

**PSIKOLOGIA ETA PEDAGOGIA**

**Josune GAGO BALDA**

---

**IKASTETXEAREN  
ZUZENDARITZA: KASU  
AZTERKETA BAT.**

**TFG/GBL 2015**



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Giza eta Gizarte Zientzien Fakultatea

*Lehen Hezkuntzako Irakasleen  
Gradua*

**Lehen Hezkuntzako Irakasleen Gradua**  
**Grado en Maestro en Educación Primaria**

Gradu Bukaerako Lana

Trabajo Fin de Grado

**IKASTETXEAREN ZUZENDARITZA:**

**KASU AZTERKETA BAT.**

Josune GAGO BALDA

GIZA ETA GIZARTE ZIENTZIEN FAKULTATEA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

**NAFARROAKO UNIBERTSITATE PUBLIKOA**  
**UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA**

**Ikaslea / Estudiante:**

Josune GAGO BALDA

**Izenburua / Título:**

IKASTETXEAREN ZUZENDARITZA: KASU AZTERKETA BAT.

**Gradu / Grado:**

Lehen Hezkuntzako Irakasleen Gradua / Grado en Maestro en Educación Primaria

**Ikastegia / Centro:**

Giza eta Gizarte Zientzien Fakultatea / Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Nafarroako Unibertsitate Publikoa / Universidad Pública de Navarra

**Zuzendaria / Director-a :**

Jaione APALATEGI BEGIRISTIAIN

**Saila / Departamento:**

Psikologia eta pedagogia

**Ikasturte akademikoa / Curso académico:**

2014/2015

**Seihilekoa / Semestre:**

Udaberria / Primavera

## Hitzaurrea

2007ko urriaren 29ko 1393/2007 Errege Dekretua, 2010eko 861/2010 Errege Dekretuak aldatuak, Gradu ikasketa ofizialei buruzko bere III. kapitulu hau ezartzen du: “ikasketa horien bukaeran, ikasleek Gradu Amaierako Lan bat egin eta defendatu behar dute [...] Gradu Amaierako Lanak 6 eta 30 kreditu artean edukiko ditu, ikasketa planaren amaieran egin behar da, eta tituluarekin lotutako gaitasunak eskuratu eta ebaluatu behar ditu”.

Nafarroako Unibertsitate Publikoaren Haur Hezkuntzako Irakaslearen Graduak, ANECAk egiaztatutako tituluaren txostenaren arabera, 12 ECTSko edukia dauka. Abenduaren 27ko ECI/3857/2007 Aginduak, Haur Hezkuntzako irakasle lanetan aritzeko gaitzen duten unibertsitateko titulu ofizialak egiaztatzeko baldintzak ezartzen dituenak arautzen du titulu hau; era subsidiarioan, Unibertsitatearen Gobernu Kontseiluak, 2013ko martxoaren 12ko bileran onetsitako Gradu Amaierako Lanen arautegia aplikatzen da.

ECI/3857/2007 Aginduaren arabera, Haur Hezkuntzako Irakaslearen ikasketa-plan guztiak hiru modulutan egituratzen dira: lehena, oinarrizko prestakuntzaz arduratzen da, eduki sozio-psiko-pedagogikoak garatzeko; bigarrena, didaktikoa eta diziplinakoa da, eta diziplinen didaktika biltzen du; azkenik, Practicum daukagu, zeinean graduko ikasleek eskola praktikan lortu behar dituzten gaitasunak deskribatzen baitira. Azken modulu honetan dago Gradu Amaierako Lana, irakaskuntza guztien bidez lortutako gaitasun guztiak islatu behar dituena. Azkenik, ECI/3857/2007 Aginduak ez duenez zehazten gradua lortzeko beharrezkoak diren 240 ECTSak nola banatu behar diren, unibertsitateek ahalmena daukate kreditu kopuru bat zehazteko, aukerako irakasgaiak ezarriz, gehienetan.

Beraz, ECI/3857/2007 Agindua betez, beharrezkoa da ikasleak, Gradu Amaierako Lanean, erakuts dezan gaitasunak dituela hiru moduluetan, hots, oinarrizko prestakuntzan, didaktikan eta diziplinan, eta Practicumean, horiek eskatzen baitira Haur Hezkuntzako Irakasle aritzeko gaitzen duten unibertsitateko titulu ofizial guztietan.

Lan honetan, oinarrizko prestakuntzako moduluak bide eman dit hezkuntzaren paradigmaren aldaketa nola gauzatzen den aztertzeko. Izan ere, graduan zehar “Irakasle lanbidea”, edota “Hezkuntza prozesuak eta testuinguruak” bezalako irakasgaietan hezkuntza kontzeptuak historian zehar jasan dituen eraldaketak ezagutzeko aukera izan dut eta ezagutza hauek oso baliagarriak egin zaizkit lan hau gauzatzeko.

Didaktika eta diziplinako moduluak esparrua ematen dio informazioaren eta komunikabideen teknologia lantzeari. Graduoko lehenengo eta azkeneko urteetan emandako Informazio eta komunikazioen teknologia berriak eta hauek nola aplikatu daitezkeen hezkuntza arloan moduluak, hezkuntza gai honek duen garrantziaz ohartarazteaz gain, etorkizun batean teknologia berrian eskoletan nola aplikatzen ahal diren eskaini didalako.

Halaber, Practicum moduluak bide eman dit irakaskuntza-ikaskuntzaren egunerokotasuneko errealitatean murgiltzeko eta gertutik ezagutzeko. Gradu osoan zehar egindako praktika lanei esker, talde lanean aritzeko gaitasunak eskuratzeaz gain, eskola praktika aldiei esker, eskola batean egiten den lana gertutik ezagutzeko aukera izan dut eta hori guztia lana gauzatzeko oso baliagarria suertatu zait.

Azkenik, aukerako moduluak bide eman dit euskara mailaren aldetik hobekuntzak jasotzeko, arestian aipatu bezala arlo digitala hezkuntza arloan nola aplikatu daitezkeen ikasteko. Bi aspektu hauek honako bi ikasgai hauekin lortu dut: “Euskara zuzena helburu” eta “Comunicación audiovisual y digital en la escuela”. Horrez gain, nik aukeratutako modulu honetan beste ikasgai bat oso probetxugarria suertatu zait, etorkizunean ikasgela barruan klaseak emateko ikuspuntu ezberdin bat ikustera bultzatu nauelako, hala nola, “Cooperación para el desarrollo y evolución”.

## **Laburpena**

Lan honetan, Haur eta Lehen Hezkuntzako Ikastetxe Publikoetako Zuzendaritzaren jatorria, bilakaera eta gaur egungo egoeraren inguruko azterketa bat egiten dugu.

Atal teorikoa eraikitzeko hiru eremu hartzen ditugu aztergai gisa: legala, zientifikoa eta erreala. Atal enpirikoa burutzeko, ordea, kasu azterketa metodologian oinarritu gara eta, horretarako, galdetegi bat sortu eta aplikatu diegu hiru ikastetxe publikoko zuzendariei. Galdetegiak aipatutako hiru eremuetatik eratorritako eduki eta ekarpenen ondorioak biltzen ditu.

Hala, hurrengo atalean zuzendariekin aurrez aurre betetako galdetegiak eskainitako datuak bildu ditugu eta horien analisia egin dugu. Aipatzekoa da galdetegiak oso osorik agertzen direla eranskinen atalean. Ondorioen atalean, galdetegiaren bitartez egindako azterketaren emaitzen ondorioak dauzkagu batetik; eta bestetik, proiektu oso honek biltzen dituen ondorio orokorrak.

Azkenik, lan hau burutu ahal izateko informazioa hainbat iturrietatik jaso behar izan dugu, eta beraz, lan honen azkeneko atalean bibliografia txertatu dugu, honelako dokumentuekin: buruzagitzari eta zuzendaritzaren beste hainbat aspektuei buruzko artikuluak, Miguel Santos Guerraren “Las feromonas de la manzana” liburua eta beste zenbait web orri NIZE (Nafarroako Ikastetxeetako Zuzendaritzaren Elkarte) elkartearen inguruko informazioa eta legediak dioena eskuratzeko.

Hitz gakoak: Ikastetxe Publikoetako Zuzendaritza Taldea; Ikastetxe Publikoetako Zuzendaria; Hezkuntza Legedia; Ikastetxeen Autonomia; Ikastetxeko Zuzendaritzaren Ikerketak.

## **Resumen**

En este trabajo se realiza una investigación sobre el origen, la evolución y la situación actual de la Dirección de las Escuelas Públicas de Educación Infantil y Educación Primaria.

Para la elaboración de la parte teórica tomamos en cuenta tres dominios de estudio: el dominio legal, el dominio científico y el dominio real. En cambio, para efectuar la parte empírica de este trabajo hemos optado por el método del caso de investigación, y para ello, hemos creado un cuestionario y lo hemos aplicado a tres directoras de tres diferentes centros públicos. En este cuestionario se encuentran las aportaciones y los contenidos de los tres objetos de estudio mencionados anteriormente.

De esta manera, en el siguiente apartado hemos analizado los datos obtenidos mediante el cuestionario completado en persona con las directoras. Estos cuestionarios aparecen con sus respuestas incluidas al final del proyecto como anexo. En el apartado de la conclusión, por una parte están las conclusiones conseguidas gracias a los cuestionarios; y por otra parte, están las conclusiones relativas a todo el trabajo.

Por último, en el desarrollo de este trabajo ha sido imprescindible la utilización de varias fuentes de información. Es por eso que hemos añadido un último apartado de bibliografía con documentos como los artículos sobre el liderazgo y otros aspectos de la dirección, el libro "Las feromonas de la manzana" de Miguel Santos Guerra y algunas páginas webs para obtener información sobre la asociación de la NIZE y el Reglamento Educativo.

Palabras clave: Grupo de Dirección en las Escuelas Públicas; Director/a de las Escuelas Públicas; Reglamento de Educación; Autonomía de los Centros; Investigaciones sobre la Dirección de las Escuelas.

## **Abstract**

This Project is about an investigation which explains the origin, evolution and the current situation in The Management of Public Schools.

The theoretical part of this work is based on taking into account three aspects of the studio: the legal, the scientific and the real. The empiric part of the project is done using the method of a research case, and to do that, we have created a questionnaire that it is done by three headmasters of three

different public schools. All the contributions and contents about the three aspects of the studio mentioned before i sin this questionnaire.

In a certain way, in the next section we reflect upon the results of the answers that we have got asking the three headmasters the questions on the questionnaire face to face. These questionnaires appear at the end of the project in a section called “attached” in which appear all the directors’ answers. In the conclusion part, on the one hand, I have a conclusion of the questionnaires and on the other hand, I have the general conclusions of the whole project.

To finish with the abstract, different sources are essential to make the paperwork as good as possible and to get different types of information. For this, I include section called bibliography, in which all the information that I use to make this project appears, such as some articles about the Management of the Schools and leadership, a book called “Las feromonas de la manzana”, that is written by Miguel Santos Guerra and, some web pages to get information as NIZE company.

Key words: Direction group of the Public Schools; Director of the Public Schools; Educations’ Regulations; Autonomy of the Centers; Investigations about the Direction of the Schools.

## **Résumé**

Le document proposé porte sur une recherche sur l’origine, l’évolution et la situation actuelle de la Direction des Écoles Publiques de l’École Maternelle et de l’École Primaire.

D’abord, pour l’élaboration de la partie théorique, on tient compte de trois domaines d’études : le domaine juridique, le domaine scientifique et le domaine réel. Toutefois, en ce qui concerne la partie empirique de ce travail, nous avons choisi d’utiliser l’étude de cas de recherche, et pour cela, nous avons créé un questionnaire et nous l’avons soumis à trois directrices de trois établissements publics différents. Dans ce questionnaire-ci, on trouve les contributions et les contenus des trois domaines d’études évoqués avant.



Dans la partie suivante, nous avons analysé les données obtenues au moyen des questionnaires complétés en personne avec les directrices. Les questionnaires et les réponses s'insèrent à la fin du projet en tant qu'annexe. Dans la partie de la conclusion, on trouve, d'un côté, les conclusions tirées grâce aux questionnaires ; et d'un autre côté, on trouve les conclusions concernant tout le travail, en général.

En dernier lieu, tout le long du développement de ce travail, il a été indispensable de se servir de différentes sources d'information. C'est pour cela que nous avons ajouté une bibliographie avec des documents tels que des articles sur le leadership et d'autres aspects de la direction, le livre « Las feromonas de la manzana » de Miguel Santos Guerra et certaines pages web pour obtenir des renseignements sur l'association de la NIZE et le Règlement Educatif.

Mots clés : Groupe de Direction dans les Écoles Publiques, Directeur/trice des Écoles Publiques ; Règlement de l'Éducation, l'Autonomie des établissements ; recherches sur la Direction des Écoles.

## **Aurkibidea**

<b>Sarrera</b>	<b>12</b>
<b>1. Aukeratutako gaiaren zentzua, helburua eta justifikapena</b>	<b>13</b>
1.1. Aurrekariak	13
1.2. Justifikazioa	15
1.3. Helburuak	16
<b>2. Eremu teorikoa.</b>	<b>17</b>
2.1. Eremu legala	18
2.1.1. Irakasleriaren funtzioak	18
2.1.2. Ikastetxeko Zuzendaritza Espainia Estatuko Hezkuntza Legedian	20
2.1.3. LOE	20
2.1.4. LOMCE	23
2.1.5. Ikastetxeetako Zuzendaritza egungo egoeran	26
2.1.6. Ikastetxeetako Zuzendaritzaren funtzioak	28
2.2. Eremu zientifikoa.	30
2.2.1. Zuzendaritzaren definizioa eta honekin zerikusia duten kontzeptuak	30
2.2.2. Zuzendari batek izan behar dituen gaitasunak eta ezaugarriak.	35
2.2.3. Lau puntu edo eskakizun nagusi zuzendaritza hobetzeko	36
2.2.4. Emakumea eta zuzendaritza	40
2.2.5. Esperientziarik eta autokritikarik gabe ez dago hobekuntzarik	43
2.3. Eremu erreala.	45
2.3.1. NIZE, Nafarroako Ikastetxeetako Zuzendarien Elkarteak.	45
2.3.2. Elkartearen gaur egungo ekimenak.	47
2.3.3. NIZEko ikastetxeak.	48
<b>3. Zer da kasu azterketa.</b>	<b>50</b>
3.1. Kasu azterketaren definizioa.	51
3.2. Kasu azterketaren ezaugarriak.	52
3.3. Kasu azterketa motak.	53
3.4. Metodo, estrategia eta behaketa teknikak.	58
3.5. Abantailak eta desabantailak.	65

<b>4. Diseinu enpirikoari buruz aurre proposamen bat.</b>	<b>69</b>
4.1. Aurrera eraman den kasu azterketa.	69
4.2. Justifikapena.	70
4.3. Datuen bilketa.	70
4.3. Ondorioak.	74
<b>5. Ondorioak.</b>	<b>77</b>
<b>6. Erreferentzia bibliografikoak.</b>	<b>80</b>
<b>7. Eranskinak.</b>	<b>82</b>
7.1. 1. Eranskina.	82
7.2. 2. Eranskina.	87
7.2. 3. Eranskina.	93

## SARRERA

Lehen Hezkuntzako Irakasle Gradu honetan ikasketekin amaitzeko Gradu bukaerako lan bat egitea egokitu zaigu, non niri Ikastetxearen Zuzendaritza kasu bat aztertzea egokitu zaidan. Arestian aipatutako izenburuak dioen bezala, proiektu hau ikastetxeetako zuzendaritzari buruzkoa da, eta beraz, gaiarekin zerikusia duten hainbat aspektu adierazten eta azaltzen dira bertan.

Bestalde, lan honetan azterketa bat egitea eskatzen da. Horretarako, lehenik eta behin kasu bat zer den, zein kasu mota dauden, zein abantaila eta desabantaila izan ditzakeen eta arlo honetako aspektuak azaltzen ditut. Izan ere, jarraian proiektu honetan egindako lan enpirikoa azaltzen da, eta horretan, hiru ikastetxetan egindako azterketaren hausnarketa bat agertzen da.

Lanaren antolamenduari dagokionez, lehenik eta behin gaiaren zentzua eta justifikapena azaltzen hasi naiz, honako puntuak jorratzen ditudalarik: nolatan aukeratu dudan Pedagogiako lerro bat Gradu Bukaerako lana egiteko, graduan ikasitakoaren eta lan honen arteko lotura, langai hau nire interesekoa izan den eta zeintzuk izan diren interes horiek, zergatik uste dudan justifikatzen dela aukeratu dudan Gradu Bukaerako Lan hau egokitzea bezala Haur Hezkuntzako eta Lehen Hezkuntzako Ikastetxe Publikoetan, zer ondorioetara iristeko asmoa dudan eta abar.

Bigarrenik, eremu teorikoari ekin diot, eta bertan, eremu legala, eremu zientifikoa eta eremu erreala atalak bereizi ditut. Lehenengoari dagokionez, LOE legegari eta LOMCE legegari buruz mintzatu naiz. Bigarrenari dagokionez, informazioa iturri ezberdinetatik lortuz zuzendaritzaren aspektu ezberdinak (ezaugarriak, hobekuntzak nola egin, motak eta abar) azaldu ditut. Hirugarren eta azkenari dagokionez, NIZE (Nafarroako Ikastetxeetako Zuzendaritza Elkarte) elkarteari buruz mintzatu naiz, honen funtzionaltasunaren eta antolakuntzaren berri izateko.

Bukatzeko, eremu praktikoarekin proiektu honi amaiera eman diot. Bertan, hiru ikastetxeetan pasatako galdetegien emaitzak eta hausnarketa agertzen dira. Modu honetan, hiru ikastetxeek zuzendaritzaren inguruan daukaten

ikuspuntua eta amankomunak zein ezberdinak dituzten aspektuak frogatzeko aukera dagoelarik. Horrez gain, Gradu Amaierako Lanaren ondorio orokorrak, bibliografia eta eranskinak atalak bukaeran jarri ditut, informazioa zein iturrietatik lortu dudak jakiteko, galdetegi errealak ikusi ahal izateko eta lan honen ondorioak zeintzuk diren argi gelditzeko.

## **1. GAIAREN ZENTZUA, HELBURUA ETA JUSTIFIKAPENA**

### **1.1. Aurrekariak**

Lehen Hezkuntzako Irakasle Graduko ikaslea naiz eta azken seihileko honetan Gradu Bukaerako Lana egitea egokitu zait. Horretarako, gaien inguruko aukeraketa bat egin behar izan dut. Giza eta Gizarte Zientzien Fakultatetik gai ezberdin anitzez osatuta zegoen zerrenda luze bat bidali zidaten egin beharreko lan hau burutzeko, non gehien interesatzen zitzaizkidanetik gutxien interesatzen zitzaizkienera ordenatu behar izan nituen.

Gaien inguruko aukeraketa egiteko, hau da, nire zerrenda egiteko, hainbat irizpide hartu nituen kontuan, nire pentsamenduak eta ideiak ordenatzen eta argitzen lagundu zidatenak. Lehenik eta behin, zerrenda osoan agertzen ziren gaiak ongi irakurri eta aztertu nituen eta horietatik gehienak aurreko urteko ikasgaietan emandako aspektuekin zerikusia zutela ohartu nintzen. Gainera, tutoreen izenetan ere arreta jarri behar izan nuen, izan ere, horietatik asko ez nituen ezagutzen eta nik proiektua egiterako orduan ahalik eta modu egokienean gidatuko ninduen tutore bat nahi nuen. Hori dela eta, ez zitzaidan batere erraza suertatu zerrenda burutzea, zalantza asko izan bainituen.

Bestetik, oso argi neukan proiektu honen burutzeak denbora asko eta esfortzu handia suposatzen zuela, eta beraz, aukeraketa oso ongi egin behar zen. Alde batetik, gaia interesgarria izatea nahi nuen, horrela, proiektua burutu bitartean disfrutatu nezakeelako. Baina, bestetik, joko eta aukera aunitz ematen duen gai bat ere aukeratzea egokia izango zela pentsatzen nuen. Gainera, nire ingurugiroa zein zen (non bizi naizen, praktikak zein ikastetxetan egingo nituen eta abar) kontutan hartu behar nuen, horren arabera izan nitzakeen

erraztasunak eta baliabideak kontuan hartzeko. Modu honetan soilik egin ahalko bainuke interesagarria, praktikoa eta ingurugiroarentzat egokia den proiektu bat.

Orain arte idatzitakoa kontutan hartuz, Zuzendaritza kasu bat aztertzea da azkenean egokitu eta aukeratu dudana gaia. Alde batetik, Lehen Hezkuntzako Irakasle Graduan zehar ez dugu arlo honetan ezagutza handirik jaso; eta bestetik, etorkizun batean irakasle bezala lan egitea tokatzen zaidanean, bertan parte hartzen duten langile guztien funtzioez ezagutza minimo bat izatea garrantzitsua dela pentsatzen dut. Izan ere, ikastetxe batean ez dute soilik irakasleek parte hartzen, eta horregatik, taldean lan egiten jakin behar dugu, eta beraz, honekin batera bakoitzaren funtzioen berri eduki ere bai.

Gainera, gerta liteke etorkizun batean ikastetxe bateko zuzendari izateko grina sortzea, eta nahiz eta formakuntza espezifikoa jaso behar den, beti ongi etortzen da aurretik horren inguruko ezagutza txiki edo minimo bat jakitea. Horretaz aparte, ikastetxeetan zuzendaritzak duen papera oso garrantzitsua da, eta kontuan hartuta hemendik oso gutxira irakasle ofiziala izango naizela, uste dut garrantzia eman behar diodala.

Proiektuaren izenak adierazten duen moduan, ikastetxeetako zuzendaritzaren inguruko azterketa bat egin behar izan dut. Horretarako, Doneztebeko San Miguel eskolako, Iturengo eskolako eta Urdazubiko eta Zugarramurdiko eskolako zuzendariari hainbat galderez osatutako galdetegi bat egitea proposatu diet eta aurrez aurre burutu ere bai.

Doneztebe eskolaren aukeraketaren arrazoia praktikak bertan egitearena eta bailarako herririk handiena izatearena da. Iturengo eskolaren aukeraketa, aldiz, bailarako eskola txiki baten azterketa egitearen grina nuelako izan da; modu honetan, bailarako eskola handi bat eta txiki bat konparatu ahal izateko. Azkenik, Zugarramurdiko eta Urdazubiko eskolek zuzendari berdina daukate, eta orain arte horrelako kasurik entzun ez nuenez, zuzendari honen antolakuntza eta plangintza jakitearen grina sortu zitzaidan, eta hau da bi eskola hauek aukeratzearen arrazoia. Gainera, aukeratutako ikastetxe guztiak NIZE (Nafarroako Ikastetxeetako Zuzendarien Elkarte) elkartearen barruan

daude, proiektuan aurrerago zehaztuago agertzen dena, eta aspektu honetan ere nola antolatzen diren eta harremanetan nola aritzen diren jakin nahi nuen.

Atal honekin bukaera emateko, Gradu Bukaerako Lana burutzeko daukagun denbora murriztarekin kasu azterketa osatu eta konplexuago bat egitea oso zaila dela esatea gustatuko litzaidake. Izan ere, denbora gehiago izango bagenu oso azterketa interesgarria izango litzateke, osatuagoa bai behintzat. Hala ere, bai proiektua burutzeko eta baita atal praktikoa egiteko, informazioa eta ezagutza lortzeko praktika aldiez eta irakurri ditudan liburu eta dokumentuez baliatu naiz.

## **1.2. Justifikazioa**

Lanaren atal honetan, proiektu honen aukeraketa polikiago eta sakonago azalduko dut. Lehen Hezkuntzako Irakaslearen Graduan zehar ikasgai anitz ikasi ditugu, baina horietatik ezta bat ez da zuzendaritzarekin zerikusia dutenak izan. Horregatik, gaia berria suertatu zitzaidan, baina hala ere, interesgarria eta ezberdina. Betidanik erronkak eta gauza berriak egitea eta ikastea gustatu izan zait, eta hau izan zen motibo handi bat zuzendaritzarekin zerikusia zuen gaia aukeratzeko eta honi buruzko proiektu bat egiteko.

Arestian aipatu dudan moduan, zerrendako gai gehienak aurretik jasotako eta landutako ezagutzen inguruko aspektuak lantzen zituzten, eta aurrera joan nintzen gai erabat berri eta ezezaguna suertatzen zitzaidanetik. Izan ere, graduan igarotako aurreko ikasturte guztietan profesionaltasunez hezi naizena baino gehiago hezi nahi nuen proiektu honekin, beste hitzekin esanda, proiektu hau probetxugarria eta hezigarria izatea nahi nuen, aspektu eta arlo berriak ikasiz eta interesgarria suertatuz.

Modu honetan, oso probetxu handia atera diot proiektu honi, honen bitartez berria zen materia bat ikasi baitut, nahiz eta horrek esfortzu eta lan handia suposatu didan. Aurretik nituen hainbat galdera eta zalantza argitzea lortu dut, eta gainera, gradu honetan zehar ezagutzak erabat osatzea lortu dudala uste dut, izan ere, zuzendaritzaren arloa oso garrantzitsua eta kontutan hartzeko den zerbait da.

Hala ere, ez da gai honen aukeraketaren arrazoi bakarra. Graduan zehar, beti izan da intriga eta grina sortu didan gai bat eta urtero nuen esperantza zuzendaritzaren inguruko zen ikasgai bat emango ote genuen edo ez. Proiektuaren gaiaren aukeraketa aurretik ere oraindik esperantza hori nire bihotzaren barruan jarraitzen zuen, eta zerrendan egokitu zaidan gaia ikusi nuenean, segituan interesatzen zitzaizkidan zerrendaren barruan izendatu nuen. Hala ere, berraipatzen dut zerrenda egitea asko kostatu zitzaidala eta zailtasunak izan nituela, ezberdinak ziren eta gustatzen zitzaizkidan beste hainbat gai baitzeuden.

