

## XVI. TOPAKETEN TXOSTENA



Donostian, 2004ko maiatzaren 6, 7 eta 8an

## **Aurkezpena**

SAREAN Elkarteak Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxe publikoetan zuzendaritza -eta antolakuntza- funtzioetan lan egiten duten pertsonak biltzen ditu. Urtean zehar, bi Topaketa antolatzen ditu, aurtengoak XV. eta XVI.ak izan direlarik. Bertan, zuzendari-kideez gain, eskola komunitatearen eta ingurukoaren beste kideek ere hartzen dute parte analisi eta proposamenetan.

SAREANen Topaketek, beste kongresu edo jardunaldiekin alderatuz, badaukate identitate-zeinua partaidetzaren sisteman, erabakiak edo nolabaiteko emaitza adostuak lortzera zuzentzen baitira. Antolakuntzako diseinuan, gai nagusian denboraren erdia talde-eztabaidara dedikatzen da, eta beste erdia aurkezpen laburretara, taldeen ondorioen irakurketa eta osaketara eta adituren baten hitzaldia entzutera. Partehartzaileekin aurreko eta ondorengo komunikazio-prozesuak, barne komunikazio informala eta ebaluazioa zaindu egiten dira

Hezkuntza Sailaren arduradunei aurtengo jarduerak planteatu genizkienean, proposamen bikoitza jaso genuen: alde batetik, Topaketa hauen dimentsio formatiboa azpimarratuz, Garatu programaren barruan programatzea; beste aldetik, Topaketa bakoitzaren inguruko txostena prestatu eta Hezkuntza Sailaren arduradunei zuzenean aurkeztea. Gaiak ere adostu ziren: Plantilaren beharrak, XV. Topaketetan (2003ko azaroan), eta Zuzendaritzaren egoera, XVI.etan (joan den maiatzean).

Txosten honek XVI. Topaketa hauen emaitza jasotzen du. Lehenengo atalean, SAREANek azken urte hauetan zuzendaritzaren inguruan egindako hausnarketa biltzen da; bigarreanean, hezkuntzaren marko legal mugikorra aztertzen da, eta hirugarrenean azken Topaketen emaitzak, aurreko biekin koherentzia bilatuz. Ondorio xumeekin ixten da txostena. Eranskinetako azken orriek taldeen balorazio koantitatiboa zehazten dute.

## 1. Zuzendaritza gaiak eginiko ibilbide luzea

Esan liteke SAREAN Elkartearen historiak gai honekin bat egiten duela, izan ere hasiera hasieratik zuzendaritza lana errazteko premiak eta hori lortzeko ahalegin berezia egiteko prestasunak elkartu zituen esparru honetan ari ziren pertsona batzuk.

Orain dela zortzi urteko kontuak dira horiek, baina, hobekuntza batzuk eman badira ere, zoritxarrez gaurlotasun osoa daukate. Eta hurrengo orrietan azalduko diren kezkek eta arazoak orduan ere sarri aipatuak ziren.

Baina denboran hain atzera joan gabe, nahikoa dugu azken lau urteei begiratzea eta bereziki orain hiru ikasturte arlo honen inguruan egin ziren azterketa eta hausnarketei tarte bat irekitzea arazoaren benetako neurriaz jabetzeko.

Jarraian jasotzen diren aipamenek hiru iturburu dituzte:

- "EAEko ikastetxe publikoetako zuzendaritzari buruzko *Azterlana*" Euskadiko Eskola Kontseiluak egin eta 2000ko maiatzean argitaratua.
- SAREAN Elkartearen *IX. Topaketak*, 2000ko azaroaren 23, 24 eta 25ean burutuak Donostiako Miramar Jauregian. Aztergai nagusia "Zuzendaritza" izanik. "EAEko ikastetxe publikoetako zuzendaritzari buruzko *Jardunaldiak*" Euskadiko Eskola Kontseiluak antolatutako eta 2001eko urtarrilaren 25 eta 26an burutuak Bilboko Euskalduna Jauregian. Hiru ekimenotan SAREAN Elkarreak zuzenki parte hartu izan du eta orain hiru urte zuzendaritza-lana erakargarriago egiteko beharrak akuilatu zituen pertsona haien ekarpenak ere jasota daude. Baita beste askorenak ere, hala nola sindikatu etako ordezkariak, Hezkuntza Administrazio etakoak, Berritzegune etakoak, gurasoak, unibertsitateko irakasleak...

Laburpen hau biltzerakoan jarraitu den egitura, aurkezpena erraztuko duelakoan, aipatu berri dugun hirugarren ekitaldian zehar eta haren ondorioz argitaratu zen txostenean erabilitakoa bera da. Alabaina, kontzeptu asko atal

batean edo bestean kokatu izana ez da esanguratsuegia, alderdi guztiek, zera baten osagai izanik, elkar eragiten baitute.

### *1.1. Zuzendaritza lana. Taldearen berriztatzea.Zuzendaritza lana*

Zuzendaritzan burutu beharreko lanari dagokionez, irakasleek ordura arte betetakoa baino konplexuago dela somatzen dute eta beren eginkizunetarako lehen erabiltzen zutena baino denbora gehiago behar dutela orain, zuzendaritzan.

