6).

Balorazio horiek azaltzen dute lanbide-rola aldatzearen zailtasunaren zergatia, izan ere, zuzendari kargua hartzean haurrekin edo nerabeekin tratuan aritzetik pertsona helduekin aritzera pasa behar baitira irakasleak. Gurasoen ustez, trantsizio horrek eragiten du, kasu batzuetan, zuzendaritza-taldeek zalantzak izatea irakasleen lanaren alderdi batzuk kontrolatzerakoan, besteak beste, ordutegiak.

Ikasleei dagokienez, jasotako balorazioak argi uzten du, alde batetik, azken urteotan hedabideetan ikastetxeen gobernaezintasunari buruz zabaldu den ustea ez dela benetakoa, eta bestetik, ikastetxeetan ekimen maila handia gauzatzen ari dela. Sindikatu bateko ordezkariak, esaterako, hauxe adierazi du:

Ikasleekiko harremanetan gatazka egotea ez da kezka. Kezka da horren konponbidea nola bideratu. Esparru honek azken boladan pisu handia hartu du, eta oso hezitzailea da. Hau da, egin beharrekoa, eta oso ondo zaindu beharrekoa. Honek atzetik prestakuntza beharra dakar, baina batez ere da denbora dedikazio oso handia. Zuzendaritza-taldeek aurre egin diote gai honi bikain.

Zeinahi lanbidetan bezalaxe, bistakoa da edozein irakaslek ez duela balio zuzendari izateko (2,3). Ikastetxearen tamainak, nolana ere, badu eraginik auzi horretan.

1.1.3. Baliabideak		2009	2000
10	Irakasle orok dauka zuzendari izateko konpetentzia	2,3	--
14	Zuzendaritza karguek haien lanak aurrera eramateko eta elkarren artean koordinatzeko denbora nahikoa dute	2,5	--
11	Zuzendaritza eginkizuna zuzendaritza-proiektuan oinarritua dago	3,0	3,4

Item zenb.	Batez beste	B.H.-ko tipologia			Ikastetxearen tamaina				Udalaren biztanleria				Prozed.		Zuzen. antzinat			
		DBH	Osoa	DBHC	E.T.	<10	<20	<30	≥30	Txik	Ert-	Ert+	Han	OOG	Adm	1-2	3-4	>4
10	2,3		2,6		2,9			1,5								2,6		2,0
14	2,5				2,1				2,1									
11	3,0		2,8										3,6	2,4	2,5			3,6

Mintzagai dugun auziaren gain gurasoek autokritika egin dute:

Ikastetxeko zuzendaritzari ez diogu eman behar bezain beste garrantzi. Edozein irakasle zuzendari izan zitekeela uste izan dugu eta horrelaxe aldarrikatu dugu hainbatetan. Oker ibili gara.

Zuzendaritza-lanak gauzatzeko denbora urria da (2,5), batez ere ikastetxe txikietan (2,1). Erantzun hori eta beste batzuk aztertutik ondoriozta dezakegu antolakuntza-lanetarako denbora urria dela, batez ere, Eskola Txikietan.

Azkenik, bere ekimena proiektu batean oinarritzen duen zuzendaritza-talde kopuruaren jaitsiera adierazle negatibo bat da (3,4tik 3,0ra jaisten da). Hau kargura heltzeko prozedurarekin eta karguan daukaten antzinasunarekin erlazionatuta dagoela ikusten da, horrela OOGak aukeratuak izan direnek eta karguan eskarmenturik handiena dutenek gehiago oinarritzen dute beren lana proiektu batean (3,6) besteek baino.

1.2. Administrazio-lana: langileak eta baliabide teknologikoak

Gaur egun administrazio-langile zertxobait gehiago dago duela 9 urte baino. Nolanahi ere, egun daudenak ez dira nahikoak (2,3). Kasu honetan alde argia dago etapen artean, izan ere, Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeetan ez baitago administrazio-langilerik.

		2009	2000
18	Administrazio-pertsonal nahikorik badago ikastetxean	2,3	2,0
98	Ikasle nahiz irakasleen datuak, notak, ordutegiak e.a. kudeatuko dituen aplikazio informatiko integral bat premiazkoa da	4,7	--

Item zenb	Batez beste	Lurraldea			Etapa			B.H.tipologia				Ikastetx. tamaina				Udalerrriaren bizt.				Zuz. antzinat.		
		A	B	G	LH	BH	DBH	Oso	DBHC	E.T.	<10	<20	<30	≥30	Txi	Ert-	Ert+	Han	1-2	3-4	>4	
18	2,3	2,0			1,8	3,5	3,9			1,6					1,6				2,6			
98	4,7									4,4					4,3							

Antzina, ikastetxe hauetan zuzendaritza-taldeak arduratzen ziren administrazio kontuez. Administrazioaz arduratzean, zuzendaritza-taldeek ez zuten ia denborarik funtzio kualifikatuagoak gauzatzeko. Berriki, administrazio-kudeaketako arduraduna (AKA) izeneko lanpostua sortu da. Plaza hori irakasle batek betetzen du tamaina jakin bateko ikastetxeetan; ikastetxe txikiek (13 unitate baino gutxiagokoek), aldiz, ez dute administrazio-kudeaketarako arduradunik. Edonola ere, zuzendaritza-taldearen ustez, alde handia dago Lehen Hezkuntzako eta Bigarren Hezkuntzako ikastetxeek administrazio-kudeaketarako dituzten baliabideen artean. Galdegin zaien sektore guztiek adierazi dute egoera hori ez zaiela bidezkoa iruditzen. Ikuskari baten iritziz:

Ikuspuntu eta egoera guztietan aztertu den auzia da. Norbaitek hartu beharko luke behingoz erabakia, zuzendaritza-taldeak gisa horretako auziez arduratu ez daitezela. Zuzendaritza-taldeek irakasleekin nahiz ikasleekin lan egin behar dute.

Kudeaketarako baliabide informatikoei dagokienez, proposamenak jasotze duen atxikipen mailak (4,7) aplikazio informatiko orokorra edo integrala falta dela erakusten du.

1.3. Zuzendaritza-taldearen ezaugarriak

Arestian aipaturiko zailtasun guztiak gogoan, zuzendaritza-taldearen profil pedagogikoak hobera egin du azken hamarkadan, nahiz eta hauek egindako esku-hartzeek gehienetan ez sortu aldaketarik irakasleen gelako jardueretan. Irakasleen jardun bateratua lortzeko lidergoa handiagoa da Lehen Hezkuntzan (4,1 puntu 21. itemean).

		2009	2000
20	Zuzendaria antolakuntza pedagogikoan inplikatu egiten da	4,3	3,9
21	Zuzendaritza-taldeak irakasleen talde-lana irmoki bultzatzen du	4,1	3,6
22	Zuzendaritza-taldeak zeresan handia dauka zeregin lektiboen banaketan	4,1	3,6
23	Zuzendaritza-taldeak zeresan handia dauka kargu pedagogikoen (koordinatzaileak, mintegi-buruak...) banaketan	3,7	3,4
24	Zuzendaritza-taldeak eragina du irakasleen praktika pedagogikoan	2,9	2,9

Item zenb	Batez beste	Lurraldea			Etapa		Big. Hezk. tipol			Ikastetxearen tamaina				Udalaren biztanleria			
		A	B	G	L. H.	B.H.	DBH	Osoa	DBHOE.T.	<10	<20	<30	≥30	Txik	Ert-	Ert+	Han
20	4,3	3,9															
21	4,1	3,8			4,3	3,9											
22	4,1							3,6									
23	3,7							3,5					3,2				
24	2,9			3,1	3,1	2,4											2,6

Batzuek lotzen dute egindako lanaren asebetetze-maila, lehen epigrafean jaso dena, zuzendaritza-taldea pedagogikoki indartu izanarekin:

Norberak egindako lanaren asebetetze hori hemen islatzen da neurri batean, hortik datorkio autoestimua puntu hori. Garrantzitsua da jakitea nola ikusten duen zuzendaritza-talde batek bere burua, eta hau da punturik sendoenetakoa. Pedagogiari dagokionez punturik sendoena da.

Beste batek dio, zailtasunak zailtasun, aldaketa hori gauzatzen ari dela:

Pausu inportantea da zuzendaritzek beregain hartzea proiektu pedagogiko baten ardura, hezkuntza proiektu baten ardura beraiena dela, eta agian horregatik daude hautagai hain gutxi zeren ardura handia da horretan. Baina sinesten dutela bai, gero eta gehiago dira.

Koordinazio-karguak esleitzeari buruz, ikastetxeetako barne-araudietan irizpide jakinik erabili ez dela hauteman da. Lehen Hezkuntzako ikastetxeetan, tutorentzako nahiz koordinatzaileentzako osagarri ekonomikoek nahastu egin dituzte kargu horiek hautatzeko irizpideak. Alderdi horrek duen garrantziari buruz aritu da Berritzegune bateko zuzendaria:

Koordinazio Pedagogikorako Batzordea osatzen duten koordinatzaileak hautatzeko garaian hainbat irizpide bitxi erabiltzen dira: errotazioa, zozketa eta abar. Aztertu behar ditugu koordinatzaileak aukeratzeko irizpide idatziak dituzten ikastetxeak. Garrantzi handiko auzia da, aukeraketa horrek baldintzatuko baitu Koordinazio Pedagogikorako Batzordearen funtzionamendua. Gainera, gogoan izan behar dugu batzorde hori dela ikastetxeko erakunderik garrantzitsuenetakoa bat.

Zuzendaritza-taldea osatzen duten kideetatik ikasketa-burua nabarmentzen da, protagonismo publikorik aitortu ez zaiolako eta mugikortasunak eragin handia duelako haren gain:

Ikasketa-buruaren irudiaren alde egin behar dugu. Sarri askotan, ikasketa-buruak da erantzukizunik gehien duen pertsona, lan-zamarik handiena duena eta antolakuntzarako gaitasun itzela izan behar du. Bera da zuzendaritzako kideetatik gutxien balioetsi izan dena, lan handia egiten badu ere.

1.4. Pizgarriak. Sustapen-neurriak

Zuzendaritza-karguei klaseak emateari uztea pizgarritzat hartuz gero, argi dago areagotzen ari den eskaera dela, ikastetxeen arteko aldeak kontuan harturik (80. eta 81. itemak).

		2009	2000
80*	20 gela baino gehiagoko ikastetxe batean, zuzendariak eta ikasketa-buruak ez lukete klaserik eman beharko	4,9	4,2
81	Ikastetxearen antolakuntza onerako, kaltegarria da zuzendariak klaseak ematea	3,8	3,2
82	Zuzendaritza-karguentzako diru pizgarriak gaur egun indarrean daudena baino handiagoak izan behar lirateke	4,6	4,5
83	Zuzendaritza-kargu guztiei dagokien diru pizgarrien zati batek betirako iraun beharko luke	3,7	--
84	Zuzendaritzak lau urteko bere lan-aldia amaitu ondoren denbora konpentsazioa (ordaindutako lanik gabeko hilabete batzuk, ordaindutako ordutegi murrizketa ...) izatea da pizgarriak nagusia	3,9	--

(*) 80. itema Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeei baino ez zaie proposatu.

	Batez beste	Lurraldea			Etapa		B.H. tipologia					Ikastetxearen tamaina				Udalerriaren bizt.				Ikasleen ISEK			
		Araba	Bizkaia	Gipuzk.	L. H.	B. H.	DBH	Osoa	DBHO	E.Txik	<10	<20	<30	≥30	Txikia	Ertain-	Ertain+	Handia	Altua	Ertain+	Ertain-	Behea	
81	3,8				4,0	3,2	2,9			3,1					3,0								
83	3,7						3,3		4,1	3,3				4,0	3,3								
84	3,9	3,4																	4,0	4,2	3,5	3,7	

Pizgarrien hariari eutsiz, zuzendaritza-taldeen argi uzten dute egun jasotzen dutena baino ordainsari handiagoa jaso beharko luketela zuzendari-lanetan aritzeagatik (4,6), alegia, bidezkoena litzatekeelako.

Gaur egun, dirudienez, zuzendaritza-karguak hartzeko arrazoi nagusia ez da ordainsaria. Erantzun dutenen gehiengoaren aburuz, horrek ez du esan nahi soldata-osagarria nabarmen handitu arren gauzek berdin-berdin jarraituko luketenik. Soldata igotzearen hipotesia balioetsi duten gehienek uste dute soldata igotzea faktore erabakigarria dela irakasleek beren buruak hautagai moduan aurkez dezaten:

Une honetan, hauxe da daukaguna: Lehen Hezkuntzako Gipuzkoako ikastetxeen % 30ak soilik du hautagairen bat. Nola edo hala konpondu behar dugu arazo hori. Diru-pizgarriak nahi badituzte, zalantzarik gabe, eman beharko dizkiegu.

Beste batzuen iritziz, 4 urteko agintaldia amaitzean zenbait hilabeteko oporraldi ordaindua emateak hautagaien gogoia piztuko luke (3,9). Beste batzuek urtean zehar zenbait opor-egun eskatzen dute, ikastetxean, batez ere uda garaian, eman duten denbora-estraren zati bat behintzat berreskuratzeko.

1.5. Prestakuntza

Zuzendaritza-taldeek prestakuntza beharra biziki sentitzen dute, Lehen Hezkuntzakoek gehiago Bigarren Hezkuntzakoek baino, baina, kasu guztietan, neurri handian.

		2009	2000
85	Zuzendaritza karguak hartu baino lehen, berariazko prestakuntza behar-beharrezkoa da	4,3	--
86	Etengabeko prestakuntza eta aholkularitza beharrezkoak dira zuzendaritza lanetarako	4,5	--
88	Gure prestakuntzarako, ikastaro laburrak eta espezifikokoak nahiago ditugu	4,4	4,2
89	Zuzendaritza-taldekideak bi urte baino gehiagorako baldin badaude, ehun ordu baino gehiagoko zuzendaritzarako prestakuntza-ikastaroa egitea merezi du	3,1	3,2
90	Beste ikastetxeekin esperientziak elkartrukatzea garrantzi handiko atala da zuzendaritza-taldeen prestakuntzan	4,2	4,1

Item zenb.	Batez beste	Lurraldea			Etapa		Bigarren. H. tipolog.			Ikastetxearen tamaina				
		A	B	G	L. H.	B. H.	DBH	Osoa	DBHC	E.T.	<10	<20	<30	≥30
85	4,3				4,4	4,1	4,6	3,9	3,8					
86	4,5				4,6	4,3								
88	4,4										4,8			4,0
89	3,1	2,7	3,4	2,8	3,4	2,5								
90	4,2	3,8												

Beharra handia izan arren, eskaintza urria da:

Alderdi askotan hobekuntzak egin behar ditugula uste dugu. Eta ez dugu ez denborarik ezta kalitatezko prestakuntzarik jaso hobekuntza horiek gauzatzeko.

Uste dugu zuzendaritza-taldekideentzat antolatzen diren prestakuntza ikastaroak denentzat izan behar direla, kontuan hartu gabe zenbat urtetarako dauden izendatuta.

Zuzendaritza-taldeko kideek prestakuntza berezia jaso beharko lukete kargua hartu aurretik (4,3):

Murgilketa prozedura baten bitartez ikasten du jendeak. Eta hori egunetik egunera gero eta zailago egiten da, gero eta erantzun gehiago eskatzen zaizkiolako eskolari, besteak beste.