Horrez gain, graduan burututako lehenengo praktikak, Praktikak I izenekoa, ikastetxearen funtzionamenduari buruzkoa izan zen erabat, non bertako langile guztien funtzioak eta ikastetxearen beraren funtzionamendua nolakoa zen azaldu zizkiguten. Gainera, hainbat dokumentu ikusteko aukera izan nuen eta oso interesgarriak eta ezinbestekoak iruditu zitzaizkidan, ez baintuen behin ere ikusi. Hala ere, praktika hauek soilik hiru aste iraun zituen, eta beraz, ezin izan nituen dokumentuak nahi nituen haina aztertu eta landu. Hau izan da Zuzendaritza kasu bat aztertzea gaia aukeratzearen beste arrazoietakoa bat.

Atal honekin bukatzeko, esan beharra daukat oso pozik eta gustura nagoela egokitu zaidan gaiaren inguruko proiektua egin izanaz, bai pertsonalki zein profesionalki izugarri hazi naizela uste baitut. Lana hau burutzeko irakurri ditudan dokumentu eta testuak asko lagunduko didate irakasle bezala lan egiten hasterakoan, eta nori daki etorkizun batean ikastetxe bateko zuzendari izango naizen ala ez. Horrela izanez gero, profesio horretarako ere asko lagunduko dit.

### **1.3. Helburuak**

Orain arte azaldutakoa kontuan hartuta, hauexek izanago dira Gradu Amaierako Lan honekin lortu nahiko nituzkeen helburuak:

- LOMCE-k ikastetxeetako zuzendaritzari buruz dioena ezagutzea.
- LOMCE legeak ekarri dituen aldaketak ezagutzea eta aldaketa hauek egokiak diren ala ez erreflexionatzea.



- Zuzendaritzaren mundua ezagutzea, bai alor zientifikotik, bai alor errealetik eta baita alor legaletik ere.
- Ikastetxeko zuzendari batek dituen funtzioak ezagutzea.
- Zuzendaritzaren aukeraketa nola egiten den ezagutzea.
- Zuzendari izateko formakuntza espezifiko bat behar dela argi gelditzea eta zein formakuntzaz ari garen.
- Zuzendari batek zein nolako gaitasunak izan behar dituen ezagutzea.
- Zuzendaritza on bat izateko dagoen modu egoki baten inguruan hausnartzea.
- Kasu azterketa bat zer den, nola egiten den eta zertarako balio duen ikastea.
- Gaur egungo zuzendaritzaren arloko egoeraren inguruan erreflexionatzea.

## **2. EREMU TEORIKOA**

Gratu bukaerako lan edo proiektu honen arlo teorikoa burutzeko hiru atal nagusi bereizi ditut: eremu legala (legeak dioena), eremu zientifikoa (artikuluetan eta liburuetan hainbat autorek diotena) eta eremu erreala (gaur egun ikastetxeetan ematen dena).

Lehenengo eremuari dagokionez, lehenik eta behin gaur egungo hezkuntza sistemak (LOMCE) irakasleen funtzioei buruz diotenaren inguruan mintzatu naiz. Izan ere, etorkizun batean irakasle izango naizen heinean eta zuzendaritzari buruz mintzatu aurretik, uste dut oso garrantzitsua dela irakasleen funtzioei buruz legeak dioena ezagutzea.

Jarraian, Ikastetxeetako Zuzendaritzari buruz mintzatu naiz baina Espainia estatuko hezkuntza legediaren arabera. Bertan, urteetan zehar zein nolako Hezkuntza Sistema aldaketa eta bakoitzak zeri ematen zion garrantzia azaldu dut pixka bat. Izan ere, ongi dago gaur egungo legediak zer dioten jakitea, baina zein nolako eboluzioa eta aldaketak jaso dituen jakitea ere ezinbestekotzat jotzen dut.

Honen ondotik, LOE legeari buruz mintzatu naiz, kontuan hartuta LOMCE aurretik egon den legea izan dela. Bertan, gehienbat lege honen hitzaurreak zer dioen eta zuzendaritzari buruzko aspektuetan zentratu naiz. Izan ere, hurrengo zatian LOMCE legea adierazi dut, eta bai batean eta bestean zuzendaritzari buruz diotena landu dut, azken finean nire lan hau horri buruz baitoa. Horrela ba, azken bi legeen arteko berdintasun eta ezberdintasunak azaltzeko aukera izan dut, eta aldi berean, LOE-tik LOMCE-ra izan diren zuzendaritza aldaketak ikusi ahal izan ditut.

Bigarren eremuari dagokionez, hainbat artikuluetan eta liburuetan oinarritu naiz atal hau burutzeko. Horietatik bat Miguel Santos Guerra autoreak idatzitako “Las feromonas de la manzana” liburua da, eta egia esan, zuzendaritzari buruzko oso aspektu interesgarriak aipatzen ditu aurrerago zehaztuak daudenak. Gainera, aurten argitaratutako liburua denez, egun errealki ematen diren egoerak aztertzen dira, eta beraz, lan honetan murgiltzea ezinbestekoa zen.

Bestalde, Gradu Bukaerako Lana egiteko egokitu zaidan tutorearen (Jaione Apalategi Begiristiain) hainbat testu ere irakurri ditut, eta horietatik buruzagitzaren eta hauek izan behar dituzten gaitasunen inguruko aspektuak islatu ditut lanean. Gainera, beste hainbat webgune ere aholkatu zizkidan, eta horietatik, Deustuko Jardunaldiak, Eurydice, OGE aldizkaria, Hik Hasi eta gisa honetako baliabideak aipatzea gustatuko litzaidake. Beraz, hauetatik ere ikasi eta informazioa txertatu dut.

Bukatzeko, azken eremuari dagokionez, NIZE (Nafarroako Ikastetxeetako Zuzendarien Elkarte) elkartean jarri dut erabateko arreta. Izan ere, ni Malerrekako bailaran bizi naiz eta eskola praktikak San Miguel Ikastetxean egin ditut. Beraz, ikastetxe hau eta baita bailara honetan gehienak elkarte honetan sartuta zeudela ikusita, azterketa egiterako orduan honen inguruan ere aztertzea interesgarria iruditu zitzaidan; eta beraz, honen inguruko informazioa jartzea erabaki egokia izan litekeela pentsatu nuen.

## **2.1. Eremu legala**

### *2.1.1. Irakasleriaren funtzioak*

Atal honetan, LOMCE legeak dioenean oinarrituz, irakasleek dituzten, eta beraz, derrigorrez bete behar dituzten funtzioak gainetik eta orokorrean azalduko ditut. Funtzio hauek, irakasleek elkarlanean eta talde lanean dauden printzipioetan oinarrituz jarraitu eta bete beharko dituzte.

Irakasle bakoitzak bere ikasle guztien ikaskuntza prozesuaren ebaluazioaz eta irakaskuntza prozesuaren ebaluazioaz arduratu behar da. Gainera, ikasleen tutoretzez, zuzendaritzaz, ikasleen ikaskuntza prozesuan orientabideak emateaz eta prozesu horretan laguntza emateaz arduratuko da, lau aspektu hauetan familiaren laguntza edo parte hartzea egon behar delarik.

Ikasleen hezkuntza orientazioa, orientazio akademikoa eta orientazio profesionala zerbitzu edo departamentu espezializatuez lagunduta egon behar da. Gainera, ikasleen garapen intelektualaren, afektiboaren, psikomotrizitatearen, sozialaren eta moralaren atentzioaz ere arduratu behar dira.

Ikasturtean burutzen diren jarduera eta ekintzei dagokienez, ikastetxe barruan zein kanpoan egiten diren jardueren promozioaz, organizazioaz eta parte-hartzeaz arduratzen dira, honekin batera zentroetan dauden programez ere arduratuz. Horrekin batera, ikastetxe barruan burutzen diren jarduerak errespetuzko, tolerantziazko, parte-hartzailea izatez eta askatasunez burutzea da irakasleek duten beste eginkizun bat, honekin batera gizartean balore demokratikoak erakutsiz eta transmitituz. Irakasleek irakaskuntza jarduerak koordinazio bat eramanez, modu hein batean zuzenduta eta kudeaketa kontuan hartuz prestatu beharko ditu, aldi berean, zentroan orokorrak diren ekintzetan ere parte hartuz.

Ikasleen ikaskuntza prozesuaz familiei transmititzeaz eta hauen orientazioaz eta kooperazioaz ere arduratu behar dira. Modu honetan, ikasle bakoitzaren gurasoak haien seme-alabek eramaten duten prozesua eta izaten dituzten hobekuntzen eta zailtasunen berri emateko.

Bukatzeko, irakasleak ebaluazio planetan parte hartu behako dute, bai Administrazioak determinatuta eta baita zentroak berak determinatuta ere.

Maila bakoitzari egokitzen zaion irakaskuntzaren inbestigazioa, esperimenezioa eta hobekuntza jarraitua kontuan hartu beharko dute irakasle guztiek, eta gainera, irakasleek arestian aipatutako guztia kolaborazioaren eta talde lanaren bidez burutu beharko dute.

### *2.1.2. Ikastetxeetako Zuzendaritza Espainia estatuko hezkuntza legedian*

Espainia estatu mailako hezkuntza legeari hasiera emateko, zuzendaritzaren soslai edo profilaren bilakaera XX-XXI mende artean azaltzen hasiko naiz.

Frankismoaren garaitik hasita, ikastetxeetako zuzendaritza politikoa zen, eta eskola kontrolatzea zen helburu edo eginkizun nagusia. 1967. urtean, Lehen Hezkuntzako zuzendarien kidegoa sortzen hasten da eta 1970. urtean LGE legeak ikastetxe zuzendaritzari autonomia gehitu behar zitzaiola defendatzen zuen. 1980. urtean LOECE lehea neurri bateko “profesionalizazioa” defendatu zuen merezimendu lehiaketa baten bidez. Bost urte beranduago, ikastetxeetako zuzendaritza eredu parte-hartzailea eta autogestionarioa bihurtu zen; azkenean, 1995. urtean esperientzian oinarritutako eredu formatzailea sortu zen arte. 2002. urtean LOCE lehea dugu non eredu profesionalizatzailea defendatzen zuen. Bukatzeko, 2006an sortutako LOE legeak zuzendaritza parte-hartzaile bat defendatzen zuen eta azken LOMCE lege honetan lidergo pedagogikoa eta kudeaketa nabarmentzen da.

### *2.1.3. LOE*

LOE 2006an sortutako Hezkuntza Sistema dugu, jada egun LOMCE sistemak lekua kendu diolarik. Legedia honen hitzaurrearen arabera, hezkuntzaren helburua herritar autonomiak, askeak, arduratsuak eta konprometituak sortzea zen, parte-hartzea oinarritzko balioa bihurtuz. Ondorioz, hezkuntza-komunitateak ikastetxeen antolamenduan, gobernuan, funtzionamenduak eta ebaluazioan parte-hartzen zuten. Horrez gain, ikastetxeetako autonomiari garrantzia ematen hasi zitzaion, eta baita kide

anitzeko organoei ere. Hala nola, Eskola Kontseiluari, Irakasleen Klaustroari eta Irakasleen koordinazio-organoei.

Ikastetxeetako zuzendaritza taldeari dagokionez, hau ikastetxe publikoetako gobernu-organo betearazlea moduan definitzen du lege honek; honen kideak zuzendaria, ikasketa-burua eta idazkaria izanik. Horrez gain, honakoak ziren LOEk zuzendaritza taldeari ezarri zizkien eskumenetako batzuk: ikastetxearen ordezkartza izatea, ikastetxearen jarduera guztiak zuzentzea eta koordinatzea, zuzendaritza pedagogikoa gauzatzea, ikastetxearen eta ingurunearen arteko harremana sendotzea, ikastetxearen barneko ebaluazioak bultzatzea eta kanpoko ebaluazioetan eta irakasleen ebaluazioan laguntzea.

Ikastetxe Publikoetako zuzendarien hautaketari ekingo diot. Honetan, prozesuaren parte-hartzaileak Hezkuntza-komunitatea eta Hezkuntza-administrazioa ziren eta lanbide egokienak zituztenak eta hezkuntza-komunitatearen babes handiena lortzen zutenak izaten ziren hautatuak. Gainera, meritu-lehiaketaren bidez hautatzen zen.

Bestalde, zuzendaria izateko hautaketa horrek hainbat baldintza zituen, honakoak liratekeenak:

- Irakaskuntzako funtzio publikoan gutxienez bost urteko antzintasuna.
- Gutxienez bost urtez ikastetxeak eskaintzen dituen irakaskuntza batean funtzionario gisa zuzeneko irakaskuntza eman izana.
- Deialdia egiten duen hezkuntza-administrazioaren eremuko ikastetxe publiko batean gutxienez urte oso bateko esperientzia.
- Zuzendaritza-proiektu bat aurkeztea.

Hautaketa honetarako, lehenik eta behin Hezkuntza-administrazioak meritu-lehiaketarako deialdi bat egiten zuen. Hautaketa batzordea Hezkuntza-administrazioaren ordezkariak eta ikastetxearen ordezkariak osatzen zuten. Azken hauetatik, gutxienez heren bat klaustroak aukeratutako irakasleak izango dira eta beste heren bat irakasleak ez diren Eskola Kontseiluko kideek beraien

artean aukeratutakoak izaten ziren. Hautaketa egiteko, ikastetxeko irakasleen kandidaturak hartzen ziren kontuan lehenik, eta ondotik, beste ikastetxe batzuetako irakasleak kontutan hartzen hasten ziren (ikastetxeko izangairik ez dagoenean edota ikastetxeko izangaiak hautatzen ez zirenean).

Zuzendariaren izendapena eskuratzeko, hautatutako zuzendari-gaiak hasierako prestakuntzarako programa bat gainditu behar izaten zuten eta lau urteko aldi baterako izendapena izaten zen. Dena den, izendapen hori lau urteko bi denbora aldirako berritzea posible zen. Programazio horiek amaitzean, ebaluatuak izaten ziren, eta horretarako, prozedurak eta ezarrita zeuden ebaluazio irizpideak kontutan hartzen ziren.

Gainera, LOEk ezohiko izendapena onartzen zuen honako kasu hauetan: zuzendari-gairik ez zegoenean, ikastetxe sortu berrien kasuan eta batzordeak zuzendari-gairik hautatzen ez zuenean. Kasu hauetan, administrazioak izendatzen zuen lau urteko aldi baterako.

Lege honetan, gainera, kargua uzteko hainbat arrazoi markatzen zituen, eta beraz, arrazoi horietakoren bat izan ezean, zuzendariak ezin zuten kargua utzi. Honakoak ziren arrazoi horiek:

- Izendapenari dagokion aldia edo luzapena amaitzen denean. Hala nola, ikastetxean lan egiteari uzten zenean, lekuz aldatzen zenean; hezkuntza-administrazioak onartutako uko arrazoituaren kasuan; ezintasun fisikoaren edo psikikoaren kasuan eta interesa.
- Kontraesaneko espedientearen ondorioz: funtzioen ez-betetze larriagatik. Hala nola, funtzioen ez-betetze larriagatik; hezkuntza-administrazioak bere ekimenez edo Eskola Kontseiluaren proposamen arrazoitu bidez eta interesdunari eta Eskola Kontseiluari entzun ondoren.

Zuzendaritza lanak bere balioespenak zituen lege honen arabera. Ikastetxe bateko zuzendariari gehiago ordaintzen zitzaion eta bereziki balioesten zen irakaskuntzako lanpostuen hornidura prozesuetan. Gainera, ebaluazio positiboaren aitormen pertsonala eta profesionala eskatzen zen eta

denboraldian kargua balioespen positiboarekin betetzen zutenean, ordainsari-osagarriaren zati bat jasotzen zuten aktibo zeuden bitartean.

Lege honekin amaitzeko, Itunpeko Ikastetxe Pribatuetako zuzendariari dagokionez, hezkuntza-administrazioek zenbait konpentsazio ekonomiko ahalbidetzen zituzten; zuzendaria izendatzeko ikastetxeko titularraren eta eskola batzorde edo kontseiluaren arteko adostasuna behar zen; adostasunik egon ezean, Eskola Kontseiluak hautatzen zuen titularrak proposaturiko hiru irakasleen artean; eta kargua uzteko titularrak eta eskola kontseiluak onartu behar zuten.

#### 2.1.4. LOMCE

LOMCE gaur egun indarrean dagon Hezkuntza Sistema da, aurreko legetik (LOE) hainbat aldaketa izan dituela. Lege berri honen arabera, hemendik aurrera Gobernuak izendatuko ditu eskoletako zuzendariak, izan ere, kargu hori izan nahi duten irakasleek formazio prozesu bat igaro eta ziurtagarri bat eskuratu beharko dute. Orain arte, Eskola Kontseiluak izendatzen zuten zuzendaria. Gainera, zuzendariak eskubidea izango dute irakasleak zuzenean kontratatzeko, eta ez dute zertan oposizioa gaindituta izan behar.

Lege berri honen hitzaurreari erreparatzen badiogu, ikastetxearen autonomiari arreta berezia jarri dio erreforma honek, ikastetxeetako kontrol eta gobernu ardura duten talde-organoak (Eskola Batzordea edo Kontseilua; Irakasle Klaustroa eta irakaskuntzaren koordinazio-organoak) gehiago nabarmendu nahian. Gainera, esku hartzeak, autonomiak eta gobernuak garrantzia handia eskuratu dutela nabarmentzen da.

Horrez gain, lege honek dio ikastetxeen autonomia handitzea ELGAK ikastetxeen emaitzak hobetzeko behin eta berriz emandako gomendioa dela. Nazioarteko inkesten arabera, autonomia izatea garrantzitsua dela diote eta baita gure sistemaren gabeziak bat ere.

Ikastetxe bakoitzak bere sendotasunak eta inguruko premiak zeintzuk diren identifikatzeko gaitasuna izan behar du, eremu horretako hezkuntza-eskaintza eta eskaintza metodologikoa hobetzeko moduari buruzko erabakiak hartu ahal

izateko, hezkuntza-administrazioaren estrategiari zuzenean lotuta, hala behar denean. Ikastetxeen autonomia ikasleen aniztasunaren arretari irekitako atea da eta sistemaren kohesioa eta batasuna mantentzen ditu, ikastetxeen artean lankidetzan aritzeko aukerak emanaz eta laguntza emateko eta batera ikasteko sareak sortzen.

Erreforma honi esker, ikastetxeetako zuzendaritzaren kudeatzeko gaitasuna ere indartuko dela dio legeak, zuzendariari, ikastetxeko hezkuntza-administrazioaren ordezkari eta hezkuntza proiektuaren arduradun diren aldetik, pedagogian eta kudeaketan gidaritza handiagoa emango dela ziurtatzen da.

Bestalde, zuzendarien eginkizuna sustatu da, zuzendariaren postua lortzeko aurretiazko ziurtapen-sistema baten bidez, eta hartutako erabakien, kalitatezko ekintzen eta horiek aplikatzean lortutako emaitzen inguruko kontuak emateko protokolo bat ezarri da. Administrazio arlo gutxi dira hezkuntzako ikastetxe publikoen sarea bezain konplexuak eta handiak. Haren zailtasuna eta arduradunek egin beharreko esfortzua kontuan hartuta, kudeaketa hobetzea sistemarentzako ezinbesteko erronka da.

Zuzendaritza taldearen inguruan, honakoa da bai LOE zein LOMCE legeek diotena:

1. Ikastetxe Publikoetako aginte organo betearazle edo exekutiboa, zuzendari, ikasketa burua, idazkari eta hezkuntza administrazioek xedatu dezaketen beste batzuegandik osatuta egongo dira.
2. Zuzendaritza taldeak era koordinatuan egingo du lan, zuzendariaren agindura eta legalki ezarritako funtzio zehatzak betetzen.
3. Zuzendariak, Ikasketa Buru eta Idazkariaren izendapen proposamena zein kargu uztea adieraziko dio hezkuntza administrazioari, Klaustroari eta Eskola Batzordeari komunikatu aurretik.
4. Zuzendariak kargua utzi edo aginte aldia bukatzerakoan zuzendaritzako taldekide guztiek utziko dituzte izendapenak.
5. Hezkuntza administrazioek zuzendaritza funtzioa sustatuko dute zuzendaritza taldeek giza eta baliabide materialekiko ekimena



hobetzeko neurriak hartuz zein programak antolatu eta formazio ikastaroen bitartez.

Honakoak izango lirateke LOMCE legean onartzen dituen eskumenak: ([http://www.boe.es/boe\\_euskera/dias/2013/12/10/pdfs/BOE-A-2013-12886-E.pdf](http://www.boe.es/boe_euskera/dias/2013/12/10/pdfs/BOE-A-2013-12886-E.pdf))

- a) Ikastetxearen ordezkari izatea, ikastetxean hezkuntza-administrazioa ordezkatzea, eta administrazio horri hezkuntza-komunitatearen planteamenduak, asmoak eta premiak helaraztea.
- b) Ikastetxeko jarduera guztiak zuzentzea eta koordinatzea, irakasleen klaustroari eta eskola-kontseiluari esleitutako eskumenak eragotzi gabe.
- c) Zuzendaritza pedagogikoa gauzatzea, hezkuntza-berrikuntza sustatzea eta ikastetxearen heziketa-proiektuaren helburuak lortzeko planak bultzatzea.
- d) Legeak eta indarrean diren gainerako xedapenak betetzen direla bermatzea.
- e) Ikastetxeari atxikitako langile guztien buru izatea.
- f) Ikastetxeko elkarbizitza hobetzea, gatazkak konpontzeko bitartekotza bermatzea eta ikasleei dagozkien diziplina-neurriak ezartzea indarrean den araudia beteta, lege organiko honen 127. artikuluan eskola-kontseiluari esleitutako eskumenak eragotzi gabe. Horretarako, ikastetxeetan gatazkak konpontzeko prozedurak arintzea sustatuko da.
- g) Ikastetxearen eta ingurunearen arteko harremana sendotzeko, familiekiko, erakundeekiko eta organismoekiko lankidetzak bultzatzea, eta eskola-giro egoki bat sustatzea, lagungarri izan dadin ikasleek jakintzetan eta balioetan prestakuntza integrala jasotzeko eta ikasketa-ohiturak sustatzeko.
- h) Ikastetxearen barne-ebaluazioak bultzatzea eta kanpo-ebaluazioetan eta irakasleen ebaluazioan laguntzea.
- i) Ikastetxearen eskola-kontseiluaren eta irakasleen klaustroaren ekitaldi akademikoetarako eta bilkuretarako deialdia egitea eta

ekitaldi horiek zuzentzea, eta haiek beren eskumenen eremuan hartutako erabakiak betearaztea.

- j) Obrak, zerbitzuak eta hornigaiak kontratatzea, gastuak ikastetxearen aurrekontuaren arabera baimentzea, ordainketak agintzea eta ikastetxearen ziurtagiriei eta dokumentuei oniritzia ematea, eta hori guztia hezkuntza administrazioek ezartzen dutenari jarraituz.
- k) Hezkuntza-administrazioari zuzendaritza-taldeko kideen izendapena eta kargu-uztea proposatzea, ikastetxearen eskola-kontseiluari eta irakasleen klaustroari jakinarazi ondoren.
- l) Lege organiko honen V. tituluaren II. kapituluan adierazitako proiektuak eta arauak onestea.
- m) Ikastetxearen urteko programazio orokorra onestea, irakasleen klaustroak irakaskuntzaren plangintzari eta antolamenduari dagokionez dituen eskumenak eragotzi gabe.
- n) Ikasleen onarpenari buruz erabakitzea, lege organiko honetan eta garatzen duten xedapenetan ezarritakoari jarraituz.
- o) Baliabide osagarriak eskuratzea onestea, 122.3. artikuluan ezarritakoaren arabera.
- p) Hezkuntza-helburuak eta kultura-helburuak lortzearren, toki-administrazioekin eta beste ikastetxe, erakunde eta organismo batzuekin lankidetzan jarduteko jarraibideak finkatzea.
- q) Hezkuntza-administrazioak esleitzen dizkion beste edozein.

LOMCEren legearekin bukatzeko, aipatu zuzendaritza funtzioaren ebaluazioari dagokionez, ikastetxeen funtzionamendua hobetzearren, hezkuntza-administrazioak, beraien eskumenen alorrean, zuzendaritza funtzioa baloratzeko planak landu ditzaketela.

#### 2.1.5. *Ikastetxeetako zuzendaritza egungo egoeran*

Zuzendaritza taldearen alorrera bueltatuz, argi gelditu behar da egunean honen partaideak zuzendaria, ikasketa burua eta idazkaria direla. Zuzendariak antolatu, planifikatu, koordinatu, kontrolatu eta ebaluatu behar du. Ikasketa

burua alderdi pedagogikoez arduratzen da eta idazkariak, aldiz, lan burokratikoak burutuko ditu.

Gainera, Ikastetxeko zuzendaritza-taldeak hainbat lan esparru ditu elkarren artean erlazionatuta daudenak. Honakoak dira esparru horiek: esparru pedagogikoa, esparru administratiboa, giza baliabideak, zerbitzu osagarriak, esparru ekonomikoa eta kanpoko harremanak.

Bestalde, zuzendariak ere arazoak izaten dituzte. Ojenbarrenak 2000.urtean idatzi zuen bezala eta Euskal Autonomia Erkidegoan egindako ikerketa baten arabera, honakoak dira ikastetxeetako zuzendariak izaten dituzten arazoak:

- Ikastetxearen irudia hobetzea.
- Zuzendariak lan berriak integratzeko duen laguntza eskasa.
- Ikastetxeak duen autonomia falta.
- Hezkuntza Administrazioarekin dituen oztopoak.
- Bere lankideekin dituen gatazkak.
- Burokrazia.
- Zuzendaritza taldea osatzeko arazoak.
- Langileen kudeaketa egiteko dituen arazoak.