Alde batera utzita sarritan entzun izan den topikoa, hots, edonork egin dezakeen lana dela, zuzendaritzarako gaitasun bereziak behar direla onartzen da, bereziki harremanen esparruan eta kudeaketa arloan. Horrela bada, pentsatzen da irakasle guztiak ez direla gai lan horiek betetzeko. Hiru ardatzetan oinarritzen da lan hau: nortasun ezaugarriak, prestakuntza eta eskarmentua. Azken biak ariaren poderioz edonork lor ditzake, baina lehena, nortasuna, berezkoa da.

Zuzendaritza talde-lana dela azpimarratzen da eta talde osoaren ihardunari garrantzia ematen zaio. Era berean, OOGari eskola kidegoaren parte hartze eraginkorra bermatzeko gaitasuna onartzen zaio, eta zuzendaritza da honek hartzen dituen erabakiak betetzearen azken erantzulea.

Zuzendaritza taldea, eta batik bat zuzendaria, ikastetxe osoaren biltzaile eta ordezkari hartzen dira.

- *Zuzendaritza taldeen berriztatzea*

Zuzendaria klaustrokidek proposatua eta OOGak hautatua izateak eragin ona daukala egiaztatzen da. Beraz, oro har, LOCE aurreko hautatze sistema egokitzat jo izan da.

Era berean, beharrezkoa ikusten da zuzendaritza taldearen egonkortasuna, nahiz eta urte kopuruari dagokionez dokumentu bakoitzean erreferentzi desberdina aurkitzen dugun: bi, hiru edo lau urte.

Berriztatzeaz hitz egiterakoan, talde osoarena kontuan izatea hobesten da, eta ildo horretatik, proiektua egin eta hautagaitza aurkeztea ere taldean egin

beharko litzateke. Baina, noski, azken hau (hautagaiak, proiektua...) horretarako aukera dagoenean gertatuko litzateke. Eta hori errealitate zabala izateko zuzendaritza-lana erakargarriago bihurtu beharko litzateke. Edozein kasutan, beharrezkotzat jotzen da ikastetxeak ulertzea zuzendaritza taldeak osatzea beraren erantzukizuna dela. Aldi berean, ordea, Ikuskaritzari prozesu hauetan parte hartzea eskatzen zaio.

- *Zuzendaritza eta ikastetxearen planteamendu instituzionalak*

Garrantzi handia onartzen zaie planteamendu instituzionalari (Hezkuntza Proiektua, Ikasketa Proiektua, Urteko Plana eta Memoria), hauek akordioen ondorio izanik, inplikazioa errazten baitute.

"Zuzendaritza Proiektuaz" edo behintzat plangintzaren bat edukitzeaz ere hitz egiten da, lagungarri gertatzen baita taldearentzat eta onuragarri ikastetxearen antolaketa eta kudeaketan. Alabaina, arlo honetan ikastetxeko pertsona eta taldeen arteko koordinazioa jotzen da baldintza eragingarrientzat.

- *Zuzendaritzaren zeregina ikastetxearen antolakuntzan.*

Zuzendaritza taldearen eragina funtsezkoa da antolakuntza pedagogikoan. Aldiz, irakasleek ikasgelan egiten duten ihardunean eragin txikia daukala uste da.

Elkarbizitzarako giro positiboa egon dadin lan egin ohi du zuzendaritzak. Eta hezkuntza lanaren etengabeko jarraipena eta ebaluazioa ere egin behar ditu.

## *1.2. Eskumenak eta baliabideak*

- *Zuzendaritza ikastetxeen autonomiaren esparruan*

Autonomia garrantzitsua da ikastetxeak bere proiektuak aurrera eraman ahal izateko. Berrikuntza ahalbidetzen du.

Autonomia definitzerakoan, honen oinarrian eskola kidego osoaren parte hartzea ezinbestekotzat jotzean adostasun handia dago. Autonomia

ikastetxearena da, hots, OOGrena eta zuzendaritza taldeak eskumenak behar ditu agintzen zaizkion funtzioak bete ahal izateko.

Autonomia mailak ez du ikastetxe guztietan berdina izan beharrik. Bakoitzaren garapen, borondate eta proiektuen arabera alda liteke. Autonomia mailak altuagoak direnean, Ikuskaritzak funtzio aktiboagoa izan beharko du (proiektuen ebaluazioan eta esleitutako baliabideen kontrolean).

Edonola ere, orokorki, autonomia lau esparruetan (ekonomia, antolakuntza, kudeaketa eta langileria) areagotu beharra dago, baina bereziki oso eskasa da pertsonal arlokoaren maila.

- *Ikastetxea eta Administrazioa*

Ikastetxeetatik administrazioak bere atalen eta zerbitzuen arteko koordinazioa hobetu behar dela sumatzen da, gabezia horrek berarengan eragin kaltegarria baitu.

Administrazioa eta ikastetxeen arteko komunikazio sistemak erraztu eta arrazionalizatu behar dira. Horretarako, hainbat eskari jasotzen dira:

- Ikastetxeekin kontatu beharra aldarrikatzen da. Informazio premia dago.
- Hezkuntza Ordezkaritzetan eskuduntza duten pertsonekin hitz egiteko bidea ireki behar dela aipatzen da, leihatilaz leihatila ematen diren alferrikako urratsak ekiditeko.
- Zuzendariak aintzat hartuak izatea gurari bat izatera baino ez da iristen. Ildo horretatik, Administrazioak zuzendaritza taldeak eskola kidegoaren ordezkari gisa onartu behar dituela adierazten da.
- Programa informatikoak bateratuta edukitzeak erraztu egingo luke informazioaren kudeaketa.

