

## XXVI. Topaketak



"Zuzendaritza, denontzako erronka"

Donostiako Miramar Jauregia  
2009ko maiatzaren 22 eta 23

## AURKIBIDEA

1. SARRERA
2. METODOLOGIA
3. ZUZENDARITZA GAIA BESTE TOPAKETETAN
4. ORAINGO EGOERA GAIARI DAGOKIONEZ
5. XXVI. TOPAKETETAKO LANA
6. ZUZENDARITZA INGURUAN EGINDAKO BESTE LANAK
7. PROPOSAMEN NAGUSIAK
8. AMAIERA GISA
9. ERANSKINAK
  1. Gaia garatzeko zenbait datu
  2. Aurreko Topaketetan azaldutakoa
  3. Prentsa oharra

## 1. SARRERA

SAREAN Elkarteak maiatzaren 22 eta 23an bere XXVI. Topaketak burutu ditu Donostiako Miramar Jauregian, "Zuzendaritza, denontzat erronka" izenburupean.

Eskola Publikoarekin erlazionatutako ehun pertsona inguru bildu ginen gaia aztertzeke eta proposamenak egiteke.

Sareanen "Zuzendaritza" gaia oso garrantzitsua da eta elkartearen sorreratik gure ahalegin nagusienak ikastetxeen antolakuntzan lagungarria izan daitekeena bultzatzen eta ahalbidetzen jarri ditugu. Atzera begiratzuz gero, gai honen inguruan egindako hainbat lan aurkitu ditzakegu:

- XVI. Topaketak 2000. urtean.
- XXVI. Topaketak 2004. urtean
- Euskadiko Eskola Kontseiluarekin lankidetzan:
  - ❖ "Zuzendaritzari buruzko azterlana" (2000)
  - ❖ Zuzendaritzaren inguruko Jardunaldiak (2001)
  - ❖ "Zuzendaritzari buruzko azterlan berria" (2009)
- Gironako Unibertsitatean didaktika arloko doktorea den Joan Teixidó jaunarekin kolaborazioa.
- Zuzendaritza Taldeen Formakuntzarako arduradunekin batera egindako "Zuzendaritza gida"
- BIHE Elkartearekin etengabeko harremana eta elkarlana.

Zergatik ba, hain jorratuta dagoen gaia berriro Topaketetara aztergai?

Lehenengo eta behin, gaia aztertzeke arrazoiak berdin mantentzen direlako, are gehiago urteak pasa ahala, ikastetxeetan Zuzendaritzan aritzeko hautagaiak gero eta eskasagoak direlako eta bigarrenez, aurten indarrean jarri den dekretu berriaren ondorioak aztertu eta kontuan hartzeke.

Gauden egoeran ezinbestekoa iruditzen zaigu ikastetxeen iritzia, daukaguna azaltzeke, eskaintzen digutena aztertzeke ekidin behar duguna detektatzeko, kezkatzen gaituena salatzeke eta nahi duguna ezagutarazteke.

Jakin badakigu gaia konplexua dela eta neurri askoren batuketa beharrezkoa izango dela konponketara heltzeke; lan honetan azaltzen diren iradokizunekin gure aportazioa egin nahi dugu.

## 2. METODOLOGIA

Txosten honetan azaltzen diren ideia eta proposamenak maiatzaren 22an egindako lanketan jaso baziren ere, aldezturik egindako lanaren ondorioa dira eta ikastetxeetatik bidalitako informazioa dute oinarri.

Gaia jorratzeko emandako urratsak:

1. Ikastetxeetara irakasle guztiei zuzendutako galdetegi bat bidali zen, zuzendaritzari buruz duten iritzia islatzeko. Emaitzak jasotzeko ikastetxe bakoitzaren batz bestekoa eskatu zen eta denboraz mugatuta, 25 lehen ikastetxeak hartu ziren lagin gisa.
2. Inkesta honen helburuak, ikastetxeetako datu errealak jasotzetik aparte irakasleek gaiarekiko duten inplikazioa bultzatzeko tresna eskuratzea, eta klaustroetako eztabaida erraztea izan ziren.
3. Gironako Unibertsitatean didaktika eta antolakuntzan doktorea den Joan Teixidó jaunaren hitzaldia. Honekin aditu baten ikuspuntua gehitu nahi izan genion gure lanari, lan-taldeen eztabaidetan sarritan lagungarri gertatzen baita.
4. Topaketetan partaideak hiru lan-taldetan banatu genituen ( 30 pertsona inguru bakoitzean). Sarreran banatutako dokumentazioan jardunaldiaren antolaketa zegoen:
  - Gaia garatzeko zenbait datu ( Eranskin 1)
  - Gidoia (Eranskin 2)
  - Puntu guztiak lantzen direla ziurtatzeko denboraren banaketa proposamena.
4. Talde nagusia partaide guztiekin osatzen da eta bere aurrean hiru talde txikietan egindako lana aurkeztu zen iradokizunak egiteko denbora emanez. Talde handiak jaso ziren proposamenak onartu zituen eta horietatik dira txosten honetan islatzen direnak. Proposamen horiek izango dira SAREAN Elkarteak bai Administrazio aurrean baita edozein forotan XXVI. Topaketen ondorio bezala aurkeztuko dituenak.

### 3. ZUZENDARITZA GAIA BESTE TOPAKETETAN

Sarreran esan bezala, Zuzendaritza gaia Elkartearen sorreratik aztertu da, batzutan jardunaldi berezietan, bestetan azterlanetan parte hartzen eta beti ikastetxearen eguneroko zereginen hariari jarraitzen.

Aurreko bi Topaketen proposamenak erkatuz gero, argi ikusten dugu 2000. urtetik 2004. era oinarrizko baldintzetan aldaketa nabarmenik ez zela gertatu eta ondorioz eskakizunak errepikatu zirela. Bien proposamenak batuz honela irudikatzen da Zuzendaritza Talde ideala ezaugarri eta betekizunetan:

- Gutxieneko egonkortasuna duen Taldea, ez urtero talde berria.
- Eskolako arlo pedagogikoa gidatzeko denbora nahikoa duena.
- Ikastetxearen antolakuntza egiteko gaitasuna duena.
- Berrikuntza bultzatzeko ilusioa transmititzen duena.
- Eskola Komunitateko kideen arteko harremanak ahalbidetzen dituena. Elkarrizketa eta hausnarketaren bultzatzailea.
- Arlo guzti hauetan formatuta.
- Pizgarri egokiekin konpentsatuta.
- Profesionaltasuna eta erabakiak hartzeko autonomia gehiago duen taldea.
- Antolakuntza plana zehaztuta duena.
- Zuzendaritza eskola osorako dela eta kolektiboen arteko harremanak zaindu eta bultzatu behar dituela argi duen taldea.
- Lan burokratiko gutxiago edukita arlo pedagogikora denbora gehiago dedikatzeko duena.
- Administrazioaren laguntza eta sinesgarritasuna duena.
- Beste eskoletako zuzendaritzekin harremanak bultzatzen dituena.

Ezaugarri guzti horiekin batera ezinbesteko baldintzak:

- Klaustrokideen inplikazioa
- Ebaluaketaren erabilpena etengabeko hobekuntzaren bidetik abiatzeko.

#### 4. ORAINGO EGOERA GAIARI DAGOKIONEZ

Aurten ikastetxeen Zuzendaritza Taldeak berritu behar izan dira eta estraineiko aldiz LOEren ezarritakoaren garapena suposatzen duen dekretua indarrean jarri da. (EHAA, 2009 /02 / 18) Dekretuak aurreko prozesuarekin konparatuta zenbait aldaketa ditu:

- 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, ordezkoko batzorde batek baizik. Aukeraketaz arduratuko den ordezkoko batzordea 5 lagunek osatuko dute: Eskola Kontseiluko 4k eta Ikuskaritzako 1ek.
- Aurrerantzean, 3 urtez aritu beharrean, 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 pertsonen ikastetxeko zuzendari izateko, betiere, ikastetxean bertan zuzendarigairik aurkeztu ez bada.

Edonola ere, ezin da karguak aukeratzeko eredu berri batez hitz egin eta lehen bezala, ez dirudi arautegi honekin errealitatea kontuan hartzen denik, arreta handia jartzen du aukeraketan hautagai ugari egongo balitz bezala. Errealitatea oso bestelakoa da, hau da, Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxe gehienetan hautagairik ez dagoela ondoko taulan agertzen den bezala.

#### Zuzendarien hautagaitzak, 2009ko deia

Ikastetxe motak	Araba			Bizkaia			Gipuzkoa			EAE		
	Ikast	Haut	(%)	Ikast	Haut	(%)	Ikast	Haut	(%)	Ikast	Haut	(%)
CEP-LHI	52	15	%29	173	51	%29	105	30	%29	330	96	%29
IES-BHI	17	5	%29	70	30	%43	55	14	%25	142	49	%34
IEFPS-	2	7	-	8	5	%63	9	8	%89	19	20	-
Guztira*	82	27	%33	274	103	%38	194	65	%34	550	165	%30

## 5. XXVI. TOPAKETETAKO LANA

Jardunaldi hauetan 90 pertsona inguruk hartu du parte eta eztabaida lana eta proposamenak hiru talde txikitatik sortu dira.

Aurreko Topaketetako lana eta proposamenak berrikusi dira eta zoritxarrez, 9 urtetan Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeen Zuzendaritzaren egoeran ez dela aurrerapausu nabarmenik egin konprobatu dugu.