Ez dugu ahaztu behar lanpostu guztietan arazoak egoteaz gain motibazioa sorrarazten dituzten aspektuak ere egon daitezkeela, eta zuzendariaren kasuan horrelaxe gertatzen da. Arestian aipatutako autoreak ere arlo horretaz idatzi zuen 2000.urtean, eta hau ere Euskal Autonomia Erkidegoan egindako ikerketa batean oinarrituta dago. Motibazioa sorrarazten duten hainbat aspektuz mintzatzen da, honakoak izango liratekeenak:

- Norberaren lanbide-garapena eta garapen pertsonala.
- Ikastetxearen helburuak lortzea erakunde bezala.
- Sormena, lidergoa izateko aukera, erabakiak hartzeko aukera.
- Irakaskuntzaren alde beste egoera batetik lan egitea.
- Bere lanaren balorazioa.
- Irakasleekin harreman onak izatea.

- Zuzendaritza taldekoen laguntza eskuratzea.
- Beste zuzendari batzuekin sarean lan egitea.

Laburbilduz, ikastetxearen zuzendaritza eredu profesional eta teknikoaren aldekoa da Europa mailan, baina Espainia Estatuko hezkuntza sisteman eredu profesionalaren aurkakoa da. Ondorioz, aipatutako azken honetan ematen den zuzendaritza ahula eta ezegonkorra suertatzen da.

#### 2.1.6. *Ikastetxeetako Zuzendaritzaren funtzioak*

Atal honetan ikastetxeetako zuzendariak dituzten funtzioez mintzatuko naiz, eta horretarako, honako hiru aspektu aztertuko ditut: giza baliabideen koordinazioa, baliabide materialen kudeaketa eta baliabide funtzionalak.

Lehengo aspektuari dagokionez (baliabideen koordinazioa), ikastetxeko lankide guztien ahaleginak antolatzeari dagokio eta ikuspegi horizontala eta ikuspegi bertikala bereizten dira. Horizontalaren barruan maila bakoitzeko irakasleak sartzen dira eta curriculumaren edukiak, metodologia, baliabideak eta ebaluazioa egokitzea dira atal hau osatzen dituzten ekintzak. Bertikalaren barruan, aldiz, maila, ziklo eta etapa ezberdineko irakasleak sartzen dira.

Aurrekoarekin jarraituz, baliabideen koordinazioan eragiten dituzten hainbat faktore daude zuzendaritzaren funtzioan eragina izaten dutenak. Honakoak dira: ikastetxe barruko komunikazioa eta informazioa, erabakiak hartzeko erak, irakasleen, langileen, ikasleen eta gurasoen parte-hartzea, lan banaketa eta gatazkak bideratzeko moduak.

Horrez gain, ikastetxeetako zuzendaritzak koordinatzeko modua ez da bakarra, era batean baino gehiagotan egin daiteke. Koordinazio autoritario batez hitz egiten badugu, honetan irakasleen iritzia ez da batere kontuan hartzen. Koordinazio burokratiko batez hitz egiten badugu, egin beharreko lana ikastetxeak edo administrazioak ezarritako araudietan oinarritzen da. *Laissez-faire* motatako koordinazioaz hitz egiten badugu erakunde eta bere lan prozesuak ez ditu inork koordinatzen. Koordinazio demokratiko batez hitz egiten badugu informazioa eta komunikazioa egoteaz gain, koordinatzaileak lankide guztien iritzia kontuan hartzen ditu.

Bigarren aspektuari dagokionez (baliabide materialen kudeaketa), espazioak, ekipamenduak eta material didaktikoak osatzen dute eta ikas -irakas prozesua baldintzatzen dute. Horrez gain, eraikuntzak eta ekipamenduak ikasleen taldekatzean duten eragina ere baldintzatzen dute.

Ikastetxearen eraikuntzan arreta jartzen badugu, ikaskuntzarako berariazko eremuak ikasgelak, liburutegia, kiroldegia eta balio anizdunak izango litzateke, besteak beste. Jolastoki baten beharra ere nabarmentzen da, atsedendian ikasleak non egon izateko, eta aproposa izan beharko luke. Zerbitzuei dagokionez, jangela, biltegia eta irakasle gela izatea komenigarria da. Noski, korridoreak, eskailerak eta igogailu bat izatea ere ezinbestekoa suertatzen da, ikastetxeko partaide guztiak joan-etorrian ibiltzeko. Administrazioaren arloari dagokionez, ikastetxe guztiek zuzendaritza eta idazkaritza gela bana izan behar dute. Azken ezaugarria irakaskuntzaz kanpoko langileen eremua izango litzateke.

Hirugarren aspektuari dagokionez (baliabide funtzionalak), eskola denboraren barne dauden ezaugarriek osatzen dute, hala nola, denboraren esanahi pedagogikoen. Honen barruan, denboraren elementu kulturalak sartuko lirateke, adibidez, eskolaren sarrera, irteerak eta saio aldaketak adierazten duen txirrina, astean zehar ematen diren gela aldaketak, jolastokia zaintzeko txandak, ikaslerik gabeko tarteak, ebaluazio tarteak eta abar.

Arestian aipatutakoarekin jarraituz, gizarte premiei erantzuteko denboraren hainbat aspektu daude: eskola ordutegi etengabea edo zatitua den, jantokiko zerbitzua (ikastetxean jantokia balego) nolakoa izan behar den eta nortzuk arduratu behar diren eta eskolaz kanpoko jardueren ordutegiaren antolamendua eta plangintza.

Gainera, denboraren oinarri biologikoen ere beren papera hartzen dute. astearen erdiko egunak (asteartetik ostegunera) egun hoberenak izaten dira lan intelektualak burutzeko. Izan ere, adinaren arabera arreta mantentzeko denbora aldatzen da eta aintzat hartu beharko litzateke. Kontutan hartu behar da, baita, informazioa prozesatzeko hainbat modu daudela, eta horretarako lan mota ezberdinak txandakatzea komeni dela. Aurretik aipatutako guztiarekin zerikusia

duten bi aspektu: garunaren ezkerreko hemisferioak hizkuntzarekin zerikusia duten lanak egiten ditu eta eskuineko hemisferioak espazioarekin lotura lanak egiten ditu.

Oinarri pedagogikoei dagokienez, honakoak dira barne hartzen dituen arloak: lan unitateen iraupen malgua da, malgutasuna ikus daiteke egutegian eta ordutegian, gelatik kanpo lan egiteko aukera ematen du, ikasleek beren denboraren zati bat antolatzeke aukera ematen du eta irakasleen lana errazteko balio du (planifikazioa, koordinazioa, gurasoekiko tutoretza ...).

Oinarri soziokulturalari dagokionez, ikastetxetik kanpoko baldintzak, gizarte ohiturak eta gizartearen beharrak hartzen ditu kontuan. Hauen barruan, ikasleak garraiatzeko modua (autobusa eskaintzen den ala ez), jantokia dagoen edo ez, jatorduak zeintzuk diren, jai egunak zeintzuk diren, lan bizitza eta familia bizitza bat etortzeko neurriak eta mota hauetako esparruak sartuko lirateke.

Atal honekin bukatzeko, ez dugu ahaztu behar zuzendaritzaren funtzioak oso anitzak eta zailak direla, eta ondorioz, planifikatzeko denbora gutxi dago eta arazoak izaten dira lan administratiboekin.

## **2.2. Eremu zientifikoa**

### *2.2.1. Zuzendaritzaren definizioa eta honekin zerikusia duten kontzeptuak*

Zuzendaritzaren gaien sartu aurretik, kontzeptu hau zertan datzan azaltzea ezinbestekoa suertatzen da, aldi berean, honekin zerikusia duten hainbat kontzeptu aipatuz, eta hauetariko batzuen artean ezustekoak gerta ez dadin. Modu honetan, honen ondoren datozen puntuak hobeto ulertu ahalko dira, izan ere, aspektu sinple eta errazenetik konplexuagoak eta sakonagoak diren arloetara igarotzen baita.

Gaur egun, zuzendaritzaren definizio zehatz bat ematea oso zaila suertatzen da, izan ere, ikuspuntu ezberdinak baititu. Beraz, adituen artean

adostasun finko eta bakar batera iristera ez zaie batere erraza egiten, naiz eta hainbat aspektutan bat datozen. Hala ere, jarraian bi adituen arabera zuzendaritza zer den edota honen inguruko ikuspuntua zein den adierazten da:

“Zuzendaritza isiltasunean, gardentasunean eta probetxugarria den influentzia izan behar da, aldi berean inguruan daudenei kemendu, adoretu edo hazi egiten duelarik”. (Santos Guerra, 2015:13)

“Bistan denez, eskolako zuzendariak barneko erakuntza-muga askori lotuta daude: egiturak, prozedurak eta hezkuntza-prozesuak, hau da, guk ikastetxearen helmugak eta helburuak deitzen ditugunak, gehi horiei dagozkien azpisistemak: egiturazkoa, teknikoa, psikosoziala eta administratiboa. Horiez gain, kanpoko-muga askori ere lotuta daude, guretzat horiek aldagaiak direla: burokratikoa, soziopolitikoa eta espaziala. Laburbilduz, uste dute ikastetxeko zuzendariak ez duela bere erakundea gidatzen, eta ikastetxeko kide bat gehiago dela. Hori gutxi balitz, batzuetan erakunde horrek izan behar duen zuzendaritza gaizkien ezagutzen duen pertsona dela defendatzen dute”. (Apalategi, 2000:1)

Zuzendaritza kontzeptuen definizio eta uste ezberdinak egon arren, guztiek ikastetxeetako ezinbesteko ezaugarritzat jotzen dute. Hau da, ikastetxe bateko mamia da zuzendaritza, eta beraz, ezinezkoa dena faltatzea. Zuzendaritzak ikastetxe osoa inguruan dagoen gizartera moldatzea lortzen du, aldi berean, bertako ikasleak gizarte horretan menpekotasunik gabekoak edo independenteak izateko ikastera bultzatuz eta bertan integratzen irakatsiz. Horretarako, bai kanpotik zein barrutik zuzentzea ezinbestekoa da, modu honetan, ikasleen errendimendua eta ongizatea hobetuz.

Baina, zertan datza ikastetxe bateko zuzendaria izatea? Zuzendariak erakunde ekintzei zentzua eta esanahia ematen laguntzen dute, hezkuntza proiektu bat bultzatzen eta koordinatzen du, ikastetxeak sortzen duen komunitatean denon artean ingurugiro positiboa izatera bideratzen eta lortzen du, hezkuntza berrikuntzak bereganatzen ditu instituzioak eskakizun berrietara egokitzeko, nabarmenak, garrantzizkoak, adierazgarriak eta esanguratsuak diren ikaskuntzak posible egiten ditu, instituzioaren ebaluazioa hobekuntzaren

bide bat bezala bultzatzen du, psikologikoki osasuntsuak diren erlazioak bideratzen ditu, garapen antolatzailearen dimentsio etikoak defendatzen ditu eta sortzen den komunitate horretako kide guztiak parte-hartzea bultzatzen ditu. (Santos Guerra, 2015:55-56)

Dena den, Miguel Santos Guerrak idazleak *Las feromonas de la manzana* liburuan zuzendaritzaren bi ikuspuntu bereizten ditu. Lehenkoa, zuzendaritza ikuspuntu hierarkiko batetik ikusita dago, eta beraz, zuzendaritzaren ardura agintzea, kontrolatzea, ebaluatzea, exijitzea, zigortzea, isilaraztea eta abar da. Bigarrena, aldiz, zuzendaritzaren ikuspuntua edo ikuskera demokratikoagoa, parte-hartzaileagoa eta hezitzaileagoa da. Beraz, zuzendariaren eginkizuna ikuspuntu honen arabera koordinatzea, ikastea, entzutea, elkarriketatzea, parte-hartzea, pentsatzea, onartzea, berritzea, behatzea, sortzea, haztea, zoriontzea eta abar izango litzateke. Honakoak dira bi ikuspuntu horiek: (Santos Guerra, 2015:14)

1. *Una visión jerárquica de la dirección potenciaría las siguientes concepciones:*

*Dirigir es mandar, dirigir es explicar, dirigir es guiar, dirigir es decidir, dirigir es controlar, dirigir es exigir, dirigir es evaluar, dirigir es castigar, dirigir es imponer, dirigir es ordenar, dirigir es someter, dirigir es silenciar, dirigir es advertir, dirigir es representar, dirigir es tener privilegios.*

2. *Una visión más horizontal, más democrática, más participativa, más educativa de la dirección potenciaría las siguientes concepciones:*

*Dirigir es coordinar, dirigir es dialogar, dirigir es escuchar, dirigir es aprender, dirigir es amar, dirigir es participar, dirigir es estimular, dirigir es pensar, dirigir es aceptar, dirigir es innovar, dirigir es sugerir, dirigir es investigar, dirigir es comprender, dirigir es proponer, dirigir es crear, dirigir es hacer crecer y dirigir es felicitar.*

Aurrekoarekin jarraituz eta zuzendaritzaren inguruko hainbat aspektu azaldu ostean, honekin zerikusia duten bi kontzeptu azaltzen jarraituko dut, honakoak direnak: buruzagia eta nagusia. Beraz, hurrengo adierazpideak bi



kontzeptu hauen ingurukoak izango dira, zuzendaritza edota zuzendari bat zer den ongi ulertzeko ezinbestekoa baita buruzagia eta nagusia hitzen esanahia eta baktizaren aspektuak ongi ezagutzea eta kontutan hartzea.

Lehenik eta behin, buruzagia definitzerako orduan eta pertsona hori nolakoa den esaterako orduan adostasuna dagoela esan beharra dago. Bateratasun honetan, buruzagiak honako funtzio hauek betetzen dituen indibidua dela esango genuke: besteengan eragina izateko gai den norbait; taldearen motibatzailea eta inspiratzailea: grina arrazoiaren aurrean jartzen duen pertsona, elkarren arteko konplizitatea ahaztu gabe; lortu behar dituen helburuak eta emaitzak inoiz ahazten ez dituen (edozein kudeatzaile onek egingo lukeen moduan); boterea berez lortzen gai dena; sortzailea, amets bat, estrategia bat eta ikusketa bat argiro azaltzeko gaitasuna dauka, ez bakarrik hitzen bidez, ekintzen bidez ere bai; arriskuak onartu eta okerrak egiteko prest dagoena, porrotak kontuan hartu beharreko beste emaitza bat legez ulertzen ditu, beti konponbide positiboa bilatuta; konfiantza lantzen, ideiak sortzen eta besteen ideiak egituratzen jarduten duena, etab. (Apalategi, 2000:2-3)

Bestalde, kontzeptu honek hainbat galdera edo jakin-min sortarazten dizkigu nahasgarriak izan daitezkeenak. Buruzagia izate hori jaiotzen garenetik berezko ditugun ezaugarriak dira, baina horrek ez du esan nahi prestakuntzarik behar ez denik. Prestakuntza horretarako, ezinbestekoa suertatzen da faktore exogenoak aztertzea, hala nola, boterea emateaz arduratzen diren arau sozial horiek ongi ezagutzea eta dominatzea.

Aurrekoarekin jarraituz, eta buruzagia hezkuntzaren arloarekin lotuz, ikastetxeetako zuzendariak buruzagiak izan daitezkeela, eta hori gutxi balitz, izan beharko liratekeela defendatzen da. Horretarako, ezinbestekoa da eskola horretako komunitatean parte hartzen duten ikasleak, ikasle horien gurasoak, ikastetxean bertan hartzen diren erabakiak eta eskolarekin erlazionatzen dituzten aspektuak garrantzitsuak direla sentitzea. Hori dela – eta, zuzendari bat aukeratzeko orduan ezin da presioarengatik eta ongi hausnartu gabe aukeratu, ikastetxe bateko zuzendaritzak eragin izugarria baitu bertan parte hartzen duten indibiduo guztiengan.

Gainera, ikastetxeetako irakasle bat zuzendaria izan daiteke, baina horretarako, aurretik diplomatura edo lizentziatura izatea derrigorrezkoa da, zuzendari batek dituen funtzioa eta honek suposatzen duen profesionaltasun maila jasotzeko. Horrez gain, badira buruzagi guztiengan hainbat berezko ezaugarri, Gardner, Lorange eta Pfefferrek honela diotenak (Apalategi, 2000:4-5):

1. Karisma: Ezaugarri hau duen pertsona batek, bere graziarekin, erakargarritasun puntuarekin eta bereziak diren hainbat ezaugarriekin pertsonak erakartzea lortzen dute, naiz eta iritzi, ideia, jarrera eta abarren aldetik ikuspuntu ezberdinekoak izan. Horren ondorioz, jarraitzaileak izaten ditu eta hauek honekiko erakargarriak sentitzen dira, ahaleginak eta laguntza eskuratuz sor daitezkeen edozein egoeraren aurrean.
2. Grina: buruzagi batek beti izaten dut boterea eskuratzeko eta izateko nahia. Ezaugarri hau komuna da, ez da pertsonalki ematen; eta normalean, eredu bat defendatzeko izaten da, gure kasuan ikastetxe jakin baten eredia defendatzeko hain zuzen ere.
3. Limurtzea: sentikortasuna izatea da. Buruzagiek izugarritzko sentikortasuna izaten dute, modu honetan, besteen beharrianak antzematen, eta gaitasunak, balioak, asmoak, beldurrak eta abar antzeman eta edozein arazoren aurrean laguntza ematen dute. Dena den, ez da nahikoa sentikortasuna izatea buruzagi edo zuzendari on bat izateko, ikuspegi arrazoituago bat prestatu behar da komunikazio eta zuzendaritza gaitasunak lortzeko.
4. Auto-konfiantza: gaitasun hau barneratzen denean boterearen aurrean kide moduan agertzea ahalbidetzen du, bidezko agintaritzaren alde edo kontra eginez. Izan ere, beraien ideiak eta proiektuak agintea daukan beste edozein pertsonaren ideiak bezain garrantzitsuak edota hobeagoak direla uste dute, ondo oinarrituta daudelako.

Horrez gain, buruzagi guztiek honako gaitasunak eskuratzeko nahitaezko zat jotzen da: (Apalategi, 2000:5):

1. Betebeharrak onartzea eta taldearen interesen alde lan egitea, guztien aurrean ardura hartuta.
2. Taldean lan egitea, kide ezberdinengan proposatutako helburuak lortzeko partekatu beharreko erronkak eta zereginak proiektatuta.
3. Informazioa eman eta partekatzeko gaitasuna. Komunikazio-gaitasun aktiboa eta parte-hartzailea.
4. Irtenbideak proposatzeko gaitasuna, presio edo gatazken aurrean.
5. Porrotaren zein arrakastaren aurrean, orekatuta, zuzen eta kontrolatuta agertzea.
6. Besteen ekarpenak aintzatestea, pertsonen zein horiek bateratzen dituzten helburu komunak aldeko interesa agertuta.
7. Helburu konstruktibo eta adostuak zehaztea, eta horiei ekitea, helburuei heltzen dien lehenengoa izanda.
8. Prozesuak eztabaidatzea, beti gauzak egiteko modu berriak bilatuta, gure kasuan, hezkuntza-erakuntza hobetzeko.

Bestalde, aurrekoarekin nahikoa ez izaki, ezinbestekoa da hezkuntza-komunitate bakoitzaren ezaugarriak sakon ezagutzea. Hala nola, bere kide guztien garrantzia, kide guztien arteko harremana maximizatzea, komunitate osoaren ardatz nagusia: ikaslea, ikastetxearen funtsezkoena: irakasleen prestakuntza eta motibazioa, ikastetxearen eta ingurunearen arteko harremana, hezkuntza-itxaropenak, gaur egungoak zein etorkizunekoak (Apalategi, 2000:6).

### *2.2.2. Zuzendari batek izan behar dituen gaitasunak eta ezaugarriak*

Zuzendaritza izatea ez da lan erraza, eta beraz, ezin da edozein pertsona zuzendari izan. Hainbat gaitasun jasotzea, hainbat ezaugarri betetzea eta prestakuntza bat beharrezkoak dira, azkenean lortu behar diren helburuak (atal honetan aurrerago agertuko direnak) ahalik eta hobekien gauzatzeko.

Lehenik eta behin, zuzendari batek lortu edo izan behar dituen gaitasunak aipatzen eta azaltzen saiatuko gara. Aurreko atalean buruzagiak eta nagusiak azaltzen zentratu gara, eta honetan, zuzendarietan edota zuzendaritzan jarriko dugu arreta osoa. Dena den, ez dugu ahaztu behar zuzendari bat buruzagi bat

izan daitekeela eta ez dela aginduak ematen jarduten duen pertsona, baizik eta talde lanetan gidatzeko eta zuzentzeko gaitasuna duen pertsona. Honela ba, honakoak dira zuzendari batek izan beharko lituzkeen gaitasunak (Apalategi, 2000:10-11).

- Arlo zientifiko espezifikoko batean/batzuetan prestatuta dagoena, gure kasuan erakuntzen teoria eta ikastetxeetara aplikatutako hezkuntzaren teoria izango liratekeela.
- Buruzagitza-tekniketan prestatuta dagoena.
- Zuzendaritza gaitasunak jaso dituen eta ezagutza duena, honen prestakuntza egokia dituelarik.
- Komunikatzerako orduan beharrezkoak diren gaitasunak dituen, aspektu hau oso garrantzitsua bita ikastetxeetan, eta batez ere, zuzendarietan.
- Taldeen dinamikan eta koordinazioan aurre egiteko gaitasuna duena, eta beraz, honen prestakuntza bat jaso duena.

### *2.2.3. Lau puntu edo eskakizun nagusi zuzendaritza hobetzeko*

Ikastetxeetako maila hobetzen saiatzeaz eta lortzeaz arduratzen dena zuzendaritza izaten da. Baina nola egin dezake hori? Zuzendaritzak bete behar dituen funtzioak eta lanak ez dira soilik arlo teknikoan zentratu behar, baizik eta arlo etiko eta morala da gehienbat ukitu behar duena. Modu honetan, soilik lortuko da gestio edo kudeaketa aproposa eta egokia, kontutan hartuz hezkuntza fenomeno politiko bat dela, eta beraz, barne hartzen dituela eskakizun sozialak.

Zuzendaritzaren posizioa ez da batere erraza. Alde batetik, ikastetxeak sortzen duen komunitatearen adierazlea da; eta bestetik, Administrazioaren ordezkaria da. Modu honetan, zuzendariak bi joera edo jokabide ezberdin jar dezake. Hala nola, zuzendari batzuen ustez haien betebeharra Administrazioan daudenei modu egokian erantzutea eta haien aginduak ongi betetzea da, komunitatean dauden kideei erabat aginduz; eta beste zuzendari batzuen ustez egokiagoa da haien arreta komunitatean zentratzea, haien ideiak, iritziak, ongizatea, azalpenak eta abar ahalik eta hobekien erantzunez.

Hori dela eta, jarraian ikastetxeetako zuzendaritza hobetzeko balio duten lau puntu azalduko ditut non Miguel Santos Guerra autoreak idatzitako “Las feromonas de la manzana” liburuan idatzita agertzen diren (Santos Guerra, 2015:63-71).

Lehenengo eskakizuna, hobekuntzaren baldintza izango litzateke. Ikastetxe bateko zuzendaria izateko nahia eduki behar da, hau da, profesio hau izateko bokazioa. Ikastetxeko zuzendari batek ezin du bortxaz lan egin, horrela izanik, ez baitu kudeaketa egoki bat izango. Esfortzua eta enpeinua jarri behar du bere lanean, hala nola, egin beharreko lanak koordinatzen, bertako langileei elaboratzen, planifikatzen, garatzen eta ebaluatzen lagunduz, eta horrela, hezkuntza proiektu aberats eta koherente bat lortuz. Izaera positibo bat izan behar du, soilik jokaera honekin lortuko du besteei modu egokiz laguntzea.

Aurrekoarekin jarraituz, profesioaren inguruan jakin behar da. Zuzendari batzuek uste eta pentsatzen dute lan honetan jarduteko ez dela ezagutza espezifikorik behar eta hori oso akats larria da. Ezagutza espezifikoz hitz egiten dudanean ez naiz legediaren arauz ari, baizik eta ikastetxeko antolamendua, psikologiaren ikaskuntza, hezkuntzaren soziologia eta abar ezagutzeaz eta dominatzeaz ari naiz. Jakintza hauek ez dira liburuen bitartez ikasten direnak, baizik eta praktikaren bitartez eskuratzen diren ezagutzak dira. Azken horrek, praktikak argitzen eta gidatzen lagunduko du.

Gainera, zuzendari bat izateko gaitasuna edo ahalmena izatea ezinbestekoa da. Nahi izatea eta ahal izatea oso ezberdina da, nahi izateak ez baitu ziurtatzen zuzendari izateko kapaza izan daitekeenik, hau da, beharrezkoak diren gaitasunak eskuratuak eta izan beharreko ezagutzak eta ezaugarriak dituenik. Testuinguru antolatzaileak, kohesionatutako ereduak, behar adina baliabide eta ezinbestekoa den autonomia beharrezkoa da zuzendaritza eraginkor, sortzaile eta estimulatzailea lortu ahal izateko.

Bigarren eskakizuna hobekuntzaren mamia edo edukia izango litzateke. Ikastetxeko zuzendaritza hobetu nahi izateak, aldaketa egitea suposatzen du, eta honetan, hitzaldi bat ematea ez da nahikoa. Honekin ez dut esan nahi hitzaldi berri bat eman behar ez denik, baina honekin batera, ordura arte izan

diren filosofiak, pentsatzeko moduak eta lengoia edo mintzaira aldatu behar dira.

Bestalde, zuzendaritzan parte hartzen duten kideen jarrera ere aldatu beharra dago. Zuzendari batek ez du inoiz pentsatu behar bere funtzioa agintzea soilik denik. Bera ez dago ikastetxean bertan osatuta dagon komunitateari erabat aginduak ematen egoteko, baizik eta bere betebeharra bertakoei laguntzea eta posible egitea izango da.

Baina, mintzaldia eta jokabideak aldatzearekin ez da aski. Horrekin batera, praktika ere aldatzea ezinbestekoa da eskakizun hau ongi betetzeko. Arestian aipatu bezala, zuzendaritza hobetu nahi izateak aldaketak suposatzen ditu, eta aldaketa hauek, gauzak beste modu batera egitera behartzen du. Beraz, orain arte eramandako praktika analizatu eta arestian aipatutako guztia kontuan hartuz, praktika berriak sortu beharko lirateke, ikastetxe guztiarentzako onuragarriak izanik eta hezkuntzaren aldetik maila igoera bat suposatuz.