Egoki litzateke egokitzapen-aldia egotea, batez ere, aurretiaz zuzendaritza-lanetan egon ez diren talde berriak sartzen direnean. Ordu-kontentsazioari dagokionez, proposatu da

zuzendaritza-postuak uzten dituzten pertsonen lan-jardunaldi murriztagoa edukitzea. Pertsona horien funtzioetako bat, bidenabar, zuzendaritza-talde berriari laguntzea litzateke.

Prestakuntza ikastaroen bidez gauzatu behar bada, hobe ikastaro trinkoak eta laburrak egitea (4,4), zeinetan eduki praktikoak landuko diren. Lehen Hezkuntzako ikastetxe handi bateko talde aditu baten hitzetan:

Ikastaroek praktikoak izan behar dute. Alor horietan prestakuntza eta eskarmentua dutenek eman behar lituzkete edo, bestela, administrazio publikoetako goi-arduradunek. Ikastaroak ikastetxeen kontuei buruzkoak izan beharko lirateke. Gure iritziz, ikastaro horiek ez lituzkete eman behar ikastetxeen eguneko egoera bertatik bertara ezagutzen ez duten sona handiko teorialariek.

Antolakuntzako eduki topikoei, ekonomia-baliabideen kudeaketari eta araudia ezagutzeari dagokionez, pertsonen arteko harremanetan trebatzeari eman zaio garrantzi handien, batez ere: talde-dinamizazioari, gatazkak ebazteari... Pedagogia eta curriculum eguneratzeari ere berealdiko garrantzia ematen zaio.

Norberaren esperientziak elkarri kontatzea eta praktika onak hedatzea, lanbidean hobera egiteko modu bikainak dira (4,2). Euskadin, esaterako, biziki garatu da jarduera hori azken hamar urteotan. Azkenik, 4. epigrafean, Administrazioari zuzendutako zerbitzuri dagokien aholkulari-funtzioa lantzen da.

2. IKASTETXEAREN ANTOLAKUNTZA

2.1. Irakasleak: dedikazioa eta beraien arteko harremanak. Berrikuntza

Hobera egin du irakasleek gertuko inguruari egokitzeko egiten duten ahalegina (4,1). Irakasleak, halaber, prest daude beren jarduna hobetzeko (3,8) eta proiektu berriak lantzeko beharra hautematen dute (3,8). Irakasleen arteko harremanek hobera egin dute (4,0). Irakasleek, halaber, hobeto aprobetxatzen dute koordinazioari, prestakuntzari eta familiekin nahiz ikasleekin harremanean egoteari eskaintzen dioten denbora.

		2009	2000
25	Ikastetxea ingurura egokitzen da, ikasleen hezkuntza-beharrei erantzuna emateko	4,1	3,8
26	Irakasleen artean dagoen harremana ona da	4,0	3,7
30	Irakasleek ikastetxean ematen duten denbora ez lektiboa ondo aprobetxatzen dute	3,8	3,5
34	Hezkuntza Administrazioetik ikastetxeari planteatzen zaizkion proiektu berriak (...) beharrezkoak dira, oro har	3,8	--
40	Irakasleak beren ikasleei eman ahal diezaiekeen erantzunik egokiena emateko prestatzen dira	3,8	3,7

Item zenb.	Batez beste	Lurraldea			Etapia		B.H.-ko tipologia		
		Araba	Bizkaia	Gipuzkoa	Lehen H.	Big. Hez.	DBH	Osoa	DBHO
25	4,1				4,2	3,8			
30	3,8				3,9	3,4			
34	3,8	3,4	4,0	3,7				4,2	
40	3,8	3,4	3,9	3,7					

Aurrez aztertu ditugun zenbait alderditan gertatu bezala, Lehen Hezkuntzako ikastetxeek aurrea hartu diete Bigarren Hezkuntzako ikastetxeei egokitze eta harreman kontuetan. Nolanahi ere, arreta deitu digu Bizkaiko ikastetxeek gainerako bi lurraldeetakoek baino gaitasun handiagoa adierazten dutela aldaketak onartzeko.

2.2. Ikasleen eta familien parte-hartzea ikastetxean

Irakasleekin gertatu bezala, familien parte-hartzeak hobera egin du azken urteotan.

2.2.1. Familien parte-hartzea		2009	2000
45	Irakasleen eta familien kolektiboaren arteko harremana ona da	4,0	3,7
46	Zuzendaritzak familien partaidetza eraginkorra bultzatzen du	3,8	3,5
47	Ikastetxeko Gurasoen Elkarte eraginkorra da	3,5	3,2

Item zenb.	Batez beste	Lurraldea			Etapia	
		Araba	Bizkaia	Gipuzkoa	Lehen Hezk.	Bigarren. H.
46	3,8	3,4			3,9	3,6
47	3,5				3,6	3,2

Familia-elkarteen iritziz, bada elementu bat gakoa dena familiek ikastetxeko jardunean parte har dezaten: kudeaketa-organo gorenean duten rola.

Eskola Kontseiluaren funtzionamenduari erreparatuta argi ikus dezakegu ikastetxeko zuzendaritzak benetan nahi duen ala ez familiek parte hartzea. Zenbait Eskola Kontseilutan, parte hartzaileei informazioa bidaltzen zaie bilera egin aurretik, nahikoa denboraz azter dezaten. Ikastetxe horietako zuzendaritza-taldeak prest dira familion iritzia kontuan hartzeko. Eskola Kontseiluaren bilerara joan aurretik elkarte edo guraso-taldekoek bileran landuko diren gaien buruzko informazioa jaso badute, aukera izango dute bilera aurretik batzeko eta beren ideiak argitzeko. Aitzitik, informaziorik jasotzen ez badute, nork bere ideiekin joatea beste aukerarik ez dute izango. Hori dela eta, zuzendaritzakoek argi izan behar dute ikastetxeko Eskola Kontseiluaren benetako egitekoa zein den.

Bestetik, bilera horietan lantzen den edukiari dagokionez, Bigarren Hezkuntzako ikastetxe batetik heldu zaigun kexa jaso dugu:

Eskola Kontseiluan ez da egiten ez ikastetxeko ikasketa-planaren jarraipenik ezta ikastetxeko kudeaketa-planaren ere, Bizikidetza Batzordeak eramaten baitu denbora gehiena.

Ikasleen parte-hartzeari dagokionez, parametro bakarra aldera dezakegu 2000. urteko inkestarekin: eragiten dieten arauak lantzeko orduan ikasleen parte hartzea (3,0 puntu izatetik 3,5 puntu izatera pasa da).

2.2.2. Ikasleen parte-hartzea		2009	2000
51	Ikastetxeak ikasleen partaidetza antolatuta dauka	3,5	--
52	Ikasgelako funtzionamenduan ikasleen partaidetza sustatzen da	3,9	--
54	Ikasleentzako araudiak ikasleekin adosten dira	3,5	3,0
53*	Ikasgeletan ikasleen ordezkariak aukeratzen dira	4,9	--
55*	Ikastetxearen Ordezkapen Organo Gorenean ikasleek parte hartzen dute	4,1	--

(*) 53 eta 55. itemak Bigarren Hezkuntzako ikastetxeetarako galdetegiaren sartu dira soilik.

	Batez beste	Lurraldea			Etapa		B.H.-ko tipologia			Ikastetxearen tamaina				Udalerraren biztanleria				Ikasleen ISEK				Zuzend. antzinat.			
		Araba	Bizk.	Gipuz	Leh. H	Big. H	DBH	Osoa	DBHO	E.T.	< 10	< 20	< 30	≥ 30	Txik	Ert-	Ert+	Hand	Altua	Ert +	Ert -	Behea	1-2	3-4	> 4
51	3,5			4,0	3,4	3,8			3,1					3,1				4,4							
52	3,9	3,5						3,3	4,3					4,1			3,5								
54	3,5	3,1						3,1	4,0												3,1				
53*	4,9												4,3												
55*	4,1	3,7	4,5	3,7				4,5	3,4									3,1				4,4		3,6	

Ikasleen partaidetza ikasgelan neurtzen duen itemak (3,9) argi islatzen du, gainerako aldagaiak baino askoz hobe, ikastetxeko metodologia zein den. Alderdi horrek puntuazio altua jasotzen du Eskola Txikietan (4,3). Ikasleen parte-hartze mailak, ordea, behera egiten du udalerrri handienetan, hau da, hiriburuetan (3,5).

53. eta 55. itemak Bigarren Hezkuntzako ikastetxeentzako sartu dira soilik. Biek islatzen dute ordezkarien bidez ikasleek ikastetxeko organoetan duten parte-hartze formala. Lagina urria denez, ez da posible ondorioak ateratzea 55. itemean gerta daitezkeen aldeei buruz. Ikasgelako ordezkariak aukeratzeari dagokionez, Lehen Hezkuntzako zenbait ikastetxek adierazi dute gelako ordezkariak aukeratzen dituztela beren hezkuntza proiektuaren arabera:

Nahiz eta Lehen Hezkuntzako eskolak izan baditugu ikasleen ordezkariak. Beraiekin, euskararen erabilera eta elkarbizitza lantzen saiatzen gara. Araudia dela-eta ikasleen batzordea osatu da eta gutariko bakoitzak gelan landu dugu.

Ikastetxeetan kalitatezko partaidetza bermatzeko, ikastetxea guztion artean antolatu behar da. Gaiak ez dira aukeratzen irizpide neutroei jarraiki. Berritzegune bateko zuzendariak, esaterako, hauxe adierazi du:

Nire iritziz, tutoretza-proiektua, eskubideen eta betebeharren dekretu berria, AJA eta bizikidetzarako proiektu berriak tresna egokiak dira familiekin nahiz ikasleekin lan egiteko eta beraien parte-hartzea sustatzeko.

2.3. Denbora eta beste baliabide batzuk, proiektuak garatzeko eta antolatzeko.

Taldeek antolakuntza-lanetan aritzeko duten denbora ez da nahikoa. Gertakari horrek hautsi egiten du orain arteko balorazio positiboen errenkada. Irakasleek lehen baino konpromiso handiagoa hartua dute ikastetxearekin. Nolanahi ere, berrikuntzak gauzatzeko ataza ugari egin behar dituzte, eta horrek, nolabait, irakasleen gogoia apaltzen du (32. itemak behera egin du). Aurrekoetan egin bezala, mintzagai dugun auzia ebaluatzeko denboran izan duen bilakaerari erreparatu diogu. Denboran indarra galdu duela eta irakasleak ataza horietan nekatu direla ondorioztatu dezakegu.

		2009	2000
28	Koordinazio-kargudunei esleitutako denbora nahikoa da	2,7	3,2
29	Ikastetxeako irakasleek koordinaziorako duten denbora nahikoa da	2,7	3,3
32	Irakasleak inplikatu egiten dira berrikuntza didaktikoan eta pedagogikoan	3,5	3,9
36	Baliabide pertsonal nahikoa dugu proiektuak aurrera eramateko	2,0	--

Item zenb	Batez beste	Lurraldea			Etapak		B.H.-ko tipologia			Ikastetxearen tamaina				Zuz. antzinat.			
		A	B	G	LH	BH	DBH	Osoa	DBHO	E.T.	<10	<20	<30	≥30	1-2	3-4	>4
28	2,7	2,3								2,2				3,1			
29	2,7	2,3								3,1							3,0
32	3,5	3,2								3,1							
36	2,0				1,8	2,3											

Proiektu berriak hartzean, zenbait kasutan, koordinatzaileak hainbat ordu libre ditu. Ordu libre horiek, dirudienez, ez dira nahikoak eta, Lehen Hezkuntzan bederen, ikastetxeak kudeatu behar ditu, langile berririk gabe. Horrek azaltzen du, besteak beste, "baliabide pertsonal nahikoa dugu proiektuak aurrera eramateko" dioen itemak jaso duen puntuazio apala (2,0), Lehen Hezkuntzan batez ere (1,8). Jarraian, Lehen Hezkuntzako zuzendaritza-taldean 3 aipu jaso ditugu. Lehenengoa moztu egin dugu, oso luzea baita:

Irakasleek koordinatzeko denbora gutxi daukate, lanez gainezka daude. Zuzendaritzek pedagogi atalerako denbora eskasa dute, egunerokoan denbora joaten zaielako. Azken 5 urteotan zuzendariak dozena bat gai berri ditu lehendik zituenetik aparte, liberazio ordu berdinekin osatzeko. Ez gu ezta denbora ere ez gara gomazkoak. Administrarria dagoenean ere, lan gehienak zuzendaritzakoek bakarrik egin ditzakete. Azken urteotako zuzendaritzen menpeko lan berrien zerrenda: (testu horren ondoren, hamabi proiektu aipatzen dira)

Hezkuntza Sailak lehenetsi beharreko zenbait lerro ezarri ditu berrikuntza gaietan. Lerro horiek, hain zuzen, bat datoz ikastetxearen kezkekin edo beharrekin. Ikastetxeak funtsezkotzat jo eta hala nahi izan duelako hartu ditu bere gain: IKT ikastetxea,

bizikidetzaren behatokia eta berrikuntza globalaren proiektua. Nolanahi ere, ezin izan dugu bildu, batetik, ikastetxeak borondatez erabaki duena eta, bestetik, Administrazioak derrigorrez antolakuntzarik gabe eta tarteka-marteka bidaltzen diguna.

Liberazioak eskasak dira (IKT, HIPI,...ordu gutxirekin,...) eta koordinatzaileen orduak eskolaren ordu-kredituetatik atera behar dira.

Laburbilduz, zuzendaritza-taldekoak lanez gainezka daudela hauteman daiteke. Nolanahi ere, badaude arazo horren gaineko ikuspuntu gehiago. Bigarren Hezkuntzako ikastetxeetan, hain zuzen, irakasleen ordutegien barruan badira zenbait kontzeptu betetzeko bermerik ez daukatenak. Badira zenbait funtzio —koordinazioa, familiekin eta ikasleekin biltzea, eta abar— zehaztu ez diren orduetan egin behar direnak. Funtzio horien gauzapenak ez du familien gogoia asetzen. Halaxe adierazi du, bederen, familien ordezkari batek:

Administrazioak gaizki egin du irakasleen lan-egutegia zein den argi ez zehazten. Gurasoek arazoak izan dituzte irakasle nahiz zuzendaritzako kideekin arratsalde bilerak egin behar izan dituztenean. Irakasleek diote arratsalde bilerak egitea ez dela beren lan-ordutegian sartzen. Baina ez dute, bada, arratsalde ere lan egin behar? Auzi hori argitu behar dugu. Ez du ez hankarik ez bururik DBHko laugarren mailako tutore batek goizeko hamarretatik hamaietara harrera orduak edukitzeak eta arratsaldeko bostetan, aldiz, harekin biltzeko modurik ez egoteak.

2.4. Ebaluazioa eta ebaluazio diagnostikoa

Galde-sortako azken bi itemek (93. eta 94.ak), erakusten dute zuzendaritza-taldeak prest daudela hezkuntza- nahiz pedagogia-praktikako oinarrizko alderdiak sistematikoki berrikusteko (4,2). Prest daude ere zuzendaritzako beren lana aztertzeko (3,9). Ondoriozta dezakegu, beraz, zuzendaritza-taldeen jarrera positiboa dutela ebaluazioaren aurrean, batez ere, Lehen Hezkuntzan eta DBHn.