Administrazio-ikastetxe harreman honetan, bereziki beharrezkotzat azpimarratzen da ikuskariak bitartekari gisa joka dezaketen papera. Gainera, Ikuskaritzari ikastetxeetan presentzia handiagoa eskatzen zaio, bertan gertatzen dena sakonki ezagutu dezan.

- *Baliabide ekonomikoen kudeaketa*

Komenigarria litzateke ikastetxeek baliabideen banaketan erabiltzen diren irizpideak ezagutzea eta prozesu horietan partehartzea.

Baliabideei dagokionez, ordea, orokorrean irakaskuntza publikoan aurrekontuak handitu egin behar dira. Bereziki berrikuntza proiektuei eta funtzionamendu gastuei aurre egiteko.

Arlo jakin batzuetan eman litezkeen hainbat urratsek baliabideen kudeaketa erraztu eta hobetuko lukete, hala kudeaketa zuzena duten jantokietako soberakinak birbanatzeko aukera izatea, nola ikastetxeek eskola garraioa antolatzeke eta kontratatzeke ahalmena edukitzea.

Obra eta mantenimenduari dagokionez, udaletxe eta Hezkuntza Sailaren arteko koordinazioa hobetu beharko litzateke.

- *Langileen kudeaketa*

OOGak, Euskal Eskola Publikoaren Legeak dioen bezala, plantilen diseinuan eta plazen profilak zehazterakoan parte hartu beharko luke. Plantila hauek ahalik eta egonkorrenak izan behar dute. Horretaz gain, ezinbestekoa da behar adina baliabide izatea. Gero hauek guztiak antolatu eta kudeatzeko, zuzendaritzek eskumen gehiago eskatzen dute.

Langile eta ikastetxearen (ikasleen) eskubideak uztartu behar dira. Gaur egun lehenengoan aldera desorekatzen da balantza. Horretaz gain, ordezkapenen arloan nabarmen hobetu behar da.

AKA lanpostua ezartzea aurrerapausoa izan bazen ere, urrats berriak eman beharra dago: eskola txikietara zabaldu, handietan gehitu... Era berean, zeregin hau betetzeko formakuntza zabaldu beharko litzateke, postu horietan daudenez gain, irakasle gehiago prestaturik egon dadin.

Udaletxeen esparrura itzulita, hauek atezainen funtzioak zehaztu beharko lituzkete, sarri askotan ez baitaude erabat argi.

Azkenik, irakasleen inplikazio maila desberdinari ematen zaion trataera berdinen bidegabekeria apurtze aldera, ikastetxeko OOGek ebaluazioak egin beharko lituzkete eta hauek pisua izan irakaskuntza karreran.

### *1.3.Prestakuntza eta pizgarriak.*

- *Zuzendaritza taldeen prestakuntza*

Nahiz eta prestakuntza nagusia zeregin horretan aritzeak ematen duela uste den, Hezkuntza Sailak, lehenago IDCren bidez eta gaur egun Zuzendaritza Taldeen Programaren bitartez, zuzendaritza taldeentzat garatutako prestakuntza positiboki baloratzen da. Arlo honetan "plan" bat edukitzea beharrezkotzat jotzen da.

Jaso beharreko oinarrizko prestakuntzaren ezaugarri batzuk ere zehaztu izan dira. Alderdi teorikoa eta praktikoa eta mintegia jasoko lituzkeen urtebeteko ikastaroak proposatzen dira, gutxienez 100 ordukoak. Haietatik gutxienez 30 ordu kargua eskuratu aurretik egin beharko litzatekeen hasierako fasean erabiliko lirateke. Prestakuntza ikastaroetan zuzendaritza talde barruko lan espezifikoak ere kontuan izan beharko lirateke.

Beti ere aztertu beharko litzateke nola uztartu aurreko zuzendariek eman dezaketen laguntza, izan ere oso garrantzitsua litzateke balio hori prestakuntza eta aholkularitza gisa erabiltzea.

Edonola ere, zuzendarien prestakuntzak Irakasle Eskoletan hasi beharko luke. Beraz, unibertsitatean ikastetxeen antolakuntza ere lantzea eskatzen da.

- *Ikastetxeen arteko lankidetzak*

Sarean Elkartearen Topaketetan puntu honi buruz ez da ezer jaso izan, agian erakunde honen helburuekin bete betean bat datorrelako. Berezko ezaugarria beraz. Baina beste ihardueretatik jasotzen da zuzendaritza taldeen arteko lankidetzak sareak informaziorako, prestakuntzarako eta laguntzarako iturri bikaina direnaren iritzia.

Ikastetxeen arteko harremanen atal honetan, berriro azpimarratzen da beharrezkoa dela zuzendaria ikastetxeen ordezkari gisa aritu ahal izateko legez araututako egoera lortzea.

Bestalde ikastetxeen arteko lankidetzaren sareak osatzeko baliagarri izan zitezkeen ikastetxetik gorako partaidetzaren organoei (barrutiko eskola kontseiluak) ez zaie eraginkortasunik antzematen.