Talde txikietako proposamenak bateratu eta Talde Handian onartu dira. Hona hemen eztabaida puntu nagusiak eta egindako proposamenak:

### **1. Aukeraketa prozesua.**

Indarrean jarri berria den dekretuari kritikak egin zaizkio. Zuzendaritza Proiektuari garrantzia ematea ondo dago baina ezin da edonola egin eta denbora behar da; aurten ez da egon. Zuzendariari gehiegizko protagonismoa ematen dio eta gure ustez indartu behar dena Zuzendaritza Taldea da, kontzeptua eta errealitatea. Arazorik larriena hautagai falta da, hori denok dakigu eta aurrean emandako datuen arabera frogatzen da denbora joan ahala, egoera larriagoa bihurtzen ari dela, baina dekretuarekin batera ez da hautagaiak animatzeko inolako neurririk azaldu.

Taldeetan autokritika ere egin da. Klaustrokide garen aldetik, nahi dugun Zuzendaritza edukitzeko erantzukizuna badaukagula onartzen dugu, baina, bizitza erosoan izan nahi dugu eta Zuzendaritza Taldean sartzeak beste konpromisua suposatzen duela aitortzen dugu. Bestalde jakin badakigu gai hau konpontzeak gure inplikazioa eskatzen duela eta kanpotik ez dela inoiz errezeta "majikorik" etorriko.

Proposamenak:

- Beti Taldeari buruz hitz egitea, ez Zuzendariari buruz bakarrik. Zuzendaritza Taldeko kide guztiak dira garrantzitsuak batez ere, Ikasketa Buruaren figura indartzea beharrezkoa dela aipatu da.
- Zuzendaritza berriak izendatzeko prozesua bigarren hiruhilekoan landu eta amaitu.
- Aurkezten den Proiektuak Eskola Komunitatearena izan beharko luke ez zuzendariarena soilik. Puntu honetan legea aldatzea proposatzen da eta hau ezinezkoa balitz Eskola Komunitateko proiektua izateko bideak zehaztu.
- Proiektua egiteko denbora eta behar den aholkularitza eman behar digu Administrazioak.
- Zuzendaritza Taldeak gaur egun dituen lan baldintzak eta pizgarriak hobetzeko agindua lehenbailehen ateratzea.
- Hautagai bakarria dagoenean prozesua erraztu ahalik eta gehien.
- Hautagairik ez dagoenerako prozedura landu ikastetxeetan. Hautagaiak klaustrotik sortze aldera Ikuskariak klaustroa ezagutu behar du, eta klaustrokideekin gaia gidatu eta aztertu beharko luke.
- Zuzendaritza gaiarekiko klaustrokideen inplikazioa areagotu behar da.

Patxadaz egindako eztabaida eta egoeren azterketak sasoiz eta etorkizunari begira egin behar dira, ez azken momentuan. Gida bat edota aztertzeke metodoa izatea lagungarria izango da.

## **2. Zuzendaritza Taldearen lana**

Zuzendaritza Taldearen lana gero eta zailago eta konplexuagoa bihurtu dela iruditzen zaigu, gainera eskakizun burokratikoak areagotu dira. Hau, duda barik oztopo bat da hautagai gehiago lortzeko, inork ez baitu arazorik nahi eguneroko bizitzan. Bestalde badakigu ikastetxean beti Zuzendaritza egongo dela eta azken urteotan ohitu gara ikuskariaren izendapenetara.

XXVI. Topaketen partaideen ustetan ikastetxeetan bertan aurkitu beharko dugu irtenbidea nahi dugun Zuzendaritza edukitzeko, beti Administrazioak bere erantzukizunari heltzen badio.

Proposamenak:

- Zuzendaritza Taldeak bere lana ondo betetzeko behar adina denbora izatea. Ikastetxe handi eta Eskola Txikien beharrak lehenbailehen aztertzea.
- Administrazioetik laguntza gehiago jaso:
  - Aholkularitza
  - Laguntza eta inplikazioa arazoetan.
  - Ikastetxeari dagozkion gaietarako buruzko interlokuzioa.
  - Ikastetxeko beharrei erantzuteko baliabideak.
- Ikastetxeetan erantzukizunak banatzeko adostasuna lortu. Ez utzi zama guztia gutxi batzuen gainean. Irakasle gehienek inplikazioa lortzeko estrategiak garatzea.
- Ikastetxeetan partaidetzaren kontzeptua aztertu eta erabakiak hartu.
- Zuzendaritza Talde osoaren formazio sakona ahalbidetu arlo guztietan.
- Lanean Ikastetxe desberdinetako Zuzendaritzak elkartzeko guneak izatea: zonako bilerak, proiektu berdinen inguruko bilerak, Topaketak...
- Burokraziako tramiteak arintzeko bideak aztertu, garatu eta lehenbailehen aplikatu. Ikastetxeko gestiorako Administrazioarekiko lana errazteko programa informatiko ona beharrezkoa da.

## **3. Ikastetxearen gestio taldea**

Gaur egun ikastetxe bat kudeatzea zaila bada berez, zailtasun hori ikastetxearen tamainaren arabera handitzen da. Zuzendaritza Taldeari erreparatuz, ohitu gara ardura eta lanez gainezka ikusten eta "stressa" hitza gero eta maizago entzuten dugu. Gauzak horrela, badirudi karguak hartzeko gaitasuna eta lanerako grinatik aparte ausardia ere beharrezkoa dela.

Agian ikastetxeetan gestiorako dagoen taldea handitzeko unea heldu zaigu eta bai irakasleok bai Administrazioak beharretara egokitu behar dugu gure funtzionamendua eta baliabideak.

Proposamenak:

- Koordinatzaileak (ziklokoak, proiektuenak) gestio talde barruan kontsideratu eta horretarako:
  - Denbora eman
  - Formazioa
  - Zereginak eta ardurak zehaztu
  - Errekonozimendua
- Ikastetxeetako Koordinatzaileak aukeratzeko irizpide pedagogikoak zehaztu.
- Figura berriak sortzea:
  - Administrariak Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeetan.
  - Ikastetxeen tamaina edota eraikuntza kopuruaren arabera Euskal Eskola Publikoaren Legeak baimentzen dituen beste figuren eraketa aztertzea.
- Funtzionatzeko prozedura argiak klaustroan adostu, berriei azaldu eta epe jakin baten barruan berretsi.
- Ikastetxeko irakasle gehien onarpena izateko bideak jorratzea:
  - Ikastetxeko Proiektua garatzea denon partaidetzarekin.
  - Irakaslegoaren partaidetza lortzeko teknikak ezagutu eta aplikatzea.
  - Irakasle bakoitzaren lanaren garrantzia transmititu eta denon lana hobetzeko teknikak elkar trukatu.

#### ***4. Zuzendaritza Taldearen lana. Prestigio eta errekonozimendua***

Askotan entzuten da lan horri prestigio eta errekonozimendua eman behar zaiola baina segituan sortzen zaigu galdera, hori nola egin? Prestigio eta errekonozimendua lortzeko esparru desberdinetan Zuzendaritza Taldearen lana nola baloratzen den eta ematen zaion tratua kalitatea aztertu behar da:

- Zuzendaritza Taldean bertan egin behar dena:
  - Beren lanaren garrantziaz sinestu.
  - Lan hori burutzeko gaitasuna dutela sinestu.
  - Ikasteko gogoia izan.
  - Begirunezko tratua eman eta exigitu.
  - Kargua ilusioz hartu, alde positiboak azpimarratuz.
- Administrazioak egin behar duena:
  - Informazio argi eta arina eman.
  - Taldea begirunez tratatu.
  - Ikastetxeari dagozkion gaietan bere iritzia kontuan hartu.
  - Lan kopuruari egokitutako denbora eman.

- Proiektuak aurrera eramateko autonomia maila gehitu.
- Formazio egokia eskaini.
- Karguaren ezaugarrietara egokitutako pizgarriak eman.
- Ikastetxe barnean egin daitekeena:
  - Klaustrokide eta gurasoek laguntza eta konfidantza adierazi.
  - Arlo Pedagogikoaren gidaritza eramateko erreztasunak eman.
  - Kide eta gurasoek Taldea begirunez tratatu.
- Beste erakundeekin dituen harremanetan ( Udala, sindikatuak...)
  - Informazioa jaso.
  - Eskolari dagozkion gaien inguruan iritzia emateko aukera izan.
  - Zuzendaritza Taldeak egiten dituen aportazioak kontuan hartzen direla frogatzeko erantzunak bidali.
- *Gizartearekiko harremanetan.*  
 Administrazio, guraso eta kideek Zuzendaritza taldeari ematen dioten tratua gizartean islatzen da. Beraz, esparru hauek lantzea ezinbestekoa da.

### ***5. Zuzendaritza Taldeen formazioa***

Edozein kargu betetzeko ezinbestekoa ikusten da formatua izatea eta are gehiago azken urte hauetan, Ikastetxeetako Zuzendaritza lana hainbeste zaildu den unean. Batzutan Zuzendariari eskaintzen zaie baina Topaketetan parte hartu dugunok uste dugu formakuntza Zuzendaritza Talde osoarentzat ezezik koordinatzaileentzat ere beharrezkoa dela, kargu bakoitzari dagokion esparruan.

Formatua izateak ematen duen ziurtasuna lanaren kalitatean eta iraunkortasunean eragina du.

Proposamenak:

- Zuzendaritza Talde berri guztientzat (aurkeztu ala ez) lehen formazio sakona jasotzea kargua hartu baino lehenago. Liberazioarekin izan beharko luke.
- Ikasturtean zehar aholkularitza: Ikuskariak, Berritzeguneak, Elkartek...
- Mintegiak
- Gai bat sakonean aztertzeke ikastaro trinkoak.
- Ikastaroetan gai teoriko, praktiko eta dinamikoak tartekatu beti praktikotasuna indartuz.
- Esperientzia trukaketak egiteko uneak bilatu.
- Koordinatzaileentzako formazioa eskaini.
- Hasierako formazioan, Magisteritzan, Zuzendaritza lana ezagutzeko lehen urratsak eman.
- Zuzendaritzari buruzko masterrak edo postgrado kurtsoak antolatzea.