		Batez beste
41	Kalitate sistemak baliagarriak dira ikastetxearen kudeaketarako	3,2
43	Ebaluazio diagnostikoak ikastetxearen hezkuntza-praktikak hobetzen lagunduko du	3,0
93	Ikastetxeko estamentu ezberdinen aldetik, urtero, zuzendaritza jardunaren ebaluazioa egitea komeni da	3,9
94	Ikastetxeko Hezkuntza Proiektuaren ildoak ikasgelako jardunean islatzen direla egiaztatzeko asmoz, aldika berraztertzea komeni da	4,2

Item zenb.	Batez beste	Lurraldea			Etapak		Big. Hezk. tipolog			Ikastetxearen tamaina				Prozed.		
		A	B	G	L. H.	B. H.	DBH	Osoa	DBHO	E.T.	<10	<20	<30	≥30	OOG	Adm
41	3,2									2,8					3,4	3,0
43	3,0						3,2	2,8					2,4			
93	3,9	3,5					4,1	3,5								
94	4,2				4,4	4,0	4,2									

Bestetik, kalitate-programak aplikatzen dira Lanbide Heziketako ikastetxe ia guztietan eta Haur, Lehen nahiz Bigarren Hezkuntzako ikastetxe talde batean. Bigarren talde hau, bereziki, asebeta azaltzen da esperientziaren emaitzekin.

Erantzun gehienak, beraz, kalitate-programak praktikan jartzeko asmorik ez duten ikastetxetatik datoz. Kalitate sistemak ikastetxea kudeatzeko baliagarriak direneko itemak erdiko puntuazioa jaso du (3,2). Erantzunak, halaber, modu erregularrean daude banaturik taldeetan. Horrek erakusten du kalitate-programak ez duela gora egingo nabarmen, betiere, programara atxikitze erabakia ikastetxearen esku badago. Sindikatuetakako ordezkariak salatu dute irakasleek dokumentu asko formalizatu behar dituztela eta gerora dokumentu horiek ez direla gauzatzen.

Bestetik, zuzendaritza-taldeek ikastetxeetako ebaluazio diagnostikoaren erabilgarritasunaz zer espero duten jakitea da epigrafe honen gai azpimarragarriena, momentu honetan ikastetxe guztiak dinamika horretan murgildurik baitaude lehenengo aldiz. 43. itemak jaso duen puntuazioa (3,0) apala da, batez ere, kontuan hartzen badugu ebaluazio diagnostikoa martxan jartzearen xedea hezkuntza-praktikan aldaketak egitea dela hobekuntza-planen bidez. Emaitza hau azaltzeko arrazoirik aurkitzea ez da batere zaila.

Arrazoietako bat, zalantzarik gabe, aurreko epigrafea aztertuz ondoriozta dezakegu. Alegia, ebaluazio diagnostikoa zuzendaritza-taldeek beren gain hartu behar duten ataza mordoa artetik beste bat besterik ez da. Hartara, honek ez du laguntzen merezi duen garrantzia ematen. Garrantziaren auzia alde batera utzita, bada beste arrazoi bat puntuazio apalaren kontua argitzen duena. Ikastetxeetan eta hezkuntza-sisteman, oro har, ez dago ebaluazioak egiteko ohiturarik:

Ez gaude ohituta kanpoko ebaluazioetara. Beti izan dira irakasleak neurria jarri dutenak, haiek bideratzen dute irakaskuntza-ikaskuntza prozesua, eta haiek esaten dute prozesu hori ondo joan den edo ez.

Zalantzak dauzkagu. Ez dugu ohiturarik ebaluazioak egiteko, are gutxiago, kanpo-ebaluazioak gauzatzeko. Kanpo-ebaluazioek hinki-hankak sortzen dituzte eta, zenbaitetan, kontrako jarrerak ager daitezke. Ebaluaziotik ondorioztatuko diren txosten-motak eta hobekuntza-planak ikastetxeetan lantzeko moduak zerikusi handia izango dute horretan.

Bada hirugarren arrazoi bat ere: zenbait ikastetxek eta sindikatuk kritikatu dute ebaluazioaren eredia eta ikastetxeetan proba aplikatzeko modua. Ebaluazio ereduari dagokionez, kritikatu da, batez ere, probak neurtzen dituela curriculum-planeamendu berrian jaso diren oinarrizko hezkuntza-gaitasunetatik bakan batzuk eta partikularrean, alderdi komunikatiboa ebaluaziotik kanpo geratu izana. Bestetik, aipatu da badaudela zenbait arrisku. Gerta zitekeen bildu den informazioa publikoki zuzentasunez ez erabiltzea, edota ikastetxeak buru belarri aritzea mintzagai dugun proba ikasleekin prestatzen, hori guztia proba aplikatzeko zailtasunak alde batera utzita. Labur esanda, arrazoi sendoak ikastetxeak erne egoteko, ebaluazioaren ondorioetatik onura ateratzeko baino. Berritzeguneek, ordea, ez dute ikusten ebaluazio diagnostikoa lehen bezain ezkor, eta aukerako zenbait bide proposatu dituzte:

Gerta liteke ebaluazio-diagnostikoa egiteko ikasturteak ebaluazioa gainditzeko prestakuntza-ikasturte bihurtzeko arriskua. Aldiz, proban zer galdera egingo diren aurretiaz jakiteak bere alde ona izan dezake. Lehen nahiz Bigarren Hezkuntzan, gogoeta egiten ari dira, hain zuzen, curriculumean interesgarritzat jo diren baina praktikan, arrazoi bat edo besterengatik, garatzen ez diren alderdiei buruz.

Berritzegune batzuetan hasi dira lan egiten zuzendari guztiekin ea datorren urteko hobekuntza planetan nola integra daitezkeen ebaluazio diagnostikoaren emaitzak.

3. KANPO-HARREMANAK

3.1. Autonomia eta baliaideak. Langileen kudeaketa. Ordezkapenak.

Euskadiko ikastetxe publikoen autonomia-maila ELGAko kide diren herrialdeen batezbestekoaren azpitik dago, baita Espainiako autonomia erkidegokoaren batezbestekoaren dexente azpitik ere, PISA-2003³ txostenaren arabera.

Bestetik, azken hamarkadan ez da hazkunde nabarmenik gertatu. Zuzendaritza-taldeen arabera, autonomia-arloen sailkapenean bai pedagogi- edo curriculum-arloan bai antolakuntzakoan baita ekonomikoan ere, autonomia maila ertaina da, eta langileen kudeaketan, berriz, oso baxua. Oro har, Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeek —Eskola Txikiek barne— eta Bigarren Hezkuntzan DBHkoek autonomia handiagoa antzematen dute gainerakoek baino.

3.1.1. Autonomia-mailak arloen arabera		Batez beste
56	Ikastetxeak datozen esparruetan duen autonomia maila nahikoa da: a) Irakasleen eta langile ez-irakasleen esparruan	1,7
57	b) Pedagogiaren esparruan	3,6
58	c) Antolakuntzaren esparruan	3,4
59	d) Ekonomiaren esparruan	3,2

Item zenb.	Batez beste	Etapia		Big.H. tipologia			Ikastetxearen tamaina				Udalaren biztanleria					
		L. H.	B. H.	DBH	Osoa	DBHO	E.T.	<10	<20	<30	≥30	Txik	Ert-	Ert+	Han	
56	1,7			2,4		1,1	2,4					2,3				
57	3,6	3,7	3,3	3,7												
58	3,4	3,5	3,1			2,8										
59	3,2						3,6									

Antolakuntzari dagokionez, ordutegietan askatasuna faltan dute zuzendaritza-taldeek. Zenbaitetan, nolahi ere, ikastetxeak izaten dira markoak eskaintzen dituen aukerak praktikan jartzen ez dituztenak. Zenbaitetan, gainera, autonomia praktikan

³ <http://www.isei-ivei.net/eusk/argital/PISA2eusk.pdf>

jartzea lan nekeza da zuzendaritzakoentzako, eta familien ordezkarietako batek zehaztu duen bezala, saihesten ahalegintzen dira:

Langileei dagokionez, legeak aldatu behar dira. Langileak ikastetxeko proiektuari jarraiki hautatu behar dira. Ez dugu ulertzen zergatik inork ez duen ezer egiten irakasle batek urtez urte eta sistematikoki ikasleen %70 edo %80 suspenditzen duenean. Jokabide hori maizago ikus dezakegu Bigarren Hezkuntzan Lehen Hezkuntzan baino.

Azterlan honetan, langileak kudeatzeko autonomiaren garapenari buruzko planteamenduan, nahita utzi dira alde batera lan-harremanetako markoan (funtzio publikoan) sartzen ez diren auziak, besteak beste: kontratazioak eta soldata-erregimena. Azterketan, beraz, irismen mugatuagoa duten eta 2000. urteko ikerketan landu ziren auziak landu dira. Item horiek aldeko iritzia jaso zuten 2000. urtean, eta 2009an puntuazio are altuagoa jaso dute.

3.1.2. Langileak kudeatzeko autonomia		2009	2000
95	Ikastetxeak, bere proiektu berezien arabera, zenbait lanposturen ezaugarri espezifikoak zehazteko parte hartzea izan beharko luke	4,5	4,2
96	Proiektu zehatzak betetzen dituzten ikastetxeek langile bereziak jasotzea premiazkoa da	4,6	4,5
97	Irakasle ez funtzionarioen egonkortasuna bermatzeko orduan, ikastetxearen iritzia kontuan hartuko da	4,4	3,9
71	Hezkuntza Sailak daraman plantilen ordezkapen-sistema egokia da	2,8	2,4

Item zenb.	Batez beste	Lurralde			Big..H tipologia			Ikastetxearen tamaina				Ikasleen ISEK				
		A	B	G	DBH	Osoa	DBHO	E.T.	<10	<20	<30	≥30	Alt	Ert+	Ert-	Beh
71	2,8	2,1						3,1					2,6	2,4	3,1	3,0

Bestetik, zenbait lanpostuetarako ezaugarri zehatzagoak ezartzeko auziari dagokionez (4,5), Lanbide Heziketako ikastetxeek bidea ibilia dute. Orain, lortu nahi dena da metodologia zehatza garatzen duen ikastetxeak interesdunei jakinaraztea zer lan egin beharko duten, plaza aukeratu aurretik.

Bestalde, irakasle ez finioen egonkortasuna bermatzeko orduan ikastetxearen iritzia kontuan hartzeari dagokionez (4,4), justifikaturik dago ikastetxeek irakasle ez finioen egonkortasuna bermatu nahi izatea Eskola Txikietan, hiriguneetatik urrun dauden ikastetxeetan edo maila sozioekonomiko baxuko ikasleak dituztenetan. Ikastetxe horietan mugikortasuna oso handia da, eta irakasleen egoera egonkorra izan ezean ez da posible izaten proiektuei eustea, hain zuzen ere, proiektuen beharrik handiena duten ikastetxeetan.

Ordezkapenak kudeatzeko sistemari dagokionez, balorazio negatiboa jasotzen du oraingoan ere (2,8). Zenbait ikastetxek —hala Eskola Txikiek nola maila sozioekonomiko apaleko ikasleak dituzten ikastetxeek— ordezkapenen kudeaketa hobetu dela baieztatu dute. Hauek dira ordezkapenen kudeaketaren auzian okerren dauden alderdiak: irakasleak ez diren lanpostuetarako ordezkariak ez dagoela —zehazki, hezkuntza bereziko laguntzaile posturako— eta espezialistak ez diren Lehen Hezkuntzako irakasleek baja hartzen duten lehen egunetarako haien ordezkorik ez

hartzea. Era berean, gogor kritikatu da ordezkariak izendatzeko sistemaren zorroztasuna:

Ordezkapen sistemak berrantolaketa bat behar du. Zergatik ordezkoa aldatu, ikastetxean jarraian beste ordezkapen behar bat sortu bada?

Euskadiko funtzionario-sistemaren berdina duten beste autonomia erkidego batzuetan, Katalunian kasu, aspaldi gainditu dituzte auzi hauek, oztopo handirik gabe. Azkenik, ordezkapenak egiten dituzten pertsonen lana ebaluatzeko eskatzen da, lanean egondako denbora meritu-iturri bakarra izan ez dadin. Egokia litzateke ordezkoek gauzatu duten lanaren kalitatea neurtzea, baita egon diren ikastetxeetako proiektuak garatzeko egin duten lana ere.

3.2. Zuzendarien edo ikastetxeen elkarteak

Ikastetxe publikoetako zuzendarien edo ikastetxe publikoen elkarteak, oro har, orain hamabost urte sortzen hasi ziren. Lanbide Heziketan Ikaslan dugu, eskarmentu handiko erakundea. Haur eta Lehen Hezkuntzan, aldiz, SAREAN dugu; eta Bigarren Hezkuntzan BIHE. Batzuek zein besteek 10 urtetik gorako antzintasuna dute. Erakunde horiek hainbat helburu dituzte, artean, batetik, elkarteetako kide diren ikastetxeen artean elkarlana sustatzea nahiz antolakuntza hobetzea eta, bestetik, Administrazioaren eta ikastetxeen arteko harremana erraztea. SAREANen edo BIHEren bazkide dira Haur, Lehen eta Bigarren hezkuntzako ikastetxeen erdia baino zertxobait gehiago —BIHEren kasuan altuagoa da—, eta bereziki haiengana bideratzen dute beren jarduna.

Bestetik, 3 item horietan "eraginkortasun" adierazpidea edo antzeko beste bat ("ordezkaritza betetzen du") agertzen da eta emaitzetan jartzen du arreta. Eraginkortasuna egiaztatzea ez da erraza baliabide exekutiborik ez dagoenean eta edozein elkarrizketa-prozesuren ondoren erabakiak hartzen dituen Administrazioa denean.

Testuinguru horretan, inkestatuek erantzun dute SAREAN eta BIHE elkarteek eraginkortasun nahikoz edo onaz betetzen dutela zuzendaritza-taldeak prestatzeko, koordinatzeko eta ordezkatzeko beren lana (3,2 eta 3,5 artean).

												Batez beste	
74	SAREAN / BIHE elkartearen lana eraginkorra da zuzendaritza-taldearen lana errazteko eta koordinatzeko											3,5	
75	SAREAN / BIHE elkarteak zuzendaritza-taldearen ordezkariak betetzen du											3,5	
76	SAREAN / BIHE elkartearen lana eraginkorra da zuzendaritza-taldearen formaziorako											3,2	

Item zenb.	Batez beste	Lurraldea			Etapa		Big. Hezk. tipologia			Udalerrriaren biztanleria				Prozedura	
		A	B	G	Leh.H.	B. H.	DBH	Osoa	DBHC	Txik	Ert-	Ert+	Han	OOG	Adm
74	3,5	3,2			3,4	3,7						3,8		3,7	3,3
75	3,5	3,1			3,4	3,7	3,9				3,8		3,0	3,9	3,3
76	3,2	2,8					3,6	3,1					2,7	3,6	3,0

Zuzendari izateko prozedurak eragin handia du ikuspegi horren gain. Zuzendaritza-taldea bere borondatez aurkeztu denean, zuzendaritza-lanak bere gain hartu ohi ditu eta beste ikastetxeekin elkarlanean aritzeko prestasun handiagoa izan ohi du. Mintzagai dugun auzian bada eragin nabarmena duen bigarren faktore bat: udalerraren neurria. Item honi puntuazio baxuagoa eman zaio 3 hiriburuetako ikastetxeetan udalerrri ertainekoetan baino.