- *Zuzendaritza taldeentzako pizgarriak*

Nahiz eta atal honen izenburuan "pizgarri" hitzari "ekonomikoak" izen laguna erantsi zaion, lau multzotan banatu ahal izango genituzke zuzendaritza lana erakargarriago egingo luketen pizgarriak:

- Eskumenak: pizgarri nagusia eskumenak areagotzean datza, bereziki langileen kudeaketan, ikastetxeko proiektuak garatu ahal izateko.
- Lan baldintzak: norberaren zereginetarako behar adina denbora izateari ere diru pizgarriari baino garrantzi handiagoa ematen zaio. Horretaz gain, zuzendaritza lanerako ordutegi eta egutegi malguak beharrezkotzat jotzen dira.
- Ekonomikoak: diru pizgarriak ere garrantzitsuak dira, eta gaur egun daudenak erabat eskasak direla uste da. Gainera 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.

- *Ordu dedikazioa*

Zuzendariak tutore-irakasle zirenean baino denbora gehiago sartzen dute. Sarritan aipatzen den arazo hau, denbora falta, zeregin hauetarako nagusietako bat dela antzematen da.

Aurrerago aipatu den malgutasunaren ildotik, zuzendaritza, koordinazio eta kudeaketarako orduen banaketa ikastetxe bakoitzak erabaki beharko luke, bere OOGaren bitartez.

## **2. Testuinguru legal eta politikoa 2004.aren maiatzean**

Zuzendaritza-gaiaren inguruan aurreko puntuan jasotzen den Sareanen planteamenduari dagokionez, Partidu Popularrak bultzatutako lege organiko berriak, Kalitate Legeak (LOCE), bidegarritasuna murrizten dio; lege honek ikastetxeen antolakuntza-markoa aldatu duelako eta, ondorioz, marko horren barruan, zuzendaritza-funtzioa ere bai.

Legea hezkuntza-sistemaren kide gehien iritziaren kontra onartu zuten, bereziki sare publikoaren iritziaren kontra. LOCEk partaidetza eta autonomia paradigmak mozten ditu, Estatu mailan LODEk eta LOGSEk eta Euskadin 1993.ean Euskal Eskola Publikoaren Legeak ezarritako bi ardatz nagusi horiek deuseztatzen batitu.

*Sareanen* iritziak, aurretik ikastetxe publikoetan EEPren Legeak ordezkari-organu kolektiboei (Eskola Kontseilua eta Klaustroa) ezartzen zizkien eskumenak LOCEk mugatu egiten ditu, baina galdutako funtzio horiek ez dizkio beste edozein organuri esleitzen, ez zuzendariari, ezta gutxiagorik ere zuzendaritza-taldeari, azken honek inolako funtziorik ez baitauka.

Azken finean, ikastetxeak bere osotasunean erabakitzeko ahalmena galtzen du, eta ondorioz, Administrazioaren aurreko autonomia ahultzen da. Baldintza hauetan, zuzendaritza-ardurak onartzea zailago bihurtzen da: aurreko eredu demokratikoan, partaidetza eta berrikuntza bultzatzeaz gain, zuzendaritza taldeak ordezkari organuek markatutako ildoari jarraitzen zion; orain, aldiz, organuek konpetentziak galtzearekin batera zuzendaritzari ere kudeaketa erreferenteak eta baliabideak agortzen zaizkio.

Aurreko planteamenduak, zertxobait gehiago justifikatzea merezi du. Orain arte, LOCEk ekarritako ordezkari-organuen kategoria-jaitsiera (ordezkari izatetik partaide izatera) iritzi zabalduenean bi faktoreekin lotu da:

- Agintaritza- edo erabakitze-ahalmenaren erabateko galerarekin. Argudio hau ez da zehatza, organu horiek konpetentzia bakan batzuk mantentzen baitituzte. Adibidez, Eskola Kontseiluak edo OOGk hezkuntza proiektua, barne araudia eta aurrekontuaren proiektua onartu behar ditu LOCE esparruan ere.
- Zuzendariaren erabakitze-ahalmenaren irabazte edo areagotzearekin. Hau guztiz faltsua da, konpetentzia bakarra irabazten baitu, ikasleei zigorrak ezartzeko ahalmena. Ez da garaipen ederra.

Lehenengo aspektuari dagokionez, LOCEren antolakuntza-arloak dirauen bitartean, organu kolektiboak zenbait konpetentzian jadanik exekutiboak direnez gero, LOCEak ahaztutako besteak ere esleiri dakizkieke arazorik gabe. Gure ustez, Eskola Kontseiluak edo OOGk hiru hauek lehenbailehen berreskuratu behar ditu:

- Eskolako plantila behin finkatuz gero, ikasketa buruak eta zuzendaritza taldeak bere osotasunean, bazuten lana banatzeko ardura gure EEPren legean. Konpetentzia hau eta bi organu horiek —ikasketa burua eta zuzendaritza taldea— zeuzkaten besteak berreskuratu behar dituzte.
- Eskola Kontseiluak galtzen dituen funtzioen artean, urteko plana, memoria eta prestakuntza-jardueren programak onartzea daude. Aurreko kasuan bezala, funtsezko erabakiak dira eta zegokion organuan ondo zeuden, sistema osoago batetan beste prozedura hobea gaurik asmatzen ez den bitartean.
- Klaustroak ere, eta eskolak bere osotasunean, bi erakunde-planteamenduen kudeaketa galtzen ditu: ikasketa-proiektua eta irakas-jardueren programa egin eta onartzea.