## ***6. Sarean elkartearen funtzioa***

Sarean Elkartearen bidez eskola mota desberdinak biltzeko, gai baten inguruan eztabaidatzeko eta esperientzien trukaketa konpartitzeko aukera ematen du. Hau guztiz baliagarria dela aipatu da norberaren lana hobetzeko Eskola Txikietakoek aipatu duten bezala, bakoitzaren bakardadetik irtetzeko.

Era berean Topaketetan egiten den lana goraiatu da erabiltzen den metodologiari esker partaide guztiek iritzia azaltzeko aukera daukatelako eta denon artean osatzen diren ideiak eta proposamenak Eskola Publikoaren iritzia osatzen dutelako. Iritzi hau behar den esparruetara zabaltzeko ere oso garrantzitsua ikusten da Sarean Elkartearen funtzioa.

Elkartearen lana oso baliagarria ikusten da eta partaideen ustez gehiago zabaltzea eta ezagutzera ematea merezi du.

Proposamenak:

- Unibertsitatetik ezagutarazi elkartea.
- Urtero ikasturte hasieran Sarean zer den azaltzeko ekintzak egin
- Praktiketako ikasleei ere Elkartea ezagutarazi

## 6. ZUZENDARITZAINGURUAN EGINDAKO BESTE LANAK

Ikasturte honetan Zuzendaritzarekin erlazionatutako beste lan batzuk egin dira Sarean Elkarteak:

- *Euskadiko Eskola Kontseiluaren koordinaziopean "Zuzendaritzari buruzko azterlan berria"*

Orain dela 9 urte argitaratu zen lehen azterlana eta orain gaurkotu da. Bietan Sarean Elkarteak kolaboratu du eta sortutako ondorioak beste erakundeekin batera bereganatzen ditu.

Azterlan osoa [www.sarean.net](http://www.sarean.net) web gunean ikus daiteke. Hona hemen ondorioak:

*Euskal 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 garatzeko dago neurri handi batean, defizit gehien aurkezten duen arloan bereziki, langileen kudeaketan. Guzti horren ondorioz, zuzendaritza karguak betetzeko prozedura ere autonomiaren eredutik aldenitu egiten da, eta ikastetxe gehienetan Administrazioa izango da nahitaez esleitu 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-taldearen jarduna gero eta pedagogiatik hurbilago eta burokrasiatik 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, aldian aldiro 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 espezifikokoak 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 praktikoeekin, 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 zuzendaritzarik kompetenteenak aukeratzeko ardura bere gain har dezatela.*

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

- *Ikastetxeen informazio*

## **E.A.Eko IKASTETXE PUBLIKOETAKO ZUZENDARITZA AUKERATZEKO PROZESUA - 2009ko MAIATZA**

### *LANAREN ZERGATIA:*

Lan honi ekiteko hiru arrazoi nagusi aipatuko ditugu:

- Atera berri den dekretuak aldaketa eragin duen ala ez jakitea.
- Ikastetxeetan eman den prozesua ezagutzea.
- Emaidza kuantitatibo eta kualitatiboak jasotzea.

### *METODOLOGIA:*

- Telefono deiak
- Elkarrizketa pertsonalak
- Lanerako fitxa

### *LANERAKO FITXA:*

Jaso diren datuak ondoko fitxan agertzen dira:



## ZUZENDARITZA AUKERATZEKO DEKRETUA: GALDETEGIA

Zuzendaritza aurkeztu da Ikastetxean dekretuan agertzen den bezala (Zuzendaritza proiektuarekin)?

EZ

BAI

ZENBAT HAUTAGAI

IKUSKARIAK IZANDATUKO DU

AURRETIKO AKORDIOA IKASTETXEAN

AZALPENA:

---

---

☞ ZENBAT URTE (HORRELA BADA) ZERAMAN AURKEZTU DEN ZUZENDARIAK ZUZENDARITZA LANETAN?

☞ GAIA KLAUSTROAN AZTERTU DA?      EZER EZ      GUTXI      NAHIKOA

☞ AURKEZTU DEN PROIEKTUA KLAUSTROARI AZALDU AL ZAI O?      BAI      EZ

☞ BI KANDIDATURA AURKEZTU IZAN BALIRA, LEHIATUKO ZENUKEEN?      BAI      EZ

☞ KLAUSTROAK /IRAKASLEEK/GURASOEK DEKRETUARI IKUSTEN DIZKIOTEN ALDE ONAK/TXARRAK (AZPIMARRAGARRIENAK):

---

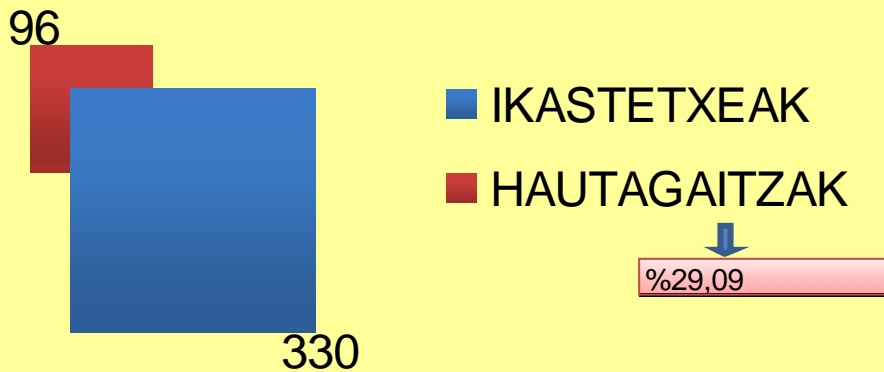
☞ DEKRETUA HOBETZEKO IRADOKIZUNAK:

---



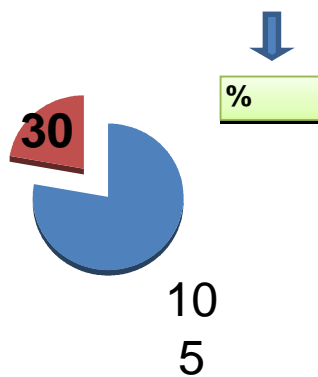
# E.A.Ako EMAITZAK

## HAUR ETA LEHEN HEZKUNTZA

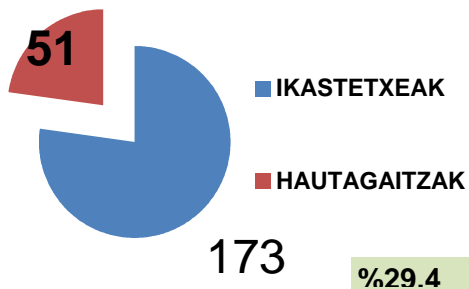


### gipuzkoa

■ IKASTETXEAK  
■ HAUTAGAITZAK

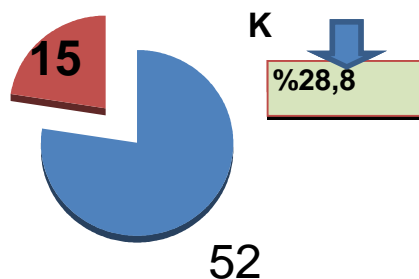


### bizkaia

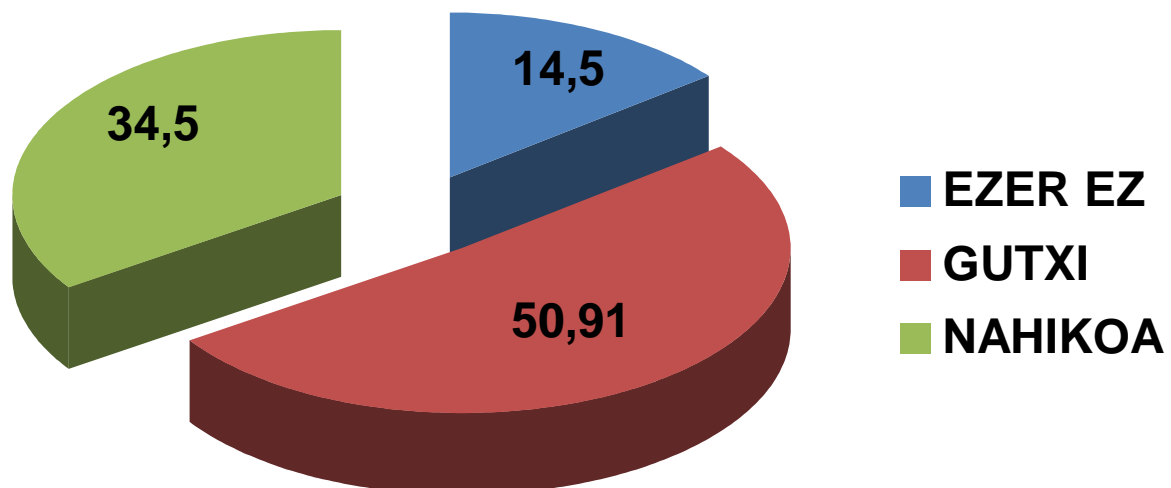


### araba

■ IKASTETXEAK  
■ HAUTAGAITZAK

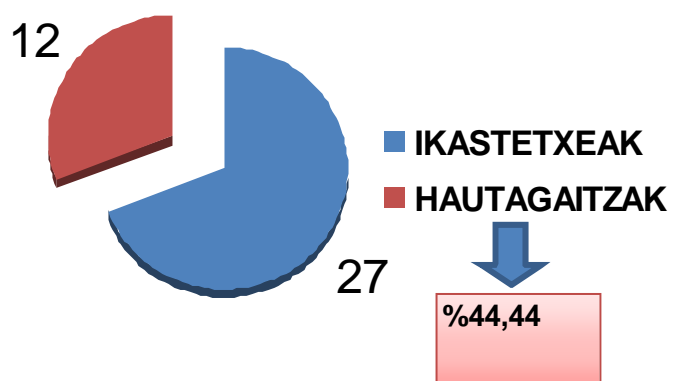


## GAIA KLAUSTROAN AZTERTUA AL DA?

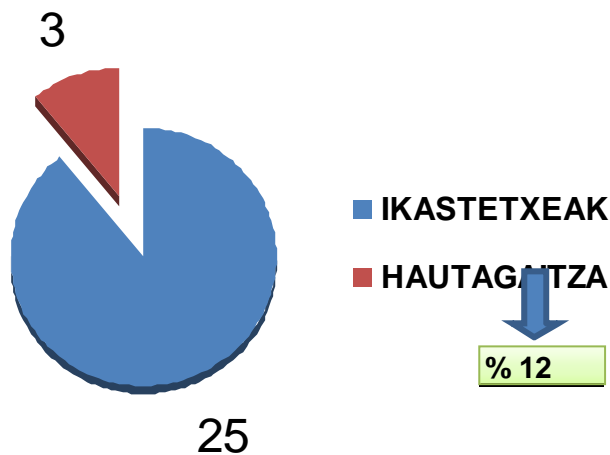


## HERRIAK-HIRIBURUAK

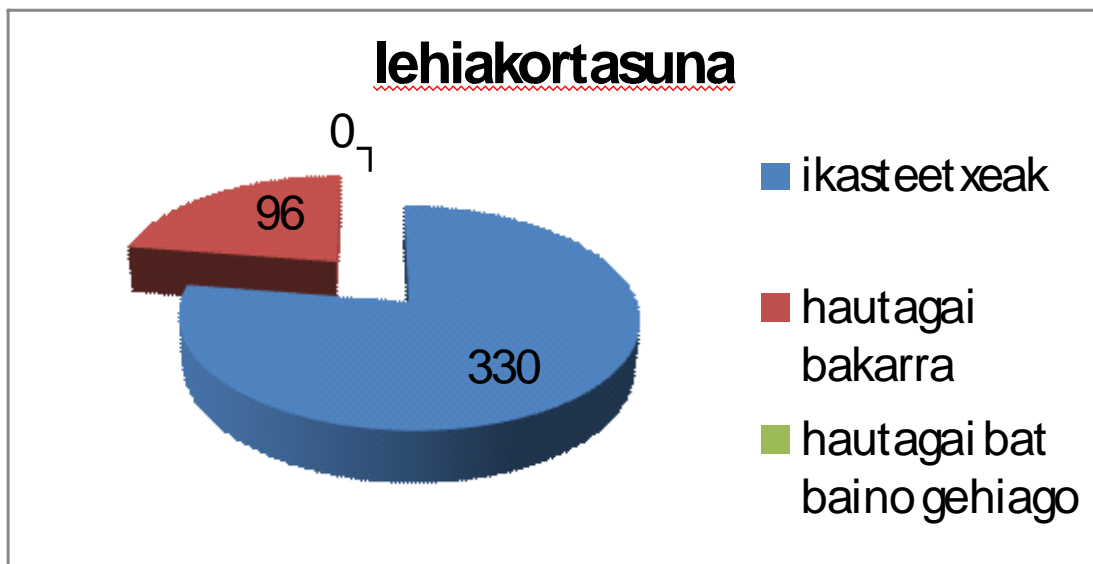
### GASTEIZEN



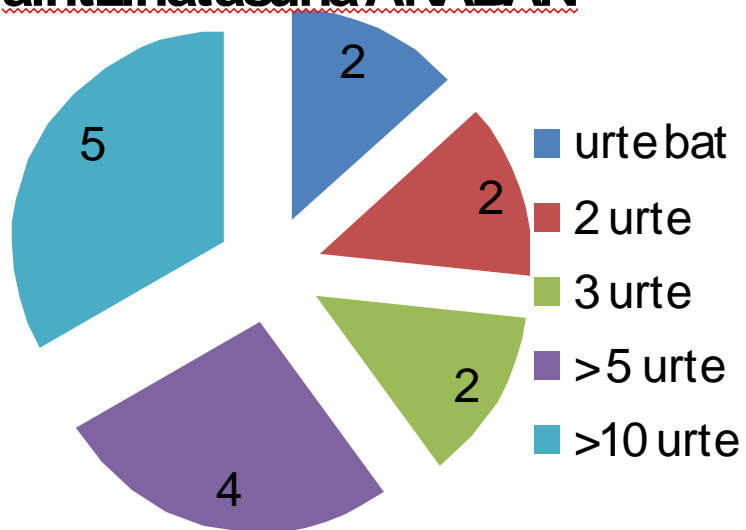
# ARABAKO HERRIETAN



## LEHIAKORTASUNA IKASTETXEETAN

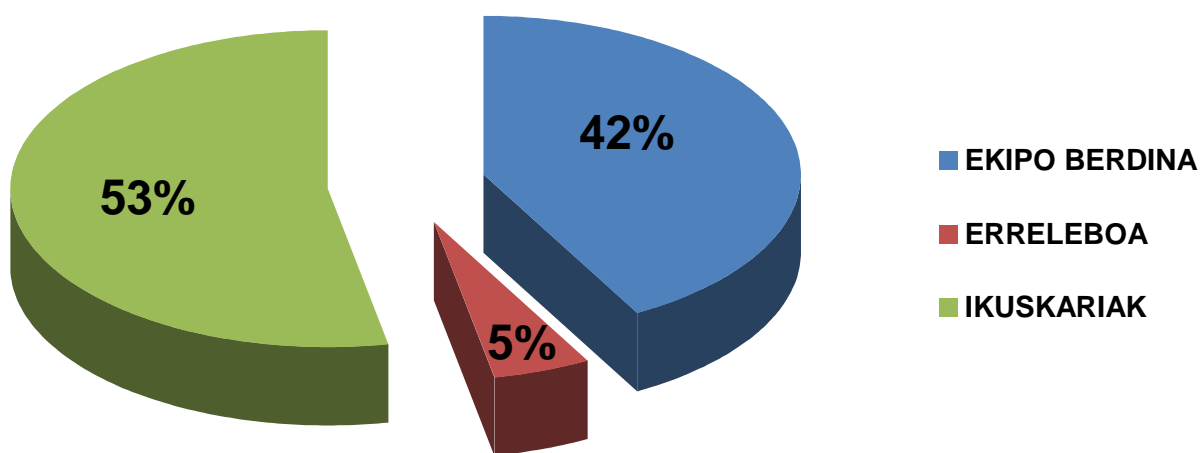


## zuzendaritzan aintzintasuna ARABAN

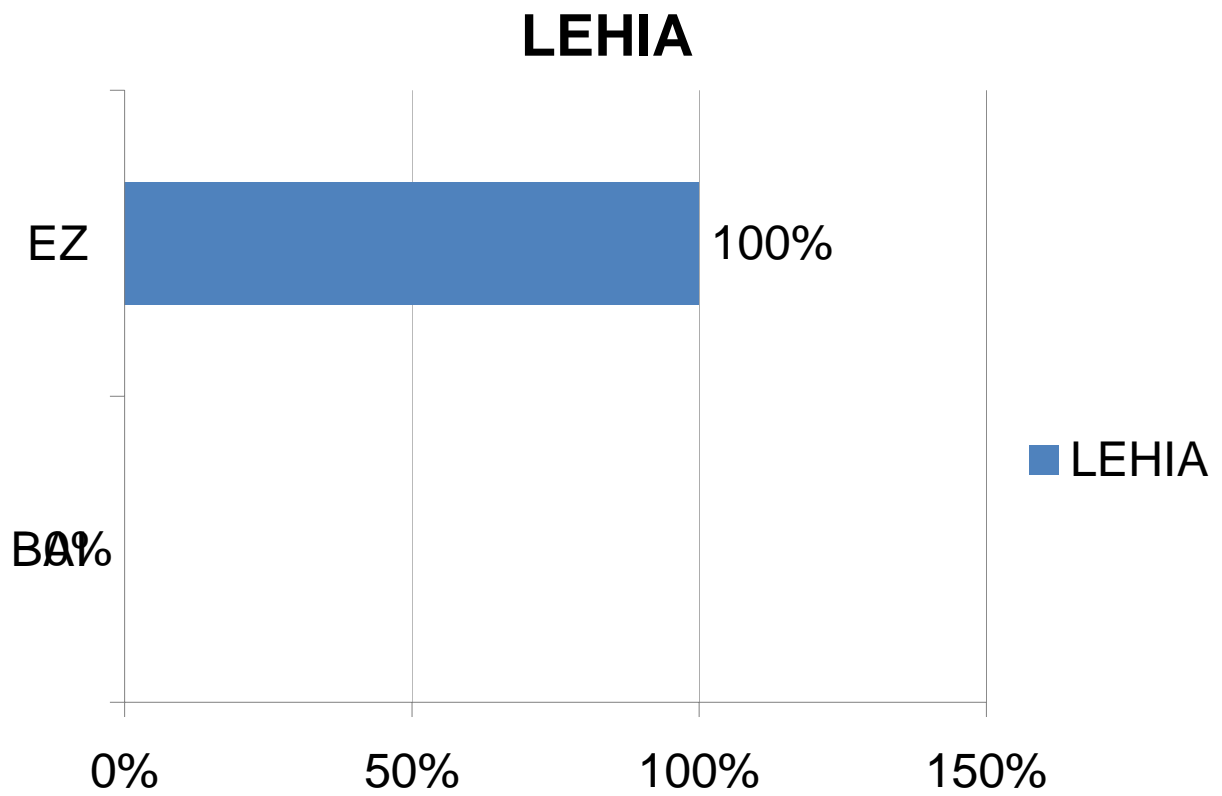


HAUTAGAITZA EZ DAGOENEAN, NOLA OSATUKO DUTE ZUZENDARITZA TALDEA?