Mahai-inguruetan, talde guztiek aho batez aldeko balorazioa azaldu dute goian aipatutako elkarteek sare publikoa egituratzeko egiten ari diren lanaz. Balorazio positibo hori bi argumentuk bermatzen dute. Batetik, beharrezkoa da goian aipatutako elkarteak eta bitartekariak (familia-elkarteak, sindikatuak...) elkarlanean aritzea euskal eskola publikoaren erakunde bakarra sortzeko, Administrazioarekiko desberdindua eta ikastetxeek osatua. Bestetik, elkarten funtzioak arautu beharko lirateke, interferentziarik egon ez dadin:

Zuzendarien elkarteei buruzko gure iritzia oso baikorra da. Elkarlana, elkar ezagutzea, jorratzen ari garen bideak..., inportantea da, eta nor bere esparrua ere pixka bat bereiztea ona, eta elkarren berri izatea are onagoa.

Zuzendari elkarteek lan txukuna egiten dute, baina komeni da norberari dagozkion esparruak ondo definitzea eta ondo identifikatuak izatea. Beste eragile batzurekin –kasu, sindikatuokin– talka ez egiteko, irtenbidea oso garbia da: elkarlana eta harreman zuzena.

Eskola publikoak ahots bakarra izateko beharra du. Boz bakarraren faltan dago, ez soilik ikastetxe bakoitzean, baita erkidegoan ere. Eskola publikoak bidea ibiltzen edo bere proiektua garatzen lagunduko dion boza behar du. Hori lortzeko eztabaida eta planteamendu bateratuak behar dira. Horixe da, hain zuzen, SAREAN eta BIHE elkarteak egiten ari direna. Sindikatuek, bestetik, bere egitekoa betetzen dute. Nolanahi ere, eskolak zerbait gehiago behar du. Hori dela eta, SAREAN eta BIHE elkarteei eskertu behar genieke jarduera sindikalaz haratagoko gaiak landu izana.

3.3. Harremanak Hezkuntza Administrazioarekin

Administrazioarekin duten harremana balioestean bi talde bereiz ditzakegu: zerbitzu zentralak nahiz lurraldeko zerbitzuak —arloak bereizi gabe—, batetik, eta ikastetxeekin hartu-eman handiagoa duten zerbitzuak bestetik —Ikuskaritza eta Berritzeguneak, alegia—.

Administrazioak ikastetxeen zuzendaritzeari babes ematen dien edo solaskide gisa hartzen dituen galdetuta, balorazioa ertaina izan da (2,9). Bigarren atal horretako puntuazioak behera egin du, kezkatzeko modukoa, kontuan harturik autonomiaren bidez ikastetxe guztien nortasuna aitortu behar dela, banan-banan, eta ondorioz, komunikatzeko beharrezkoak diren bideak ezarri behar direla.

DBHO soilik ematen duten ikastetxeek —Lanbide Heziketakoek bereziki— eta maila sozioekonomiko baxuko ikasleak eskolatzen dituzten ikastetxeek aitortzen dute Administrazioekin elkarlanean aritzeko gaitasun handiagoa dutela gainerakoek baino aitortzen dute.

		2009	2000
65	Hezkuntza Administrazioak babesa ematen dio ikastetxeko zuzendaritzari	2,9	--
63	Ikastetxeetan eragina duten gaietan Administrazioak zuzendaritza solaskide gisa hartzen du	2,9	3,3
64	Administrazioaren zerbitzu anitzek era koordinatuan luzatzen dizkiete beren eskaerak ikastetxeei	2,2	2,2
35	Hezkuntza Sailak proiektuak nahiko denboraz planteatzen ditu, oro har	2,3	--

Item zenb.	Batez beste	Lurraldea			Big.H. tipologia			Ikastetxearen tamaina				Ikasleen ISEK					
		A	B	G	DBH	Osoa	DBHO	E.T.	<10	<20	<30	≥30	Alt	Ert+	Ert-	Beh	
65	2,9						3,4				2,5						3,2
63	2,9			2,5		2,5	3,2					2,5	2,5	2,8	3,1		3,4

Auzi honen inguruan adierazpen kritiko asko egin dituzte bai ikastetxeek baita Ikuskaritzak ere:

Zuzendaritzak, kasu askotan, ez du uste elkarriketetan parte hartzen duenik, Administrazioaren zuzentzarauak helarazten ditu, besterik ez. Baliozko solaskidea entzun egin behar da, eta kontuan hartu egiten dituen eskariak.

Kezkagarria da ikastetxeetako zuzendaritza-taldeek uste izatea Administrazioak entzungor egiten diela, ez diela entzuten, ez dituela bultzatzen, ez diela laguntzen... Ikastetxeetako alderdirik onena eta eraikitzaileena ez da bultzatzen. Gaitz endemikoa da, gainditzen zaila izango dena.

Bestetik —2.3 atalean aipatu bezala— ikastetxeek uste dute pilatzen zaizkiela berritze-proiektuak gauzatzeko egin behar diren atazak. Aurkitzen duten zailtasunetako bat, hain zuzen, Administrazioak atazak formulatzen dituen modua da. Hartara, 64. eta 35. itemak aztertutik, Administrazioaren formulazioa deskoordinatua eta presazkoa dela ondoriozta dezakegu.

2000. urtean egindako galdetegian, antzerako ondorioa atera zen. Gero, 2003ko maiatzean SAREAN elkarteak egindako XIV. Topaketetan, ikastetxeentzat Administrazioak dituen funtzioei buruzko analisi konparatiboa egin zen. Analisi horretan ondorioztatu zen administrazio zerbitzuetako planifikazioa eta barnekoordinazioa alderdi guztietan makalen zeudenak zirela. Jarraian, bi zuzendaritza-taldetako hitzak dakarzkizuegu:

Sentsazio orokorra da, nire ustez, Administrazioak ez duela ezagutzen eskola bat zelan funtzionatzen duen. Hezkuntza Sailean atal ugari daude eta bakoitzetik lan, ardurak eta burokrazia gehiegi eskatzen zaizkigu.

Administrazioak hainbat proposamen egiten ditu, bata bestearen atzetik eta denbora-tarte laburrean: eskubideak eta betebeharrak, ebaluazioak, hizkuntzalaritzako proiektuak, tutoretzak, gaitasun-programazioak. Zuzendaritza-taldeek, bestetik, proiektu eta eginbehar horien guztien garapena kudeatzeko ardura izan dute. Ez dira kontuan hartu aurrez garatu ditugun eta saileko ildo nagusiekin bat datozen proiektuak.

3.4. Berritzeguneen eta Ikuskaritzaren balorazioa

Aurreko atalarekin konparatu ezkerre, balorapenak igo egiten dira bi zerbitzu konkretu hauetaz galdetzen denean. Zuzendaritza-taldeek Berritzeguneen gain duten iritziak hobera egin du nabarmen azken urteotan (3,7). Zuzendaritza-taldeak edo zuzendariak prestatzeko erakunde horiek duten egitekoari dagokionez, ikus daiteke beharraren (4,4) eta egindakoaren (3,3) artean alde nabaria dagoela. Horrez gain, alde handia dago Berritzegune batetik bestera, mintzagai dugun alorrean bederen. Berritzeguneen iritzi hobea dute Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeetan nahiz maila sozioekonomiko baxuko ikasleak dituzten ikastetxeetan gainerakoetan baino. Joera hori administrazioko beste zerbitzu batzuei buruzko itemetan hauteman dugu.

		2009	2000
66	Ikastetxeak Berritzeguneekin duen harremana behar bezalakoa da	3,7	3,3
67	Berritzegunetik laguntza eta aholkularitza egokia jasotzen dugu zuzendaritza kontuetan	3,3	--
87	Berritzeguneei etengabeko aholkularitza eman behar diete zuzendaritza-taldee, eskarmentu handia duten pertsonen bidez	4,4	--
68	Ikuskaritzak ikastetxean daramatzagun proiektuen jarraipena egiten du	3,2	3,3
69	Ikuskaritzak laguntza eta aholkularitza ematen dio zuzendaritzari	3,6	--

Item zen	Batez beste	Lurraldea			Etapa		Big.H.tipologia			Ikastetxearen tamaina				Ikasleen ISEK				
		A	B	G	L.H.	B.H.	DBH	Osoa	DBHO	E.T.	<10	<20	<30	≥30	Alt	Ert+	Ert-	Beh
66	3,7				3,9	3,3	3,7	3,1	3,1						3,5	3,5	4,2	4,1
67	3,3	2,8			3,5	2,7	3,2	2,6	2,1				2,8	3,0	3,2	3,6	3,7	
87	4,4				4,5	4,1	4,6	4,0	3,4									
68	3,2													3,0		3,4	3,4	
69	3,6													3,4		3,8	3,9	

Berritzeguneei, bestetik, balioetsi dute curriculumeko ikuspuntu berriak aztertzei ahaleginak emaitza onak ekarri dituela:

Curriculum berriak eta konpetentzien markoak ahalbidetu du Berritzeguneen presentzia ikastetxe guztietan, eta orain ebaluazio diagnostikoak interbentzio horren ezarpena areagotzeko balio du. Ezagutu gaituzten neurrian, edo posibilitate hori izan den neurrian, gero balorazioa ez da txarra izan. Aurretik hainbat ikastetxetan sarbidea ez zen erraza, eta honek orokortzea behintzat ahalbidetu du.

Ikuskaritzari dagokionez, bestetik, ikastetxeei laguntza eskaintzeko bere egitekoa ondo gauzatzen ari dela dirudi (3,6). Ikuskaritzak ikastetxeetako proiektuen

jarraipenarekin, ordea, inkestatuak ez daude hain pozik (3,2). Azken puntuazio horrek, bidenabar, ez du aurreko azterketan lortutakoa gainditu.

Oharretan, ikastetxeek planteatzen dute ikuskariak gehiago egon behar dutela ikastetxeetan. Familiek, beren aldetik, kritikatu dute eskolako zenbait gatazkatan Ikuskaritzak jokabide formala edo administratiboa izan duela, eta ez dela gai izan kasua eraginkortasunez ebazteko. Familiek azpimarratu dute, baita ere, Ikuskaritzarekin harremanean egoteko zailtasunak izan dituztela. Azkenik, galdetutako ikuskariak aitortu dute ez dutela behar bezain beste sustatu ikastetxeetan ebaluazioak egiteko ohitura, eta, horregatik, ezin izan dutela urteko planen jarraipena egin ezta ikastetxeak zein irakasleak ebaluatzeako prozedurak gauzatu ere. Azken bi funtzio horiek Ikuskaritzari dagozkie.

Ikuskaritzako mahai-inguruko kideei galdera zehatz bat egin zitzaien azal zezaten hautagairik ez duten ikastetxeetan zuzendariak nahitaez izendatzeko erabiltzen duten prozedura. Hasteko, Ikuskaritzak ez du horretarako plan berezirik. Noizbait, irizpideren bat hartu izan da kontuan. Ikastetxeak proposamenen bat egiten badu, nahiz eta hautagaitzat formalki aurkeztu ez, Ikuskaritzakoek ikastetxearen proposamena kontuan hartu ohi dute:

Lehenik eta behin, ikastetxeari entzun behar zaio. Badira zenbait ikastetxe zuzendaria aukeratzeko mekanismo propioa dutenak, eta mekanismo horiek, sarri askotan, ez datoz bat arauetan ezarritakoarekin. Zenbait ikastetxetan, pertsona bat ateratzen da urtero zuzendaritza-taldetik eta, haren lekuan, beste bat sartu. Bien bitartean, beste bi lagunek zuzendaritza-taldean jarraitzen dute. Zenbait kasutan, bi urtean behin egiten da aipatu berri dugun aldaketa, urtean behin egin beharrean. Modu horretan, zuzendaritza-taldeak ziur dira taldean sartzen den pertsona hainbat urtez egongo dela bertan. Araudiak, esaterako, ez du horretarako aukerarik ematen. Ikuskaritza, nolana ere, saiatu behar da protokolo hori ez apurtzen. Irtenbide egonkorrak indartu behar genituzke, legeetan ezarritakoen artean ageri ez badira ere.

Gerta liteke urtez urte ikastetxeak proposamenik ez edukitzea. Kasu horretan, ahaleginduko dira zuzendariak karguan jarraitu dezan edo aukerako beste hautagai ezkutu bat bilatuko dute:

Ikuskariak arazo etikoa dute aurrez aurre: "hautagai gisa proposatuko dut nire iritziz posturako pertsonarik egokiena dena (langileena, arduratsuena...), nahiz eta arrazoi askorengatik karguan egon nahi ez duela jakin".

Eztabaida amaitzean, autokritika egin dute:

Ikuskaritzan, prozesu horien arduradun den aldetik, hasierako planeamendu baten falta sumatzen dugu, gaian hobe erroturik egon behar duena. Esan eta esan ari gara zuzendaritza-taldearen egitekoa funtsezkoa dela ikastetxeetako kalitatea hobetzeko. Ondorioz, zuzendaritza-taldeein eskaini beharko genieke ikasturtean gauzatuko ditugun esku-hartzeko planen parterik inportante bat. Orientabidea argi izan behar genuke, egun duguna baino askoz argiago.

Hori guztia arazoaren beste partea ikastetxeetan dagoela ahaztu gabe. Berritzegune bateko zuzendariaren hitzetan:

Irakasle-taldeei arduratsu izateko eskatu beharko genieke. Ez da gauza bera zuzendaritzan pertsona bat ala beste bat egotea. Ikastetxea axola bazaigu, egiten ari garena axola bazaigu, Administrazioa bazter utzi eta aukerarik onenak arrakasta izan dezan saiatu behar dugu.

3.5. Harremana irakasleen hasierako prestakuntzako ikastetxeekin

Irakaskuntzan aritzeko beharrezko titulazioa lortzera bideratutako ikasketak oso desberdinak dira irakasleak arituko diren etaparen arabera. Era berean, Magisteritzako praktikak lizentziatuenak baino askoz luzeagoak dira; honek azal dezake ikastetxearentzat, baliagarritasunaz galdetuta, Lehen Hezkuntzako (4,1) eta Bigarren Hezkuntzako (3,3) ikastetxeen zuzendaritza-taldeek erantzun desberdina ematea.

		Batez b
79	Practicumeko ikasleak edukitzea ikastetxearentzat baliagarria da	4,0
91*	LH eta HHko ikastetxeen eta Irakasle Eskolen arteko harreman iraunkor bat bideratu behar du Administrazioak	4,2

(*) 80. itema Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeei baino ez zaie proposatu.

Item zenb.	Batez beste	Lurraldea			Etapa		Bigarren Hezk. tipologia		
		Araba	Bizkaia	Gipuzkoa	Lehen H.	Big. Hez.	DBH	Osoa	DBHO
79	4,0	3,5			4,1	3,3		3,0	

Gaur egun, praktiketako ikasleak hartzen dituzten ikastetxeen eta irakasle-eskolen artean ez dago komunikaziorik. Dirudenez, praktika horiek indartuko dira berandu gabe, unibertsitate-curriculum berriak ezarriko baitira. Hori guztiagatik, ikastetxeen eta irakasle-eskolen arteko harreman egonkorra ezartzea eskatzen da (4,2).

ONDORIOAK

Euskadiko ikastetxe publikoen zuzendaritza gaiak arazo bat izaten jarraitzen du 2009. urtean, eta horren sintoma deigarrienak hautagaien eskasia, lanpostu horietan iraunkortasun baxua eta gizarte eta profesional mailetan esker on gutxi dira. Honek guzti honek ikastetxeak eta hezkuntza-administrazioa haien helburu nagusienetako baten aurrean jartzen ditu datozen urteoi begira.