Hirugarren eskakizuna hobekuntzaren estrategiak izango litzateke. Eskakizun honek elkarren artean erlazionatuta dauden hiru aspektu hartzen ditu barne, hala nola, inbestigazioa, perfekzioa eta berrikuntza. Aldaketa bat egin aurretik, komenigarria da beti behaketa bat egitea aldatu beharreko aspektuak identifikatuz eta horien ordean zein nolako neurriak edo aldaketak egin behar diren erabakiz. Horretarako, honako galderari erantzutea lagungarria suertatu daiteke: Nola burutzen dugu gure praktika? Praktika hobeto batean eraldatu daiteke? Jasotzaileek edo hartzaileek nola ulertzen dute? Zer egin daiteke hobetzeko?

Behaketa bat egiteak perfekziora eramaten gaitu. Azken finean, behaketak egiten dira aldaketa bat egin nahi denean, eta noski, aldaketa horiek beti hobekuntza bat jasotzeko izaten direnez, azkenean perfekziora eramaten gaitu. Beraz, modu honetan profesionaltasun perfektio bat lortzen da, behaketaren bidez zuzendaritzan parte hartzen duten kideek haien ekintzetan zer gertatzen den ikus baitezakete, hala nola, egiten dituzten akatsak, suertatzen diren arazoak, zein konponbide jarri daitekeen eta abar, osotasun batean zentzua harrapatuz. Helburua ez da ezagutza produzitzea, ekintza eraldatzea baizik.

Laugarren eta azken eskakizuna hobekuntzaren esparrua edo eremua izango litzateke. Honetan, zuzendaritzaren eginkizuna inguratzen duten aspektu guztiak sartzen dira, eta horietatik, ikastetxea, familia eta gizartea hartuko ditugu kontutan; hauek baitira hurbilen aurkitzen direnak, eta beraz, ezinbestekotzat eta garrantzitsutzat kontsideratzen direnak.

Ikastetxea ezin da bakarrik egon hezkuntzaren ahaleginean, bertan aniztasun sozial handia biltzen delako. Ikastetxe batean mota aunitzetako ikasleak aurkitzen dira, esate baterako, aberatsak, pobreak, kanpotik etorri direnak, kultur ezberdina dutenak, sinesmen ezberdinak dituztenak, familia mota ezberdinetakoak direnak eta abar. Horrek esan nahi du, bertako kide guztien artean bizikidetzaren landu behar dela, eta beraz, bertako zuzendariak bertakoei ezagutzak bereganatzeaz gain, gizarte bat edo komunitate bat sortzeko jokabideak ere garatu beharko ditu. Modu honetan soilik lortuko baita bizikidetzaren egoki bat.

Arestian aipatutako guztia lortzeko, azken aspektu oso garrantzitsu bat falta zaigu, familiaren parte-hartzea. Ikastetxeetan proiektu baten garapena ongi eman dadin, ezinbestekoa da bertako ikasleentzako familiarek ere parte hartzea. Baina, Miguel Santos Guerrak bere liburuan azaltzen duen moduan, askotan, parte-hartze desegokiak ematen dira. Honek, sei parte-hartze desegoki bereizten ditu, honakoak izango liratekeenak (Santos Guerra, 2015:70):

1. Parte-hartze oparituak: honetan, familien parte hartzea opari bat balitz bezala kontsideratzen da, haien betebeharrak bat dela pentsatu ordez.
2. Parte-hartze moztuak: kasu honetan, parte-hartzea bigarren mailako beste ekintza batzuetara mugatzen da.
3. Parte-hartze baldintzatuak: parte-hartzea onartzen da baina ikastetxeak jartzen dituen murrizketekin.
4. Parte-hartze trukatuak: parte-hartzean tranpak eta azpizinkoak izaten direnean. Adibidez, parte-hartzen ahal da baina ikastetxeko zuzendaritzarik kontra egin gabe.
5. Parte-hartze formalizatuak: soilik aspektu burokratikoak eta formalak kontutan hartzen direnean, eta ez beharrezkoak diren aspektuak.

6. Emakumeen parte-hartzea: kasu honetan soilik amek hartzen dute parte ikastetxeetako ekintzetan, gizonezkoek alor honetan ardura hartu gabe.

Atal honekin bukatzeko eta laburpentxo bat eginez, gizarteak ezin du hezkuntza eginkizunak bakarrik utzi. Azken finean, herri garatu eta on bat behar da bertako umeak ongi hezi eta garatzeko. Ikastetxetako zereginak eta bertako familiak gizartearengatik suntsituak izaten badira, ez dugu aurrerapen handirik egingo.

#### *2.2.4. Emakumea eta zuzendaritza*

Gaur egun, emakumeak aldenduak egoten dira zuzendaritza karguetatik, eta hau guztia, gizartean emakumearengan dagoen ikuskera diskriminatzailearengatik izaten da. Alde batetik, gizonezkoek emakumezkoak diskriminatzen dituzte, eta bestetik, emakumeek ere haien burua diskriminatzen dute. Hezkuntzako arloetan emakumeak gizonezkoak baino emaitza hobeagoak lortzeko joera dago, baina lana harrapatzerako orduan zailtasun handiagoak izaten dituzte, ardura gutxiagoak dituzten lanpostuak hartzera ohituak daude, ordainketa baxuagoak jasotzen dituzte, erresponsabilitate handia suposatzen duten lanak ez dituzte hartzen eta ez dira kota profesional handiagoetara iristen. Zergatik gertatzen da hori? Arestian aipatu bezala, hau guztiak gizartean dagoen diskriminazioarengatik izaten da.

Aurrekoarekin jarraituz, emakumeak beren burua baztertzearen hainbat arrazoi adieraziko ditut (Santos Guerra, 2015:51-55). Izan ere, ez dugu ahaztu behar bizitzeko eta gizonezkoak edo emakumezkoak bezala erlazionatzea kulturarengatik oso markatuak daudela.

Lehenengo arrazoia, etxetik kanpo zein etxean lan egitearena da. Gaur egungo gizartean emakumeak etxetik kanpo lan egin arren, oraindik etxeko lan gehienak emakumeek egiten dituzte; eta beraz, zuzendaritza bezalako kargu handi bat eskaintzen zaienean, uko egiten diote lana onartzeari. Azken finean, bi jardunaldi egitearen antzekoa da, etxetik kanpo zein etxean lan egin behar izaten dutelako.



Bigarren arrazoia umeak zaintzearena da. Gaur egungo gizartean, umeak zaintzea emakumeen lana izango balitz bezala ikusita dago, eta beraz, emakume askok haien lanpostuei uko egitera behartuak sentitzen dira haien erresposabilitatea eta eginbeharra soilik umeak zaintzea dela pentsatzera iristen direlako.

Hirugarren arrazoia, haurdun gelditzearena da. Lanpostu baterako elkarrizketetan emakumeek normalean honako galdera hau erantzun behar izaten dugu gizonezkoek erantzun behar izaten ez dutena: Haurdun gelditzeko asmoa duzu? Gauza hauetarako, emakumea esparru familiar eta pribatuarekin lotzen da, eta gizonezkoa, berriz, esparru profesional eta publikoarekin. Hala eta guztiz ere, gizartea ohartu behar da etxeko lanak eta umeak zaintzearen eginbeharra ez dagokiola soilik emakumeei, baizik eta haiek ere parte hartu behar dutela.

Laugarren arrazoia segurtasun falta da. Emakume aunitzek uste dute zuzendaritza bezalako kargu handi bat eramateko gai izango ez direla, eta are gutxiago, klaustroan edota zuzendaritzan parte hartzen duten gizonezkoen aurrean inposatzea. Kulturaren arlotik begiratzen badugu, zuzendaritzaren ikuskera indarrarekin, menperamenarekin eta inposatzearekin lotuta dago, eta karaktere hauek gizarteak gizonezkoengan definitzen dituztenak dira.

Bosgarren arrazoia historia baldintzatua da. Orain arte, emakumezkoek ezinezkoa zuten kargu handiko lanpostuak onartzera, eta beraz, oraindik gizarteak ez du egokia ikusten emakumeek maila handiko karguak edo lanpostuak betetzea. Horrek, emakumeei beldurra ematen die zuzendaritzan sartzeko, azken finean, ez baitute gaizki pasatu nahi kanpotik entzun eta pentsatu daitekeenarekin.

Seigarren arrazoia esleipen kausal desegokia da. Ikastetxeetan zuzendaria gizonezkoa denean eta akatsen bat egiten duenean, normalean arazo pertsonalengatik edo erresposabilitate faltarengatik izaten dela leporatu edota pentsatu izan da. Eskola bateko zuzendaria emakumea bada, aldiz, sexu horretakoa izateagatik leporatzen zaio errua, emakumeak ausardi falta eta horretarako kapazak ez direnaren ikuskera dagoelako.

Zazpigarren arrazoa emakume-estereotipoak dira. Emakumezkoen oso estereotipo negatiboak ematen zaizkie ikastetxe bateko zuzendaritzan egin behar diren ekintza eta betebeharrentzako. Emakumeak histerikoak, diskreziorik gabekoak, ausardi faltakoak eta ahulak balira bezala juzgatuak daude, eta horrek ere, kargu handiko lanpostuen aukerak izaterakoak ezezekoak emateko joera dute.

Zortzigarren arrazoa iruzurraren salbuespena da. gizarte honetan, emakume batek kargu handiko zerbaite lortzen duenean, gainerako emakumeak hori gai egiteko izango direla uste da. Beste modu batean esanda, emakume batek posible badu, gainerakoek ere posible izango dute. Uste hau okerra da, baina are okerragoa da pentsatzea emakumezkoak ezin direla gizonezkoek egiten dutena egitera iritsi, gizartean dagoen bazterkeriarengatik gertatzen da hori. Kontuan hartu behar da emakumezkoek ez dutela kapazitate eta interes gutxiago haien lanpostuak betetzerako orduan.

Bederatzigarren eta azken arrazoa esperientzia txarrengatik sortzen da. Ikastetxe batean emakume batek zuzendaritza kargua lortzen badu eta zuzendari kargu horretan hainbat urte pasatu eta esperientzia txarra jasotzen badu, gainerako emakumeek ez dute nahi izaten zuzendariak izan. Konturatu beharra dago gizarte honetan pertsona guztiak ezberdinak direla, bai gizonezkoak zein emakumezkoak, eta beraz, pertsona bakoitzak bere gaitasunak ditu lanpostu ezberdinetarako. Horrek ez du esan nahi pertsona bat bestea baino gutxiago denik, baizik eta beste motatako gaitasunak dituela. Azken finean, saiatu behar da egiten den lana maitatzen, eta ez maitatzen den lana egiten; azkenean, ez baitakigu nahi dugun lan hori egiteko gai izango garen.

Horrelako egoeretan, geure buruari galdetu beharko genioke ea ikastetxe bateko zuzendaria izateko forma berezi bat dagoen ala ez, eta jokoera hori soilik emakumeen edo gizonezkoen egokitzeko zaien. Lanean arestian zuzendaria izatea zertan oinarritzen den aipatzen da, eta horren ildori jarraiki, ez dago zuzendaritza aurrera eramateko estilo bakarra, modu asko daude karguan dauden pertsonen arabera. Egia da, gizonezkoak eta emakumezkoak hainbat

aspektutan ezberdin jokatzen dutela, baina hori ez da arrazoi bat mesprezua eta bazterketa egiteko. Horietako aspektu batzuk honakoak izan daitezke: munduaren pertzepzioa, hazkunde emozionala, haziera eta nutrizioa, jarraitasuna eta ahalmen sortzailea.

Hori dela eta, egoera honetan aurrerapen eta eboluzio bat emateko bideak labur-labur adieraziko ditut. Hasteko, gizartean politikoki emakumeen eta gizonezkoen arteko berdintasunak onartu beharko lirateke, modu honetan, orain arte egon diren estereotipoek sortzen dituzten ikuskera aldarazteko. Horrek, unean dagoen kultura eraldatzea suposatzen du, izan ere, pentsaera eta ikuspuntuak aldatzeaz ari gara. Bestalde, emakumeak elkartu edo batu beharko lirateke haien nahiak lortzeko, eta aldi berean, dauden estereotipoak hautsiz. Bukatzeko, ezinbestekoa da emakumeak ikastetxeetako zuzendariak izatea onartzea eta horretarako aukera izanda esperientzia izatea. Azken finean, emakumeek ez badute zuzendaritza karguak hartzen, gizarteak ezingo du ikusi nola funtzionatzen duten ikastetxeek haien lanekin, eta beraz, orain arteko ikusmolde berdinak jarraituko du.

#### *2.2.5. Esperientziarik eta autokritikarik gabe ez dago hobekuntzarik*

Edozein ikastetxeko zuzendaria izaterako orduan, esperientziak oso balore handia dauka lanpostu honetan bete beharreko funtzioak ahalik eta modu egokienean burutu ahal izateko. Noski, esperientzia lortu ahal izateko, ezinbestekoa da lehenik zuzendaria izatea. Modu honetan, urteak pasa ahala esperientzia lortzen joanez.

Hala ere, zuzendaritzan urteak pasata soilik ez da esperientzia lortzen, baizik eta derrigorrezkoa da esperientzietatik ezagutzak barneratzen ikastea. Horretarako, zenbait aspektu hartu behar dira kontutan, eta hauek oso garrantzitsuak dira edozein lanpostu edo lan burutzerakoan denbora pasa ahala lortzen den esperientzietatik ikasi ahal izateko.

Jarraian, esperientzietatik ikasten lagunduko diguten hainbat esparru azalduko ditut (Santos Guerra, 2015:76-79). Lehenik eta behin, ikasi nahi ez

badugu ez dugu inoiz ez esperientzietatik ikasiko, beraz, ezinbestekoa da ikaskuntzaren funtsezko nahi hori izatea. Horretarako, ezinbestekoa da besteengandik ikastea eta edozein ekintzatan burutzen ditugun akatsak onartzea eta hauetatik ikastea. Ez dago munduan dena dakien pertsonarik, hori dela eta, denek besteengandik ikas dezakegu, besteek guregandik ikas dezaketen moduan.

Aurrekoarekin lotuta, edozein pertsonak daukan profesio horretan aurrera egin nahi badu edo hobekuntzak lortu nahi baditu, besteen kritikak, iritziak eta aholkuak entzun beharko ditu. Honekin batera, besteek egiten dutena behatzea ere aspektu oso lagungarria da, indibiduoak kokatua dagoen testuingurua ezagutzearekin batera. Gainera, ingurugiroarekin batera, zuzendari batek ongi ezagutu eta ulertu behar du ikastetxean dagoen kultura, honen arabera izango baitira ikuskera eta pentsaera asko.

Onuragarria suerta daitekeen beste esparruetako bat norberari galderak egitea da. Elementu edo ekintzaren bat behatzen hasterakoan, askotan galderak burutzen dira, eta galdera hauek izango dira behatutako praktiketan hobekuntzak lortzen eta akatsak zuzentzen lagunduko dizkigutenak. Horrez gain, norbera bere buruarekin autokritikoa izan behar da eta besteen kritikak ere onartu eta gauza positibo bat bezala ulertu behar du. Modu honetan soilik lortuko da kasu honetan zuzendaritza mailan hobekuntza bat.

Pertsona batzuek pentsatzen dute beraiek direla gauzak hobekien eta ongi egiten dutenak eta ez dituztela inoiz akatsik egiten. Modu honetan, autokritikotasun eza lortzen da, eta beraz, nekez lortuko du pertsona horrek hobekuntzarik edozein lanpostutan, eta kasu honetan, ikastetxeren bateko zuzendaritzan. Autokritikoa ez izateak norberaren akatsak eta erroreak ez onartzea dakar, eta beraz, horrek esan nahi du pertsona horrek ez duela ikasi nahi. Ikasteko grina ez bada, esperientziak ez du ezertarako balio, eta ez dira onurak lortuko. Akatsak onartzeak bi alderdi positibo dakar: alde batetik, akatsa bilatu digun indibiduo horretatik ikas dezakegu akats horri soluzioa jarriz eta berriro ez eginez; eta bestetik, pertsona oso umilak bihurtzen gaitu eta hori oso baliagarria da bizitzarako. Ikastetxe bateko zuzendari zentzudunek beste

profesionalen edo lankideen iritziak eta kritikak entzun nahi izaten ditu, modu honetan soilik lortzen baita instituzio bat aurrera eramatea hobekuntzak lortuz.

Afektiboki inplikatzeari da esperientziaren bitartez ikasten laguntzen digun beste aspektu bat. Ikastetxeko zuzendari batek afektibitatea sentitu behar du egiten duen lanarengatik eta zuzentzen den komunitatearekiko. Azken finean, ez dugu ahaztu behar zuzendaria ikastetxeko kideei laguntzeko dagoela, eta aldi berean, hezkuntza maila hobetzen saiatzeko, komunitate giro positiboa eta eroso sortuz.

Hala ere, aurreko aspektu guztiak kontutan hartuz, badira beste bi puntu azkenekoak direnak baina ez horregatik garrantzi gutxien dituztenak. Arestiko paragrafo batean aipatu dut behaketa ezinbestekoa dela esperientziatik ikasteko, baina ikasketa hori guztiz osatzeko, ezinbestekoa da behaketa horren zuzenketak eta emaitzak modu idatzizko batean adieraztea eta bizitutako esperientzia hori gainerakoekin konpartitzea. Modu honetan, gainerako indibiduoek zuk idatzitakoa irakur dezake, eta aldi berean, horren inguruan erreflexionatu, lagungarria suerta daitekeelako.

Laburbilduz eta atal honekin amaitzeko, zuzendaritzaren eta zuzendariaren inguruko hainbat ideia azpimarratzea gustatuko litzaidake. Ikastetxeko zuzendaritza bertako mamia da, eta beraz, aukeratzeko orduan kontu handia izan behar da, ikastetxearen funtzionamendua okertu daitekeelako aukeraketa egokia egin ezean. Beraz, ikastetxeko zuzendaritza aukeratzeko orduan, esperientzietatik ikasteko prest dagoen, afektibitatean arreta jartzen duen, hezkuntza mailaren hobekuntzan oinarritzen den, aginduak ematen soilik oinarritzen ez den, autokritikak onartzen dituen, akatsetatik ikasten duen eta komunitatearentzat hoberena nahi duen pertsona bat aukeratzeko izango litzateke egokiena.

## **2.3. Eremu erreala.**

*2.3.1. NIZE, Nafarroako ikastetxeetako zuzendarien elkarte.*

*(<http://www.nize-d.com/>)*

Nafarroako (euskarazko irakaskuntza) 61 Ikastetxe Publikoaren D ereduko Haur Hezkuntza eta Lehen Hezkuntzako Zuzendariak osatuta dagoen elkartea da. Ikastetxe horietan, 1130 irakasle inguruk, 11.500 ikasleri eta beraien familiei erantzuten diete. Gure Komunitatean, eskaintza honek aipatutako hezkuntza ereduaren matrikularen % 70a ordezkatzeko du elkarte honek.

Elkarte honen helburuak honako hauexek dira:

1. Elkartearen arlo guztiekin lan koordinaketa dela medio, eta Hezkuntza Komunitatearen sektore guztien ekarpenekin, Hezkuntza eskaintza hobetzea, baliabide eta proiektu pedagogikoak eguneratzea eta zabaltzea, eta, orokorrean Nafarroako D Ereduko Ikastetxe Publikoen Haur Hezkuntza eta Lehen Hezkuntzako kalitatea hobetzea da. Kalitatezko Euskarazko Irakaskuntza Publikoaren eskutik, ikasleen erabateko formakuntza, Ikastetxeetako kudeaketa demokratikoa, parte-hartzailea eta euskararen ikaskuntza zein Euskal Kultura sustatzea, eguneroko lanaren ardatza izan dadila.
2. Ikastetxe Publikoen Elkartutako Zuzendaritzakidea ordezkatzeko, Administrazioa edota beste edozein Hezkuntza Erakunderen edo Profesionalen aurrean, iritziak eta beraien interesen eta proiektu amankomunak bideratzen.
3. Orokorrean, gure Komunitatean, Euskarazko Irakaskuntza eta Euskal Kultura sustatzea, gure Ikastetxeetako Curriculumean islatuta egon dadin, historia, ohiturak, folklorea direla medio, betiere gure ingurunean elkarbizitzarako kultur aniztasuna errespetatuz.
4. Dagoen Ikastetxeetako hezkuntza-eskaintza horrekin Nafarroako Gizartearen gero eta handiagoa den eskaerari erantzuna ematea, euskara bertakoa, maitatua, duintasunez eta begirunez sentitzen delarik.

Jarraian, elkarte honen historia laburra pixka bat azaltzeari ekingo diot. 1999/2000. ikasturtean kokatzen da bere hasiera, Iruñeko eta Iruñerriko D ereduaren Zuzendaritza Taldeek, parte hartzen duten ikastetxeetako hizkuntza esparruan sortzen diren egoerei aurre egiteko iritziak, parte-hartzea eta

erabakiak hartzearen beharra ikusten delarik, hain zuzen ere Hizkuntz Ereduak, Ordutegi Helegiteak, Ingeles irakaskuntzaren aurreratzea eta abar.

Hurrengo bi ikasturteetan zehar, ildo beretik lan egiten jarraitu dute, gai hauek eta sortu zirenak jorratzen, Hizkuntz Administrazio, Sindikatu eta Hizkuntz Kolektiboen arduradunekin zenbait bilera burutzen, gaur egun harremana mantentzen dutelarik.

2002/2003. ikasturteren hasieran, Elkartearen lana ontzat hartzen da, Hezkuntza Jardueren Kudeaketa eta Antolaketarako Lan Taldeari bidea ematen diolako, bereziki Euskararen Irakaskuntza inguruan kokatuak daudenei.

Hau dela eta, aipatutako Elkartearen eraketa legala egitea erabakitzen da eta Nafarroako D ereduko Ikastetxe Publikoaren Zuzendaritza Taldeko partaidea den edonori parte hartzeko aukera ematea.

2004-2005. ikasturtetik aurrerantzean, prentsaren bidez jarritako iragarkiak edota bestelako ekimenen bidez, D ereduko Ikastetxe Publikoetan euskarazko matrikulazioa sustatzea xede erabaki zuten. Azken urte hauetan ildo hau jorratu dute eta poztasun handiz.

### *2.3.2. Elkartearen gaur egungo ekimenak*

Gaztelania Ereduko Institutu eta Zuzendari Elkarrekin batera, Hezkuntza Departamentuarekin aldizkako harremana mantentzen dute, haien lanarekiko zer ikusirik duten gaiekin ekarpenak egiten: Irakaskuntza Publikoaren Kalitatea mantentzea, plantilak, inbertsioak eta abar.

Euskarazko Ikastetxe Publikoa izanik, haien lan ardatz garrantzitsuenetarikoa, Hezkuntza Prozesuaren bitartez hizkuntz desberdinen ikaskuntzan duen garrantziaren hausnarketa sakonean datza.

Aspektu honi buruz, elkarte honek D eredia, gizarteak eskatzen duen eleaniztasuna lortzeko egokiena dela azpimarratu nahi dute. 30 urtetako Hizkuntz Murgiltze ereduko eskarmentutik abiatuta, aztertua eta baikor alderaturik, D ereduko Ikastetxeek, haien ikastetxeetan erabiltzen den benetako elebitasunetik abiatuak elebitasun eraginkorrera iritsita.

Diseinatuko diren Hizkuntz Proiektuetan, ikastetxe bakoitzeko soziolinguistika errealitatean oinarritu behar dela uste dute, eta Hezkuntza Administrazioak erreferentzi esparru gisa aurkeztu behar duela, ikastetxeei malgutasuna eskainiz, (euskara, gaztelania, ingelera, frantsesa) curriculumeko hizkuntzei tratamendu osoa emanaz betiere, ikastetxe bakoitzeko berezitasunak kontutan harturik (hizkuntza eredua, lekua) ikasleek, hezkuntza etapa bakoitzaren bukaeran, hizkuntza guztietan gaitasun ezin hobekak lortu behar dituzte, hizkuntz murgiltze D ereduak dauzkan berezko ezaugarriak errespetatzen.

Ezinbestekotzat jotzen dute, Hezkuntza Administrazioak, Hezkuntza Sistema osatzen duten sektore desberdinen ekarpenak kontutan hartzea, arlo honetan burutzen ari diren gaurko esperientzietatik abiaturik.

### 2.3.3. NIZEko Ikastetxeak

Atal honetan, NIZE, Nafarroako Ikastetxeetako Zuzendarien Elkartearen barne dauden ikastetxe guztien izenen zerrenda bat atxikitzen dizuet, bertan parte hartzen duten zentro guztiak ezagutzeko eta ideia bat izateko (<http://www.euskal-gorrek.org/pdfs/memoriaEusk.pdf>):

- Ezkaba IP – Antsoain.
- Arantzako Eskola – Arantza.
- Arbizu IP – Arbizu.
- Nazabal HLHIP – Areso.
- Atargi EIP – Atarrabia.
- Auritz IP . Auritz.
- Auzberri IP – Aurizberri.
- Alaitz IP – Barañain.
- Ricardo Baroja IP – Bera.
- Mendialdea II – Berriozar.
- Araxes IP – Betelu.
- Ermitaberri IP – Burlata.
- Sam Miguel Ikastetxea – Doneztebe.



- San Francisko Javier – Elizondo.
- San Esteban IP – Erro.
- C.P. Remontival IP – Estela / Lizarra.
- Landagain IP – Etxalar.
- San Donato IP – Etxarri Aranaz.
- Orreagako Ama IP – Orreaga.
- Andres Narbarte Xalto IP – Goizueta.
- Igantziko IP – Igantzi.
- Amaiur Ikastola HLHIP – Iruñea.
- Bernart Etxepare IP – Iruñea.
- C.P. Buztintxuri IP – Iruñea.
- Elorri IP – Iruñea.
- Frantzisko Deuna HLHIP – Iruñea.
- Hegoalde Ikastola IP – Iruñea.
- Mendigoiti IP – Iruñea.
- Patxi Larraintzar IP – Iruñea.
- Sanduzelai IP – Iruñea.
- Atakaondo Ikastetxea – Iruñea.
- C.P. Pulunpa IP – Ituren.
- Arrano Beltza – Iturmendi.
- Luis Fuentes IP – Lakuntza.
- Irurita Gotzaina – Larraintzar.
- Erleta IP – Leitza.
- Ibarberri Eskola – Lekunberri.
- Irain IP – Lesaka.
- Luzaide IP – Luzaide.
- Domingo Bados IP – Olazti.
- C.P. Punte la Reina – Gares.
- Otsonta Eskola – Saldias.
- C.P. Sarriguren IP – Sarriguren.
- Sunbillako IP – Sunbilla.