Zuzendaritza karguen berritze prozesuan, bereziki, LOCE-k Eskola Kontseiluak zeukan funtzio baliotsuenetako bat desagertarazten du, hots,

zuzendaria onartzea eta beste taldekideak baieztatzea. Atal honetan, LOGSE eta LOPEGCEren aurreko ereduari buruz aldaketa nabarmenak sortzen ditu:

- Zuzendariaren hautespena meritu-lehiaketaren bidez, OOGaren aukeraketaren ordez.
- Merituen balorazioa, Ikastetxea eta Administrazioa ordezkatzeko dituen batzorde mistoak egiten du, LOCE legea baino lehenago, aldiz, aukeraketa OOGaren eskuetan zegoen.
- Hautespen Batzordearen konposaketaz Erkidego bakoitzak ahalmen handiak ditu. XVI. Topaketetan eztabaidatu zen Aginduaren zirriborroak 3 (ikastetxearen aldetik) + 2 (Administrazioak) formula erabiltzen zuen.
- Oraindik aurrera, hautagai izateko derrigorrezko kreditaziorik ez dago. Eskakizun hau, hautespenaren ondorengo prestakuntzaz ordezkatzeko da.
- Hasiera baten, aginte-epea jaisten da, 4 urtetik 3ra, baina ondorengo ebaluazioa positiboa baldin bada eta zuzendariak hala nahi izan ezker, izendapena beste 3 urteko epeaz luzatzen da besterik gabe. Erkidego bakoitzak erabaki beharko du, LOCEren arabera, luzapen automatikoaren prozedura hau mugarik gabe uztea edo gehienezko agintaldi kopurua ezartzea. Edozein kasutan, praktikan, aginte-epea zabaldu egiten da 4 urtetik 6ra, gutxienez.
- Aipatutako ebaluazioa, zeregin honetarako propio sortu behar den Batzordeak egiten du; hautaketa batzordean bezala, bi osagai dauka: ikastetxea eta Administrazioa. Eta aurrekoan bezala ere, Erkidego bakoitzak erabaki beharko du zenbateko pisua eman alde bakoitzari.

Hau da Estatu mailako erkidego guztientzat LOCEk ezartzen duen lege markoa. Horren aurrean, Euskadik eman duen erantzuna kontrakoa izan da, ez bakarrik ordezkaritza eta partaidetzako erakunde, elkarte eta mugimenduen aldetik —sindikatuak, guraso eta zuzendarien elkarteak, Euskadiko Eskola Kontseilua,... — baizik eta Euskal Hezkuntza Administrazioak ere oso argi adierazi du bere gaitzespena, gure sistema hobetzera zuzentzen diren neurriak besterik onartuko ez direla adieraziz.

Zehatzago, ikastetxeen zuzendaritza funtzioari dagokionez, 2003-06 hirurterako Hezkuntza Berriztatzeko programaren ildo estrategikoen artean honako hau finkatzen da zuzendaritza ereduari buruz:

*"Ordezkaritza-organuek zuzendaritza-talde egokia izan dezatela lortu nahi da, hau da, denen artean onartutako proiektuak gauzatzeko gidaritza bere gain hartuko duen zuzendaritza-taldea izan dezatela lortu nahi da",*

hots, ikastetxearen kudeaketa sistema bat non erabaki nagusiak OOGk hartzen dituen eta zuzendaritzari hauek aurrera ateratzea dagokion. Hau da, EEParen Legeak ezarri eta LOCEk indargabetzen duen eredu.

Indarrean dagoen Hezkuntza Berriztatzeko programarekin jarraituz, badago lotura zuzena zuzendaritza eredu honen eta autonomia-garapenaren artean:

*"Ikastetxe bateko zuzendaritza eskola-elkartea gidatzeko gai izango bada,...., kudeaketarako oinarrizko gaietan erabakiak hartzeko goragoko instantzien mende egon gabe jarduteko autonomia eduki beharko du, Hezkuntza Administrazioarekin harreman arina izan beharko du, eta bere gain hartzen dituen erantzukizunei egokitutako zereginak betetzeko ezaugarri egokiak eta pizgarriak izan beharko ditu".*

Sintesian, bere eskuhartzeko proposamenen artean, gure Hezkuntza Administrazioak zuzendaritza funtzioaren erregulazioari ematen dio lehentasuna:

*"Zuzendaritza-jarduna erraztuko duten egiturazko baldintzak finkatzea (erakundeekiko elkarrizketak eta agintaritza, prestakuntza, pizgarriak, ordutegi-kredituak, administrazioko langileak...), eta zuzendaritza-jardunak arduraz betetzeko egiteko moduak sustatzea".*

Ondorioz, planteamendu hauekin bat eginez, Hezkuntza Sailak muzin egiten dio LOCEren ereduari ikastetxe publikoen zuzendaritzarako politikan; horrez gain, epeak eta edukiak ezartzen ditu gaiaren planteamenduetan.

Azken ikasturtean sartuta, urte soil batetarako izendatuak zeuden zuzendarien berriztapena aztertu da. Kasu hauek salbuespenak dira, 2001-02 ikasturterako hauteskundeak lau urtetarako izan baitziren —eta, ondorioz, berriztapena 2004-05 ikasturtearen amaieran izango dute— eta baldintza hori ia ikastetxeen %90arekin bete zen, Euskadiko Eskola Kontseiluaren azken txostenaren arabera.