Egunotan, zuzendari-lanpostuak hornitzeko hautatze-prozesua martxan egonik, hasierako informazioen arabera, ikastetxeen bi herenetan ez da hautagairik egon, aurreko egoerak okerrera eginez. Bestetik, une honetan zuzendari-kargua betetzen dutenen %40ak bi urteko esperientzia du asko jota; portzentaje hau %60ra heltzen da ikasketa-buruen kasuan.

Estatu- eta autonomia-mailako legeriak, Euskadin 1993an Eskola Publikoaren Legean zehaztu zena eta berriki LOEren eraginez apur bat aldatzen dena, Administrazioa eta ikastetxeen arteko harremanen eredu bat ezartzen du. Honen arabera ikastetxeek autonomia dute erabakietan eta, printzipio honekin bat etorritik, ikastetxea zuzenduko duten pertsonak klaustrokideen artean aukeratzen dituzte. Hala ere, autonomia eredu hau garatzeke dago neurri handi batean, defizit gehien aurkezten duen arloan bereziki, langileen kudeaketan. Guzti horren ondorioz, zuzendaritza karguak betetzeko prozedura ere autonomiaren eredutik aldendu egiten da, eta ikastetxe gehienetan Administrazioa izango da nahitaez esleituko dituen.

Baldintza horietan, oso zaila izaten da zuzendaritzaren jarduna eraginkorra izatea. Nolanahi ere, azterlan honek ondorioztatzen duenez, antolakuntza-aspektu batzuk hobera egin dute azken hamarkadan: zuzendaritza-taldeen jarduna gero eta pedagogiatik hurbilago eta burokraziatik urrunago dago; era berean, irakasleek familiekin elkarlanean aritzea eta ikasleen parte-hartzea bultzatzen dute, eta proiektu berriak garatzen dituzte. Aldiz, martxan dauden inizatibei koherentzia eman beharko liekeen planifikazio arloan gero eta gabezia nabarmenagoak agertzen dira; gabezia hori antolakuntzarako eta zuzendaritza-taldeari zein irakasleei dagokien koordinaziorako denbora gehiago eskatzean azaltzen da.

Egoera honetan, azterlana bultzatzen dugun 4 erakundeok, bakoitza bere ikuspuntu partikularretik abiatuta, hezkuntza-kalitatearen eta ikastetxeen antolakuntzaren hobekuntzan inplikaturik gaudelarik, gure kezka adierazten dugu eta uste dugu ikastetxeen zuzendaritza-arazoari aurre egin behar zaiola.

Epe laburrera, ikasturte hau amaitu aurretik, Ikuskaritzari dagokio 2009-10 ikasturtean zuzendari-lanpostua beteko dutenak izendatzea, ikastetxe gehienetan. Momentu honetan, nahiz eta ezer ere ez eduki izendatu berriei ordainetan eskaintzeko, bidezkoa da ikastetxeek planteatzen dituzten proposamenak kontuan izatea, proposamen hauek dauden kasuetan. Ikuskaritzaren oraingo esku-hartzeak 2009-10 ikasturtean burutu beharko den hautaketa izan beharko du ikuspuntuan, hautagaiak proposatzeko orduan klaustroen ardura azpimarratuz, hala nola, deialdi horretako izendapen guztiek hiru ikasturteko luzapena izango baitute, 2012-13 ikasturtea amaitu

arte, bai borondatezko hautagai-aurkezpenaren bidez nola derrigorrezko izendapenez egindakoek.

Ildo horretan, gure ustez, Hezkuntza Administrazioak datorren ikasturtea aprobetxatu behar du zuzendaritza funtzioa arautzeko, zuzendaritzan aritzea erakargarriago eta profesionalki adituago izan dadin. Asmo horrekin, ondoko neurri hauek proposatzen ditugu:

1. Eskola-zuzendaritza erakargarriago egin dezan mota ezberdinetako pizgarrien politika arautzea. Gaurko egunean zuzendaritza-karguek jasotzen dituzten diru-pizgarriak ez datoz bat dagokien erantzukizunarekin eta ez dute konpentsatzen karguen zailtasuna nahiz ardura, Estatuko baxuenen artean kokatzen direlarik. Era berean, kargu hauei esleitzen zaien irakaskuntza orduetatik kanpoko liberazioa gehitzea aztertu beharreko kontua da.
2. Eskola-zuzendaritzen eta Administrazioaren arteko harreman-estatusa hobetu behar da, unitate eta zerbitzu anitzekin komunikatzeko garaian lehentasuna emanaz, aldiari informazio-bilerak eginez eta zuzendari- nahiz ikastetxe-elkarteen rola indartuz.
3. Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxe publikoetan administrazio-langileak jartzea. Duela hamarkada bat Administrazio Kudeaketarako Arduraduna (AKA) lanpostua sortu zen hainbat ikastetxetan, irakasle-plantilaren kargura. Irtenbide hori, behin-behinekoa izanik, ez da aski ikastetxeetako beharrak asetzeko; ondorioz, zuzendaritza-taldeek, beren funtzio espezifikoak gauzatu beharrean, denboraren parte handi bat erabili behar dute kualifikazio handirik behar ez duen zeregin horietan.
4. Prestakuntza-plana garatzea, jardunean ari diren zuzendaritza-talde guztiei zabaldua, beraien kompetentzia-mailak hobetze aldera hainbat esparrutan: planifikazioan, antolakuntzan, koordinazioan, ebaluazioan eta harremanen arloan. Plan hau formakuntza-modalitate ezberdinez osatuta egongo litzateke: ikastaro trinkoak eduki praktikoekin, aholkularitza eta esperientzien trukeak. Honen bidez, egun sakabanaturik dauden proiektuak bilduko dituzten ikastetxeko proiektu integralak sustatuko dira, ondoko bi ardatz nagusiekin:
 - Ikaskuntza- eta irakaskuntza-prozesuen ikuspegi berria, oinarrizko hezkuntza-kompetentziak lantzea xede izango duena.
 - Ebaluazioa, ikastetxeen aurrerabidea sustatuko duena hobekuntza-planen bidez.
5. Ikastetxeetako baliabideei buruzko politika lantzea, alderdi hauek kontuan izango dituen:
 - Ikasleen ezaugarri sozioekonomiko eta kulturalak, ekitatearen printzipioari jarraituz.
 - Ikastetxeko hezkuntza- eta curriculum-proiektua, antolakuntzan, kudeaketan eta hobekuntza pedagogikoan bere autonomia garatzeko

bideratuta eta, era berean, ikasleen hezkuntza-arretarako irakasleen inplikazioa bermatzen duena.

Administrazioak irakasleen lanaldia arautuko du, haiek eskolak eman eta, aldi berean, beste eginkizunak nahikotasunez gauzatu ahal ditzaten, hala nola: prestakuntza eta gainerako irakasleekin elkarlana, ikasleen tutoretza eta familiekiko harremana.

Era berean, Administrazioak ikaskuntzarako aplikazio informatikoak eskaini behar ditu, hala nola administrazio-kudeaketarako aplikazio informatiko integrala, hau guzti hau, zuzendaritza-lanaren eraginkortasun handiagoa lortzearen eta irakasleen berrikuntza metodologikorako.

6. Hezkuntza Ikuskaritzak ikastetxeei aholkuak eman eta ikastetxeen jarduna ebaluatzeko dituen eginkizunak garatzea. Bestetik, zuzendaritza-taldeen aholkularitzan Berritzeguneen ekimenak bateratzea.

Azkenik, azterlan hau gauzatzeaz arduratu garen erakundeok, aintzatetsi nahi dugu zuzendaritza-taldeek egiten duten lan garrantzitsua, eta irakasle-klaustroei eskatu nahi diegu zuzendaritarik konpetenteenak aukeratzeko ardura bere gain har dezatela.

Gure aldetik, erakunde bakoitzak bere esparruan, zuzendaritza-taldeei eta ikastetxeei laguntza eskaintzeko konpromisoa hartzen dugu. Era beran, goian biltzen diren proposamenak martxan jartzea bultzatuko dugu.

Bilbon, 2009ko maiatza

Euskadiko Eskola Kontseilua
Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saileko Kalitatea Programa
SAREAN, Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeen elkarte
BIHE, Bigarren Hezkuntzako zuzendarien elkarte

**1. ERANSKINA: ZUZENDARITZAREN EGOERAREN EBOLUZIOA 2000 ETA 2009
ARTEAN, zuzendaritza-taldeen ikuspegitik**

<i>Egoeraren diagnosian</i>	
HOBETZEN DIREN ATALAK	
++	Zuzendaritza-taldearen inplikazioa berrikuntza pedagogikoan igo egiten da (20, 21, 22, 23)
+	Irakasleen ardura-maila eta ikasleen beharrei egokitzapena igo egiten dira (25, 30)
+	Harremanen giroak eta ikasleen eta gurasoen parte-hartzeak hobetzen dute (26, 45, 46, 47, 54)
+	Ikastetxeen arteko harreman handiagoa (72)
+	Berritzeguneekin harreman hobea (66)
OKERRERA DOAZEN ATALAK	
--	Koordinaziorako denbora gutxiago (28, 29)
-	Zuzendaritza-taldearen jarduera planifikazio gutxiagokoa da (11)
-	Irakasleak gutxiago inplikitzen dira proiektu berrietan (32)
-	Administrazioarekin interlokuzio gutxiago (63)

<i>Jasotako eskaeretan</i>	
++	Zuzendaritza-taldearen zereginei arduraldi handiagoa / irakastordu gutxiago (80, 81)
++	Langileen kudeaketan autonomia handiagoa (95, 97)

2. ERANSKINA: AZTERLANAREN PARTEHARTZAILEEN ZERRENDA

- **Erakunde arduradunak:**
Euskadiko Eskola Kontseilua
Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Sailaren Kalitatea Programa
SAREAN, Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeen elkarte
BIHE, Bigarren Hezkuntzako zuzendarien elkarte
- **Koordinatzaileak:**
Ricardo Ojembarrena eta Sira Ayarza, Euskadiko Eskola Kontseiluaren aholkulari teknikoak
- **Lan Taldea:**
Koldo Alijostes (Koldo Mitxelena BHI, Gasteiz)
Pilar Aristizabal (Magisteritza Eskola, Gasteiz)
Inés Domínguez (Kuetu LHI, Sestao)
Luis Mari Elizalde (Magisteritza Eskola, Donostia)
Kontxi Garai (Legardalde LHI)
Patxi Lasa (Andra Mari LHI)
Andoni Lizeaga (Easo Institutu Politeknikoa BHI, Donostia)
Sabina López (Zumaiako Herri Eskola LHI)
Xabier Montiel (López de Guereñu LHI, Gasteiz)
Santi Ugarte (Arrasate BHI)
Marisol Uria (Hezkuntza Berriztatze Programa Koordinatzailea, Gipuzkoa)
- **Eztabaida-mahaien kideak:**
Xabier Expósito (ELA)
Jon Moñux (STEE-EILAS)
Ismael Redondo (CCOO)
Aitziber Uriarte (LAB)
* Ana Eizagirre (EHIGE)
Ana Puente (BIGE)
Imanol Zubizarreta (Baikara)
Inma Cereceda (Bilboko Ikuskaritza)
* Iñaki Etxeberria (Donostiako Ikuskaritza)
* Alfonso Fernández (Getxoko Ikuskaritza)
José Ignacio González (Getxoko Ikuskaritza)
Marce Hernández (Durangoko Ikuskaritza)
Maite Alonso (Getxoko Berritzegunea)
Candi Hernández (Barakaldoko Berritzegunea)
Lourdes Iriarte (Donostiako Berritzegunea)
Pilare Mujika (Ordiziako Berritzegunea)
- **Galdetegia erantzun zuten ikastetxeak**
243 zuzendaritza-talde

(*) *Izartxoaz markaturiko pertsonak Lan Taldean ere hartu dute parte*

3. ERANSKINA: EMAITZA NUMERIKO OSOAK: OINARRIZKO DATUAK ETA FAKTOREEN ANALISIA

1.1. ZUZENDARITZA-TALDEA: Lanaren ezaugarriak, prestakuntza, taldearen antolaketa,...		Bataz beste	Aurrekoa (2000)	Desbide raketa	Ez daki (%)
	Zer neurritan egiten du erakargarri zuzendaritza-lana:				
1	a) Diru pizgarriak	1,7	--	1,1	%2
2	b) Norberaren lanak ikastetxea aurrera eramaten lagundu duela ohartzeak ematen duen asebetetzeak	3,8	--	1,1	%2
3	c) Ordu liberazioak	2,0	--	1,2	%4
4	d) Harreman pertsonalen esparrua zabaltzeko aukerak	2,5	--	1,2	%4
	Zer neurritan zailtzen du zuzendaritza-lana:				
5	a) Arduraren zamak	4,3	--	0,9	%1
6	b) Eguneroko lanak sortzen duen estresak	4,3	--	0,9	%3
7	c) Irakasleekin ardurak (bilerak, antolakuntza, ardurak eskatzea ...)	4,0	--	1,0	%3
8	d) Familiekin harremanak (bilerak, antolakuntza, arazo eta kexak jasotzea ...)	3,7	--	1,1	%1
9	e) Ikasleekin harremanak (bilerak, jarrera arazoak, ikasketa arazoak, irakasleekin dituzten arazoak ...)	3,2	--	1,2	%2
10	Irakasle orok dauka zuzendari izateko konpetentzia	2,3	--	1,3	%3
11	Zuzendaritza eginkizuna zuzendaritza-proiektuan oinarritua dago	3,0	3,4	1,4	%5
12	Zuzendari hasiberrien eta eskarmentudunen arteko elkarlana gauzatzeko bideak badaude ikastetxean	2,7	--	1,4	%4
13	Zuzendaritza-taldekideen artean betekizunen banaketa argia da	3,7	3,9	1,0	%2
14	Zuzendaritza karguek haien lanak aurrera eramateko eta elkarren artean koordinatzeko denbora nahikoa dute	2,5	--	1,1	%0
15	Zuzendaritza eguneroko betebeharrak epe ertain nahiz luzerako hezkuntza planifikaziorako denborarik ez digute uzten	3,6	--	1,3	%3
16	Zuzendaritza-taldekideek konpetentzia digitalak izateak zuzendaritza lana errazten du	4,1	--	1,0	%5
17	Ikasketa-buruak zuzendariak baino denbora gehiago izaten du faltan bere lana egin ahal izateko	3,2	3,2	1,2	%6
18	Administrazio-pertsonal nahikorik badago ikastetxean	2,3	2,0	1,5	%5