## ZUZENDARITZA TALDEAK



ZURE IKASTETXEAN BI HAUTAGAITZA  
AURKEZTU IZAN BALIRA, LEHIA HORRETAN  
PARTE HARTUKKO ZENUKE?



## HAUTETSIEN IRITZIA

- Ez da ezer berririk eman. Zeudenak jarraitzeko prest zeudela eta kitto!
- Ez da ezagutzen ikastetxeetako errealitatea.
- Klaustroan ezin zuen beste inork aurkeztu, finko gutxi gaudelako.
- Inor ez zegoela prest eta geundenok jarraitzea erabaki dugu.
- Zuzendaritzarako proiektua klaustroan aurkeztuta, kortxoan jarrita edota ikastetxeko sarean eskegita ez du inork komentariarik egin (oraindik!)
- Oso denbora gutxi egon da gaia behar bezala tratatzeko.

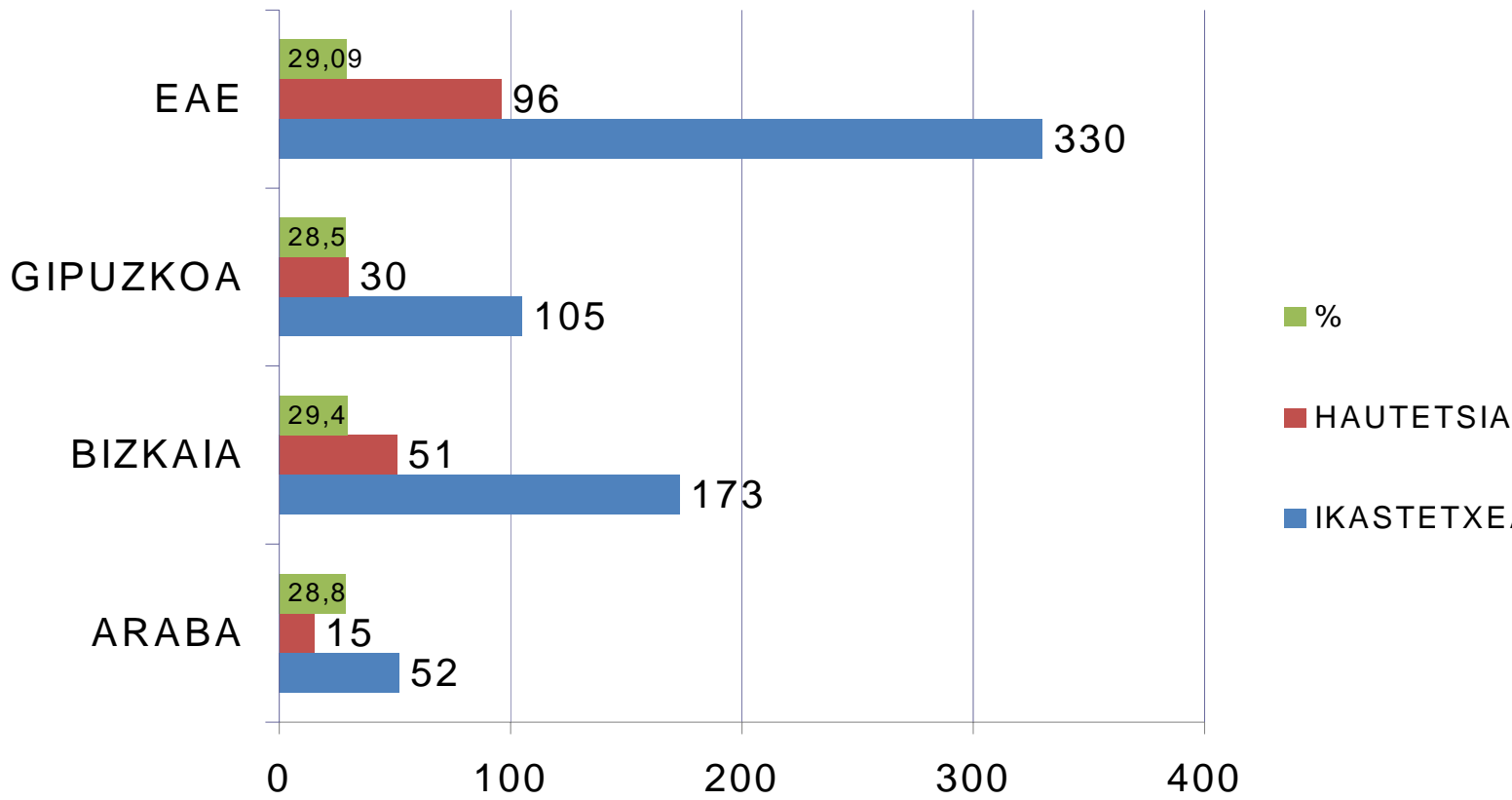
### Beste ikastetxeetako iritziak

- Epe motza proiektua aurkezteko.
- Ondo ikusten da dekretua.
- Jende asko ez du ikusten bere burua zuzendaritzan.
- Klaustroan akordia badago 2 urtez behin aldatzeko (2)
- Erabaki genuen ez aurkeztea eta txandatako eskemarekin jarraituko dugu.
- Bi urte nahiko dela pentsatzen dugu.
- Jendeak ez du zuzendaria izan nahi. Ardura gehiegi.
- Ondo saritua egon beharko litzateke: diru gehiago/urte sabatiko/...
- Nahiago dute "el profesional".
- Provisionalidad alta (>50%).

- Jubilaciones a corto plazo, reduce la formación del equipo.
- Cargo ingrato.
- No estamos bien considerados.
- Ez dago babesik.
- Comenta el decreto en el claustro, no hay discusión, nadie quiere ser. Se deja en manos de inspección.
- Finko gutxi.
- Inor ez duelako nahi.
- Ez da inolako eztabaidarik egon.
- Dificultad para completar el grupo de dirección.
- No todo el mundo está preparado.
- Pasatu direnak erreta daude.
- Oso lan konplexua delako: orokorrean ez dute erantzukizunik hartu nahi.



## EAE: HAUR ETA LEHEN HEZKUNTZAN



- *Irakasleei pasatutako galdetegia*

## GALDEKETAREN EMAITZAK

<b>IKASTETXEAK</b>				<b>25</b>	
<b>ARABA</b>	<b>2</b>	<b>BIZKAIA</b>	<b>10</b>	<b>GIPUZKOA</b>	<b>13</b>

<b>IKASTETXEAK EREDUKA SAILKATUTA</b>									
<b>D</b>	15	<b>B</b>	0	<b>A</b>	0	<b>B-D</b>	4	<b>A-D</b>	3

<b>IKASTETXEAK LERROKA SAILKATUTA</b>									
<b>ESKOLA TXIKIAK</b>	2	<b>LERRO1</b>	4	<b>LERRO2</b>	11	<b>3LERRO</b>	7	<b>4LERRO</b>	1

<b>ZUZENDARITZA BERRIA</b>			
<b>AURKEZTU DA</b>	6	<b>IKUSKARITZAK</b>	12
		<b>BARNE AKORDIOA</b>	8
		<b>BARNE AKORDIORIK EZ</b>	4

Bataz beste klaustroetako % 59ak erantzun du.

## A.- Zergatik ez da erakargarria egiten Zuzendaritza lana ?

1. <b>Lan zama</b> handia dagoelako	3,95	2. <b>Ardura eta stress</b> handia dagoelako	4,3
3. Gutxi ordaintzen delako	2,65	4. Zuzendaritzako inplikazioak, beste irakasleekiko harremana kaltetu dezakeelako	2,9
5. Ikastetxeko guraso, irakasle edo ikasleek sortzen dituzten <b>arazoak kudeatzea zaila eta gogorra</b> delako	4,05	6. Lan berriak beldurra ematen duelako.	3,15
7. Administrazioaren laguntza eta babes falta sumatzen delako	3,5	8. <b>Formazio eta gaitasun falta</b> sumatzen delako	3,7

## B.- Zerk egingo luke erakargarriagoa Zuzendaritza lana?

1. Pizgarri ekonomiko handiagoak	3,3	2. Zuzendaritzan 4-8 urte pasa ondoren, ikasturte bat sabatikoak.	3,65
3. Proiektu baten inguruan Klaustroko gehiengo baten eta gurasoen <b>lankidetzeta eta inplikazioa</b> izatea.	4,1	4. Zuzendaritza Taldeko kide kopurua handitzea.	3,1
5. Arazoen aurrean <b>Administratziotik</b> laguntza eta <b>babesa</b> izatea.	4,15	6. Hasierako <b>formazioa</b> jasotzea eta <b>aholkularitza</b> izatea.	4
7. Zuzendaritza Taldeak lana burutzeko <b>denbora gehiago</b> izatea.	4,1	8. Orduak malgutasunez erabiltzeko aukera izatea.	3,4

## C.- Zuzendaritza Proiektuari buruzko iritzia

1. Zuzendaritza lana burutzeko lagungarria da.	3,5	2. Ikastetxearen funtzionamendua hobetzeko egokia.	3,45
3. Guraso eta irakasleen adostasunarekin burutzea komeni da.	4	4. Idazteko eta adosteko denbora gehiago izan beharko luke.	3,35
5. Onartutako proiektuak <b>administrazioaren laguntza</b> izan beharko luke.	4	6.- Proiektu honek, <b>eskola komunitate proiektua</b> izan beharko luke.	4