Hasierako asmoa, kasu hauek Agindu baten bidez arautzea eta zuzendaritza-funtzioaren Dekretua datorren ikasturterako uztea izan zen; hala ere, nahiko egoera problematikoa planteatzen zen, oraingo berriztapena LOCEren markoan egin behar baitzen eta horrek sistema berria martxan jartzea exijitzen baitzuen, nolabait Dekretuak adierazi beharreko ildoak edo ereduak baldintzatuz eta hipotekatuz.

Martxotik hona, Espainako hauteskunde orokorren emaitzak eztabaida argitu du, Kalitate Legeak zeukan defendatzaile bakarra alboratu duelako. Honek Euskadin adostutako zuzendaritza-eredua garatzeko aukerak zabalik uzten ditu. SAREANen XVI. Topaketen bezperetan, Hezkuntza Sailak bi erabaki hartu behar zituen:

- a) Berehala, urtebeteko zuzendarien berriztapena Aginduaren bitartez arautu edo, aldiz, urte batetarako luzatu. Bi kasuetan, erreferentziazko Dekretua 2004-05 ikasturtean zehar argitaratzeko konpromisoarekin.
- b) Datozen hilabeteetan, dekretu horretan eta ondoriozko araudian, berriztatzeko programek definitzen dituen esparruen artean zer garatu: erakundeekiko elkarrizketak eta agintaritza, prestakuntza, pizgarriak, ordutegi-kredituak, administrazioko langileak.

Analisi honen arabera aukeratu ziren XVI. Topaketen eztabaida puntu nagusiak.

### **3. XVI. Topaketak: "Lehen Hezkuntzako ikastetxeen zuzendaritza, sare publikoan"**

2004ko maiatzaren 6, 7 eta 8an ospatu ziren Donostiako Miramar Jauregian. Bertan ikastetxeen zuzendaritzaren inguruan bi atal nagusi aztertu ziren:

1. Hezkuntza Sailak aurten zuzendariak izendatzeko ateratzeko asmo zuen aginduaren zirriborroa.
2. Hezkuntza Sailak datorren ikasturtean zehar Zuzendaritza funtzioa garatzen duen dekretuari begira egiteko proposamenak.

Topaketen sarrera hitzaldian Hezkuntza Sailaren partez, Ikastetxeen Zuzendaria den Ramón Martínez de Murgia jaunak berri garrantzitsu bat jakinarazi zigun, hau da, Hezkuntza Sailak aurten zuzendariak izendatzeko agindurik ez duela aterako eta zuzenean datorren ikasturteari begira prozesua arautzen duen dekretuan lanean hasi direla.

Alabaina, egun horretan Ikastetxeen Zuzendaria gurekin izan eta zeuden berriak adierazi izana eskertzekoa den bezala, aipatzekoa da aztergai geneukan zirriborroa Hezkuntza Sailaren aldetik aste bete eskas lehenago jaso izanak Sarean Elkarteko kideengan eragin zuen nahigabea. Ikasturte hasieran eskatu eta aldi berean eskaini zitzaigun elkarlanerako konpromezua bitarteko, ez zaigu inola ere itxurazkoa iruditzen bizpahiru hilabete lehenago idatzita zegoen zirriborroa edo behinik behin haren oinarrien berri ez luzatzea lehenagotik.

Gure lanaren lehen puntua aginduaren zirriborroa aztertzea zenez, oso harrera ona izan zuen berri honek, talde guztietan desegokia ikusten baitzen orain agindurik ateratzea.

Aztertu genuen aginduaren filosofia LOCEren ildotik zuzen zuzenean doa. Ikastetxeen zuzendaritzaren inguruan jakinarazi eta sentibilizatu nahi bada eskola-elkartea, Administrazioak ikastetxeekin duen jarrera eta gaiak bideratzeko modua aldatu behar ditu: benetako eztabaidarako aukerak eman, iradokizunak

emateko posibilitatea eskeini, komunikazioak erakartzen dituen ildoak hartu eta ez erabakiak ezagutaraztearena soil soilik.

Zuzendaria aukeratzeko LOCE-k planteatzen duen merezimendu-lehiaketaren bidezko sistema ez da gaur eguneko errealitatearekin uztartzen zeinetan oso zaila den hautagaiak aurkitzea; *beraz, lehen pausua hautagaiak aurkitzeko bidea lantzea izango litzateke.*

Bide honetatik abiatuta, bi urrats nagusi ikusten dira:

*Lehen urratsa: zuzendaritza eredia hobetzea.*

Honek oinarritzko hiru baldintza eskatzen du:

- Errekonozimendua Administrazioaren aldetik. Gaur egun Administrazioaren presioa baino ez da igertzen eta gehienetan ez da zuzendaritza taldekoen iritzia kontuan hartzen.
- Proiektuak garatzeko eskumenak eta baliabideak (pertsonalak, denbora eta dirua). Ikastetxe askotan ez da inolako abantailarik ikusten proiektuak egiteagatik, alderantziz, ahalegin guztia jarri eta gero, ikastetxearen posibilitateekin bakarrik atera behar dituzte aurrera. Honek nekea eta desilusia sortarazten ditu klaustrokideen artean eta zer esanik ez zuzendaritza taldekoen artean.
- Pizgarrien abaniko zabala. Pizgarri ekonomiko egokiei garrantzia kendu barik, badira motibazio handiko beste proposamenak, batez ere denborarekin zerikusia dutenak, hala nola ordutegi eta egutegi malguak, irakasleen karrerarako puntuazioa edo urte sabatikoa.