1.1 ZUZENDARITZA-TALDEA: Lanaren ezaugarriak, prestakuntza, taldearen antolaketa,...

Item zenb.	Orokorrak		Ikastetxeen aldakortasuna																			Erantzuleen aldakortasuna											
	Bataz beste	Desbiad.	Lurraldea			Etapia		BH Tipol.			Ikastetxe Tamaina					Udal Biztanleria				Ikasleen ISEK				Izaera		Hizkun		Prozed.		Zuz. karguan			
			A	B	G	LH	BH	DBH	Osoa	DBHO	ET	<10	<20	<30	≥30	Tx	Ert	Er-h	han	Alt	Erd	Er-b	Beh	Tal	Bak	E	G	Kon	Adm	1-2	3-4	>4	
1	1,7	1,1	1,5	1,8	1,6	1,7	1,7	1,6	1,7	1,7	1,5	1,5	1,9	1,8	1,3	1,5	1,7	1,8	1,6	1,5	1,7	1,9	1,7	1,6	1,9	1,6	1,8	1,9	1,5	1,5	1,5	1,7	1,9
2	3,8	1,1	3,7	3,9	3,7	3,8	3,8	3,4	3,9	4,0	3,8	3,5	4,0	3,7	3,6	3,9	3,7	3,8	3,9	4,0	3,7	4,0	3,8	3,6	4,1	3,8	3,8	4,1	3,5	3,3	4,0	4,3	
3	2,0	1,2	2,1	2,1	1,8	1,9	2,2	1,8	2,3	2,6	1,5	1,8	2,1	2,1	2,0	1,8	2,0	2,0	2,2	2,0	1,9	2,2	2,1	1,9	2,2	2,1	2,0	2,1	2,0	1,9	2,1	2,1	
4	2,5	1,2	2,2	2,5	2,5	2,5	2,5	2,4	2,3	2,9	2,1	2,7	2,5	2,6	2,4	2,3	2,3	2,7	2,5	2,7	2,3	2,6	2,5	2,3	2,9	2,3	2,6	2,8	2,2	2,1	2,5	2,8	
5	4,3	0,9	4,0	4,3	4,3	4,4	4,2	4,1	4,1	4,2	4,5	4,1	4,2	4,4	4,1	4,2	4,4	4,3	4,2	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,2	4,2	4,3	4,2	4,4	4,0	4,2	4,2	
6	4,3	0,9	4,0	4,2	4,3	4,3	4,1	4,2	4,1	4,0	4,4	4,4	4,2	4,3	4,0	4,2	4,5	4,3	4,1	4,2	4,2	4,3	4,2	4,4	4,1	4,2	4,3	4,1	4,4	4,4	4,3	4,0	
7	4,0	1,0	3,8	3,9	4,1	4,0	4,0	4,0	3,9	4,1	4,0	4,1	3,9	4,2	4,0	3,8	4,1	4,0	4,1	3,9	4,0	4,2	3,9	4,1	3,9	4,1	3,9	3,9	4,1	4,1	4,1	3,7	
8	3,7	1,1	3,6	3,7	3,6	3,8	3,4	3,2	3,8	3,0	3,3	3,8	3,6	3,7	3,7	3,5	3,7	3,7	3,7	3,3	3,7	3,7	3,9	3,8	3,4	3,8	3,6	3,4	3,8	4,0	3,6	3,3	
9	3,2	1,2	3,0	3,3	3,1	3,0	3,5	3,2	3,8	3,1	2,9	2,9	3,0	3,5	3,2	2,5	3,4	3,2	3,3	2,8	3,3	3,0	3,6	3,2	3,1	3,3	3,1	2,9	3,4	3,5	3,1	2,8	
10	2,3	1,3	2,1	2,3	2,4	2,4	2,3	2,1	2,6	1,6	2,9	2,0	2,3	2,6	1,5	2,6	2,3	2,3	2,2	2,3	2,4	2,2	2,4	2,4	2,1	2,1	2,4	2,0	2,5	2,6	2,3	2,0	
11	3,0	1,4	2,7	2,9	3,2	2,9	3,1	3,4	2,8	3,7	2,7	3,0	3,0	3,0	3,0	2,7	2,8	3,2	3,0	3,3	2,8	2,8	3,1	2,8	3,3	3,0	3,0	3,6	2,4	2,5	3,0	3,6	
12	2,7	1,4	2,3	2,5	3,0	2,6	2,9	2,8	2,7	3,0	2,4	2,7	2,7	2,7	2,6	2,5	2,5	2,7	2,9	2,6	2,8	2,7	2,1	2,6	2,7	2,3	2,8	2,9	2,4	2,6	2,8	2,6	
13	3,7	1,0	3,6	3,6	3,7	3,6	3,7	3,4	3,8	3,6	3,0	3,2	3,9	3,7	3,6	3,2	3,7	3,8	3,8	3,7	3,4	3,7	4,0	3,7	3,6	3,7	3,6	3,6	3,7	3,7	3,6	3,7	
14	2,5	1,1	2,6	2,3	2,7	2,4	2,6	2,7	2,6	2,3	2,1	2,2	2,6	2,6	2,6	2,1	2,5	2,5	2,6	2,5	2,5	2,5	2,3	2,4	2,7	2,3	2,6	2,6	2,4	2,5	2,4	2,6	
15	3,6	1,3	3,5	3,5	3,6	3,6	3,6	3,7	3,6	3,4	3,0	3,9	3,6	3,5	3,3	3,6	3,5	3,6	3,6	3,9	3,5	3,5	3,5	3,8	3,2	3,4	3,7	3,6	3,6	3,8	3,7	3,2	
16	4,1	1,0	3,8	4,0	4,4	4,0	4,3	4,6	4,3	3,9	3,6	4,3	4,1	4,1	4,0	3,9	4,2	4,2	4,1	4,3	4,0	4,2	3,9	4,1	4,2	3,8	4,3	4,3	4,0	4,1	4,1	4,2	
17	3,2	1,2	2,8	3,4	3,2	3,3	3,1	3,1	3,2	3,2	2,7	3,2	3,5	3,3	3,0	2,6	3,3	3,5	3,2	3,0	3,3	3,3	3,4	3,4	2,9	3,2	3,3	3,1	3,3	3,4	3,5	2,9	
18	2,3	1,5	2,0	2,4	2,4	1,8	3,5	3,9	3,5	3,2	1,6	2,3	2,1	2,7	2,6	1,6	2,5	2,5	2,4	2,0	2,5	2,1	1,9	2,3	2,3	2,2	2,4	2,3	2,3	2,6	2,2	2,1	

1.2. ZUZENDARITZA ETA IKASTETXEA: Hezkuntza eta ikaskuntza prozesuak, ikastetxearen antolakuntza eta hezkuntza komunitatearen partehartzea		<i>Bataz beste</i>	<i>Aurrekoa (2000)</i>	<i>Desbideraketa</i>	<i>Ez daki (%)</i>
19	Zuzendaritza-taldeak Klaustroaren laguntza nabari du	3,6	3,7	0,9	%0
20	Zuzendaria antolakuntza pedagogikoan inplikatu egiten da	4,3	3,9	0,8	%0
21	Zuzendaritza-taldeak irakasleen talde-lana irmoki bultzatzen du	4,1	3,6	0,8	%1
22	Zuzendaritza-taldeak zeresan handia dauka zeregin lektiboen banaketan	4,1	3,6	1,0	%1
23	Zuzendaritza-taldeak zeresan handia dauka kargu pedagogikoen (koordinatzaileak, mintegi-buruak...) banaketan	3,7	3,4	1,2	%1
24	Zuzendaritza-taldeak eragina du irakasleen praktika pedagogikoan	2,9	2,9	1,1	%2
25	Ikastetxea ingurura egokitzen da, ikasleen hezkuntza-beharrei erantzuna emateko	4,1	3,8	0,7	%1
26	Irakasleen artean dagoen harremana ona da	4,0	3,7	0,7	%1
27	Ikastetxeak baditu hezkuntza berrikuntza prozesuak eta koordinazio pedagogikoa bideratzeko barne egitura sendoak	3,4	3,5	0,9	%2
28	Koordinazio-kargudunei esleitutako denbora nahikoa da	2,7	3,2	1,1	%2
29	Ikastetxeko irakasleek koordinaziorako duten denbora nahikoa da	2,7	3,3	1,1	%0
30	Irakasleek ikastetxean ematen duten denbora ez lektiboa ondo aprobetxatzen dute	3,8	3,5	0,9	%3
31	Ikastetxean egiten diren bilerak ondo kudeatzen dira	3,7	3,6	0,7	%1
32	Irakasleak inplikatu egiten dira berrikuntza didaktikoan eta pedagogikoan	3,5	3,9	0,9	%1
33	Hezkuntza Administrazioak berrikuntza arloan planteatzen dituen lehentasun ildoak, oro har, bat datoz ikastetxean dauzkagun kezka edo beharrekin	3,1	--	0,9	%4
	Hezkuntza Administrazioetik ikastetxeari planteatzen zaizkion proiektu berriak (elkarbizitza, autonomia, IKT, HIPI, hizkuntza ereduak, curriculum berria, ebaluazio diagnostikoa, jangelaren kudeaketa zuzena, testu liburuen programa, agenda 21...)				
34	a) beharrezkoak dira, oro har	3,8	--	0,9	%7
35	b) nahiko denboraz planteatzen dira, oro har	2,3	--	1,1	%2
36	c) baliabide pertsonal nahikoa dugu aurrera eramateko	2,0	--	1,0	%0
37	d) proiektu horien aurrean ikastetxeak autonomiaz erantzuten du	3,1	--	1,0	%3
38	e) estamentu guztiek (familiek, irakasleek, ikasleek,...) dagokien heinean parte-hartzen dute	3,1	--	1,0	%1
39	Formaziorako lehentasunak eta egin beharreko berrikuntzak irakasleengandik jasotzen ditu zuzendaritza-taldeak	3,4	--	1,1	%3

1.2. ZUZENDARITZA ETA IKASTETXEA: Hezkuntza eta ikaskuntza prozesuak, ikastetxearen antolakuntza eta hezkuntza komunitatearen partehartzea

Item zenb.	Orokorrak		Ikastetxeen aldakortasuna																				Erantzuleen aldakortasuna									
	Bataz beste	Desbid.	Lurralde			Etap		BH Tipol.			Ikastetxe Tamaina					Udal Biztanleria				Ikasleen ISEK				Izaera		Hizkun		Prozed.		Zuz. karguan		
			A	B	G	LH	BH	DBH	Osoa	DBHO	ET	<10	<20	<30	≥30	Tx	Ert	Er-h	han	Alt	Erd	Er-b	Beh	Tal	Bak	E	G	Kon	Adm	1-2	3-4	>4
19	3,6	0,9	3,5	3,7	3,4	3,5	3,7	3,8	3,8	3,5	3,4	3,5	3,7	3,5	3,5	3,4	3,6	3,5	3,6	3,6	3,5	3,6	3,8	3,6	3,5	3,7	3,5	3,7	3,5	3,5	3,5	3,7
20	4,3	0,8	3,9	4,3	4,4	4,3	4,1	4,1	4,1	3,9	4,4	4,2	4,3	4,3	4,0	4,4	4,3	4,3	4,1	4,3	4,3	4,3	4,2	4,4	4,0	4,3	4,3	4,3	4,2	4,3	4,3	4,3
21	4,1	0,8	3,8	4,1	4,2	4,3	3,9	3,8	3,7	4,3	4,0	4,1	4,1	3,8	4,2	4,3	4,1	4,0	4,1	4,2	4,2	4,3	4,3	4,0	4,3	4,1	4,1	4,2	4,1	4,2	4,2	
22	4,1	1,0	4,1	4,1	4,1	4,2	3,8	4,0	3,6	4,1	4,2	4,2	4,1	4,0	4,0	4,1	4,0	4,1	4,0	3,8	4,1	4,1	4,2	4,1	4,0	4,2	4,0	4,1	4,0	4,1	4,1	
23	3,7	1,2	3,6	3,7	3,7	3,6	3,7	3,9	3,5	3,7	4,0	4,0	3,8	3,3	3,2	3,9	3,6	3,6	3,6	3,7	3,6	3,6	3,8	3,7	3,7	3,7	3,6	3,7	3,6	3,5	3,9	3,7
24	2,9	1,1	2,7	2,7	3,1	3,1	2,4	2,2	2,5	2,4	3,1	3,1	2,8	2,6	2,9	3,1	2,8	2,9	2,6	3,0	2,8	2,6	3,0	2,8	2,9	2,6	3,0	2,9	2,8	2,6	2,9	3,0
25	4,1	0,7	3,9	4,0	4,2	4,2	3,8	3,6	3,8	4,1	4,4	4,2	4,1	4,0	3,8	4,3	4,1	4,0	3,9	4,2	3,9	4,1	4,3	4,2	3,9	4,1	4,1	4,2	4,0	4,1	4,2	
26	4,0	0,7	3,9	4,0	4,0	4,0	3,9	3,9	3,8	4,2	3,9	4,0	3,9	3,7	4,1	4,2	3,9	3,9	4,0	3,9	4,0	4,0	4,0	4,0	3,9	4,0	4,0	4,0	3,9	4,0	4,1	
27	3,4	0,9	3,0	3,4	3,6	3,4	3,4	3,6	3,2	3,4	3,1	3,2	3,4	3,5	3,6	3,2	3,3	3,6	3,4	3,5	3,5	3,4	3,2	3,4	3,4	3,1	3,6	3,7	3,2	3,4	3,3	3,6
28	2,7	1,1	2,3	2,6	2,9	2,7	2,7	2,6	2,6	2,7	2,2	2,6	2,7	2,6	3,1	2,6	2,7	2,7	2,6	2,8	2,5	2,6	2,6	2,6	2,8	2,4	2,8	2,7	2,6	2,6	2,5	2,9
29	2,7	1,1	2,3	2,6	2,9	2,7	2,8	2,6	2,7	3,1	2,4	2,6	2,7	2,7	2,9	2,6	2,7	2,7	2,7	2,8	2,6	2,6	2,6	2,6	2,8	2,6	2,7	2,7	2,7	2,5	2,6	3,0
30	3,8	0,9	3,7	3,8	3,8	3,9	3,4	3,4	3,4	3,2	3,7	3,9	3,8	3,7	3,6	3,8	3,8	3,7	3,8	3,7	3,8	3,8	3,8	3,9	3,6	3,7	3,8	3,8	3,8	3,8	3,7	3,8
31	3,7	0,7	3,6	3,8	3,7	3,8	3,7	3,7	3,9	3,4	3,7	3,8	3,7	3,7	3,6	3,7	3,9	3,7	3,6	3,7	3,7	3,8	3,8	3,8	3,6	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	
32	3,5	0,9	3,2	3,5	3,6	3,5	3,3	3,4	3,4	3,1	3,7	3,6	3,5	3,3	3,4	3,8	3,5	3,4	3,3	3,6	3,5	3,3	3,5	3,5	3,4	3,3	3,6	3,5	3,4	3,4	3,5	3,6
33	3,1	0,9	2,7	3,2	3,1	3,2	3,1	3,3	3,0	3,2	3,1	3,3	3,2	2,9	3,1	3,3	3,0	3,2	3,1	3,3	3,0	3,1	3,2	3,1	3,2	3,0	3,2	3,3	3,0	3,1	3,3	
34	3,8	0,9	3,4	4,0	3,7	3,8	4,0	3,8	4,2	3,6	3,6	3,6	3,8	4,0	3,7	3,5	3,8	3,9	3,9	3,8	3,6	4,0	4,0	3,9	3,6	3,7	3,9	3,8	3,8	3,8	3,9	
35	2,3	1,1	2,2	2,4	2,2	2,2	2,5	2,6	2,7	2,1	2,3	2,2	2,4	2,3	2,3	2,5	2,1	2,4	2,4	2,2	2,4	2,3	2,1	2,2	2,5	2,3	2,3	2,2	2,4	2,4	2,5	2,0
36	2,0	1,0	1,8	2,0	1,9	1,8	2,3	2,2	2,3	2,2	1,9	1,8	2,1	1,8	2,0	1,9	2,0	1,9	2,1	2,0	1,8	1,9	2,2	1,8	2,2	2,0	2,0	2,0	1,9	1,8	1,9	2,1
37	3,1	1,0	2,6	3,2	3,0	3,1	3,1	3,3	3,0	3,1	3,0	3,0	3,2	3,0	3,0	2,9	3,2	3,1	3,2	3,1	2,9	3,3	3,2	3,0	3,2	3,1	3,1	3,1	3,1	3,0	3,1	
38	3,1	1,0	3,0	3,0	3,1	3,1	2,9	3,2	3,0	2,2	3,0	3,2	3,0	3,1	2,9	3,1	3,2	3,0	3,0	3,2	3,1	3,1	2,9	3,1	3,0	2,9	3,2	3,1	3,0	3,1	3,1	3,0
39	3,4	1,1	3,2	3,6	3,1	3,4	3,4	3,2	3,2	4,1	2,9	3,5	3,5	3,4	3,2	3,0	3,4	3,5	3,4	3,6	3,3	3,3	3,6	3,4	3,3	3,7	3,2	3,4	3,3	3,4	3,3	3,4