- Virgen Blanca Ikastetxea – Uharte.
- Urdiaingo Herri Eskola – Urdiain.
- Erreniega IP – Zizur Nagusia.
- Xabier Zubiri IP – Zubiri.
- Zugarramurdi, Urdazubi eta Baztango Herrietako Eskolak – Urdazubi / Zugarramurdi.

### **3. KASU AZTERKETA.**

Gradu bukaera lan honen helburuetako bat zuzendaritzaren inguruan kasu azterketa bat egitea da. Horretarako, argi izan behar da kasu bat aztertzerako orduan, ez dagoela modu bakar bat; baizik eta kontuan hartuta zer aldagai den aztertu nahi dena, eta kontuan hartuta ere zein den lortu nahi den helburua, kasu azterketa ezberdinak aukeratu dira. Beraz, ezinbestekoa suertatzen da lan honetan kasu azterketa mota ezberdinak garatzea.

Gradu bukaerako proiektu honetan, zuzendaritzaren inguruko azterketa bat egitea beharrezkoa suertatu zait. Hori dela eta, ikastetxe ezberdinetara joan eta bertako zuzendariari galdetegi bat pasatzea bururatu zitzaidan, hau aurrez aurre burutzeko asmoarekin. Galdetegia hogeitaz galderez osatuta dago, eta guztiak zuzendaritzari buruzkoak dira, ikastetxeetan parte hartzen duten inolako beste aspekturik sartu gabe. Dena den, galdetegia lan honen amaieran dago, gainerako eranskinekin batera.

Proposatutako kasu azterketa honen aukeraketak hainbat arrazoi ditu. Alde batetik, galdetegi bat egiteak erantzulearentzat erosoagoa suertatu daiteke, izan ere, elkarrizketatzen duenarekiko hurbiltasun eta konfiantza gehiago suertatu daitekeelako. Bestalde, kasu honetan niretzako ere metodo egoki bat izan da, esaten zutena idazteaz eta biltzeaz gain, haien keinuak, espresioak eta emozioak ikusi eta sentitu ahal izan ditudalako. Beraz, azterketa metodoa erabiltzea aukeratu dut emaitzak egokiak jasoko ditudala ziurtatzen didalako eta gaiarekin, daukagun denborarekin eta metodo honek dituen ezaugarriekin aproposena iruditu zaidalako.

### **3.1. Kasu azterketaren definizioa.**

Atal honetan kasu azterketa zer den, honetan barne hartu behar diren hiru elementuak zeintzuk diren eta honen ezaugarriak zeintzuk diren aztertuko ditugu. Izan ere, kasu azterketa bat zer den ezagutzeko, ezinbestekoa suertatzen baita jarraian azalduko ditudan kontzeptuak ongi ulertzea

Kasu azterketa bat ekintza baten adibidearen azterketa bat dela esan dezakegu. Definizio honetan, oinarritzkoak eta ezinbestekoak diren hiru elementu agertzen dira: azterketa, adibidea eta ekintza. Hiru elementu horiek agertu ezean, ezingo genuke kasu azterketa bat definitu, edo beste modu batean esanda, kasu azterketa bat zer den ongi definitzeko ezinbestekoa da arestian aipatutako hiru elementuak bertan adieraztea. Jarraian, hiru elementu horien agerpenaren zergatiak azaltzeari jardungo diot (Marcelo eta Parrilla, 1991:12-14).

Lehenik eta behin, azterketa hitza aztertuko dugu. Estudio batek azterketa bat egitea inplikatzeko du, izan ere, zerbait aztertzen da ulertzeko intentzioarekin eta intentzio hori deskriptiboa, esploratzekoa edota azalpenezkoa izan daiteke. Kontuan hartuta zein izango den helburua eta zer den aztertu nahi duguna, estrategia eta teknika ezberdinak erabiltzen dira.

Bigarrenik, adibidea hitza aztertuko dugu. Adibide bat bakarkako estudioaren unitate bat da, non marko bat, gizabanako bat, organizazio bat, bateratutako dokumentuen multzoa, gertaera partikular bat edo programa bat izan daitekeen. Adibide bat izatea ezinbestekoa da azterketa bat egiteko, aztergaiaren adibidea, hain zuzen ere.

Hirugarrenik eta elementuekin amaitzeko, ekintza hitza aztertuko dugu. Honetan, argi dago ekintza ez badago ezin daitekeela azterketarik egon. Hau da, aztergaia kasu honetan ekintza izango litzateke; eta gainera, aztertze horretan ere ekintza presente dugu.

### 3.2. Kasu azterketen ezaugarriak.

Atal honetan, Hamiltonek, Atkinsonek eta Dealmontek; Walkerrek eta Yingek proposatzen dituzten kasu azterketen ezaugarriak adieraziko ditut (Marcelo eta Parrilla, 1991:14-15).

1. Osotasuna. Kasu azterketak osotasun holistikoak dira. Ukitzen den osotasun fenomenologikoak, behaketan parte hartzen duten behatzaile eta subjektuen arteko adostasun baten existentziaren beharra baldintzatzen du. Horrela ba, errealitatea osatzen edo antolatzen duten elementu guztiak islatu, adierazi eta erakutsi beharko dituzte, baina unitate edo batasun moduan.
2. Berezitasuna. Kasu azterketetan halako moduan sartzen dira kasuaren barnera, bertan berezitasunak, idiosinkrasiak eta bereizgarri egiten duen bertako edo lekuko xehetasunek kasu azterketa besteengandik ezberdina izatera eragiten du. Hau da, bizitako egoeraren irudia eta bakarra dena islatzen du.
3. Errealitatea: Kasu azterketa bat ez da soilik errealitatea ezagutzeko sarbide estrategia bat. Kasu azterketek errealitatearen inguruko argazkiak edo irudiak sor ditzakete, berberaren parte bihurtzen direlarik. Ez dute soilik zerbaiten berri ematen, baizik eta arazoetan, paradoxetan, gatasketan eta egoera eta gertaera ezberdinetan parte hartzen, osatzen, egokitzen eta adosten du.
4. Parte-hartzea. Ezaugarri honek bai behatzaileari bai subjektu eta parte-hartzaileei egiten die erreferentzia. Kasu azterketaren kideak bertako parte hartzaile errealak baldin badira, behaketarenak ere izango dira. Baina, behatzaileak ere bere presentziarekin eta iraunkortasunarekin alorrean, behaketaren parte hartzailea bilakatzen da. Modu honetan, Walkerrek (1983) azpimarratzen duen moduan, kasu azterketan lan egiten duen posizioa munduaren behaketaren eta hezkuntza parte-hartzailearen artean dago. Hori dela eta, oso garrantzitsua da behaketa bat egiten hasi aurretik rolak edo paperak ongi banatzea, okerrik ez egoteko.

5. **Negoziazioa.** Kasu azterketaren beste trazu edo hazpegia dugu hau. Kasu azterketaren igarotzean eskuratutako informazioa negoziatu egiten da, eta baita azterketa bitartean izandako rolak ere. Horrez gain, azterketaren parte-hartzaileen ikuspuntuak eta esangurak ere negoziatu egiten dira. Hori dela eta, negoziazioaren irismena oso zabala edo handia da. Azterketari baliotasun bat ematea baino haratago doa. Lan estilo bat eta azterketaren erlazioa egokitu eta osatzen du.
6. **Konfidentzialtasuna.** Kasu azterketak organizazioak, egoerak edo bizitza errealeko pertsonak inplikatu ditzake, eta azterketen emaitzek haien bizitzei erasan diezaieketen, behaketa parte hartzaileei kalte egiten ez dituzten akaberekin planteatu behar da. Anonimatua eta izaera publiko eta pribatuen arteko negoziazioak izaten dira gehien erabiltzen diren estrategiak egiazkotasuna eta zorrotasun analitikoa ziurtatzeko.
7. **Ulerterraza edo ulergarria.** Hau kasu azterketaren beste ezaugarri zehaztakorra da. Honek, azterketan deribatutako informazioa aztertutako horretan espezializatuta ez dagoen audientziarentzat ulertterraza izan behar dela nabarmentzen du. Kasu azterketa batek jendeak adibide erreal bat ulertzea nahi edo bilatzen badu, lekukoaren edo bertakoaren eta subkulturaren esanahiak azpimarratuz, azterketaren azken emaitzaren zabalkundeak horri erantzun beharko dio. Kasu azterketa bat bertako parte hartzaileei dagokie, eta beraz, garrantzi handia ematen zaio hizkuntza komuna erabiltzeari. Hau da, errealitatea azertua izan den moduan adieraztea hizkuntza komun bat eta berezko hitzak erabiliz.

Beraz, arestian aipatutako autore horiek izaera sistematikoa eta interaktiboa defendatzen dute, behaketa metodo honetan zehaztakorrak diren trazuak defendatzen direlarik eta aspektu anekdotikoen eta adibide indibidualen deskribapen eraginkorren alde daudelarik.

### **3.3. Kasu azterketa motak.**

Kasu azterketak estruktura jakin bati erantzunez banatzea ez da lan erraza. Horren ondorioz, hainbat irizpide edo aspektu hartu dira kontuan kasu azterketa

mota ezberdinak sortzeko. Gainera, aspektu ezberdinen arabera sailkatzen dira, modu honetan talde ezberdinak sortuz. Beraz, kasu azterketa motak azaltzeko honako aspektuak erabiliko ditut talde ezberdinetan egiteko: kasu azterketa egiten den intentzioa, hurreratutako edukiak, proposatutako asmoak edo helburuak, aukeratutako unitate azterketa, garatu beharreko kasu azterketaren diseinua eta kasu azterketaren ezaugarriak edo atributuak (Marcelo eta Parrilla, 1991:15-19).

Lehenik eta behin, Walkerrek (1982) behaketan oinarritutako kasu azterketa eta ebaluaketan oinarritutako kasu azterketa bereizten ditu. Lehenengo motari dagokionez, estilo autokratiko batean oinarritzen da, behaketa hutsez osatutakoa eta beste behatzaileez osatutako publikoari edo jendarteari zuzenduta. Bigarren motari dagokionez, erreferentea normalean audientzia politikoago eta administratiboago bat izaten da. Bere baitan, kasu azterketak baldintzarik gabeko erakunde ofizialak balira bezala gauzatzen dira. Interes politikoetan edo behatzaileetan dauden presio eta oinperatze edo menderatze aspektuek markatzen dute bataren eta bestearen arteko ezberdintasuna.

Alabaina, Walkerrek bai behaketan oinarritzen den kasu azterketetan zein ebaluaketa oinarritutako kasu azterketetan estilo demokratiko bat defendatzen du. Estilo honek, behatzaileen interesen edota interes politikoen lekualdatzea eskatzen du, praktikoagoak diren interesetan zentratuz edo arreta jarriz hain zuzen ere. Azken kasu honetan, arestian aipatutako bi kasu moten arteko ezberdintasuna itxuragabetzen da, oraingo kasu azterketa komunitatearentzako zerbitzua bihurtzen delarik, eta aldi berean, baita parte-hartzailea.

Ebaluaketan oinarritutako kasu azterketan, Gubak eta Lincolnek (1981) lau argibide posible seinalatzen dituzte kasu azterketa bat egiterako orduan. Honakoak dira lau argibide horiek (Marcelo eta Parrilla, 1991:16):

1. Kronika bat egitea, edo ekintzen, egoeren edo gertakarien erregistro bat eramatea, kasu azterketa gutxi gorabehera izan edo gertatu den moduan azaltzen edo karakterizatzen duena.
2. Errespetatu eta ekintzak edo egoerak deskribatu.
3. Irakatsi, ezagutzak proportzionatu edo kasu azterketaren barne sartu.

4. Egoera konkretu batean ematen diren efektuak, erlazioak edo egoerak ebaluatu, frogatu eta/edo konparatu.

Arestian aipatutako helburu edo asmo hauen artean bariazioak egon daitezke hiru elementu edo neurriei dagokienez: faktikoa, interpretaziozkoak eta balioztagarriak edo ebaluaziozkoak.

Bestalde, beste bi autorek ,Bogdan eta Biklen (1982) izenekoak, honako bi kasu azterketa motak bereizten dituzte: kasu bakarraren azterketa edo kasu bat baino gehiagoko azterketa. Bietan, kasu azterketaren mamia edo unitatea analisisia litzateke. Baina, lehenengo taldearen kasuan, analizatu edo aztertu behar dena kasu bakarra da eta normalean azterketaren hasierarako egiten da; bigarren taldean berriz, kasu azterketa baten baino gehiagoren analisisa egitea ezinbestekoa da.

Kasu bakarraren azterketara itzultzen bagara, mota honek honako hauek barne hartzen ditu (Marcelo eta Parrilla, 1991:17):

- Historikoak eta organizatzeakoak diren kasu azterketak. Hauek denbora batez organizazio edo erakunde baten garapenean oinarritzen dira.
- Behatzaileak diren kasu azterketak. Hauek organizazio partikular batean eta honen zenbait aspektutan zentratzen dira.
- Pertsona batekin izandako lehenengo pertsonako elkarrizketa baten bidez lortzen diren biografiak izango litzateke barne hartzen duen beste azterketa bat.
- Komunitateen kasu azterketak. Hauek oso antzekoak dira organizatzeakoak eta behatzaileak diren kasu azterketekin. Dena den, beraien aztertze mamia ez da organizazio bat, baizik eta komunitate sozial bat edo auzo bat.
- Mikroetnografia edo organizazio bateko unitate txikien gainean edo oso espezifikoak diren ekintzen gainean eginiko kasu azterketak.

Gainera, Bogdan eta Biklenek beste bi kasu azterketa moten bereizketa egiten dute: egoera bat baino gehiagoko kasu azterketa eta subjektu bat baino

gehiagoko kasu azterketak. Hauek marko adierazgarri baten barruak hedatzea eta azalpenak, hipotesiak edo/eta teoriak sortu edo egiaztatzea aldarrikatzen dute. Yinglek (1987), ordea, honako beste kasu azterketa mota hauek proposatzen ditu: kasu azterketa deskriptiboak, azalpenezkoak, esploratzekoak eta ebaluatzekoak.

Behaketa oinarritzen den kasu azterketara itzultzen bagara, honen barruan beste lau kasu azterketa tipo sartzen dira edo beste lau kasu tipok hartzen dute parte. Honakoak dira kasu azterketa mota horiek (Marcelo eta Parrilla, 1991:17-18):

1. Kasu azterketa bakar eta holistikoaren diseinua: kasu azterketa bakar batean oinarritzen da, eta hau, soilik unitate bakar baten analisisian zentratuta dago. Kasu honen diseinua holistikoa da bere trazu edo ezaugarri nagusia kasu azterketaren izaera bateratua edo unitarioa babestea delako. Adibidez, organizazio batean (kasu bakarra) programa berritzaile baten (analisirako unitate bakarra) azterketa globala egitea. Kasu azterketa mota hau oso baliagarria suerta daiteke azterketa kritikoak, muturrekoak edo unitarioak eta ezagutzera ematen direnak egiteko.
2. Adarkatutako, zabaldutako edo hedatutako kasu baten diseinua: kasu azterketa batetik abiatuz, azterketa garatzen du unitate zein azpi-unitate diferenteen analisiak identifikatuz kasu azterketa aurrera joan ahala. Adibidez, organizazio batean programa berritzaile bat aztertzen hasten bagara, baliteke aztergaia den unitatearen beste unitate edo azpi-unitatetan analisisian banandu behar izatea. Beraz, honakoa izango litzateke aztertuko zena: Organizazioaren profesionalen inpaktu edo hunkipena programa berritzailearen aurrean, inplementazio estrategiak, jazarritako aldaketak, etab. Kasu azterketa diseinu honen azkeneko helburua hasierako funtsezko unitatera itzultzea izango litzateke.
3. Kasu bat baino gehiagokoa eta holistikoa den diseinua: honetan, azterketa batek kasu bat baino gehiago edukitzen ditu. Adibidez, programa berritzaile baten azterketa globala eskolako organizazio ezberdinetan.



4. Kasu bat baino gehiagokoa eta adarkatutakoa den diseinua: elkarren artean ezberdinak diren azpi-unitate bat baino gehiagokoen analisietan oinarritzen diren kasuak dira, non helburua ez den lortutako emaitzak konparatzea, baizik eta lortutako emaitza horiek kasu bakoitzean txertatzea, irudi global bat lortzeko eta hortik konparaketa bat egin ahal izateko.

Bukatzeko, Patton, Goetz eta LeComperrek (1988) kasu moten beste sailkapen bat proposatzen dute kasuaren aukeraketaren irizpidea jarraituz. Kasu hauen guztien ezaugarri komuna aztertu behar denaren aukeraketa da. Horretarako, aurretik prestatutako laginketa batetik izendatzen edo aukeratzen da kasua, horretarako aztertu beharreko aztergaiaren alde aurretiko irizpideak kontuan hartuz. Horrela ba, arestian aipatutako autoreek bost kasu azterketa mota ezberdin posible bereizten dituzte (Marcelo eta Parrilla, 1991:18-19):

1. Kasu ideal-topikoa, gidari edo kritikoa. Honek, alde aurretik identifikatutako edo ezagututako ezaugarriak biltzen edo elkartzen ditu, kasu tipiko, estandar edo bitartekoa batean komunak direnak. Adibidez, integraziozko programa bat jarraitzen duen ikastetxe edo zentro bat aztertzen bada, ohikoak bezala identifikatuak dauden baliabideak erabiliz. Hau burutzeko erabiltzen den irizpidea legegintzak dioena litzateke.
2. Kasu bakarra eta arraroa. Mota honetan, aukeraketa aparteko atributu duen edo bakarra den eginkizunean arreta jarriz egiten da. Tratamendu esperimentala balitz bezala jokutzen edo jarduten du, baina ez da berariaz eragiten. Kasuaren parte edo zati naturala bezala kontsideratzen da. Adibidez, integraziozko zentro bat non bertako irakasle guztiak heziketa bereziko espezialistak diren.
3. Bariazio askoko kasu azterketak. Bertan, hiru edo lau kasu ezberdin konparatzen dira, eta hauek, aukeratutako neurrian barruan bariazio handiko mailak irudikatzen edo aztertzen dituzte, beraien artean zein nolako aldaketak edo bariazioak dauden ikusteko. Adibidez, integraziozko hiru zentro aztertzea; horietako bat espezialisten ehuneko altuarekin, bestea portzentaje erdiarekin eta bestea ehuneko baxuarekin.

4. Muturreko kasu azterketa. Honetan, muturreko ezaugarriak dituzten bi kasu aztertzen dira. Dena den, bi kasuek kasu tipikoek dituzten ezaugarriak betetzen dituzte. Muturreko kasu azterketa kasu tipikoen ezaugarriak jarraitzen dituzten baina aurkakoak edo kontrakoak diren bi kasuez osatuta egongo litzateke. Adibidez, programa integratzailearen garapenerako baliabide guztiak dituzten zentro bat eta programa integratzailearen garapenera baliabiderik ez duen zentro bat aztertzea eta konparatzea.
5. Kasu ospetsuak edo famatuak eta politikoki garrantzitsuak diren kasuak. Kasu hauek ezaugarri politikoeekin eta sozialekin zerikusia dutenak dira. Kasu hauek aukeraketarako dagoen zerrendatik nahi ez diren beste gaiak eliminatuz aukeratzen dira, motibo politikoengatik zein sozialengatik izan daitekeelarik. Adibidez, Hezkuntza Administrazioak zentro integratzaileen inguruan behartzen edo inposatzen duena aztertzea.

Hauek dira kasu azterketa bat egituratzeko balio duten parametro batzuk. Euren artean ez dute erlazio zehatz edo sakonik, baina ikuspegi orokor bat eskaintzen digute posibleak izan daitezkeen irizpideen inguruan kasu azterketa baten garapena eta plangintza egiterako edo burutzerako orduan. Gainera, aurretik aipatutakoa gutxi balitz, kasu azterketa bat egiterako orduan aukeraketaz eta mugaketaz soilik arduratzea nahikoa ez dela erakusten edo adierazten digute; baizik eta kontuan hartu behar dira ere zein den azterketa honen helburua edo asmoa, estiloa eta diseinua. Auzi nagusia, beraz, ez da kasu azterketa mota ezberdinetatik hoberena zein den jakitea, baizik eta zein den azterketa bat egiterako momentuak egokiena suertatzen den kasu azterketa mota, planteatutako gaiari eta arazoari ahalik eta hobekien erantzuteko.

### **3.4. Metodo, estrategia eta behaketa teknikak kasu azterketarako.**

Lanaren atal honetan, hezkuntza esparruan kasu azterketak burutzeko dauden metodo, estrategia eta behaketa teknika ezberdinak azalduko dira. Horien artean, elkarrizketa, behaketa eta dokumentuak (agiriak), erregistro

teknologikoak eta artisau-materialak aztertuko dira. Horrez gain, kontuan izan behar da metodo, estrategia eta teknika hauek aztertu behar den kasuaren eta bertako egoeraren arabera aukeratua izango dela. Izan ere, kasu batzuetarako metodo eta estrategia bat izango da egokia, eta beste batzuetarako, besteren bat.

Kasu azterketen hiru metodoak edo estrategiak azaltzen hasi aurretik, gustatuko litzaidake Adelmanek, Jenkinsek eta Kemmisen (1983) arlo honi buruz dioena adieraztea, oso interesgarria eta aproposa iruditzen baitzait (Marcelo eta Parrilla, 1991:22):

“La metodología del estudio de caso es ecléctica, las técnicas y procedimientos de uso común incluyen la observación (participante y no participante), la entrevista (en distintos grados de estructuración), las grabaciones audio-visuales, notas de campo y la negociación de los productos (por ejemplo, discutir la exactitud de un informe con aquellos que han sido observados)” (Adelman, Jenkins y Kemmis, 1983, p. 49)

Beraz, arestian aipatutakoa kontuan hartuz, honakoak lirateke hezkuntza arloan kasu azterketa bat burutzeko dauden metodo, estrategia eta behaketa metodoak (Marcelo eta Parrilla, 1991:23-27):

#### 1. Elkarrizketa edo hizketaldia.

Elkarrizketa askotan bigarren plano batera eraman izan da kasu azterketetan, eta behaketari garrantzia gehiago eman. Dena den, hizketaldia da inbestigazio bat aztertzeko orduan dagoen estrategia garrantzitsuenetako bat. Elkarrizketa eta behaketa bi kontzeptu independenteak dira, baina aldi berean, elkar erlazionatuta daude. Izan ere, kasu azterketa batean elkarrizketak behaketara eramaten gaitu, eta behaketak elkarrizketara ere bai. (Patton, 1980).

Elkarrizketa kualitatiboaz mintzatzen garenean, izaera interaktiboa duen bi pertsonen arteko ahozko elkarketa batez hitz egiten ari gara. Honen helburua elkarrizketatua denaren ikuspuntuetara edo perspektibetara iristea da, horretarako elkarrizketatzen duen pertsona bat dagoelarik. Beraz, mota

honetako estrategietan, galderak egiten dituen pertsona bat dago (elkarrizketatzen duena) eta galderak erantzuten dituen beste pertsona bat dago (elkarrizketatua dena).

Galderen bidezko estrategietan elkarrizketatua den pertsonaren munduan sartzea eta honen interpretazioetan eta asmoetan sartzea lortu nahi bada, elkarrizketatzen duen pertsonaren izaerak eta gaitasunak oso paper garrantzitsua betetzen eta hartzen dute. Pattonek (1980) honela dio:

“Es posible, para aclarar el tema, establecer una analogía entre la entrevista y el mundo del teatro. Cuando se pregunta a los buenos actores por su secreto, caso todos aluden a una actitud en relación con la interpretación. Esa actitud se traduce en un intento de “meterse en la piel” del personaje, de ponerse en su lugar, tratando de pensar, sentir y actuar como lo haría el personaje representado”.

Arestian aipatutako guztiarekin jarraituz, Walkerrek (1983) bi ideia nagusi azpimarratzen ditu, elkarrizketaren estrategia burutzerako orduan funtsezkoak suertatzen direnak: mugikortasun psikologikoa eta inteligentzia emozionala.

Alde batetik, mugikortasun psikologikoak elkarrizketatzen duenaren pertsonaren gaitasunei egiten die erreferentzia. Hau da, bere buruarengan kontziente izan behar du, bere gaitasun propioak kontrolatu behar ditu eta bere itxaropenak ez dira elkarrizketan zehar sortzen den situazioan inposatu behar. Honek guztiak, mugikortasun eta irekitze psikologikoa eskatzen du elkarrizketatua den pertsonarekin jokoa sortzeko eta egoeraren aurrean gaitasun propioak alde batera uzteko.

Bestetik, inteligentzia emozionala mugikortasun psikologikoaren osagarri bat da eta elkarrizketatua den pertsonaren munduan sartzeko gaitasunari egiten dio erreferentzia. Bigarren ideia honek, faseen edo aldien sentiberatasuna, elkarrizketatua den pertsonarengan mementoak eta jarrerak eta bere unean bere munduan sartzea, ikertzea, aztertzea, arakatzea eta miaztea exijitzen du. Baina mundu hau, ez da beti hurbiltzeko erraza izaneren soilik galderak egiterako orduan erabiltzen den hobezintasun teknikoarengatik,

baizik eta sortzen diren aukerengatik, bukaeran ematen den errankizun edo azalpenarengatik, keinu bakoitzaren egokitasunarengatik, galderak erantzuten dituenaren uzkurdura edo gogorik eza, galarazpenak eta desegokitasunak antzemateko trebetasunarengatik lortzen da.