Zuzendaritzan egon eta gero, izan daitezkeen abantailak kontsideratu beharko lirateke, adibidez puntuazioa gehitzea lekualdatze prozesuetarako edo jubilazio ordurako; klaseetara bueltatu baino lehen formakuntza zabala egiteko posibilitatea ere pizgarri bezala ikusten da.

Zuzendaritza taldearen gainean lan gehiegi erortzen da eta honek ez du kargua oso erakargarria bihurtzen.

Azkenez, eta kontuan hartuta Z. Taldekoek jasan behar dituzten presio eta tentsioak, beharrezkoa ikusten da taldearen osasun arloa ere zaintzea.

*Bigarren urratsa: Klaustroaren eztabaida.*

Zuzendaritzaren eredia hobetzeak ez du berez suposatzen hautagairik egongo denik. Beharrezkoa ikusten da Klaustroarekin gaia lantzeko epea zabaltzea. Prozesu honetan Ikuskaritzaren inplikazioa eskatzen da. Ikuskariak klaustroen ezagupen sakona eduki behar dute eta gaiaren inguruko hausnarketan laguntza eman.

Aurreko puntuetakoa burutu ezker, bi posibilitate nagusi aurreikusten dira:

- a) Klaustroak zuzendaria izateko pertsona bat aurkeztea. Kasu honetan Eskola Kontseiluak pertsona hori proposatuko luke izendatua izateko.
- b) Hautagai bat baino gehiago sortzea. Orduan, haien artean bat aukeratzeko Eskola Kontseiluak gehi ikastetxearen ikuskariak erabakiko lukete zein den hautagairik aproposena. Aukeratu ahal izateko, ondoko arloak hurrenez hurren baloratzea proposatzen da:
  - Lehenengo eta behin ikastetxeko proiektua. Bertan, ezinbestekoa jotzen da azaltzea zein ekiporekin burutuko den aurkeztutako proiektua. Proiektu hori egiteko beharrezkoak diren irizpideak Hezkuntza Sailak aterako duen dekretuan zehaztuta geratuko lirateke.
  - Proiektua defendatzeko elkarrizketa.
  - Kanpoko eta ikastetxeko hautagaiak baleude, ikastetxekoak puntuazio berezia izatea proposatzen da.

Ikastetxe batetan aurreko prozesua egin eta gero *hautagairik ez balego, ikuskariak* berak aukeratzea proposatzen da baina beti ikuskariak klaustroarekin egindako lanaren ondoren, duen *ezagupenean oinarritutako irizpideekin*. Egoera arruntean, Ikuskariak ikastetxeko irakasle bat derrigortzea azken posibilitatea da.

### *Hautagaiak izateko baldintzak.*

Ikastetxean estabilitatea bermatuta, irakasleen lan-egoerak ez du diskriminazio iturri izan beharrik: funtzionarioak zein langile laboralak hautagai zilegiak dira.

### *Proposatzen den epea.*

Prozesu guztia ikasturtearen bigarren hiruhilabetea amaitu baino lehenago burututa egotea ikusten da funtsezkoa, gero formakuntza era egokian egiteko. Honek eskatzen du dekretua abendurako edo urtarrilerako prest edukitzea.

### *Formakuntza.*

Izendatua izan den Taldeak ikasturtearen hirugarren hiruhilabetean prestakuntza egitea beharrezkoa ikusten da.

Formakuntza teorikoa baino gehiago, amaitzen duen taldearen eskarmentua oso garrantzitsua da talde berriarentzat, beraz, hiruhilabete horretan, amaitzen duen taldearekin lan egiteko liberazioa eskatzen da.

### *Ebaluazioa.*

Ikastetxeen hobekuntzarako beharrezkoa ikusten da ebaluaketa prozesuak garatzea. Zuzendaritzaren funtzioa ere ebaluatzeko proposamena egiten da.

### *Iraupena.*

Zuzendaritzan egin beharreko lanen konplexutasuna ikusita beharrezkoa ikusten da egongortasun maila bat baina honek ez du esan nahi behin Zuzendaritzan sartu ezker mugarik gabeko epean aritzea. Muga bat jartzea proposatzen da.

Proposamen guzti hauek XVI. Topaketako lanaren ondorioa dira baina egun bateko lanak jartzen dituen mugak direla eta ezin esan gaia guztiz borobilduta gelditzen denik. Hemen partaideentzat garrantzitsuak eta kontuan hartzeko diren ildo nagusiak markatzen dira bakarrik baina Hezkuntza Sailak aterako duen

dekretua zehaztu baino lehen, zirriborroa ezagutu eta gero beste hainbeste iradokizun emateko aukera izango dugulako ustean gaude.

### **Ondorioa**

Behin-behineko neurri gisa, Aginduaren zirriborroa baztertzearekin ados gaude.

SAREANen ustez, Hezkuntza Sailak Dekretuaren aukera aprobetxatu behar du behingoz zuzendaritza funtzioa bere osotasunean garatzeko, barne eta kanpoko baldintzak arau bakarrean uztartuz. Argi dago ez dela beste aukera asko izango 2006ko epea bete baino lehenago: Dekretuaren ondorioz sortutako talde berriek 2005ko irailean hasiko dute zuzendaritza-lana.