Jarraitzen du: 1.2. Zuzendaritza eta ikastetxea			Bataz beste	Aurreko a (2000)	Desbider aketa	Ez daki (%)
40		Irakasleak beren ikasleei eman ahal diezaiekeen erantzunik egokiena emateko prestatzen dira	3,8	3,7	0,8	%0
41		Kalitate sistemak baliagarriak dira ikastetxearen kudeaketarako	3,2	--	1,3	%25
42		Ikastetxean barne-ebaluaziorako prozedurak finkatuta ditugu	2,8	3,0	1,2	%3
43		Ebaluazio diagnostikoak ikastetxearen hezkuntza-praktikak hobetzen lagunduko du	3,0	--	1,1	%21
44		Zuzendaritza-taldeak hezkuntza-komunitatearen kohesioa hobetzeko estrategia zehatzak ditu	2,9	--	1,0	%2
45		Irakasleen eta familien kolektiboaren arteko harremana ona da	4,0	3,7	0,6	%0
46		Zuzendaritzak familien partaidetza eraginkorra bultzatzen du	3,8	3,5	0,8	%0
47		Ikastetxeko Gurasoen Elkarte eraginkorra da	3,5	3,2	1,1	%2
48		Familiei ikastetxearen plangintza orokorrari buruzko informazioa (Urteko Plana,...) helarazten zaie	3,9	4,1	1,2	%1
49		OOGaren Batzorde Iraunkorra eraginkorra da	3,7	3,6	1,1	%3
50		Familientzako formazioa eskaintzen da urteko plangintzan	2,6	--	1,4	%2
51		Ikastetxeak ikasleen partaidetza antolatuta dauka	3,5	--	1,1	%7
52		Ikasgelako funtzionamenduan ikasleen partaidetza sustatzen da	3,9	--	0,9	%2
53	BH	Ikasgeletan ikasleen ordezkariak aukeratzen dira	4,9	--	0,5	%6
54		Ikasleentzako araudiak ikasleekin adosten dira	3,5	3,0	1,1	%4
55	BH	Ikastetxearen Ordezkapen Organo Gorenean ikasleek parte hartzen dute	4,1	--	1,2	%6

(jarraitzen du: 1.2. Zuzendaritza eta ikastetxea)

Item zenb	Orokorrak		Ikastetxeen aldakortasuna																			Erantzuleen aldakortasuna											
	Bataz beste	Desbid.	Lurralde			Etap		BH Tipol.			Ikastetxe Tamaina					Udal Biztanleria				Ikasleen ISEK				Izaera		Hizkun		Prozed.		Zuz. karguan			
			A	B	G	LH	BH	DBH	Osoa	DBHO	ET	<10	<20	<30	≥30	Tx	Ert	Er-h	han	Alt	Erd	Er-b	Beh	Tal	Bak	E	G	Kon	Adm	1-2	3-4	>4	
40	3,8	0,8	3,4	3,9	3,7	3,8	3,6	3,6	3,8	3,3	3,8	3,8	3,8	3,7	3,6	3,9	3,8	3,8	3,6	3,8	3,7	3,8	3,8	3,8	3,7	3,8	3,7	3,7	3,8	3,7	3,7	3,7	3,7
41	3,2	1,3	2,9	3,1	3,3	3,2	3,3	3,1	3,3	3,4	2,8	3,1	3,4	2,9	3,2	3,1	3,2	3,3	2,9	3,4	3,0	3,1	3,2	3,2	3,2	3,4	3,0	3,0	3,4	3,3	3,0	3,4	3,3
42	2,8	1,2	2,7	2,7	2,9	2,8	2,7	2,4	2,6	3,6	2,3	2,8	2,8	2,7	3,0	2,6	2,8	2,9	2,6	3,2	2,7	2,9	2,4	2,8	2,8	2,7	2,8	2,9	2,7	2,8	2,8	2,6	2,8
43	3,0	1,1	2,9	2,8	3,1	2,9	3,0	3,2	2,8	3,1	2,9	3,0	3,1	2,9	2,4	3,2	2,9	2,8	3,2	3,2	2,9	2,8	3,1	2,9	3,1	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	3,1	2,9	3,1
44	2,9	1,0	2,7	3,0	2,9	2,9	2,9	2,8	3,1	2,7	2,8	3,0	3,0	2,5	2,8	2,8	3,0	2,9	3,2	2,7	3,0	3,0	2,9	3,0	3,1	2,7	2,7	2,7	2,9	3,1	2,9	3,1	
45	4,0	0,6	3,8	4,0	4,1	4,1	3,9	3,9	3,9	3,9	4,1	4,2	4,0	3,9	4,0	4,2	4,1	4,0	3,9	4,1	4,0	4,1	3,8	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
46	3,8	0,8	3,4	3,9	3,9	3,9	3,6	3,8	3,6	3,1	3,8	4,1	3,8	3,8	3,6	3,9	3,8	3,9	3,7	3,7	3,8	3,9	4,1	3,9	3,8	3,8	3,8	3,8	3,7	3,9	3,9	3,9	
47	3,5	1,1	3,4	3,6	3,4	3,6	3,2	3,5	3,4	2,2	3,5	3,4	3,6	3,6	3,4	3,6	3,7	3,5	3,3	3,3	3,6	3,8	3,4	3,6	3,4	3,4	3,6	3,6	3,4	3,5	3,6	3,4	3,5
48	3,9	1,2	3,4	3,9	4,0	4,0	3,6	4,1	3,4	2,8	4,0	3,9	3,9	3,8	3,6	3,9	4,1	3,8	3,6	3,7	4,0	3,9	3,8	3,9	3,8	3,5	4,0	4,0	3,7	3,8	4,0	3,9	3,9
49	3,7	1,1	3,6	3,8	3,6	3,8	3,5	3,8	3,4	3,2	3,4	3,9	3,8	3,7	3,3	3,6	4,0	3,7	3,6	3,7	3,6	4,0	3,8	3,8	3,5	3,7	3,7	3,7	3,8	3,8	3,7	3,6	3,6
50	2,6	1,4	1,9	2,5	2,9	2,6	2,6	2,9	2,8	1,8	2,0	2,3	2,9	2,7	2,4	2,1	2,6	2,9	2,6	2,5	2,5	2,8	2,7	2,5	2,8	2,5	2,6	2,7	2,6	2,4	2,6	2,8	2,8
51	3,5	1,1	3,4	3,5	3,5	3,4	3,8	3,4	4,2	3,5	3,1	3,3	3,6	3,5	3,7	3,1	3,6	3,7	3,2	3,5	3,5	3,3	3,5	3,5	3,4	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,6	3,4	3,4
52	3,9	0,9	3,5	3,8	4,0	3,9	3,8	3,8	3,9	3,3	4,3	3,9	3,8	3,7	3,9	4,1	4,0	3,8	3,5	4,1	3,9	3,9	3,6	3,9	3,7	3,7	3,9	3,9	3,9	4,0	3,9	3,7	3,7
53	4,9	0,5	4,9	5,0	4,9	--	4,9	4,9	4,8	4,9	--	4,9	4,8	4,9	4,3	--	4,6	4,9	4,9	4,9	4,8	5,0	4,0	4,9	4,8	4,8	4,9	4,7	5,0	4,9	4,7	4,9	4,9
54	3,5	1,1	3,1	3,5	3,8	3,6	3,4	3,8	3,5	3,1	4,0	3,4	3,5	3,3	3,6	3,9	3,7	3,5	3,3	3,7	3,6	3,8	3,1	3,6	3,5	3,4	3,6	3,7	3,5	3,6	3,6	3,5	3,5
55	4,1	1,2	3,7	4,5	3,7	--	4,1	4,0	4,5	3,4	--	3,9	4,1	4,1	4,0	--	4,4	4,1	3,8	3,1	4,5	5,0	4,0	4,1	4,1	3,8	4,3	4,0	4,2	4,4	4,1	3,6	3,6

1.3. ZUZENDARITZA, IKASTETXEA ETA KANPO-HARREMANAK: Hezkuntza Administrazioa, beste administrazioak, ikastetxe publikoak, ingurua, Irakasleen Eskolak,...		<i>Bataz beste</i>	<i>Aurrekoa (2001)</i>	<i>Debidera keta</i>	<i>Ez daki (%)</i>
56	Ikastetxeak datozen esparruetan duen autonomia maila nahikoa da: a) Irakasleen eta langile ez-irakasleen esparruan	1,7	--	1,1	%9
57	b) Pedagogiaren esparruan	3,6	--	0,9	%2
58	c) Antolakuntzaren esparruan	3,4	--	1,0	%2
59	d) Ekonomiaren esparruan	3,2	--	1,0	%2
60	Administrazioak baliabide ekonomikoak ematerakoan kontuan hartzen ditu ikastetxearen proiektu bereziak	2,9	2,5	0,9	%8
61	Jantokien kudeaketa sisteman eskolaren autonomia maila nahikoa da	2,8	--	1,3	%14
62	Eskola garraioaren kudeaketa sisteman eskolaren autonomia maila nahikoa da	2,2	--	1,2	%37
63	Ikastetxeetan eragina duten gaitan Administrazioak zuzendaritza solaskide gisa hartzen du	2,9	3,3	1,4	%4
64	Administrazioaren zerbitzu anitzek era koordinatuan luzatzen dizkiete beren eskaerak ikastetxeei	2,2	2,2	0,9	%6
65	Hezkuntza Administrazioak babesa ematen dio ikastetxeko zuzendaritzari	2,9	--	1,1	%8
66	Ikastetxeak Berritzeguneekin duen harremana behar bezalakoa da	3,7	3,3	0,9	%2
67	Berritzegunetik laguntza eta aholkularitza egokia jasotzen dugu zuzendaritza kontuetan	3,3	--	1,1	%4
68	Ikuskaritzak ikastetxean daramatzagun proiektuen jarraipena egiten du	3,2	3,3	1,2	%5
69	Ikuskaritzak laguntza eta aholkularitza ematen dio zuzendaritzari	3,6	--	1,1	%3
70	Administraziooko organoek zuzendaritza-taldeentzat deitzen dituzten bilerak probetxugarriak dira	3,2	3,0	0,8	%3
71	Hezkuntza Sailak daraman plantilen ordezkapen-sistema egokia da	2,8	2,4	1,1	%4
72	Gure ikastetxeak beste ikastetxeekin duen harreman-maila egokia da	3,7	3,4	0,9	%2
73	Lehen Hezkuntzatik Bigarrenera pasatzean ikastetxeen arteko koordinazio pedagogikoa badago	3,2	--	1,3	%7
74	SAREAN / BIHE elkartearen lana eraginkorra da zuzendaritza-taldeen lana errazteko eta koordinatzeko	3,5	--	1,1	%29
75	SAREAN / BIHE elkarteak zuzendaritza-taldeen ordezkariak betetzen du	3,5	--	1,1	%34
76	SAREAN / BIHE elkartearen lana eraginkorra da zuzendaritza-taldeen formaziorako	3,2	--	1,2	%37
77	Ikastetxeak Udaletxearekin daukan harremana sendoa da	3,5	--	1,2	%2
78	Ikastetxeak auzoarekin daukan harremana sendoa da	3,2	--	1,1	%4
79	Practicumeko ikasleak edukitzea ikastetxearentzat baliagarria da	4,0	--	1,0	%20