Elkarrizketa modu honetan planteatuta, estrategia honek behaketarekin hartzen duen konfiantza eta erlazioa oso garbi ikusten da. Izan ere, esanahiei, asmoei eta interpretazioei hurbiltzea; eta pertsonen errealitateari, pentsamenduei, sentimenduei eta hausnarketei hurbiltzea zen interesatzen zena. Elkarrizketatzea, jendeari galdera zuzenak egitea, ekintzek subjektuaren inguruan ematen duten baloreak, esanahiak eta intentzioak dira lehenengo justifikazio logikoa eta metodologikoa da kasu azterketetan elkarrizketan egitearen arrazoia.

Dena den, elkarrizketaren erabilpena oso estrategia aproposa da momentu konkretu batean gertatu den zerbait aztertzeko, eta soilik egoera hori bizitako pertsonen munduan ikertuz, aztertuz eta arakatzuz lor daitekeelarik. Kasu honetan, behaketak ez digu ezertan laguntzen, situazioa edo egoera jada gertatu delako, eta lortu nahi den helburua soilik pertsoneri galderak eginez eta haien mundura eta haiengana hurbilduz lor daiteke. (Patton, 1980).

Bukatzeko, aipatu kasu baten azterketa egiteko elkarrizketa erabiltzen bada, eta gainera, hizketaldi hori grabatua izaten bada, azterketa bat zehatza eta zorrotza lortuko dela ziurtatzen da. Izan ere, grabaketa batean elkarrizketatua izan den pertsona horren erantzun guztiak detaile guztiakin biltzen ditu, eta beraz, ezaugarri eta aspektu guztiak bertan gordetzen dira. Modu honetan, elkarrizketa edo ikerketa burutu duenak ez du zertan guztia memorizatu behar ezta apunteak hartu ere. Beraz, oso estrategia erakargarria eta aproposa da. (Descembre, 1984).

## 2. Behaketa.

Behaketaren kasuan, balore psikosozialak errekonozitzen badira, ez da nahikoa jendeari galderak egitea beraien esanahietara eta asmoetara hurbiltzeko. Kasu honetan, ezinbestekoa suertatzen da egoeraren edo

situazioaren testuingurua eta ingurugiroa behatzea eta aztertzea. Are gehiago, helburua testuinguru hori ulertzea eta aktoreen esanahietara hurbiltzea bada. Egokiena aktoreen munduan sartzea eta bertan parte-hartzea izango litzateke. *El estudio de caso: una estrategia para la formación del profesorado y la investigación didáctica* artikuluan Carlos Marcelo Garcíak eta Ángeles Parrilla Latasek (1991) honakoa diote:

“Volviendo a la analogía, que habíamos hecho anteriormente, en el mundo del teatro es fácil encontrar actores que no sólo estudian a su personaje en el libreto, sino que se traslada, observan, viven y participan en las situaciones cotidianas más cercanas a sus personajes para una mejor captación e interpretación de éstos”.

Arestian aipatutakoa behaketa kualitatiboaren espiritua izango litzateke. Honen helburua gertaera, fenomeno eta ekintzen esanahietara eta interpretazioetara hurbiltzea izango litzateke, eta soilik ahozkotasuna erabiliz, baizik eta azertu behar den osagai hori aztertuz eta behatuz. Dena den, ezberdintasunak izaten dira hezkuntzaren inbestigazioaren behaketan, inbestigaziozko eta ikerketa metodologiatzat hartzen badugu.

Eversonek eta Greenek (1989, p.306) dioten moduan, behaketaren xedeak, helburuak edo asmoak eragina du behatzen den horretan, nola behatzen den, nor den behatua dena, behaketa horrek noiz egiten den, non egiten den, nola erregistratzen diren behaketa horiek, zein behaketa erregistratzen diren, datuak nola analizatzen diren eta zein erabilpen ematen zaien lortutako datu horiei.

Sentidu honetan, behaketa soilik errealitatearen errepresentazio bat da, meta edo helburu batzuekin gidatua edo orientatua dagoena. Lente baten modura jokatzeko du errealitatea irudikatzeko, eta kontuan hartu behar da instrumentu bakarrarekin (ikusmena) ezinezkoa dela errealitatearen fazeta guztiak erregistratzea. Hori dela eta, ezinbestekoa eta oso garrantzitsua da maila ezberdineko analisiak eta aukera anitzeko perspektibak aplikatzea, eta horretarako, behaketa bidez aztertutako errealitatearen irudikapena burutzeko hainbat aspektu aukeratzera behartzen da. Hainbat adituek arabera, aspektu hauek dira aukeratu beharko liratekeenak (Everson y Green, p. 311):

- *La cuestión a estudiar.*
- *Un lugar en el cual hacer la observación.*
- *Un fragmento de la realidad a observar dentro del lugar.*
- *Un instrumento o una combinación de instrumentos para registrar y almacenar el segmento de la realidad de estudio.*
- *Procedimientos para observar.*
- *Los sujetos que se han de observar o el contexto de observación.*
- *Los procedimientos de análisis apropiados para el problema estudiado y para el registro obtenido.*
- *El método de comunicar los datos y la información obtenida del registro de la observación.*

Baina, interpretaziozko mozketaren kasu azterketa tipoa egiten den behaketan karakterra ematen dion ezaugarriren bat baldin bada, hori aurre-sorkunderik gabeko esparruaren edo eremuaren sarbidea izango litzateke. Azterketaren gertakaria antzemateko ahaleginak egin nahi baldin badira, aurretiko ideiarik gabeko behaketak gidatuko dituzte lortzeko beharrezko giltzarriak eta ardatzak. Behatu eta aztertu behar den pertsona edo gertakaria ezagutzen da, baina behatzailea aurretiko maila edo kategoriaren analisirik egin gabe sartu behar da alorrean, aurretik landu gabeko behaketa eskalarik burutu gabe. (Patton, 1980; Spradley, 1980).

Behatzailea esparrura sartzen da patrioiak, jarraibideak, berezko moduan sortzen diren esanahi subjektiboak, beste termino naturalekin ahokatu gabe eta teoriak edo aurretik zehaztutako errealitateari buruzko ideiak egiaztatzen edo baieztatzen saiatu gabe.

3. Dokumentuak edo agiriak, erregistro teknologikoak eta artisau-materialak.

Organizazioen azterketetan eta gizarte analfabetoarekin zerikusia duten egoeretan izan ezin, idatzizko dokumentuetatik lortzen den informazioa oso baliabide garrantzitsua da kasu azterketak egiteko. (Ying, 1987).

Dokumentuak, normalean, elkarrizketa bidezkoa den eta behaketa bidez egiten diren metodoen osagaiak izaten dira, nahiz eta oso gutxitan modu eksklusibo batean erabiltzen den. Adibidez, historikoak diren kasu azterketak non ezinezkoa den behaketaren bidez eta elkarrizketa bidez parte hartzaileak elkarrizketatzea.

Mota hauetako informazioa bi manieratan edo modutan aurkezten da: ofizialak diren dokumentuak eta dokumentu pertsonalak (Bodgan eta Biklen, 1982; Woods, 1986).

Dokumentu pertsonalak lehenengo pertsonan idatzita dauden narrazioak izaten dira eta ekintzak, esperientziak eta parte hartzailearen perspektibak deskribatzen dituzte. Dokumentu mota hauen oinarrizko balorea pertsonen ikuspuntu eta sentimendu pertsonaletara sartzeko aukera da.

Dokumentuen artean bikaintasunena egunerokoa izan da eta irakasleek hainbat azterketetan erabili dituzte oinarrizko material gisa. Kasu honetan eta beste dokumentuetatik ezberdinduz, bai pertsonala zein ofizialak, egunerokoa behatzailearen eskakizunen arabera idatzita egon ohi da.

Pertsonalak diren beste bi dokumentu minak diren egunerokoak eta karta pertsonalak dira, nahiz eta gutxiago erabiltzen diren.

Bigarren taldean, dokumentu ofizialez osatuta eta eskuz idatzia dauden material anitza dago. Dokumentu hauek komunean dutena taldeka idatzita edo burututa daudela eta kontsumituak izateko helburua dutela. Hori dela eta, karaktere edo izaera burokratikoak izaten dute, edo behintzat, ofiziala.

Dokumentatu hauetatik osatzen diren materialak, bere osotasunean, kritikatuak izan da erabiltzen den izaera subjektibo horrengatik. Hala ere, ezaugarri horrek egiten die mota hauetako materialei errealismo faltarik ez izaten. Kontuan hartu behar da informazio hori burutua izan dela helburu espezifiko batzuk lortzen eta kasu azterketak zuzentzen diren audientzia ezberdin bati zuzenduta dagoela. Baina, dokumentu hauetatik adierazten dena ez da benetako "egia" izaten, baizik eta lan honen egileek edo protagonistek



nola ulertzen eta definitzen duten aztergaia den hori (Bodgan eta Biklen, 1982; Taylor eta Bodgan, 1984).

Optika horrekin jarraituz, dokumentuak ez dira onartuak izaten kasu azterketa bat egiterako orduan, hau da, ekintzen erregistro lineal bezala; baizik eta beste iturrietatik datozen informazioa egiaztatu eta sendotzen duen informazioa bezala kontsideratzen da. Horren ondorioz, horrelako informazioek beste pista berri batzuk bilatzera eta aurretik esploratuta eta estalgabetuak dauden beste iturrietako datuetara jotzera behartzen edo bultzatzen dute (Ying, 1987).

Amaitzeko, dokumentu pertsonalen eta dokumentu ofizialen artean dokumentu profesionalak kokatu dezakegu. Mota honen barruan adibidez honako hauek sartuko lirateke: programazioak eta irakaslea indibidualen plangintzak, ikasgelako erritmoaren erregistro pertsonalak, behaketak eta abar. Dokumentu hauek ez dute literaturaren aztarnarik izaten kasu azterketetan eta gehienbat irakasleen pentsamenduen azterketetan erabili izan dira. Irakaslearengatik sortuak izaten dira, eta baita berak ikasgela barruan burututako ekintzak gidatzeko, kontrolatzeko eta ebaluatzen ere. Gainera, existitzen badira, irakaskuntzaren fase pre-aktiboez eta post-aktiboez informatzen dute.

Erregistro teknologikoak eta artisau-materialak leku ezberdindu eta berezi bat merezi dutela uste da kasu azterketetan, nahiz ez den informazio kategoriaz espezifikoa balitz bezala ikusten edo adierazten.

### **3.5. Kasu azterketen abantailak eta desabantailak.**

Atal honetan, kasu azterketek dituzten abantailak eta desabantailak buruz mintzatuko naiz. Jada, kasu azterketa zer den, zeintzuk diren bere ezaugarriak, kasu azterketa mota ezberdinak eta kasu azterketak egiteko dauden metodoak, estrategiak eta behaketa teknikak ikasi ditugu. Beraz, jarraian Adelmanek, Jenkinsek eta Kemmis (1983) eta Yingek (1987) kasu azterketen inguruan seinalatzen dituzten kasu azterketen abantailak azalduko edo adieraziko ditut. Horretarako, kontuan hartzen dut zein den aztertzen den aztergaia eta kontuan

hartuz hezkuntzaren ikuspuntutik begiratzen dugula. Hau guztia jakinik, honakoak lirateke abantaila horiek (Marcelo eta Parrilla, 1991:19-20):

- Beste metodo behatzaileekin konparatzen badugu, kasu azterketek zuzenean errealitatearekin konektatzen dute. Bere izadiaren praktikak eta testuinguruak behaketaren, teoriaren eta praktikaren arteko komunikazioa posible egiten dute.
- Armazoi sozialaren konplexutasuna eta lokarria onartzea edo antzematea izango litzateke bigarren abantaila. Kasu azterketa batean behaketa metodoaz hitz egiten dugunean, adibidez, ulertzen dugu ezin dela ikastetxe bateko programa bat aztertu berarengandik isolatuz edo bakanduz, programa zentroko entitate independente eta autonomo bezala hartuz edo ikusiz, honen historiari kasurik egin gabe edota kanpotik zein barrutik pertsonen perspektibak edo iritziak kontuan hartu gabe.
- Kasu azterketek datuen oinarri edo euskarri bat osatzen ahal dute era askotariko helburuak edo asmoak lortzeko, eta baita aurretik aztertutako gaiak edo euskarriak badira ere. Adibidez, hezkuntzaren arloa, behaketaren entrenamendua eta mota hauetako gaiak.
- Kasu azterketek duten berezko dinamika kontuan hartuz, ekintza edo akzioa eragiten dutela ikusiko dugu. Hauek, ekintzarekin hasi eta bertan laguntzen dute. Sortzen joaten diren ideiak berehalaxe azterketa osatzen edo egokitzen duten pertsonengatik erabiliak izan daitezke, bai modu bakarrean izendatuz edota talde moduan izendatuz. Gainera, pertsonen feedback moduan balio izaten ahal zaie, prestakuntza- edo heziketa- ebaluazio moduan jokatzeko baliogarria izaten ahal da eta erabakiak hartzeko euskarria ere izan daiteke.
- Kasu azterketek audientzia ezberdinetarako ulergarriak diren emaitzak sorrarazten dituzte, baina batez ere, espezializatuak ez direnentzako zuzenduak izaten dira. Errealitatearekin izaten duten konpromisoarengatik aztertzerako orduan, horretan egokitutako lengoia erabiltzen dute. Hori dela eta, sortzen ahal diren efektu posibleak ez

daude espezialistek egin dezaketen interpretazio edo itzulpenengatik menpe; bere kontsumoa, kasu honetan, berehalakoa izan daiteke.

Kasu azterketen arazoa ez da ezta orokortzearena ezta transferentziarena ere. Sentidu honetan, kasu azterketak ez du eredu edo erakusgai bat irudikatzen, eta behatzailearen helburua teoriak orokortzea eta hedatzea da, maiztasunak zerrendatu gabe. Kasu azterketetan transferentzien ereduak ematea ardura edo kezka bat eta oinarrizko eskakizuna da, baina ez bere orokortze zientifikoa.

Horrez gain, Adelman, Jekins eta Kemmisen (1983) kasu azterketan dauden orokortzearen tipo ezberdinei buruz mintzatzen dira. Lehenik eta behin, aztertuko edo aztertzen den adibidea orokortzeko posibilitatea dago, adibide horrek irudika dezakeen maila altuenetik begiratuta edo maila altuena kontuan hartuta.

Orokortzearen bigarren tipoak era askotariko kasu azterketen ezaugarriekin zerikusia dauka. Kasu azterketa bat bere maila altuko izaera adierazgarritasunarengatik edo irudikapenarengatik aukeratzen da non orokortzen maila edertuko edo dotoretuko duen.

Bukatzeko, azterketetan ez da kasuaren eta partaide izan daitekeen klasearen arteko erlazioa aukeratzen, eta bere muturreko izaera edo izaera arraroa hautatzen denean, beste kasuen orokortzea beste kasuei eman diezaieke. Orduan, orain kasuaren barnealdeko koherentziari buruz mintzatzen ariko ginateke, eta ez bere orokortzeari buruz, transferigarria izatera baimenduko duena. Gainera, bere balorea kasu total bat balitz bezala eta bere balore holistikoak beste kasuen balore adierazgarriak posible egingo lituzke.

Bigarrenik, Hamiltonen (1983) azpimarratzen duen moduan, kritikatuak izan dira teoriaren mintzairatik edo lengoaiatik urruntzeagatik edo ateratzeagatik. Kasu azterketen emaitzak adierazteko audientzia ez espezializatuei ulergarria suerta dakieken hizkuntza erabiltzeak, kasu azterketa behaketa sinple eta erraza bezala sailkatzea eraman du. Horrekin batera, kasu azterketek ez dutela ezagutza teorikoaren sorkuntzan laguntzera pentsatzera eraman du eta

baita aztertutakoa soilik egunerokoan eta pasadizozkoan gelditzen dela pentsatzera ere. Susmoa izan da kasu azterketetatik sortzen den produktu finala edo informea soilik ezagutzen zentzu ohikoa edo komuna dela.

Hala eta guztiz ere, kasu azterketek teoriari laguntzen al diote abstrakzio teorikoak eguneroko bizitzan ditugun ohiko sentiduko pertzepzio edo hautematearekin duen erlazioa azaltzen onartzen edo uzten duenean. Hori gutxi balitz, izatedunak diren hautabideak eskaintzen dituzten ideia berriak eta hipotesiak sortzen ahal ditu.

Beste arazo bai, eta agian garrantzitsuena, kasu azterketan lortzen diren emaitzak zenbateko doitasunarekin eta zehaztasunarekin irudikatzen diren aztertu nahi zen horretan. Hau da, azterketaren barnealdeko baliotasuna, gertakizunen eta hauen adierazgarritasunaren arteko erlazioa. Interesatzen dena azterketetatik parte hartzaileek interpretazio anitzak islatzea litzateke. Ondoren, parte hartu dutenen eta behatzaileen artean esanahiak egiaztatu, frogatu eta eztabaidatzen dira; eta modu honetan, hauei ziurra iruditzen zaiena izango da egiaz inportantea edo garrantzitsua dena, benetakoa dena. Eta hau guztia izango da, hein handi batean, estudioan edo azterketan frogatu, egiaztatu, ziurtatu, baieztatu, adierazi eta erakutsi behar dena.

Bereziki delikatua suertatzen den beste arazo bat kasu azterketetan sendotasuna, trinkotasuna eta egonkortasuna izango litzateke. Kontuan hartuta azterketa bat ekintzazko kasu batetan eta honen eboluzioan oinarritzen dela, oso zaila izango litzateke pertsona batek kasu berdinen azterketa errepikatzea eta emaitza berberak lortzea. Kasu azterketak euskarri zabal eta xehetasunez betetako batez lagunduta egoten dira, eta hauek berriro atzera buelta egitea edo itzultzea baimendu behar dute erantzuna berrikusteko eta prozedura edo jardunbidea berrikusteko.

Amaitzeko, kontserbadoreen interpretaziozko korranteetan oinarrituz burututako kasu azterketak ipini dira, izatedun errealitatea deuseztatzeaz salatuak izan dira, aztertutako egoera batean inertziarengatik edo geldotasunarengatik herrestatzen uzteagatik.

Kontuan hartuta plangintzaren, garapenaren eta txostenen erabakiak gidatuak daudela gehiago irizpide praktikoengatik irizpide teorikoengatik baino, gehiago gidatuak egoeraren eskakizunarengatik hezkuntzaren behaketaren ikuspuntu orokorragoarengatik baino, Adelmanek, Jenkinsek eta Kemmisek (1983) azpimarratzen dute aztertutako egoeraren estatusa sostengatzearen arriskua egon daitekeela, hau da, joko jarraitzeko arriskua egon daitekeela. Arazo honen soluzioa azterketan aurreratzeko eta eboluzioa egoteko parte hartzaileen arteko negoziazioen eta eztabaiden oinarri zabal baten ezarpenetik edo sorkuntzatik heldu da.

## **4. DISEINU ENPIRIKOARI BURUZ AURRE PROPOSAMEN BAT**

### **4.1. Aurrera eraman den kasu azterketa.**

Proiektu hasieran aipatu bezala, zuzendaritzaren inguruko kasu azterketa bat egitea egokitu zait. Lanaren atal honetan, burututako kasu azterketa zein izan den azalduko dut pixka bat. Hau da, zein metodoa erabili dudan azterketa egiteko eta azterketa horretan zuzendaritzaren zein arlo edo aspektutan zentratu naizen.

Proposatu dudan kasu azterketa Doneztebeko, Iturengo eta Urdazubi eta Zugarramurdiko eskoletako zuzendariei galdetegi bat pasatzea izan da, bertan ni egonik, bertako galderak erantzun dezaten. Elkarrizketa bidezko azterketa bat egitea oso interesgarria suerta daiteke, izan ere, elkarrizketatua den pertsonaren keinuak, hitz egiteko tonua, elkartasuna eta abar ikusteko eta antzemateko aukera ematen baitizu.

Bestalde, kontuan hartu behar da hiru ikastetxeetako zuzendariak NIZE (Nafarroako Ikastetxeetako Zuzendaritza Elkarte) elkartearen barruan daudela, eta beraz, horretan nola koordinatzen diren, nola adosten dituzten gauzak eta baita zein nolako antolamendua duten aztertu dut, aldi berean elkarren arteko harremantzeko modua ezagutuz.

Hori gutxi balitz, ikastetxe bakoitzean zuzendaritzaren ikuspuntua zein den eta nola jarduten duten aztertu dut, zuzendari bakoitzaren iritzi pertsonala

aztertuz. Hau guztia egin ostean, egindako galdetegiak eranskinetan jarri ditut, eta lortutako erantzunen hausnarketa eta sintesi bat egingo dut, emaitzak ahalik eta hobekien azalduz eta ahalik eta modu ulergarrienean batuz edo elkartzuz.

#### **4.2. Justifikapena.**

Galdetegia egitearen ideiak hainbat arrazoi ditu. Alde batetik, ni Malerrekako Doneztebe herrian bizi naizenez, bertako San Miguel Ikastetxea (ni praktika aldiak egin ditudan lekua) eta Malerrekako beste herriko eskola txiki bat aztertu nahi nuen, pixka bat dagoen ezberdintasuna eta komunean dituzten gauzak aztertzeko.

Bestetik, Urdazubiko eta Zugarramurdiko eskolak aztertzeko intriga nuen. Izan ere, bai Urdazubiko eta bai Zugarramurdiko eskolak zuzendari berdina daukate, eta beraz, egoera honetan antolatzeko modua eta beste zenbait aspektu galdetegian adierazten direnak jakiteko gogoia neukan.

Bestalde, aztergai izan diren hiru eskola edo ikastetxe hauek NIZE izeneko Nafarroako Ikastetxeetako Zuzendarien Elkartearen barruan daude, eta beraz, oso aukera polita iruditu zait ikastetxe bakoitza indibidualki aztertzeaz gain hiru eskolak komunean duten aspektu bat ere aztertu ahal izan dudalako. Eta beraz, azterketa egiten hasi aurretik honen inguruan ere pentsatu behar izan nuen.

Gainera, azterketa egiteko hautatuko hiru zentroyen artean, Doneztebe handiagoa da Iturengoa eta Urdazubi eta Zugarramurdikoa baino. Beraz, zuzendaritzaren arlo honetan arestian aipatutako aspektuak eragina duen edo ez aztertu nahi izan dut. Azken finean, eskola txikiek eta eskola handiek ez baitute modu berean funtzionatzen eta ezberdintasunak izaten dira.

#### **4.3. Datuen bilketa.**

Diseinu enpiriko hau burutzeko proposatutako galdetegian mota ezberdinetako galderak agertzen dira, hala nola, horietako batzuk eremu legalari zuzenduta daude, beste batzuk eremu zientifikoari egiten diote erreferentzia, eta azkenik, eremu errealari dagozkion eta pertsonalagoak diren galderak daude, orden honetan idatziak (I, II, III Eranskinak).

Eremu legalari dagokionez, LOE eta LOMCE legeak aipatzea derrigorrezkoa suertatzen da. Galdera hauetan, LOMCEK ezarritako hainbat lege berri aipatu ditut, zuzendariek honen berri duten ala ez jakiteko eta baita haien ikuspuntua edo iritzia ezagutzeko ere. Bestalde, bi legeen artean dauden ezberdintasunaz eta azken lege berri honek ezarri dituen berrikuntzaz ere mintzatu naiz, hobekuntzak ekarriko dituen ala ez ere galdetuz.

Eremu zientifikoari dagokionez, Miguel Santos Guerraren liburuan eta beste hainbat artikuluetan irakurritako zuzendaritzaren zenbait aspektu baieztatzen dituzten galderak daude, galdetegieta lortutako emaitzak azaltzerakoan agertuko direnak. Horien artean, hainbat galdera pertsonal ere egon dira atal honen barruan egon zitekeenak eta hiru eskolen artean ezberdintasunak aurkitzen direnak.

Eremuekin bukatzeko, errealari dagokionez, NIZE (Nafarroako Ikastetxeetako Zuzendaritza Elkarte) (<http://www.nize-d.com/>) elkarteari buruko galdera bat ezarri dut, elkarte honen berri emateko eta honen antolakuntza, plangintza eta koordinazioa nolakoa denaren ezagutza eta informazioa jasotzeko.

Beraz, galdetegiaren edukien inguruan eta lantzen diren aspektuen inguruan pixka bat mintzatu eta azaldu ondoren, hauetan lortutako emaitzez mintzatzeko hasiko naiz. Hala nola, zein nolako ikuspuntuak dauden zuzendaritzaren inguruan, noraino ezagutzen duten legeak dioena, nola lan egiten duten, gustuko duten haien lana edo ez eta mota honetako galderak.

Urdazubiko eta Zugarramurdiko eskolari dagokionez, ez dago zuzendaritza talde bat, baizik eta zuzendariak laguntza behar duenean bertako klaustroari eskatzen dio laguntza. Bestalde, legeak dioen bezala ikastetxeen hobekuntza lortzeko autonomia lortzea ezinbestekoa da, eta ikastetxe honetako zuzendariak dio gobernuak ematen dien laguntza eskasarekin ezinezkoa dela proposatzen dena lortzea. Gainera, lau urtez lanean aritu da zuzendari moduan, eta berriro aurkezteko aukera izango balu, ez litzateke aurkeztuko, eskolak aukera berriak behar dituela defendatzen baitu. Gainera, bere buru ez

du zuzendari on bat bezala definitzen, baizik eta bere lana betetzen duen pertsona bat bezala baizik, ez baitzaio buruzagitza hori gustatzen.

Iturengo eskolari dagokionez, honek ere ez dauka zuzendaritza talde bat, baizik eta idazkariaren eta zuzendariaren artean moldatzen dira. Bestalde, legeari dagokionez, LOMCE legeak benetan bultzatzen duena sistema akademizista dela dio, aniztasunari aurre egiten ez dioena eta gaitasunak landu beharrean edukiak lantzen dituena. Horretarako, baliabideak, materialak eta giza baliabideak inbertitzea ezinbestekoa direla defendatzen du, horrela lortuko baita egiazko eta kalitatezko hezkuntza. Zuzendari honek berriz, hurrengo ikasturtean bosgarren urtea izango du lanpostu honetan lanean, eta berriro aurkezteko aukera izango balu, aurkeztuko zela dio, bost urteko esperientzia izanda jakingo zuelako non sartzen den eta nola jokatu behar duen.