## D.- Ikuskariak Zuzendaria izendatuz gero

1. Ikuskariak zuzendaria izendatzea <b>ez da egokiena</b> ikastetxearentzat	3,85
3. Taldea osatzeko nire lagun minak soilik aukeratuko nituzke.	1,75
5. Zuzendaritza proiektua egitea komeniko litzateke.	3,1
7. Zuzendaritza lanean ahal den eta <b>gutxien inplikatzeko</b> ahaleginduko nintzateke.	1,85

2. Egoera horretan taldea osatzea zaila da.	3,85
4. Taldea osatzeko nire lankideen <b>gaitasunak eta elkarrekin lan egiteko ahalmena</b> hartuko nituzke kontuan	4,7
6. <b>Klaustroaren lankidetzak</b> eta apoioa eskatuko nuke .	4,6
8. <b>Formazioa saioetara joango</b> nintzateke.	4,45

### E.- Zuzendaritzaren eginkizun garrantzitsuenak

1. Ikastetxeko kideen arteko harremana, giroa hobetzeko proiektua garatzea	4,25
3. Ikastetxearen etorkizuneko proiektua garatzea	4,1
5. Ikastetxeko <b>antolakuntza</b> hobetzea	4,55
7. Ikastetxean hartutako erabaki eta eginbeharreko lanen <b>jarraipena eta balorazioa</b> egitea.	4,5

2. Ikastetxean <b>atal pedagogikoa</b> indartzea, hobetzea: proiektuak, metodologia, laguntzak, ebaluazioa...	4,65
4. Ikastetxeko irudia lantzeko proiektua garatzea	3,55
6. "Papeleo burukratikoa" betetzea.	3,1
8. Beste eskola, erakunde eta administrazioarekin harremanak izatea.	4,25

### F.- Ikastetxean zein atal hobetu beharko litzateke edo garrantzia du une honetan?

1. Dokumentuak berritzeko eztabaida unek eta planifikazioa	
3. Ikastetxearen etorkizuneko proiektua	
5. Ikastetxeko antolakuntza: bilerak, ikasleei eskaintzen zaien laguntzak, dokumentazioa, ...	
7. Erabakiak eta lanen jarraipena eta balorazioa.	

2. Ikastetxean atal pedagogikoa: proiektuak, metodologia, ebaluazioa...	
4. Ikastetxeko irudia	
6. Ikastetxeko kideen arteko harremana, komunikazioa eta giroa.	
8. Kanpo harremanak	

### G.- Zuzendaritza Taldeko kideengan baloratzen diren konpetentziak.

1. <b>Komunikatzeko</b> , arrazoiak eta azalpenak emateko gaitasuna.	4,6
3. <b>Errespetuzko</b> jarrerak	4,55
5. Planifikatzeko gaitasuna eta helburuak lortzeko konstantea izatea	4,3
7. Deskonektatzen eta arazoak erlatibizatzen jakitea	4,35

2. <b>Harremanak</b> izateko gaitasuna	4,45
4. Agintzeko gaitasuna.	3,85
6. Teknologian berrietan trebea	3,9
8. <b>Erabakiak</b> (agian gogorrak) hartzeko gaitasuna.	4,4

## 7. PROPOSAMEN NAGUSIAK

XXVI. Topaketetan ikastetxeen Zuzendaritza aztertu ondoren egindako proposamenetatik hauexek nabarmendu nahi ditugu eztabaidetan izan duten garrantzia islatzeko:

1. Ezinbestekoa da Taldeari buruz hitz egitea; eskolaren antolakuntzak partaidetza zabala behar du eta hori lortzeko erantzukizuna eta lana ezin da pertsona bakar batena izan, taldea behar da. Gaur egun izendatzen den taldea ez da nahikoa eta handitzeko bideak topatu behar dira; hemen antolakuntza taldean koordinatzaileekin kontaktzea proposatzen da.
2. Ikastetxeen kudeaketa arlo guztietan era koherente eta sendoan egiteko Formakuntza serioa antolatu behar da betebeharrak bakoitzari dagokion arloan. Horrekin batera aholkularitza eta esperientzia trukaketa egiteko esparruak.
3. Aurreko bi proposamenak bete ahal izateko baliabideak: denbora, figura berriak eta tresna egokiak.
4. Azkenean Administrazioaren errekonozimendua arlo desberdinetan, erantzukizunaren araberako pizgarri ekonomikoak ezartzen eta ikastetxeen ordezkarietara harremanetan islatuko den begirunezko tratua ematen.

**Kontraesanak eta ez erantzunak**

XXVI. Topaketetan hamaika aldiz aztertutako gaiaren inguruan egindako eztabaida eta proposamenetik aparte taldeen lan giroa ere aztertzeko beta izan dugu eta obserbazio horren bidetik gai honekin azaltzen den kontraesanari azalpen bat eman nahi izan diogu. Talde guztietan onartzen da inolako zalantza izpirik gabe Zuzendaritzaren egoera denon erantzukizuna dela baina gero datuek esaten digute inoiz baino hautagai gutxiago aurkeztu dela kargua betetzeko.

Hau ulertzeko sentimenduetara jo behar dugula uste dugu eta hala ikusten dugu geruza desberdinez osaturiko estruktura taldeen funtzionamenduan:

- Azaleko geruzan frustrazioa begi bistan, irakasleek sentitzen omen dugu lan asko egin ondoren, gure ahotsak eta iradokizunak ez direla entzuten eta aurrerapenak ez ezik txarrerantza goazela.
- Erdiko geruzan nekea nabarmentzen da. Promesa ugari entzun dugu baina ez dira gauzatzen eta urteak aurrera doazen heinean itxaropenak itzaltzen dira.
- Azkenean, barru aldean eta beste bien zamaz ezkutatuta baina ondo errotuta, proposamenak eta lana egiteko gogoia.

Hau pertzepzioa den aldetik gauza subjektiboa da noski, baina "emozioak" errespetatu eta kudeatzeko horrenbeste lan egiten ari den une honetan, uste dugu egokia dela ere Ikastetxeen Zuzendaritzak sortarazten dituen sentimenduak kontuan hartzea.

Hona hemen Administrazioaren esparrua, Eskola Publikoen Zuzendaritza sendoak eratu nahi baldin baditu, azken geruza horretan dauden oinarriak aprobetxatuz behar diren neurriak benetan hartu, nekea gutxitu eta frustrazioa ezabatu. Zeregin horretan SAREAN Elkartearen ahalegina beti ziurtatuta egongo da.

**9. ERANSKINAK**

1.- Gaia garatzeko zenbait datu

## ZUZENDARITZA IKERKETAREN ZENBAIT EMAITZA 2009

### FORMAZIOA

- **Formazio berezia**, karguan hasi baino lehen 4,3
- Formazioa eta **etengabeko aholkularitza** beharrezkoa 4,5
- **Ikastaro motzak eta gai bereziak** lantzen dituenak nahiago 4,4
- Bi urte baino gehiago egon behar duten **Zuzendaritza Taldeak**, **kide guztiak** 100 orduko ikastaroa 3,1
- Ikastetxeen arteko **esperientzi trukaketa** beharrezkoa 4,2
- Zuzendaritza gaietan **Berritzegunetik laguntza** jasotzen dugu. 3,3
- Komenigarria izango litzateke Berritzeguneetatik **esperientzi duten pertsonen aholkularitza** era jarraian jasotzeko aukera izatea 4,4

### LANA

- **Koordinazio figurak** aukeratzeko irizpiderik ez dago ikastetxeetan edota erabiltzen direnak errotazioa, sortea... izatean dira
- **Ikasketa Burua** da Zuzendaritza taldean gutxien baloratua dagoena eta bera da askotan ardua eta la zama handiena duena. Ikasketa Buruak antolatzeke gaitasun handia behar du.
- El jefe de estudios está más escaso de horario para realizar su tarea que el director 3,2
- **Administrazio pertsonal** nahiko dago 2,3
- **Ikuskaritzak ikastetxeko proiektuen** jarraipena egiten du 3,2
- **Ikuskaritzak Zuzendaria aholkatu eta lagundu** egiten du 3,6
- Zuzendaritza lana oztopatzen du **lan zama handiak** 4,3
- Zuzendaritza lana oztopatzen du **irakaslearekiko lana** 4
- Zuzendaritza lana oztopatzen du **familiekin harremana** 3,7
- Zuzendaritza lana oztopatzen du **ikasleekin harremanak** 3,2

### AUKERAKETA

- Cualquier profesor o profesora tiene capacidad para desempeñar el cargo de director 2,3
- La actuación del equipo directivo está basada en un proyecto 3
- El equipo directivo nos sentimos apoyados por el Claustro 3,6

### PIZGARRIAK

- 20 gela baino gehiago ikastetxeetan ikasketa burua eta zuzendaria klaserik ez lukete eman behar 4,9
- Pizgarri ekonomikoak gaur egunekoak baino handiagoak izan beharko lukete 4,6

### ARTIKULU ETA BESTE IKERKETA BATZUEN ZENBAIT EMAITZA

- Si supone una limitación la falta de capacitación organizativa y administrativa  
Sí 68 69,4% No 30 30,6%
- Si supone una limitación la falta de autoridad sobre los profesores  
Sí 60 60,6% No 39 39,4%
- Si la falta de una evaluación individual del trabajo perjudica el funcionamiento del centro  
Sí 72 79,1% No 19 20,9%
- Si la insuficiencia de formación pedagógica perjudica el funcionamiento del centro  
Sí 71 76,3% No 22 23,7%

Fuente: Proyecto

ORGYPROF Revista de Educación 344

*Lo que los distingue, generalmente aun buen director es trabajar mucho y perseguir a los profesores para proponerles diversas iniciativas, además de acoger las que vengan de ellos mismos. Fundamentalmente, no tienes que llevarte tú los laureles, pero tienes que hacer que los demás participen y se puedan llevar los laureles. Podríamos llamarlo «liderazgo a la sombra».*

Hace falta proyectos. Para dinamizar, liderar y favorecer ese proyecto colectivo es necesaria la autonomía, implicación personal y formación

Fuente: Proyecto

ORGYPROF Revista de Educación 344

#### Dirección ideal

**Joaquín Gairin:** El director ideal es el que *gestiona proyectos colectivos, esto es, dinamiza al personal, potencia la moral positiva, promueve acuerdos colectivos, evalúa los proyectos y consigue recursos.*

**Joan Estruch:** Se trata de un *liderazgo pedagógico* basado en modelos de calidad entendidos como *mejora constante de los objetivos del centro*, tanto académicos como formativos.