1.3. ZUZENDARITZA, IKASTETXEA ETA KANPO-HARREMANAK: Hezkuntza Administrazioa, beste administrazioak...

Item zenb.	Orokorrak		Ikastetxeen aldakortasuna																			Erantzuleen aldakortasuna											
	Bataz beste	Desbid.	Lurralde			Etapa		BH Tipol.			Ikastetxe Tamaina					Udal Biztanleria				Ikasleen ISEK				Izaera		Hizkun		Prozed.		Zuz. karguan			
			A	B	G	LH	BH	DBH	Osoa	DBHO	ET	<10	<20	<30	≥30	Tx	Ert	Er-h	han	Alt	Erd	Er-b	Beh	Tal	Bak	E	G	Kon	Adm	1-2	3-4	>4	
56	1,7	1,1	1,6	1,6	1,9	1,7	1,6	2,4	1,4	1,1	2,4	1,6	1,7	1,6	1,6	2,3	1,6	1,7	1,4	1,7	1,8	1,7	1,6	1,6	1,8	1,4	1,8	1,6	1,7	1,8	1,5	1,7	
57	3,6	0,9	3,3	3,6	3,6	3,7	3,3	3,7	3,1	3,0	3,8	3,3	3,7	3,5	3,3	3,6	3,7	3,5	3,4	3,4	3,5	3,9	3,6	3,6	3,4	3,5	3,6	3,7	3,4	3,5	3,4	3,7	
58	3,4	1,0	3,2	3,5	3,4	3,5	3,1	3,4	3,0	2,8	3,7	3,2	3,4	3,4	3,4	3,6	3,5	3,4	3,4	3,4	3,3	3,8	3,5	3,5	3,3	3,3	3,5	3,5	3,3	3,4	3,2	3,6	
59	3,2	1,0	2,9	3,3	3,1	3,3	3,0	3,2	2,9	3,3	3,6	2,8	3,3	3,1	3,1	3,4	3,4	3,1	3,2	3,2	3,1	3,5	3,3	3,2	3,2	3,3	3,2	3,2	3,2	3,1	3,1	3,4	
60	2,9	0,9	2,8	3,0	2,7	2,9	2,8	2,7	2,8	3,1	3,3	2,6	3,0	2,7	2,7	2,8	3,0	2,8	2,9	2,8	2,6	3,0	3,1	3,0	2,7	3,0	2,8	2,8	3,0	3,1	2,7	2,8	
61	2,8	1,3	2,7	3,0	2,6	2,8	2,6	2,6	2,7	--	3,0	2,9	2,7	2,7	2,8	3,0	2,9	2,7	2,9	2,5	2,6	3,2	3,2	2,7	3,0	3,1	2,7	2,7	3,0	3,0	2,7	2,8	
62	2,2	1,2	1,9	2,5	2,1	2,3	2,2	2,3	2,2	--	2,6	2,2	2,4	2,1	2,1	2,4	2,4	2,2	2,1	2,0	2,4	2,1	2,3	2,2	2,4	2,3	2,2	2,2	2,2	2,3	2,1	2,3	
63	2,9	1,4	2,9	3,1	2,5	3,0	2,7	2,9	2,5	3,2	3,0	3,1	3,1	2,7	2,5	2,8	3,1	2,7	3,1	2,5	2,8	3,1	3,4	3,0	2,8	3,5	2,6	2,8	3,1	2,9	2,8	3,0	
64	2,2	0,9	2,1	2,1	2,3	2,2	2,2	2,1	2,1	2,2	2,3	2,4	2,1	2,2	2,0	2,4	2,4	2,0	2,1	2,3	2,2	2,1	2,1	2,1	2,2	2,1	2,2	2,1	2,2	2,3	2,3	1,9	
65	2,9	1,1	2,7	2,9	2,8	2,9	2,9	2,9	2,6	3,4	2,9	3,0	3,1	2,5	2,9	2,7	3,1	2,8	2,9	2,7	2,8	2,8	3,2	2,9	2,9	3,1	2,8	2,9	2,8	2,8	2,9	2,9	
66	3,7	0,9	3,4	3,8	3,7	3,9	3,3	3,7	3,1	3,1	3,5	3,9	3,9	3,6	3,4	3,5	3,8	3,7	3,7	3,5	3,5	4,2	4,1	3,7	3,7	3,8	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,8	
67	3,3	1,1	2,8	3,4	3,2	3,5	2,7	3,2	2,6	2,1	3,5	3,5	3,3	3,1	2,8	3,3	3,6	3,2	3,1	3,0	3,2	3,6	3,7	3,4	3,1	3,1	3,4	3,3	3,2	3,2	3,4	3,2	
68	3,2	1,2	3,1	3,2	3,1	3,3	3,1	3,1	3,0	2,9	3,5	3,0	3,3	3,1	3,1	3,4	3,5	2,9	3,2	3,0	3,2	3,4	3,4	3,2	3,2	3,3	3,2	3,1	3,3	3,2	3,4	3,1	
69	3,6	1,1	3,6	3,7	3,5	3,6	3,6	3,8	3,6	3,3	3,6	3,5	3,7	3,5	3,8	3,7	3,7	3,5	3,6	3,4	3,6	3,8	3,9	3,7	3,5	3,8	3,6	3,6	3,6	3,6	3,7	3,6	
70	3,2	0,8	3,1	3,3	3,2	3,2	3,3	3,5	3,3	3,1	3,3	3,4	3,2	3,2	3,1	3,3	3,1	3,3	3,4	3,1	3,2	3,4	3,3	3,3	3,2	3,2	3,3	3,2	3,3	3,3	3,3	3,2	
71	2,8	1,1	2,1	2,9	2,8	2,8	2,7	2,6	2,8	2,4	3,1	2,7	2,7	2,7	2,8	2,7	2,7	2,8	2,6	2,6	2,4	3,1	3,0	2,7	2,8	2,7	2,8	2,8	2,6	2,7	2,9	2,7	
72	3,7	0,9	3,6	3,7	3,7	3,7	3,6	3,6	3,7	3,3	3,7	3,8	3,8	3,5	3,7	3,7	3,8	3,8	3,5	3,6	3,6	3,7	3,9	3,8	3,5	3,7	3,7	3,7	3,7	3,6	3,8	3,7	
73	3,2	1,3	2,7	3,3	3,4	3,1	3,4	3,6	3,5	1,7	3,0	3,0	3,3	3,2	3,4	3,3	3,6	3,1	2,8	3,3	3,2	3,6	2,8	3,3	3,1	3,2	3,2	3,2	3,1	3,2	3,2	3,2	
74	3,5	1,1	3,2	3,5	3,6	3,4	3,7	3,8	3,7	3,8	3,1	3,7	3,6	3,4	3,5	3,3	3,6	3,8	3,2	3,3	3,5	3,5	3,4	3,5	3,6	3,4	3,5	3,7	3,3	3,3	3,6	3,7	
75	3,5	1,1	3,1	3,6	3,5	3,4	3,7	3,9	3,6	4,0	3,3	3,6	3,6	3,4	3,3	3,4	3,8	3,7	3,0	3,5	3,5	3,6	3,1	3,5	3,6	3,5	3,5	3,9	3,3	3,3	3,6	3,7	
76	3,2	1,1	2,8	3,3	3,4	3,2	3,3	3,6	3,1	4,0	3,0	3,6	3,2	3,1	3,3	3,4	3,4	3,5	2,7	3,0	3,3	3,3	3,2	3,3	3,2	3,2	3,3	3,6	3,0	3,1	3,4	3,4	
77	3,5	1,2	3,2	3,5	3,6	3,6	3,2	3,3	3,4	2,7	3,6	3,5	3,5	3,4	3,5	3,8	3,8	3,6	3,1	3,3	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,4	3,6	3,6	3,4	3,4	3,5	3,7
78	3,2	1,1	2,8	3,1	3,4	3,3	2,8	2,9	2,9	2,3	4,0	3,4	3,1	3,0	2,6	4,1	3,5	2,9	2,8	3,2	3,1	3,5	3,2	3,2	3,1	3,0	3,3	3,3	3,1	2,9	3,4	3,3	
79	4,0	1,0	3,5	4,0	4,1	4,1	3,3	3,5	3,0	3,8	4,2	4,0	3,9	3,8	4,1	4,2	4,0	3,9	3,9	4,2	3,9	3,9	4,1	4,0	3,9	3,9	4,0	4,0	4,0	4,0	3,9	4,0	

2. atala: HOBETZEKO PROPOSAMENAK				Bataz beste	Aurreko a (2001)	Debider aketa	Ez daki (%)
80	LH	20 gela baino gehiagoko ikastetxe batean, zuzendariak eta ikasketa-buruak ez lukete klaserik eman beharko	4,9	4,2	0,4	%12	
81		Ikastetxearen antolakuntza onerako, kaltegarria da zuzendariak klaseak ematea	3,8	3,2	1,4	%3	
82		Zuzendaritza-karguentzako diru pizgarriak gaur egun indarrean daudenak baino handiagoak izan behar lirateke	4,6	4,5	0,8	%4	
83		Zuzendaritza-kargu guztiei dagokien diru pizgarrien zati batek betirako iraun beharko luke	3,7	--	1,6	%10	
84		Zuzendaritzak bere lau urteko lan-aldia amaitu ondoren denbora konpentsazioa (ordaindutako lanik gabeko hilabete batzuk, ordaindutako ordutegi murrizketa ...) izatea da pizgarriak nagusia	3,9	--	1,4	%5	
85		Zuzendaritza karguak hartu baino lehen, berariazko prestakuntza behar-beharrezkoa da	4,3	--	1,0	%2	
86		Etengabeko prestakuntza eta aholkularitza beharrezkoak dira zuzendaritza lanetarako	4,5	--	0,8	%1	
87		Berritzeguneei, aditu edo esperientzia duen norbaiten eskutik, zuzendaritza-taldeentzat aholkularitza etengabea eskaintzea komenigarria litzateke	4,4	--	0,9	%2	
88		Gure prestakuntzarako, ikastaro laburrak eta espezifikak nahiago ditugu	4,4	4,2	0,9	%5	
89		Zuzendaritza-taldeak bi urte baino gehiagorako baldin badaude, ehun ordu baino gehiagoko zuzendaritzarako prestakuntza-ikastaroa egitea merezi du	3,1	3,2	1,4	%18	
90		Beste ikastetxeekin esperientziak elkartrukatzea garrantzi handiko atala da zuzendaritza-taldeentzako prestakuntzan	4,2	4,1	0,9	%3	
91	LH	LH eta HHko ikastetxeen eta Irakasle Eskolen arteko harreman iraunkor bat bideratu behar du Administrazioak	4,2	--	1,0	%13	
92		Ikastetxearen kanpo-irudia bultzatzeko plana ezinbestekoa da	3,9	--	1,1	%6	
93		Ikastetxeko estamentu ezberdinen aldetik, urtero, zuzendaritza jardunaren ebaluazioa egitea komeni da	3,9	--	1,1	%8	
94		Ikastetxeko Hezkuntza Proiektuaren ildoak ikasgelako jardunean islatzen direla egiaztatzeko asmoz, aldika berraztertzea komeni da	4,2	--	1,0	%6	
95		Ikastetxeak, bere proiektu berezien arabera, zenbait lanposturen ezaugarri espezifikak zehazteko parte hartzea izan beharko luke	4,5	4,2	0,8	%7	
96		Proiektu zehatzak betetzen dituzten ikastetxeek langile bereziak jasotzea premiazkoa da	4,6	4,5	0,8	%6	
97		Irakasle ez funtzionarioen egonkortasuna bermatzeko orduan, ikastetxearen iritzia kontuan hartuko da	4,4	3,9	1,1	%7	
98		Ikasle nahiz irakasleen datuak, notak, ordutegiak e.a. kudeatuko dituen aplikazio informatiko integral bat premiazkoa da	4,7	--	0,7	%5	

2. atala: HOBETZEKO PROPOSAMENAK

Item zenb	Orokorrak		Ikastetxeen aldakortasuna																		Erantzuleen aldakortasuna												
	Bataz beste	Desbid.	Lurralde			Etap		BH Tipol.			Ikastetxe Tamaina					Udal Biztanleria				Ikasleen ISEK				Izaera		Hizkun		Prozed.		Zuz. karguan			
			A	B	G	LH	BH	DBH	Osoa	DBHO	ET	<10	<20	<30	≥30	Tx	Ert	Er-h	han	Alt	Erd	Er-b	Beh	Tal	Bak	E	G	Kon	Adm	1-2	3-4	>4	
80	4,9	0,4	4,7	4,9	4,8	4,9	--	--	--	--	4,7	4,9	4,9	4,9	4,4	4,7	4,8	4,9	4,9	4,6	4,9	4,8	4,9	4,9	4,8	4,8	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,8
81	3,8	1,4	3,6	3,9	3,5	4,0	3,2	2,9	3,5	3,2	3,1	3,8	3,7	3,9	4,0	3,0	3,8	4,0	3,8	3,5	3,9	3,8	4,0	4,0	3,5	3,7	3,7	3,8	3,9	3,6	3,7	3,7	
82	4,6	0,8	4,2	4,6	4,6	4,6	4,6	4,4	4,7	4,5	4,3	4,6	4,6	4,6	4,7	4,3	4,6	4,7	4,5	4,5	4,7	4,6	4,4	4,7	4,4	4,5	4,6	4,5	4,7	4,7	4,5	4,5	
83	3,7	1,6	3,6	3,8	3,4	3,7	3,7	3,3	3,7	4,1	3,3	3,6	3,8	3,5	4,0	3,3	3,7	3,8	3,8	3,7	3,5	3,8	3,6	3,5	4,0	4,2	3,4	3,6	3,9	3,6	3,7	3,7	
84	3,9	1,4	3,4	3,9	4,0	4,0	3,8	3,8	3,7	3,5	3,9	3,8	4,0	3,8	3,9	3,8	4,0	3,8	3,9	4,0	4,2	3,5	3,7	3,9	3,9	3,8	3,9	3,8	4,0	4,0	3,9	3,7	
85	4,3	1,0	4,2	4,4	4,2	4,4	4,1	4,6	3,9	3,8	4,2	4,7	4,4	4,1	4,1	4,1	4,5	4,3	4,3	4,3	4,4	4,4	4,2	4,4	4,1	4,3	4,3	4,3	4,4	4,2	4,2	4,2	
86	4,5	0,8	4,4	4,5	4,4	4,6	4,3	4,5	4,2	4,0	4,4	4,7	4,4	4,4	4,3	4,4	4,6	4,4	4,5	4,5	4,5	4,6	4,4	4,5	4,4	4,4	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,4	
87	4,4	0,9	4,1	4,5	4,3	4,5	4,1	4,6	4,0	3,4	4,4	4,6	4,4	4,2	4,1	4,4	4,5	4,2	4,4	4,3	4,4	4,6	4,4	4,5	4,2	4,3	4,4	4,3	4,4	4,5	4,3	4,3	
88	4,4	0,9	4,2	4,5	4,2	4,3	4,5	4,6	4,4	4,1	4,3	4,8	4,4	4,3	4,0	4,4	4,5	4,2	4,4	4,3	4,4	4,5	4,3	4,4	4,2	4,5	4,3	4,3	4,5	4,4	4,4	4,3	
89	3,1	1,4	2,7	3,4	2,8	3,4	2,5	2,7	2,4	2,3	3,0	3,3	3,0	3,2	3,0	3,1	3,2	3,1	3,0	2,9	3,3	3,2	3,1	3,1	3,1	2,9	3,2	3,1	3,1	3,2	3,1	3,0	
90	4,2	0,9	3,8	4,3	4,3	4,3	4,0	3,8	4,1	4,0	4,3	4,4	4,1	4,3	4,0	4,3	4,2	4,3	4,0	4,2	4,2	4,3	4,1	4,2	4,2	4,0	4,3	4,3	4,1	4,2	4,2	4,2	
91	4,2	1,0	3,8	4,2	4,4	4,2	--	--	--	--	4,2	4,4	4,0	4,3	3,8	4,3	4,0	4,2	4,1	4,5	4,3	4,2	3,9	4,1	4,4	3,8	4,3	4,3	4,1	4,2	4,2	4,2	
92	3,9	1,1	3,5	4,0	4,0	4,0	3,8	3,8	3,7	4,0	3,6	4,2	4,0	3,9	4,0	3,6	3,9	4,1	3,9	3,8	3,9	4,0	4,1	3,9	3,9	3,8	4,0	4,0	3,9	3,9	4,0	3,9	
93	3,9	1,1	3,5	4,0	3,9	4,0	3,7	4,1	3,5	3,7	3,9	4,1	3,9	3,8	3,8	4,2	3,8	3,9	3,8	3,8	3,9	3,9	4,1	3,8	4,0	3,9	3,9	4,0	3,8	3,8	4,0	3,9	
94	4,2	1,0	4,1	4,3	4,2	4,4	4,0	4,2	3,8	3,7	4,3	4,4	4,3	4,2	4,0	4,3	4,2	4,2	4,3	4,1	4,3	4,4	4,5	4,2	4,2	4,2	4,2	4,3	4,2	4,2	4,2	4,3	
95	4,5	0,8	4,3	4,5	4,5	4,5	4,4	4,3	4,3	4,6	4,2	4,7	4,4	4,4	4,4	4,4	4,5	4,6	4,3	4,6	4,5	4,4	4,5	4,5	4,4	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,4	
96	4,6	0,8	4,4	4,6	4,5	4,6	4,5	4,6	4,4	4,6	4,4	4,6	4,6	4,5	4,6	4,3	4,7	4,6	4,5	4,4	4,6	4,4	4,7	4,7	4,4	4,7	4,5	4,5	4,6	4,6	4,6	4,5	
97	4,4	1,1	4,1	4,3	4,5	4,4	4,3	4,3	4,1	4,6	4,7	4,4	4,2	4,3	4,3	4,5	4,4	4,3	4,3	4,7	4,4	4,1	4,3	4,3	4,4	4,2	4,4	4,4	4,3	4,3	4,3	4,5	
98	4,7	0,7	4,5	4,7	4,7	4,7	4,8	4,8	4,8	4,7	4,4	4,7	4,6	4,8	4,8	4,3	4,9	4,7	4,8	4,6	4,9	4,5	4,6	4,7	4,7	4,5	4,8	4,7	4,7	4,7	4,8	4,7	