Dekretuaren zirriborroa eztabaidatzean, hezkuntza eragile guztiek zuzendaritzarako proposatzen duten eredu demokratikoan oinarrituz, zuzendarien beraien iritzia garrantzizkoa da lan eta inguruko baldintzak finkatzeko garaian. Ildo horretatik, aurrerago aipatu dugun elkarlanerako konpromezua gogoratu eta eskaintza eta eskakizuna parean jarritz, SAREAN Elkarteak, elkarrizketa horretan parte hartzea eta interlokuzioa bera eraginkorra izatea espero du.

Zuzendaritza kargua onartzeko eta zeregin horretan aritzeko lagungarri izan daitezkeen hiru baldintza azpimarratzen dira:

- Egutegi eta ordutegiaren malgutasuna -Hezkuntza Sailari bidalitako eskaera-.
- Pizgarri ekonomikoaren funtsezko igoera eta horri dagokion mailaren finkapena.
- Formakuntza eta berrikuntza proiektuak aurrera ateratzeko beharrezkoak diren giza zein ekonomi baliabideak.

## ERANSKINA

SAREANen XVI. Topaketak (2004ko maiatza). Taldeen 1. saioan partehartzaileek galdetegiaren proposamenei adierazitako adostasun maila (minimo:1; maximo:5).

1. Atala: Hezkuntza Sailak aurten zuzendariak izendatzeko ateratzeko asmo duen Aginduaren zirriborroan planteatzen diren neurri berriak (Eskala: 1-5)

	<i>Emaitzak</i>
1. Merezimendu bidezko lehiaketa sistema erabiltzea	2,1
2. Hautagai izateko Zuzendaritza Proiektua eskatzea	-
3. Merezimendu-lehiaketan ezartzen den puntuazio-eskala	2,5
4. Proposatzen den hautaketa-batzordearen konposizioa	2,4
5. Hautagai izateko aginduak markatzen dituen baldintzak	2,6
6. Hiru urtetarako izendapenaren egokitasuna	3,0
7. Hautagairik ez dagoenerako ematen diren alternatibak	2,7
8. "Zuzendari Katgoria" figura ezartzea	2,3
9. Aurkezten diren zuzendarien ebaluazioa	2,6
10. Hautagai izan barik, derrigorrez izendatuta izango diren zuzendariak ebaluaketa orduan besteekin bezala jokatzeko	2,9

2. Atala: Dekretuaren aurrean, Sareanek lehentasuna finkatu du: ahalik eta zuzendaritzarako hautagai gehien lortzea. Zure ustez, besteak beste, helburu hori izanik gogoan, zein neurritan izan daitezke egoki ondorengo proposamen edo ideiak? (Eskala: 1-5)

<i>Hautaketa prozesuarekin lotura duten proposamenak</i>	
11. Klaustroari hautagaiak aurkezteko eskumenak aitortzea, irakasleen benetako parte hartzea bermatzeko modu gisa.	4,7
12. Hezkuntza Ikuskaritzan ekintza plana sustatzea, ikastetxeak sentsibilizatzeko eta haiei laguntza eskaintzeko, eskola elkartearen babesa izango duen zuzendaritza bilatzeko lanean.	4,3
13. Aukeraketa ikasturteko bigarren hiru hilekoan egitea.	4,5
14. Zuzendaritza taldeen arteko erreleban, aurreko taldeak duen esperientziaren transmisioa ziurtatzeko baldintzak bermatzea.	4,9
15. Sartzen diren zuzendaritza taldeentzat prestakuntza plan zabala, errealista eta erakargarria definitzea.	4,7
<i>Zuzendaritza Taldearen lan-baldintzak</i>	
16. Gaur egun inondik inora nahikoak ez diren pizgarri ekonomikoak handitzea	4,6
17. Berriazko osagarriaren finkapena arautzea, karguan eman duten denborarekin proportzioan, karguak bete dituztenentzat.	4,2
18. Orduen aldeko dedikazio zabala bermatzea zuzendaritza taldearentzat, karguek beraiekin dituzten lanak egin ahal izateko.	4,9
19. Ikasturte hasierako zirkularrean ordutegi eta egutegi malgutasuna onartzea zuzendaritza taldeetako kideentzat.	4,8

<i>Antolakuntza, zuzendaritzaren baliabidea: arauak, prozedurak, baliabideak.</i>	
20. O.O.G.-a zuzendaritza-organoa izatea, zenbait ahalmen exekutiboekin.	4,5
21. Hezkuntza Proiektua, Curriculum Proiektua, AJA (ROF), Urteko Plana, Memoria etab., antolakuntzarako beharrezko tresnatzat mantentzea.	4,7
22. Hezkuntza Administrazioak zuzendaria ikastetxearen ordezkari gisa onartzea eta berarekin komunikatzeko bide arinak irekitzea.	4,9
23. Zuzendaritza eta Administrazioaren arteko komunikazio bide arinak irekitzea.	-
24. Ikastetxeei autonomia maila desberdinetarako aukera emango duten arau esparruak zabaltzea.	4,8
25. Ikastetxeen arteko elkarlana bultzatzea eta elkarteen bidez zuzendariak ikastetxeen ordezkari instituzional gisa hartzea.	4,8
26. Irakasleen arteko koordinaziorako denbora gehiago behar da.	4,8