**Hortensia Grau:** Me imagino un *equipo de gestión, formado por dos, tres o cuatro personas, dependiendo de la complejidad del centro*, con suficiente poder y capacidad de gestionar para dinamizar nuevos proyectos, cohesionar al profesorado, ejercer la autonomía y rendir cuentas delante de la comunidad y la Administración.

"La dirección escolar a debate" Cuadernos de Pedagogía 322

### EUSKAL ESKOLA PUBLIKOAREN LEGEA

Se estima necesario potenciar la figura del director o directora y establecer un sistema de selección que asegure el nombramiento de **la persona más idónea profesionalmente y que obtengan el mayor apoyo de la comunidad educativa.** LEPV

El desempeño de **una labor tan importante** para el buen funcionamiento y la calidad de los centros públicos docentes debe ser convenientemente **reconocida y valorada.**

## 2.- Aurreko Topaketetan azaldutakoa

**Formakuntza**

- Urtebeteko ikastaroak proposatzen dira, gutxienez **100 ordukoak**. Haietatik gutxienez **30 ordu kargua eskuratu aurretik** egin beharko lirateke.
- Prestakuntza ikastaroetan **zuzendaritza talde barruko lan espezifikoak** ere kontuan izan beharko lirateke.
- Nola uztartu **aurreko zuzendariak** eman dezaketen **laguntza**,
- **Formakuntza Irakasle Eskoletan hasi** beharko luke. Beraz, unibertsitatean ikastetxeen antolakuntza ere lantzea eskatzen da.
- **Zuzendaritza taldeen arteko lankidetzak** sareak informaziorako, prestakuntzarako eta laguntzarako iturri bikaina dira

**Zuzendaritzaren eginkizuna**

- Gutxieneko **egonkortasuna** duen Taldea, ez urtero talde berria.
- Eskolako **arlo pedagogikoa gidatzeko denbora** nahikoa duena eta Berrikuntza bultzatzeko ilusioa transmititzen duena
- Ikastetxearen antolakuntza egiteko gaitasuna duena.
- Eskola Komunitateko **kideen arteko harremanak ahalbidetzen** dituena. Elkarriketa eta hausnarketaren bultzatzailea.
- **Formatuta egon beharko luke** eta **erabakiak hartzeko autonomia gehiago** behar du.
- Zuzendaritza edo **ikastetxe plana edukitzea** eta lanari koherentzia eta jarraipena ematea. Proiektu edo planak akordioen ondorio badira, inplikazioa errazten dute.
- Argi eduki Zuzendaritza eskola osorako dela eta kolektiboaren arteko harremanak zaindu eta bultzatu behar dituela Taldeak. Beste erakundeekin eta familiekin proiektua konpartitzea.
- Beste **eskoletako zuzendaritzekin harreman gehiago** edukitzea, eskolen arteko sareak sortzea.

**Administrazioak egin dezakeena**

- **Ikastetxea eta Administrazioaren arteko harremanak hobetu**
  - Administrazioa eta ikastetxeen arteko *komunikazio sistemak* erraztu. Informatzeko sistema hobetu.
  - Hezkuntza Ordezkaritzetan eskuduntza duten pertsonekin hitz egiteko bidea ireki behar da. Zuzendariak aintzat hartuak izatea, Administrazioak zuzendaritza taldeak eskola kidegoaren ordezkari gisa onartzea. *Administrazioaren laguntza, errekonozimendua eta sinesgarritasuna edukitzea.*
  - Administrazio-ikastetxe harreman honetan, bereziki beharrezkotzat azpimarratzen da *ikuskariak bitartekari* gisa joka dezaketen papera.
- **Langileen kudeaketa hobetu**
  - Langileen beharrak antolatu eta kudeatzeko, *zuzendaritzek eskumen gehiago* eskatzen dute.
  - *Langile eta ikastetxearen (ikasleen) eskubideak uztartu* behar dira.
  - *AKA lanpostua* ezartzea aurrerapausoa izan bazen ere, urrats berriak eman beharra dago
  - Atezainen funtzioak zehaztu beharko lituzkete. (*EZ DOZENTEEN kudeaketa*)
  - Irakasleen inplikazio maila *ebalatu* ikastetxeko OOGek
- **Zuzendaritzaren lana hobetzeko**
  - *Denbora gehiago*. Lan burokratiko gutxiago eduki arlo pedagogikora denbora gehiago dedikatzeko. zuzendaritza lanerako ordutegi eta egutegi malguak beharrezkotzat jotzen dira
  - *Erabakiak hartzeko autonomia gehiago*
  - *Ikastetxearen kudeaketarako Programa informatiko bateratuak.*
  - *Ikuskaritzari ikastetxeetan presentzia handiagoa* eskatzen zaio, bertan gertatzen dena sakonki ezagutu ondoren *lagundu* dezan.
- **Zuzendaritza Taldearen lana pizgarri egokiekin konpentsatu**
  - *Diru pizgarriak* gaur egun dauden erabat eskasak direla uste da. Mailaren finkapena arautu eta indarrean jarri behar dela ere pentsatzen da.
  - *Formakuntza*: pizgarri osagarri gisa *urte sabatikoa* (prestakuntzarekin lotuta; ez partzialki ordaindutako baimena) edo ikasketa baimenerako ez ohiko puntuazioa proposatzen dira. Klaseetara bueltatu baino lehen formakuntza zabala egiteko posibilitatea ere pizgarri bezala ikusten da.
  - *Puntuazioa gehitzea* lekualdatze prozesuetarako edo jubilatze ordurako;
- **Zuzendaritza taldearen osasun arloa zaintzea**
- **Hautagairik ez balego, ikuskariak ezagupenean oinarritutako irizpideekin aukeratzea.**
- **Ebaluaketa prozesuak garatzea** Ikastetxeen hobekuntzarako beharrezkoa ikusten da.

**Eskolan egin daitekeena**

- Beharrezkoa ikusten da *Klaustroarekin gaia lantzeko epea* zabaltzea. Prozesu honetan *Ikuskaritzaren inplikazioa* eskatzen da. Ikuskariak klustroen ezagupen sakona eduki behar dute eta gaiaren inguruko hausnarketan laguntza eman.
- Lehenengo eta behin *ikastetxeko proiektua garatzea*

### 3.- Prentsa oharra

#### PRENTSA OHARRA

SAREAN Elkarreak maiatzaren 22 eta 23ean Donostiako Miramar Jauregian XXVI. TOPAKETAK burutu ditu. SAREANEK EAEko Haur eta Lehen Hezkuntzako 177 ikastetxe publiko biltzen ditu eta beren helburu nagusiak, bai ikastetxeen artean baita Administrazioarekin ere harremanak eta elkarlana bultzatzea dira, nagusiki ikastetxeen eta sistemaren antolakuntza arloari dagokionean.

Jardunaldi hauetan nagusiki zuzendaritza esparruan dabiltzan kideek hartu dute parte, baina beste Topaketetan bezala, guraso, sindikatu, unibertsitateko irakasle eta Hezkuntza Administrazioiko kideen ekarpenak ere jaso ahal izan ditugu.

#### **Zuzendaritza gaiari ganoraz heltzeko eskatzen diote eskolek Hezkuntza Sailari**

Jardunaldietako aztergai nagusia zuzendaritza izan da. Ez da gai berria, Topaketa hauetan beste bitan ere aztertu izan da, baina bai gaurkotasunezkoa, besteak beste, une honetan bertan berritzen ari baitira eskola guztietako zuzendaritza taldeak.

Asmo horrekin argitaratu zuen Hezkuntza Sailak joan den otsailean dekretua. Bertan berrikuntza batzuk sartu dira, hala nola, merezimenduen bidez –zuzendaritza proiektua barne– aukeratuak izatea, eta ez bozka bidez, Eskola Kontseiluetan erabaki beharrean horretarako eraturako batzordeetan hautatzea zuzendarigairik egokiena, legealdia 3 urtetatik 4ra pasatzea eta abar. Aldaketa hauen xede nagusien artean zuzendari kargua hartzeko hautagaitzak sustatzea legoke.

#### **Zuzendarien hautaketarako dekretu berriak ez ditu bere helburuak lortu**

Dekretu berri honek ordea, ez du inola ere aipaturako helburua bete deialdiaren emaitzak ikusiz, arazo honek bere oinarrian dituen gakoei heltzen ez zaielako, jardunaldiotan bildutako partaideen iritziz. Beste behin antzematen da Hezkuntza Administrazioetik egiten diren planteamenduek hautagai askoren artean egokiena erabaki ahal izateko bideak jorratzen dituela, baina ez dio gai honen azpian dagoen benetako arazoari heltzen: zuzendaritza karguak hartzeko hautagai falta.