Doneztebeko San Miguel Ikastetxeari dagokionez, bertako zuzendaria ez dago ziur LOMCE lege berri honek suposatu dituen aldaketek hobekuntza ekarriko duten edo ez. Bestalde, LOMCE legeak dakarren curriculumak estandar pila bat dituela eta ebaluazioak ezin direla helburuak izan defendatzen du; horrela, irakaskuntza balorea galduko delako. Autonomiari dagokionez, asko hitz egiten dela dio baina azkenean ez dela gauzatzen. Dena den, ikastetxe honetan zuzendaritza talde baten presentzia dago, eta zuzendari honen iritziz, etorkizun batean zuzendari izan nahiez gero, honen hautaketa ongi egitea oso garrantzitsua dela dio. Bestalde, etorkizun batean berriro lanpostu berdina izateko aukera balu, ez daki ziur berriro izango litzatekeen edo ez, baina animatu egiten du zuzendari lanpostua hartzera.

Zuzendari izateko formakuntzari dagokionez, hiru zuzendarietatik ezta bat ez da formakuntza egitera behartua egon, nahiz eta hiruek formakuntza bat jaso duten. Hala ere, formakuntza ongi dagoela eta beharrezkoa dela diote, baina hori egitera behartzera eta lanpostua nahi ezean hartu behar izatearen kontra daude. Bestalde, hirurak zekiten orain ez bazen etorkizun batean zuzendari izatea tokatuko zitzaiela, eta beraz, nahiz eta nahi ez izan espero zuten zerbait zen.



Koordinazioari eta bilkurei dagokienez, denok diote denboraz eskas ibiltzen direla nahi adina elkartzeko; eta horregatik, atsedendietan zein eguerdietan hitzorduak izaten dituzte. Bestalde, nahiz eta bi ikastetxetan zuzendaritza taldea ez egon, elkarren arteko koordinazioa ona dela eta erabakiak hartzerako orduan arazorik izaten ez dutela diote.

Galdetegiko galdera batean protokolo bati buruz hitz egiten diet, honakoa dena: "hartutako erabakien, kalitatezko ekintzen eta horiek aplikatzean lortutako emaitzen inguruko kontuak emateko protokolo bat ezarri da". Hiru zentroetako zuzendariak ez dute protokolo honen berririk, nahiz eta Doneztebeko San Miguel Ikastetxeak, adibidez, ikastetxean kalitate sare batean sartuta dauden. Bertako kasuan, zazpi urte daramatzate sare horretan eta barne eta kanpoko auditorioak pasatzen dituzten urteko. Horrela, eskolako gestioa progresioen bidez eramaten dute, urteko modu koherentean eta urteak daramatzate kontrolak egiten eta bertako lana neurtzen. Iturengo eskolako zuzendariak dio zuzendari izatea borondatezkoa izan beharko lukeela, eta ez LOMCE legeak egiten duen moduan jendea behartu lanpostu hau hartzera.

Horrez gain, hiru zentro hauetako zuzendariak benetan irakasleak sentitzen dira, hau da, zuzendaritza funtzioak betetzen dituen irakaslea. Azken finean, beraiek ikasi zutena irakasle izateko ikasketak izan ziren, eta beraz, benetan nahi dutena irakaslea izatea da. Izan ere, zuzendaritza izatean klase barruan ikasleei klasea ematea eta hauekin izaten den barruko kontaktu hori galtzen dela diote, eta beraz, aspektu horretatik pena ematen die. Beraz, haien aholkua honakoa litzateke zuzendaritza izan nahi duen batentzat: irakaslearen lana ez atzendu, hurbila izan eta konfiantza eman irakasleei zein ikasleei.

Aurrekoarekin jarraiki, NIZE (Nafarroako Ikastetxeetako Zuzendaritza Elkarte) elkartean hiru zentroak sartuta daude, baina ez dutela aunitz jarraitzen diote. Honek eskola txikietan eragin handirik ez duela dio. Doneztebeko ikastetxearen kasuan, hasiera batean urtean behin bilera batera joaten zela dio, baina bertara joateari utzi zion, nahiz eta bilera horietan hitz egiten denaren berri korreoz bidaltzen dioten. Iturengo eskolari dagokionez, bileretara joanez gero irakasleak eta eskola bakarrik uztea suposatzen du eta

bertako zuzendariak ez du hori nahi izaten. Urdazubi eta Zugarramurdiko zuzendariak dio soilik aurre-matrikuletarako (<http://www.nized.com/nizedocumentos.php>) kontutan hartzen dutela, bestela ez dutela kontutan hartzen. Beraz, elkarre honen barruan daude bai, baina ez die probetxu handirik ateratzen.

Atal honekin bukatzeko, gustatuko litzaidake aipatzea ikastetxe bakoitzeko zuzendariak zein nolako aholkua eman duen etorkizun batean zuzendari izan nahi duen batentzat. Honakoak lirateke:

- Urdazubi eta Zugarramurdiko eskolako zuzendaria: “Pazientzia handia izan dezan”.
- Iturengo eskolako zuzendaria: “Zuzendari irekia izateko, entzuteko, laguntzeko eta saiatzeko prest egotea. Klaustrokideak beti hartzeko kontuan, adostasunetara ailegatzeko, erabaki konsensatuak hartzeko eta arazoak moldatzeko eta elkarrizketa moderatuak erabiltzeko. Eskolako agente guztiak ulertzen saiatzeko eta, azkenik, eskola inguruko gainontzeko agenteen eragile suertatzeko”.
- Doneztebeko San Miguel Ikastetxeko zuzendaria: “Animatzeko, asko ikasten dela, ez bakarrik gestioari buruz, giza baliabideei buruz ere bai. Hori bai, zure taldea osatzerakoan pentsatu ongi, horiek izango dira gure babesa eta zure laguntza arazoen aurrean. Lana konpartitzen ikasi behar da ere bai eta hagitik inportantea: irakaslearen lana ez atzendu, hurbila izan eta konfiantza eman irakasleei”.

#### **4.4. Ondorioak.**

Diseinu enpirikoari buruzko proposamenari bukaera emateko, emaitzetatik ondoriozta dezakegun ondorioak azalduko ditut, ahaztu gabe Ikastetxe Publikoei buruz ari garela, eta zehazki, Urdazubi eta Zugarramurdiko, Iturengo eta Doneztebeko eskolak.

Hasteko, argi dago lege berriak (LOMCE) aldaketa batzuk suposatu dituela hezkuntza mailan hobekuntza emateko, baina bertan jartzen den guztia modu egokian betetzeko laguntzak behar dira, eta gaur egun eskola txikiei eskaintzen zaien laguntza oso eskasa da. Beraz, eskola txikiek azken lege honen berri daukate, baina ez ordea honek dioena betetzeko ahal eta behar bezain baliabide.

Bigarrenik, eskola guztiek zuzendaritza bat daukate, ez ordea zuzendaritza talde bat. Hala ere, argi dago lanpostu hau ez dutela norberek hautatu eta honekiko formakuntza ere haien kabuz egin behar izan dutela. Hori dela eta, eskoletako zuzendari asko nahi ezean daude zuzendaritza lanak egiten, inork ez baitu lanpostu honetan jardun nahi izaten. Alde batetik, ikaragarrizko lana eta erresposabilitatea suposatzen duelako, eta bestetik, ordu gehiago sartu behar izaten dituztelako bilerak egiteko. Izan ere, elkartzeko behar adina astirik ez dutenez atsedenaldiak eta eguerdietan izaten den denbora erabili behar izaten dute. Hala ere, orokorrean formakuntzaren beharra nabarmentzen da, egungo zuzendari gehienak non sartzen ez zekitela aurkitu baitziren zuzendariaren karguaren aurrean.

Bestalde, LOMCEk hezkuntza kalitatearen inguruko protokolo bat ezarri du, eta dirudenez, ikastetxe askok ez daukate horren berririk. Bai, ordea, sareak edota beste metodo batzuk dituztela norberaren ikastetxearen kalitatea neurtzeko eta egiten den lana kontrolatzeko. Hala ere, protokolo hau dagoela jakin badakite, baina, arestian aipatu bezala, ez dute honen berri sakonik.

Horrez gain, badirudi lege berri honetan Hezkuntza Administrazioek balorazio planak landu ditzakeela, eta beraz, aztergai izan diren hiru ikastetxeek, gutxi gorabehera, emaitza egokiak izan ditzakeela defendatzen dute. Alde batetik, konparazioak egin ahal izateko; eta bestetik, balorazioak beti ongi heldu direlako egindako akatsak zuzentzeko eta orokorrean hobekuntzak lortzeko.

Arestian aipatutako guztia kontutan hartuz, zuzendaria izatearen ikuspuntu ezberdinak daudela ondoriozta dezakegu. Batzuek zuzendaria izatea eskola inguruko esparru guztiak ukitzea, arazoan aurrean saiakera handiak egitea eta

arrakastaren oinarria den giro ona ziurtatzea da. Hau da, eskola txiki baten zuzendaria esparru guztiak ukitzea litzateke. Beste batzuentzat, aldiz, zure bitzta eskolari ematea da. Azkenik, beste batzuek zuzendariek eskolako nortasuna eta ibilbidea markatzen duena izan beharko litzateke, eskolako proiektua aurrera eramaten duena.

Ilido horri jarraiki, eskoletako zuzendariak ez dute haien burua zuzendari on bat bezala definitzen eta akatsak egiten dituztela onartzen dute. Izan ere, aurretik irakasleak izan dira, eta beraz, horretan kokatzen dira gehienbat. Hori dela eta, faltan sumatzen dute ikasgela barruko lana eta ordura arte ikasleekiko izandako konfiantza, zuzendaritza lana ez baita soilik ikasgela barneko lana, baizik eta zentro guztiko funtzionamendua hartzen du bere baitan.

Erresponzabilitate hori kontutan hartuta, NIZE (Nafarroako Ikastetxeetako Zuzendarien Elkarte) elkarteari buruz mintzatzeari jardungo diot. Argi dago elkarte honek ikastetxe txikietan ez duela eragin handirik eta horren inguruan hainbat arrazoi daude. Lehenik eta behin, elkarte honek proposatzen dituen bilerak Iruñean edo herrietatik kanpo egiten dituzte, eta zuzendari batzuek ez dute ikastetxea haien presentzia gabe utzi nahi izaten. Bestetik, denbora izan behar da bilera horietara joateko, eta zoritxarrez, errealitatean ez da edukitzen. Beraz, zentro asko elkarte honen barruan egon arren, eragin nabarmenena eskola handietan daukala eta eskola txikiek soilik aurre-matrikulak egiteko erabiltzen dutela ikus dezakegu.

Laburbilduz, legeak dioenaren eta errealitatean ematen denaren artean ezberdintasunak daudela ikus dezakegu, hau da, zenbait aspektuetan ez datoz bat. Alde batetik, legeak gehiegi eskatzen du dauden baliabide murriztendako; eta bestetik, zuzendaritzaren formakuntza irakaslearen formakuntza bezain garrantzitsua da, eta beraz, pedagogoak izan beharko lirateke ikastetxeetako zuzendari. Azken finean, pedagogoen lana ez dago batere zehaztuta eta hezkuntza sisteman hobekuntzak ekarriko lituzke zentroetako zuzendariak pedagogo ikasketak egingo balituzke, eta ez soilik orain arte irakasleek haien kabuz jasotako formakuntza.

## 5. ONDORIOAK.

Gradu Bukaerako Lan honi nolabait amaiera emateko proiektu honen ondorio orokorrak azaltzeari ekingo diot. Honetan, aspektu anitzak eta hasiera batean ezezagunak suertatu zaizkigunak azaltzen eta adierazten dira; eta bai horietatik zein egindako atal enpirikoaren proposamenetik lortutako emaitzetatik hainbat ondorio atera ditzakegu. Atal hau azaltzeko lan honetan jarraitutako orden berdina erabiliko dut, pixka bat aspektu garrantzitsuenak aipatuz.

Hasteko, Hezkuntza mundua gehien baldintzitzen duen aspektua Gobernuak ezartzen dituzten Hezkuntza Sistemak lirateke. Azken urte hauetan Hezkuntza Sistema aldaketa pila bat jasan behar izan ditugu, eta badirudi, martxa berdinarekin jarraitzen duela. Edozein arlotan aldaketak eman nahi badira, ezinbestekoa suertatzen da aldaketa horiei moldatzeko eta hauetatik lortzen diren emaitzak egiaztatzeko denbora izatea, lortu nahi dena benetan okerrak zuzentzea eta hobetzea bada. Beraz, alferrik da lege batera ohitzea segituan beste bat ezartzen dutelako.

Bigarrenik, Zuzendaritzaren presentziari garrantzi handia ematen zaiola ikus daiteke. Ordea, Zuzendaritza arloari bideratzen zaion gradu edo ikasketa formalik ez dugu inon ikusten. Proiektuan zehar adierazten dudana bezala, Ikastetxeetako zuzendariak aurretik irakasleak izan dira eta zuzendaritza kargua benetan nahi gabe izanik, haien kabuz lortu behar izan dute ezagutza zein formakuntza.

Gainera, formakuntza hori bost zati ezberdinez osatuta dago, eta zati horietako bakoitzak lau ordu irauten du. Osotara, hogeit hamar ordu izango lirateke, eta beste edozein ikasketekin konparatuz gero, iraupenaren aldetik izugarritzko ezberdintasuna dagoela ikusiko genuke; eta nik dakidala, zentro batean irakaslearen lana ez da zuzendaritzaren lana baino garrantzitsuagoa ezta alderantziz, baizik eta biak beren garrantzia daukate baina modu ezberdin batean.

Beste aspektu garrantzitsu bat arestian aipatutako ideiarekin oso lotuta dagoena Ikastetxeetan Zuzendaritza Talde baten presentzia da. Gaur egun,

zentro guztietan Zuzendaritza talde bat izatea ezinbestekoa den zerbait bihurtu da, nahiz eta eskola txiki aunitzetan ez den betetzen. Ez dugu ahaztu behar talde hau zuzendaritzarentzat izugarrizko laguntza eta babesa dela; modu honetan, lanak banatu eta ikastetxearen funtzionamendua eta antolakuntza errazagoa suertatzen baitira. Zoritxarrez, eskola txikiek ez dituzte behar adina laguntza jasotzen, eta beraz, ezin dituzte nahitaezkoak diren hainbat ezaugarri edo arlo zuzentasunez bete.

Hori dela eta, uste dut ezinbestekoa suertatzen dela gaur egungo gizartean Hezkuntza Sisteman Zuzendaritzari buruzko formazio osatu eta egoki bat ezartzea. Modu honetan bi aspektutan irabaziak lortuko genituzke: alde batetik, Ikastetxeetako Zuzendariak benetan profesionalak izango lirateke, eta beraz, jendeak ez lioke hainbeste beldur edukiko zuzendari izateari; eta bestetik, zuzendari hauek borondatez aukeratuko lituzkete postu hauek, beste edozein lanpostuetan bezalaxe, interes eta esfortzu handiagoa jarritz eta egin beharreko lana behar den moduan betez. Soilik modu honetan lortuko da Ikastetxeetako Zuzendaritzak hobekuntzak jasotzea.

Proiektu honen ondorioekin amaitu aurretik gustatuko litzaidake aipatzea Ikastetxeetako Zuzendaritzaren mundua oso zabala dela, eta beraz, horrelako lan batean honen aspektu guztiak txertatzea eta aztertzea oso zaila suertatzen dela. Orokorrean, ezaugarri eta arlo gehienak ukitu ditudala uste dut, baina buruzagitzari buruzko azterketa gehiago egitea gustatu izan litzaidake. Izan ere, kontzeptu honen uste oker handiak gertatzen dira, eta beraz, diseinu enpirikoan egindako proposamenean aspektu honen inguruko ezagutza gehiago bereganatzeko minarekin gelditu naiz.

Amaitzeko, kontutan hartu behar da Gradu Bukaerako Lana egiten gauden bitartean eskoletan praktikan gaudela, eta zoritxarrez, denborak ez du gehiagotarako astirik ematen. Hala ere, Gradu Bukaerako Lan honen bitartez pila bat ikasi dudala eta profesional mailan asko hazi eta handitu naizela uste dut, eta beraz, oso pozik nago graduaren azken seihileko honetan egin dudana lanarengatik, pertsonalki lanaren hasieran planteatutako helburuak lortu

ditudalako. Izan ere, graduan zehar eman ez dugun arlo batean ezagutza oso baliagarria bereganatzea eta profesionaltasun handiagoa edukitzea lortu dut.

## 6. ERREFERENTZIA BIBLIOGRAFIKOAK.

APALATEGI, M. J. (2004). *Atlas de la Dirección del Centro Educativo Público y Privado en Europa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

APALATEGI, M. J. (2015). *Ikastetxearen zuzendaritza*. Power point. Iruñea: Nafarroako Unibertsitate Publikoa.

APALATEGI, M. J. (2000). *Ikastetxearen zuzendaritza eta buruzagitza*. Iruñea: Nafarroako Unibertsitate Publikoa.

APALATEGI, M. J. (2000). *Modelos organizativos y problemática del liderazgo*. Bilbao: Universidad de Deusto.

CAMPO, A. (2004). *Bila*. Vitoria - Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.

### DEUSTUKO JARDUNALDIAK

- <http://uriola.eus/deustualdea/1421336208541>
- [http://www.ocio.deusto.es/servlet/Satellite/Page/1118058571865/\\_eusk/%231118058571810%231118058571856%231118058571865/cx/UniversidadDeusto/Page/PaginaCollTemplate](http://www.ocio.deusto.es/servlet/Satellite/Page/1118058571865/_eusk/%231118058571810%231118058571856%231118058571865/cx/UniversidadDeusto/Page/PaginaCollTemplate)
- <http://www.unibertsitatea.net/aktualitatea/deustuko-unibertsitateak-hizkuntzei-curriculumari-eta-ikasle-immigranteei-buruzko-i-jardunaldiak-antolatu-ditu>

### EURYDICE

- <http://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/mc/redie-eurydice/inicio.html>
- <http://www.mecd.gob.es/educacion-mecd//redie-eurydice/inicio.html>
- <http://www.mecd.gob.es/mecd/educacion-mecd/mc/redie-eurydice/investigacion-educativa-comparada/eurydice.html>

### LOMCE

- [http://www.boe.es/boe\\_euskera/dias/2013/12/10/pdfs/BOE-A-2013-12886-E.pdf](http://www.boe.es/boe_euskera/dias/2013/12/10/pdfs/BOE-A-2013-12886-E.pdf)



MARCELO, C.; PARRILLA, A.; MINGORANCE.P.; ESTEBARRANZ, A.; SANCHEZ, M. V. & LLINAARES, S. (1991). *El estudio de casos de la formación del profesorado y la investigación didáctica*. Sevilla: Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.

#### NIZE

- <http://www.nize-d.com/>
- <http://www.nize-d.com/nizedocumentos.php>

PONT, B. *Los directores de escuela deben centrarse en la mejoría de los resultados escolares*. Bilbo: Universidad de Deusto.

#### REVISTA OGE

- <http://feae.eu/revista/>
- <http://feae.eu/mesa-redonda-feae-cv-propuestas-electorales-en-educacion/#>

SANTOS GUERRA, M. (2015). *Las feromonas de la manzana: El valor educativo de la dirección escolar*. Barcelona.

VÁZQUEZ, R. & ANGULO, F. (2006). *La caja de Pandora de la Dirección de Centros Educativos: Aportaciones de una Investigación Cualitativa*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

## 7. ERANSKINAK.

### 7.1. 1. Eranskina



## 2014-15 Gradu Bukaerako Lana (GBL) IKASTETXEAREN ZUZENDARITZA: KASU AZTERKETA

Urdazubi eta Zugarramurdi eta Baztango Eskola Ttikiak  
Leorlas kalea eta Beitiko Karrika  
31710 Zugarramurdi Nafarroa  
31711 Urdazubi Nafarroa  
Telefonoa urdazubi: 948599385  
Telefonoa Zugarramurdi: 948599386

### Aurkezpena

Ondoko galdetegia Doneztebe, Zugarramurdi eta Urdazubiko Ikastetxe Publikoetako Zuzendariei zuzentzeko prestatu dugu eta Nafarroako Unibertsitate Publikoan burutzen ari garen GBLko lanaren *Diseinu enpirikoaren proposamena* izeneko atala osatzeko erabiliko dugu

### GALDETEGIA

1. Egungo Hezkuntza Sistemak (LOMCE) dio “Nazioarteko azterlanek agerian jartzen dute ezen hezkuntza-sistemak bizkor samar hobetu dituzten herrialdeek hainbat neurri ezarri izan dituztela honako hauei begira: curriculum sinplifikatzea; ezagutza instrumentalak indartzea; ibilbideak malgutzea ikasleek euren gaitasun eta jomugei ondoen egokitzen zaizkien ikasketak aukera ditzaten; kanpo ebaluazioko sistema eroldazko eta denboran iraunkorrak garatzea; emaitzen gardentasuna areagotzea; ikastetxeen autonomia eta espezializazio handiagoa sustatzea; ikasleei, irakasleei eta

**ikastetxeei kontuak ematea exijitzea eta ahalegin-pizgarriak ematea". Aldaketa hauek hobekuntza ekarriko dutela uste duzu? Zergatik?**

Gure sisteman denbora gutxiz aldaketa aunitz izan ditugu (LOGSE, LOCE, LOE, LOMCE). Sistema batek emaitza onak emateko denbora eman behar zaio eta orain arte ez dugu izan. Gobernuen esku gaude. Zentroen autonomia eta espezializazioa lortzeko diru laguntzak behar dira, pertsonal gehiago eta abar. Orain ematen digutenarekin ezinezkoa.

**2. Atal berean dio zuzendariaren postua lortzeko "aurretiatzko ziurtapen sistema bat" ezarriko dela. Zer deritzozu?**

Orain zailtasunak dauzkate postu horiek betetzeko, ikustekoa izanen da orduan nola lortuko dituzten.

**3. Aipatutako atalaren hirugarren baieztapen batek dio "hartutako erabakien, kalitatezko ekintzen eta horiek aplikatzean lortutako emaitzen inguruko kontuak emateko protokolo bat ezarri da". Ezagutzen duzue protokolo hau? Informatu zaizue honi buruz?**

Ez. Ez dut horren berririk.

**4. LOMCEren hitzaurreko V.tituluan dio "LOMCEk gure hezkuntza-sistemari proposaturiko aldaketak ebidentzietan daude oinarrituta. Erreformaren xedea da Europako eta nazioarteko erakundeen aldizkako ebaluazioek Espainiako hezkuntza-sistemari buruz emandako emaitza objektiboetan detektatutako arazo nagusiak gainditzea". Betetzen da?**

Ez. Gure sistemak akats aunitz ditu baina inguruak ere eragin handia dauka. Honetaz gain, ikasleak frogetan urduritzen dira eta ez dituzte benetako emaitzak ematen. Zentroak ez ditu froga hauek behar ikusteko ikaslea zein mailatan dagoen edo zein arazo dituen. Zentro bezala ongi datorkigu gure mugak zabaltzeko eta konparatzeko.

- 5. LOMCE-ren arabera, hemendik aurrera Hezkuntza Administrazioak izendatuko ditu eskoletako zuzendariak, kargu hori izan nahi duten irakasleek formakuntza dutela ziurtatzeko. Ados zaude? Zergatik?**

Ez. Borondatezkoa izan behar du. Behin barnean gaudela formakuntza denoi egitera bortxatuak gaude beharrezkoa dugulako.

- 6. LOMCE-ren arabera eta zuzendaritza funtzioaren ebaluazioari dagokionez, hezkuntza-administrazioak balorazio planak landu ditzake. Zein iritzi duzu horri buruz?**

Ongi iruditzen zait. Baina beharrezkoa ez dela pentsatzen dut.

- 7. Zer da zuzendari izatea?**

Zure bizia eskolari ematea.

- 8. LOMCE-ko 132.artikuluaren 17 punturen bitartez zuzendariaren zereginaz mintzatzen da (LOE-k 132.artikuluaren 12 puntu zituen). Gustatuko litzaidake jakitea ea artikulu hauetan zuzendari batek egiten duen lan guztia aipatuta geratzen den.**

Eskola txikietan zuzendaria izateaz gain, maisuak eta tutoreak gara. Aunitzetan ez dugu idazkaririk izaten eta papeleoa izugarria izaten da.

- 9. Zuzendaritza taldeari buruz bi legeek gauza bera diote 131.artikuluaren. Bertan jasotzen dena uste duzu zuen ikastetxeko zuzendaritza taldeak egiten dituen lana ongi islatzen duela? Zergatik?**

Ez dugu zuzendaritza talderik. Zuzendaria bakarrik dago eta eskola funtzionatu dezan klaustroarekin kontaktzen du, hau da, laguntza behar bada klaustroarekin kontaktzen da.

- 10. Uste duzu elkarren artean koordinazio egokia dagoela? Zergatik?**

Zuzendaritza talderik ez dagoenez, ezin dut galdera honi erantzun.

**11. Zuzendaritza taldea zein maiztasunarekin biltzen zarete? Neketsua izaten al da zenbait adostasunetara iristea? Nola konpontzen zarete egoera horietan?**

Zuzendaritza talderik ez dagoenez, ezin dut galdera honi erantzun.

**12. Zuzendaritza izateko eskatu zizuten formakuntzarik? Formakuntzarik baldin baduzu, non egin zenuen? Gogoratzen duzu zenbat ordutakoa izan zen eta zer arlo landu zenituen?**

Ez. Zuzendaria izatera bortxatu zidaten baina ez zidaten formakuntzari egitera behartu. Hala ere, Iruñean egin nuen lan honetarako beharrezkoa delako. Bost atal hauek ziren:

Eta bakoitzak lau ordu irauten zuen.