Errealitate honen isla da deialdiak jaso duen lorpen maila eskasa: beren borondatez kargua hartuko duten zuzendaritza taldeen kopurua ez da %30era iristen. Beste era batera esanda, hurrengo ikasturtean ikastetxe guztietan zuzendaritza taldeak egotea bermatzearen, *eskolen %70ak Administrazioak derrigorrez izendatutako zuzendaritzak edukiko ditu.*

Asko dira zuzendaritza karguak gaur egun irakasleentzat erakargarri ez izatearen arrazoiak, baina aipagarria da azken urteetan lanaren konplexutasuna eta ingurunearen eskakizun maila areagotu den artean *Administrazioaren eta, oro har, gizaratearen aldetik sumatzen den errekonozimendu eta aintzatespen maila ez datorrela bat.* Eta hau jada ez da zuzendaritza mailan soilik antzematen baizik eta hezkuntza esparru osoan oro har. Arazo honi aurre egitea eragile guztion esku-hartzea eta ahaleginak bateratzea eskatuko du.

## Hizketaldiak

Hezkuntza sistemaren hobekuntzari begira, elkarlanaren ildotik lan egin beharra azpimarratu eta *Euskal Eskola Publikoa konpromiso argiaz bultzatu beharra* berretsitu zuen bere eginkizunetan hasi berria den Hezkuntza Sailburuordeak, *Marian Ozcáriz andereak*.

Horretarako badira aukera gisa agertzen diren zantzuak, izan ere, besteak beste, *zuzendaritza taldeen eta irakasleen aldetik aurrerapauso garrantzitsuak antzematen dira beren inplikazio pedagogikoan* eta gurasoen eta ikasleen parte-hartze handiagoa ere. Horrela adierazi zuen Ricardo Ojembarrena jaunak *Euskadiko Eskola Kontseiluak*, beste erakunde batzuen kolaborazioarekin, egin berri duen zuzendaritzari buruzko azterlanaren ondorioak aurkezterakoan.

Horretaz gain, indartu beharko liratekeen ardatz nagusien artean zuzendaritza-taldeen lidergoa, eskola kidegoaren partaidetza eta etengabeko prestakuntza leudeke, Gironako Unibertsitateko Didaktika eta Eskola Antolakuntzako irakasle den *Joan Teixidó jaunaren* iritziz. Eta Sarean bezalako elkarteek formakuntza, aholkularitza eta ordezkaritzarako eskaintzen duten aukera azpimarratu zuen.

## Zuzendaritza-taldeen prestakuntza

Topaketetan bildutakoak bat etorri ziren berarekin bereziki *formakuntza beharrei dagokionean*, eta *Hezkuntza Sailari eskari zehatzak* luzatu zizkioten, Zuzendaritzen Formakuntzako Programaren arduradunen bitartez:

- Aurtengo deialdiak ez bezala, *epe zabalagoekin jokatzeko* aukera zaindu behar da, bai kargura heldu baino lehenagoko formakuntza jasotzeko eta bai zuzendaritza proiektua egoki prestatu ahal izateko.
- Karguetara iritsi behar dutenak uztera doazenekin *eskarmentua partekatzeko aukerak ahalbidetu* behar dira. Baita aholkularitza eta tutorizaziorako ere.
- Horretarako *etengabeko formakuntzarekin jarraitu beharra* aho batez berresten da.
- Hezkuntza Sailak planteatzen duen formakuntzak ezin du inola ere borondatez izendatuak direnentzat mugatu. Karguetara derrigorrez iritsiko direnek ere aukera izan beharko lukete. Eta era berean, *zuzendaritzako kide guztiek* eta ez zuzendariak soilik.

Zuzendaritza taldeak eskolen antolamendu eta kudeaketaren muinean daudela kontuan izanik, benetan garrantzitsua eta premiazkoa deritzogu azpimarratu diren ildoetatik urrats esanguratsuak ematea. Euskal Eskola Publikoa osatzen dugunok ahalegin horretan jarraituko dugu, herri honek merezi baitu.

SAREAN Elkarte  
2009ko maiatza

## NOTA DE PRENSA

*La asociación SAREAN ha celebrado sus 26 TOPAKETAK los días 22 y 23 de mayo en el Palacio Miramar de Donostia. SAREAN, que reúne a 177 escuelas públicas de Educación Infantil y Primaria de la C.A.V, tiene como objetivos prioritarios impulsar las relaciones y el trabajo colaborativo tanto entre los centros de su red como entre éstos y la Administración, fundamentalmente en los aspectos que inciden o están relacionados con la gestión y organización de los centros.*

*La mayoría de participantes en estas Jornadas han sido personas que ejercen funciones directivas en las escuelas, aunque al igual que en anteriores encuentros, han tomado parte también miembros de asociaciones de padres y madres, sindicatos, profesorado de la UPV y representantes de la Administración Educativa.*

*Las escuelas piden al Departamento de Educación que aborde el tema de la Dirección con detenimiento.*

El tema central de debate de las jornadas ha sido la Dirección escolar. No es un tema nuevo puesto que ya ha sido tratado en otras dos TOPAKETAK anteriores, pero sí de total actualidad, entre otras cosas porque en estos momentos se están renovando los Equipos Directivos de todas las escuelas.

Para regular este proceso, el Departamento de Educación publicó el pasado mes de febrero un Decreto que introducía modificaciones tales como: elección a través de méritos personales - incluyendo la valoración del Proyecto de Dirección - y no mediante votación; en vez de decidir el Consejo Escolar, la decisión queda en manos de una Comisión constituida a tal efecto; la duración del cargo pasa de 3 a 4 años, etc. Uno de los objetivos principales de estos cambios sería impulsar la presentación de candidaturas para ejercer el cargo de dirección.

*El nuevo Decreto para la elección de las Direcciones no ha logrado sus objetivos*

Sin embargo, **vistos los resultados de la convocatoria, el nuevo Decreto no ha logrado ni de lejos el mencionado objetivo**, fundamentalmente, y en opinión de los participantes de las jornadas, porque no se abordan a fondo las claves del problema. Se observa una vez más que los planteamientos que se han hecho desde la Administración Educativa han ido encaminados a posibilitar la elección más adecuada entre varias candidaturas, pero no aborda la verdadera razón del problema que es la ausencia de candidaturas.

Reflejo de esta realidad es la escasa respuesta alcanzada por la convocatoria ya que no llegan al 30% los equipos directivos que serán nombrados por haber presentado voluntariamente su candidatura. Dicho de otra forma, para garantizar que el próximo curso todos los centros tengan su Equipo Directivo, **el 70% de las escuelas contarán con direcciones nombradas obligatoriamente por la Administración.**

Son muchas las razones por las que el cargo de dirección no resulta atractivo para el profesorado, pero hay que mencionar que mientras los últimos años la complejidad de sus funciones y las exigencias del entorno se han intensificado, **no se aprecia el mismo aumento en el prestigio y reconocimiento por parte de la Administración, y de la sociedad en general.** Esta apreciación es extensible a todo el ámbito educativo en

general, y para superarla será necesario aunar esfuerzos con la participación de todos los sectores implicados.

*Conferenciantes:*

**Marian Ozcáriz**, recientemente nombrada **Viceconsejera de Educación**, ratificó la intención de **impulsar con compromiso claro la Escuela Pública Vasca**, y subrayó la necesidad de entablar líneas de colaboración con el objetivo de mejorar el sistema educativo.

**Ricardo Ojembarrena**, al presentar las conclusiones de la investigación que sobre la dirección escolar ha realizado recientemente el **Consejo Escolar de Euskadi** con la colaboración de otras entidades, remarcó los importantes avances que se aprecian en la implicación pedagógica del profesorado y de los equipos directivos así como la mayor participación de las familias y del alumnado.

A juicio de **Joan Teixidó**, profesor de Didáctica y Organización escolar de la **Universidad de Girona**, entre los puntos principales que habría que fortalecer o potenciar, se encuentran el liderazgo de los equipos directivos, la participación de la comunidad escolar y la formación continua. Así mismo, subrayó la oportunidad que suponen para la formación, asesoría y representación, organizaciones en red como SAREAN.

*Formación de Equipos Directivos:*

Las personas participantes en las TOPAKETAK coincidían con él en lo tocante a necesidades de formación, y por mediación de los responsables del Programa de Formación de Equipos Directivos, dirigieron al Departamento de Educación sus demandas concretas:

- En contra de lo sucedido en la convocatoria reciente, **poder contar con plazos más amplios**, tanto para preparar adecuadamente el proyecto de dirección, como para recibir la formación previa a la asunción del cargo.
- Posibilitar momentos de transición **facilitando la transmisión de la experiencia del equipo cesante al nuevo equipo entrante**. De igual forma fomentar la asesoría y la tutorización.
- Para ello se considera unánimemente la necesidad de establecer cauces de **formación continua**.
- No limitar la formación previa que ofrece el Departamento de Educación a las candidaturas voluntarias. Las personas que accedan al cargo por designación impuesta también deberían tener acceso a esa formación, al igual que el resto de componentes del Equipo Directivo, y no sólo el Director o Directora.

Teniendo en cuenta que los Equipos Directivos son el eje de la organización y gestión de las escuelas, consideramos del todo imprescindible y prioritario acometer cambios significativos en la dirección señalada. Las personas que apostamos por la Escuela Pública Vasca seguiremos en nuestro esfuerzo por mejorarla, tal y como se merece la ciudadanía que conforma nuestra sociedad.

Asociación SAREAN  
mayo de 2009