**13. Zu nola iritsi zinen zuzendaritza taldera? Nola aukeratu zintuzten zuzendari? Zuk benetan lanpostu hori nahi izan zenuen ala behartuta sentitu zinen?**

Aurretik egondako zuzendariak trasladoa edo lekualdatzea eskatu zuen eta bere postua betetzeko eskatu zidaten. Ez, ez nuen lanpostu hau nahi, bortxatu egin zidaten.

**14. Zuzendaria izan aurretik, zenbat urtez izan zara irakasle? Haur Hezkuntzan ala Lehen Hezkuntzan? Eta zein eskoletan?**

Lehen 16 edo 17 urtez izan naiz irakaslea Lehen Hezkuntzan, hala nola, Igantzin, Lesakan, Elizondon, Donezteben, Iruritan, Almandozen, Lekarozen (DBH) eta Beran.

**15. Zer sentitzen zara zuzendaria, irakaslea ala biak? Zergatik?**

Irakaslea. Hori da nire bizia. Bestea bete beharra da.

**16. Zenbat urte daramazu zuzendari izaten?**

Lau urte daramat zuzendari izaten.

**17. Zuzendari on bat bezala definituko zenuke zeure burua? Zergatik?**

Ez. Nire lana betetzen dut baina ez zait gustatzen liderazgo hori.

**18. Demagun zuzendari karguaren epea amaitu zaizula eta berriro ere zeure burua zuzendari bezala aurkezteko aukera duzula. Aurkeztuko al zinateke? Zergatik?**

Ez. Lau urte nahikoa da eta eskolak aukera berriak behar ditu.

**19. Zure eskoa NIZE (Nafarroako Ikastetxeen Zuzendaritza Elkarte) Elkartearen barruan sartuta dagoela ikusi dut. Elkarte honek suposatzen al dizue laguntzarik ikastetxeko zuzendaritza taldeetan ari zaretenoi? Nola antolatzen eta koordinatzen zarete? Arren, mintzatu pixka bat elkarte honi buruz, iritzia eman ez.**

Ez. Gure kasuan ia-ia sinbolikoa da. Zentro handientzat egokia da baina gure eskola txikietan eragin gutxi daukate. Bakarrik aurre-matrikulazioa egiteko kanpinetan parte hartzen dugu. Publizitatea egiten gaituzte baina gure kasuan ez dugu behar.

**20. Galdetegiarekin bukatzeko, eskatuko nizuke, zuzendari zaren heinean, zure aholkua izateko bidean dagoen norbaitentzat.**

Pazientzia handia izan dezan.

**Esker aunitz eman didazuen aukera eta laguntzagatik.**

**Ikaslea: Josune Gago Balda**

**Iruña, 2015eko maiatzaren 19an**

## 7.2. 2. Eranskina



### 2014-15 Gradu Bukaerako Lana (GBL) IKASTETXEAREN ZUZENDARITZA: KASU AZTERKETA

Iturengo Eskola  
Consejo Kalea 36  
31745 Ituren Nafarroa  
Telefonoa: 948451554

#### Aurkezpena

Ondoko galdegegia Doneztebe, Zugarramurdi eta Urdazubiko Ikastetxe Publikoetako Zuzendariei zuzentzeko prestatu dugu eta Nafarroako Unibertsitate Publikoan burutzen ari garen GBLko lanaren *Diseinu enpirikoaren proposamena* izeneko atala osatzeko erabiliko dugu

#### GALDETEGIA

1. Egungo Hezkuntza Sistemak (LOMCE) dio “Nazioarteko azterlanek agerian jartzen dute ezen hezkuntza-sistemak bizkor samar hobetu dituzten herrialdeek hainbat neurri ezarri izan dituztela honako hauei begira: **curriculum sinplifikatzea; ezagutza instrumentalak indartzea; ibilbideak malgutzea ikasleek euren gaitasun eta jomugei ondoen egokitzen zaizkien ikasketak aukera ditzaten; kanpo ebaluazioko sistema eroldazko eta denboran iraunkorrak garatzea; emaitzen gardentasuna areagotzea; ikastetxeen autonomia eta espezializazio handiagoa sustatzea; ikasleei, irakasleei eta ikastetxeei kontuak ematea exijitzea eta ahalegin-pizgarriak ematea**”. Aldaketa hauek hobekuntza ekarriko dutela uste duzu? Zergatik?

Nire ustez, esaldi horietako bakoitzak duen helburuetara ailegatu beharko genuke gure irakaskuntzan prozesuan, baina LOMCE delako lege honek azkenean eta egiaz bultzatzen duena da sistema akademizista, aniztasunari aurre egiten ez dioena da. Gaitasunak beharrean, edukiak indartzen dira. baliabideak behar dira, materialak eta giza baliabideak, inbertitzea egiazko hezkuntza kalitatearen alde.

**2. Atal berean dio zuzendariaren postua lortzeko “aurretiatzko ziurtapen sistema bat” ezarriko dela. Zer deritzozu?**

Zuzendari izateko protokoloa beharrezkoa dela iruditzen zait baina kargu hau borondatezkoa beharko luke izan edo kontsetsuatu behintzat; LOMCEk egiten duena da klaustrokideen arteko lehia ireki, azkenean “derrigorrez” hartzeko.

**3. Aipatutako atalaren hirugarren baieztapen batek dio “hartutako erabakien, kalitatezko ekintzen eta horiek aplikatzean lortutako emaitzen inguruko kontuak emateko protokolo bat ezarri da”. Ezagutzen duzue protokolo hau? Informatu zaizue honi buruz?**

Ez, ez dakit ze protokolo den. Kanpo ebaluazioren inguruan bada ezarrita protokolo bat, lehen 4.mailan aplikatzen zena eta aurten LOMCE dela eta, 3.mailan aplikatu duguna.

**4. LOMCEren hitzaurreko V.tituluan dio “LOMCEk gure hezkuntza-sistemari proposaturiko aldaketak ebidentzietan daude oinarrituta. Erreformaren xedea da Europako eta nazioarteko erakundeen aldizkako ebaluazioek Espainiako hezkuntza-sistemari buruz emandako emaitza objektiboetan detektatutako arazo nagusiak gainditzea”. Betetzen da?**

Lehenik eta behin azaltzea Hezkuntza Legeak pedagogoez egin beharko lituzketela, gobernuan edozein alderdi politiko dagoela. Gainera, giza legeak beharko lukete, hau da, pertsonen beharretara zuzenduta daudenak, ez emaitzetara; gaitasunetan pentsatuta daudenak, aniztasunaren arabera.



**5. LOMCE-ren arabera, hemendik aurrera Hezkuntza Administrazioak izendatuko ditu eskoletako zuzendariak, kargu hori izan nahi duten irakasleek formakuntza dutela ziurtatzeko. Ados zaude? Zergatik?**

Formakuntza beti beharrezkoa izaten da, gertatzen dena da zuzendari izateko formakuntza, proiektua barne, luzea eta sakona denez, formakuntza pedagogikoa hartzeko bidea zaildu egiten duela, denera ezin ailegatu ibiltzen zarelarik. Bidea erraztu beharko ligukete.

**6. LOMCE-ren arabera eta zuzendaritza funtzioaren ebaluazioari dagokionez, hezkuntza-administrazioak balorazio planak landu ditzake. Zein iritzi duzu horri buruz?**

Balorapen planak klaustroak osatu beharko lituzke, akatsak aztertuta, HOBEKUNTZA PLANAn bidez.

**7. Zer da zuretzat zuzendari izatea?**

Eskola inguruko esparru guztiak ukitzea, arazoan aurrean saiakera handiak egitea, arrakastaren oinarria den giro ona ziurtatzea. Eskola txiki baten zuzendaria izatea, esparru guztiak ukitzea da.

**8. LOMCE-ko 132.artikuluaren 17 punturen bitartez zuzendariaren zereginaz mintzatzen da (LOE-k 132.artikuluaren 12 puntu zituen). Gustatuko litzaidake jakitea ea artikulu hauetan zuzendari batek egiten duen lan guztia aipatuta geratzen den.**

Bai; batzuk oso irekiak edo zabalak direnez, abaniko handian zehar zabaltzen direlakoan nago. Gero eta burokrasia gehiago egiten dugu, idazkien lanak egiteaz gain, kontuak barne.

**9. Zuzendaritza taldeari buruz bi legeek gauza bera diote 131.artikuluaren. Bertan jasotzen dena uste duzu zuen ikastetxeko zuzendaritza taldeak egiten dituen lana ongi islatzen duela? Zergatik?**

Bai, ongi islatzen ditu, baina gure kasuan idazkaria eta biok aritzen gara elkarlanean.

**10. Uste duzu elkarren artean koordinazio egokia dagoela? Zergatik?**

Bai, koordinazio egokia dago. Hasteko, oso ongi moldatzen garelako bion artean, adostasunetara ailegatzea asko kostatzen ez zaigularik. Hala ere, aipatzea egunero mila kontu izaten ditugunez edo ateratzen zaizkigunez, koordinaketa edota lana ordutegitik kanpo ere egin behar izaten dugula.

**11. Zuzendaritza taldea zein maiztasunarekin biltzen zarete? Neketsua izaten al da zenbait adostasunetara iristea? Nola konpontzen zarete egoera horietan?**

Berez, ordutegian bai berak eta bai nik, bi saio amankomunak ditugu zuzendaritza lanak burutzeko baina eskas gelditzen zaizkigunez, atsedendietan, eguerdietan eta abar bildu behar izaten dugu. Erraz moldatzen gara. Gustura ari gara elkarrekin. Hitz egitea, argudiatzea dugu oinarri.

**12. Zuzendaritza izateko eskatu zizuten formakuntzarik? Formakuntzarik baldin baduzu, non egin zenuen? Gogoratzen duzu zenbat ordutakoa izan zen eta zer arlo landu zenituen?**

Ez, ez nuen formakuntzarik egin. Klaustroan inork ez zuenez nahi, ikuskariak banakako elkarrizketen ondorioz, ni izatea erabaki zuen.

**13. Zu nola iritsi zinen zuzendaritza taldera? Nola aukeratu zintuzten zuzendari? Zuk benetan lanpostu hori nahi izan zenuen ala behartuta sentitu zinen?**

Behartuta ez. Inori berez gustatzen ez zaien kargua izaten da baina garbi nuen noizbait ere egin beharko nuela, txarra eta ona konpartitzea gauza ederra delako.

**14. Zuzendaria izan aurretik, zenbat urtez izan zara irakasle? Haur Hezkuntzan ala Lehen Hezkuntzan? Eta zein eskoletan?**

Orain dela hogeitun urte DBHn hasi nintzen, "Geografia eta Historia" ematen. Han, Doneztebeko "Mendaur" institutuan sei urte eman ondoren, Heziketa Fisikoko habilitazioa lortuta, "San Miguel" ikastetxean "Soinketa" ematen bi urtez aritu nintzen. Ondoren, Narbarteko eskolan, lehenengo aldiz Lehen Hezkuntzako tutorea + Heziketa Fisikoa eman nituen urte batez. Orduan, oposaketak gaindituta, DBHn egin nituen praktikak. 2004-2005 ikasturteaz geroztik, Iturengo eskolan ari naiz.

**15. Zer sentitzen zara zuzendaria, irakaslea ala biak? Zergatik?**

Maistra sentitzen naiz beti eta beharrezkoa denean, zuzendari. Maistra, bokazionala dudalako eta, zuzendari naizen heinean, horri dagozkion lanak hartzen dituen maistra.

**16. Zenbat urte daramazu zuzendari izaten?**

Bost urte hurrengo ikasturtean.

**17. Zuzendari on bat bezala definituko zenuke zeure burua? Zergatik?**

Ez, baina eginahalak egiten dituen, bai. Irakaskuntzan egunero suertatzen dira erronkak; gainera, ikasketa prozesu etengabea eskatzen dizun lanbidea da, egiten edo betetzen ari zaren lana edozein motatakoa izanda ere.

**18. Demagun zuzendari karguaren epea amaitu zaizula eta berriro ere zeure burua zuzendari bezala aurkezteko aukera duzula. Aurkeztuko al zinateke? Zergatik?**

Bai, bost urtetako esperientzia izanda jakinen nukeelako non sartzen naizen, baina formakuntza hartuko nuke. Hala ere, tutoretza + zuzendaritza + espezialista izatea oso neketsua suertatzen zait, hiru lanak ehuneko ehunean ailegatzeko eginahal handiak egitera ailegatuz eta nekez ailegatuz.

**19. Zure eskoa NIZE (Nafarroako Ikastetxeen Zuzendaritza Elkarte) Elkartearen barruan sartuta dagoela ikusi dut. Elkarte honek suposatzen al dizue laguntzarik ikastetxeko zuzendaritza taldeetan**

**ari zaretenoi? Nola antolatzen eta koordinatzen zarete? Arren, mintzatu pixka bat elkarte honi buruz, iritzia eman ez.**

NIZEn sartuak bai baina oso gutxitan izaten dut hauen berri. Bilera franko konbokatzen dituzte arazo amankomunei aurre egiten saiatzeko baina gure eskola txikia denez, joatekotan maiz hutsegin beharko nuke, nire ikasle eta eskolari kalte eginez.

**20. Galdetegiarekin bukatzeko, eskatuko nizuke, zuzendari zaren heinean, zure aholkua izateko bidean dagoen norbaitentzat.**

Zuzendari irekia izateko, entzuteko, laguntzeko eta saiatzeko prest dagoena. Klaustrokideak kontutan hartzeko beti, adostasunetara ailegatzeko, erabaki kontsentsatuak hartzeko eta arazoak moldatzeko elkarrizketa moderatuak erabiltzeko. Eskolako agente guztiak ulertzen saiatzeko eta, azkenik, eskola inguruko gainontzeko agenteen eragile suertatzeko.

**Esker aunitz eman didazuen aukera eta laguntzagatik.**

**Ikaslea: Josune Gago Balda**

**Iruñea, 2015eko maiatzaren 19an**

### 7.3. 3. Eranskina



## 2014-15 Gradu Bukaerako Lana (GBL) **IKASTETXEAREN ZUZENDARITZA: KASU AZTERKETA**

**San Miguel Ikastetxe Publikoa  
Inato Irazoki z/g  
31740 Doneztebe Nafarroa  
Telefonoa: 948456144  
Fax: 948456141**

### Aurkezpena

Ondoko galdetegia Doneztebe, Zugarramurdi eta Urdazubiko Ikastetxe Publikoetako Zuzendariei zuzentzeko prestatu dugu eta Nafarroako Unibertsitate Publikoan burutzen ari garen GBLko lanaren *Diseinu enpirikoaren proposamena* izeneko atala osatzeko erabiliko dugu

### GALDETEGIA

1. Egungo Hezkuntza Sistemak (LOMCE) dio “Nazioarteko azterlanek agerian jartzen dute ezen hezkuntza-sistemak bizkor samar hobetu dituzten herrialdeek hainbat neurri ezarri izan dituztela honako hauei begira: curriculuma sinplifikatzea; ezagutza instrumentalak indartzea; ibilbideak malgutzea ikasleek euren gaitasun eta jomugei ondoen egokitzen zaizkien ikasketak aukera ditzaten; kanpo ebaluazioko sistema erroldazko eta denboran iraunkorrek garatzea; emaitzen gardentasuna areagotzea; ikastetxeen autonomia eta espezializazio handiagoa sustatzea; ikasleei, irakasleei eta ikastetxeei kontuak ematea exijitzea eta ahalegin-pizgarriak

**ematea". Aldaketa hauek hobekuntza ekarriko dutela uste duzu? Zergatik?**

Zalantza asko ditut horri buruz, LOMCEk ekarriko dituen aldaketak, ez dakit bukaeran hobekuntzak izango diren. Aipatzen duzun lehenengo gauza kurrikulumaren inplikazioa eta LOMCEk dakarren kurrikulumak estandar pila bat ditu, kanpo ebaluazioa ere asko aipatzen da baina ebaluazioak ezin dira izan helburu bat. Horrela, irakaskuntza balorea galduko da, ebaluazioak medio bat izan behar direla uste dut. Ikastetxearen autonomiari buruz, denbora asko daramate solas egiten baina gero ez da gauzatzen.

**2. Atal berean dio zuzendariaren postua lortzeko "aurretiatzko ziurtapen sistema bat" ezarriko dela. Zer deritzozu?**

Nahiko arazoak dituela Administrazioak zuzendarien postuak bete ahal izateko. baldintzak gero eta zailagoak paratzen badituzte gero eta irakasle gutxiago aurkeztuko direla uste dut. Zuzendaritzaren profesionaltasunera iritsi nahi dutela uste dut baina horrek alde onak eta txarrak baditu. Zuzendariak gelako dinamikatik eta gelaren egunerokotasunetik urruntzen bada, azkenean lan administratiboa soilik bihurtuko da.

**3. Aipatutako atalaren hirugarren baieztapen batek dio "hartutako erabakien, kalitatezko ekintzen eta horiek aplikatzean lortutako emaitzen inguruko kontuak emateko protokolo bat ezarri da". Ezagutzen duzue protokolo hau? Informatu zaizue honi buruz?**

Ez dut protokoloa ezagutzen. Guk ikastetxean kalitate sare batean 7 urte daramagu eta barne eta kanpoko auditorioak pasatzen ditugu urtero. Eskolako gestioa progresioen bidez eramaten ditugu, urteko modu koherentean eta urteak daramatzagu kontrolak egiten eta gure lana neurtzen.

**4. LOMCEren hitzaurreko V.tituluan dio "LOMCEk gure hezkuntza-sistemari proposaturiko aldaketak ebidentzietan daude oinarrituta. Erreformaren xedea da Europako eta nazioarteko erakundeen aldizkako ebaluazioek Espainiako hezkuntza-sistemari buruz**

**emandako emaitza objektiboetan detektatutako arazo nagusiak gainditzea". Betetzen da?**

Ez, lege berriak ez du hori lortuko. Hagitz kurrikularra da, bete behar diren deitutako estandarrek autonomia gutxi ematen digute programazioak garatzeko momentuan. Gainera, hagitz inportanteak diren zenbait arloei (lehengo legean ere bai) berriz kanpo gelditzen dira: musika, plastika, tutoretza ... eta indartzen diren betiko arloak, konpetitiboak dira eta nahi duten pertsonen perfilak lortzeko erabiltzen dute.

**5. LOMCE-ren arabera, hemendik aurrera Hezkuntza Administrazioak izendatuko ditu eskoletako zuzendariak, kargu hori izan nahi duten irakasleek formakuntza dutela ziurtatzeko. Ados zaude? Zergatik?**

Derrigortzea ez dago ongi, baina aurretik formakuntza izatea baldintza bada irakasleak ez dira animatuko. (Ez baitituzte beste abantailarik eskaintzen). Hala ere, formazioa beharrezkoa da, batez ere arlo juridikoan, bestela duda asko izaten dira.

**6. LOMCE-ren arabera eta zuzendaritza funtzioaren ebaluazioari dagokionez, hezkuntza-administrazioak balorazio planak landu ditzake. Zein iritzi duzu horri buruz?**

Ongi, lana baloratu behar da eta horri ez zaio beldurra izan behar.

**7. Zer da zuretzat zuzendari izatea?**

Zuzendariak eskolako nortasuna eta ibilbidea markatzen duen izan beharko litzateke. Eskolako proiektua aurrera eramaten duena.

**8. LOMCE-ko 132.artikuluaren 17 punturen bitartez zuzendariaren zereginaz mintzatzen da (LOE-k 132.artikuluaren 12 puntu zituen). Gustatuko litzaidake jakitea ea artikulua hauetan zuzendari batek egiten duen lan guztia aipatuta geratzen den.**

Bai, baina eskola bat funtzionatzeko irakasleen arteko giroa edo harremanak oso inportanteak dira. irakasleen arteko erlazioak bultzatu behar dira ere bai. Ez da bakarrik gestore bat.

**9. Zuzendaritza taldeari buruz bi legeek gauza bera diote 131.artikuluari. Bertan jasotzen dena uste duzu zuen ikastetxeko zuzendaritza taldeak egiten dituen lana ongi islatzen duela? Zergatik?**

Bai, baina ikasketa-buruaren lana ez da konpentsatzen behar den bezala.

**10. Uste duzu elkarren artean koordinazio egokia dagoela? Zergatik?**

Ezinbestekoa da talde bat bezala funtzionatzea, eskolan kursoaren zehar arazo eta momentu kritiko batzuk sortzen dira eta taldearen babes behar da. bertze zuzendaritza taldekoekin elkartzea ere oso inportantea da, alde batetik dudak kontsultatzeko, denok arazo antzekoak baititugu, eta bertze aldetik, lanak, proiektuak eta abar konpartitzeko. Gu, inguruko eskola batzuk, kalitatearen sarean elkartzen gara eta foro hau erabiltzen dugu.

**11. Zuzendaritza taldea zein maiztasunarekin biltzen zarete? Neketsua izaten al da zenbait adostasunetara iristea? Nola konpontzen zarete egoera horietan?**

Nahi baino gutxiago elkartzen gara. hasieran ordutegi barruan saio batzuk jarri genituen astearen zehar, baina gero eta gutxiago elkartzen gara, ahala dugunean, atsedendietan eta abar. Zortzi urte daramagu eta desadostasunik, ez, talde bezala oso ongi funtzionatzen dugu eta denok iritzi berbera dugu irakaskuntza eta eskolari buruz.

**12. Zuzendaritza izateko eskatu zizuten formakuntzarik? Formakuntzarik baldin baduzu, non egin zenuen? Gogoratzen duzu zenbat ordutakoa izan zen eta zer arlo landu zenituen?**

Ez, ez zidaten deus eskatu. Ikuskaria etorri eta erran zidan zuzendari izango



nintzela. Gero, nire kabuz egin ditut kurtso batzuk. Normalean Irunean egiten da eta nik uste hiru egin nituela. Horietako bat Hezkuntza proiektuari buruz, beste bat legediari buruz eta azkena giza baliabideen antolakuntzari buruz.

**13. Zu nola iritsi zinen zuzendaritza taldera? Nola aukeratu zintuzten zuzendari? Zuk benetan lanpostu hori nahi izan zenuen ala behartuta sentitu zinen?**

Behartu hitza ez da, baina Narbarten zuzendari urte bat egon nintzen eta ikuskariak ezagutzen ninduen. Nire burua ez nuen eskaini baina nik denek pasatu behar genuela uste dut.

**14. Zuzendaria izan aurretik, zenbat urtez izan zara irakasle? Haur Hezkuntzan ala Lehen Hezkuntzan? Eta zein eskoletan?**

Donezteben hasi nintzen Haur Hezkuntzan, eta gero, Zubietan eta Iturenen egon naiz Lehen Hezkuntzan. Iturenetik Arantzara joan nintzen eta bi urte pasatu nituen han Lehen Hezkuntzan eta Bigarren Hezkuntzan. Gero, Donezteben bost urte egon nintzen Haur Hezkuntzan. Donezteben nintzenean oposaketak atera nituen eta Narbartera behin betikora joan nintzen eta bost urte egon nintzen Haur Hezkuntzan. Doneztebera etortzeko trasladoa eskatu nuen Lehen Hezkuntzan lanean aritzeko eta urte bat egon nintzen tutore bezala. Geroztik, zortzi urte zuzendari izan naiz Doneztebeko San Miguel ikastetxean.

**15. Zer sentitzen zara zuzendaria, irakaslea ala biak? Zergatik?**

Ni irakaslea naiz, zuzendaria izaten zaren bitartean irakaskuntzak duen hoberena galtzen duzu, haurrekin egotea eta erakustea. Ez naiz damutzen, asko ikasi dut baina momentu txarrak ere pasatu ditut.

**16. Zenbat urte daramazu zuzendari izaten?**

Zortzi urte Donezteben naiz eta Narbarten bertze urte bat egon nintzen.

**17. Zuzendari on bat bezala definituko zenuke zeure burua? Zergatik?**

Nik uste denok egiten ditugula gauzak ongi eta gaizki. Ez ditudala gauzak hain gaizki egin pentsatu nahi dut. Eskolan berrikuntza eta aldaketa batzuk eman direla eta abar.

**18. Demagun zuzendari karguaren epea amaitu zaizula eta berriro ere zeure burua zuzendari bezala aurkezteko aukera duzula. Aurkeztuko al zinateke? Zergatik?**

Ez dakit zer erran. Eguna eta momentuaren arabera baina beharbada deskantsua behar dut, gela hartu, tutorea izan eta abar. Egia erran ez dakit zer erantzun.

**19. Zure eskoa NIZE (Nafarroako Ikastetxeen Zuzendaritza Elkarte) Elkartearen barruan sartuta dagoela ikusi dut. Elkarte honek suposatzen al dizue laguntzarik ikastetxeko zuzendaritza taldeetan ari zaretenoi? Nola antolatzen eta koordinatzen zarete? Arren, mintzatu pixka bat elkarte honi buruz, iritzia eman ez.**

Bai, hasieran Iruñeko bileretara joaten nintzen (urtean behin). Gero, poliki-poliki uzten joan nintzen. Iruña aldean, maiz elkartzen dira eta korreoaren bidez bilera hauen berri izaten dut. Gai oso inportanteak lantzen dira bilera horietan eta beharbada berriz bultzatu beharko zirela eta ez Iruñean bakarrik, Nafarroa osoan baizik.

**20. Galdetegiarekin bukatzeko, eskatuko nizuke, zuzendari zaren heinean, zure aholkua izateko bidean dagoen norbaitentzat.**

Animatzeko, asko ikasten dela, ez bakarrik gestioari buruz, giza baliabideei buruz ere bai. Hori bai, zure taldea osatzerakoan pentsatu ongi, horiek izango dira baitira zure babesa eta zure laguntza arazoan aurrean. Lana konpartitzen ikasi behar da ere bai eta hagitik inportantea: Irakaslearen lana ez atzendu, hurbila izan eta konfiantza eman irakasleei.

**Esker aunitz eman didazuen aukera eta laguntzagaririk.**

**Ikaslea: Josune Gago Balda**

**Iruñea, 2015eko maiatzaren 19an**