

Euskadiko ikastetxe publikoetako eskola zuzendaritzarako sarbidea

*Pello Aramendi Jauregi
Juan Ramon Oiartzabal Zubeldia
Karmele Bujan Vidales
Juan Carlos Sola Eslava*

Didaktika eta Eskola Antolakuntza saila
Euskal Herriko Unibertsitatea
Donostiako Irakasleen Unibertsitateko Eskola

GAKO-HITZAK: Zuzendaritza. Lidergoa. Ikastetxeen antolamendua. Kudeaketa. Formazioa.

1. SARRERA

Hezkuntza legeak aldatzen direnean itxaropenak eta kezkek sortzen dira. Zuzendaritzaren kasuan ere horrelakorik gertatzen da. Legeak proposatzen dituen aldaketak garrantzitsuak al dira?, zuzendaritza eredia aldatu al da?, lehengo egoera larriari aurre egiten al dio? Horrelako galderak behin eta berriro azaltzen dira lege berriak plazaratzen direnean.

Artikulu honetan LOE-k (2006) zuzendaritzari buruz egindako planteamendua aztertu nahi da. Hezkuntza arloan gai hau asko landu arren, azkeneko bi hamarkadetan egin diren aurrerapenak eskasak izan dira. Eskola publikoan zuzendaritzak dituen arazo larrienei ez zaie erantzunik eman edo emandakoak ez dira egokienak izan.

Hau dela eta, ikasturtero, hainbat eta hainbat ikastetxe zuzendaritzarik gabe gelditzen dira hautagairik ez dagoelako. Ikastetxea bururik gabe gelditzen da. Irakasleak ez dira aurkezten. Zeintzuk dira egoera honen arrazoiak?, zergatik ez dira aurkezten? Artikulu honetan galdera hauei erantzuna ematen saiatuko gara.

2. ESKOLA ZUZENDARITZARAKO SARBIDEA HEZKUNTZAREN LEGE ORGANIKOAN (LOE, 2006)

Hezkuntzari buruzko Lege Organikoaren laugarren kapitulu osoan ikastetxe publikoetako zuzendaritza arautzen da. Araudi horretan definitu-

tako jarraibideak ez dira askorik aldatu 2002ko LOCE legearekin alderatuta. Zuzendari izateko baldintzak geroz eta zorrotzagoak dira, hautagaiak gutxitzen ari diren arren.

Ikastetxeetan, zuzendari-hautaketa prozesu baten bidez egiten da, eta prozesu horretan eskola-komunitateko eta hezkuntza-administrazioko sektore guztiek parte hartzen dute. Hautaketa-prozesu horren xedea da zuzendari egokienak hautatzea, ikastetxearen hezkuntza-proiektua kudeatzeko.

Estatuko legearen 133.3. artikuluan honako hau xedatzen da: «ikastetxe publikoetako zuzendarien hautaketa eta izendapena meritu-lehiaketa bidez egingo da, ikastetxeari esleitutako irakasgaietakoren bat ematen duten karrerako irakasle funtzionarioen artean».

Hautagaiak aukeratzeko prozesuan (meritu-lehiaketa) parte hartzeko baldintzak laburtuko ditugu jarraian:

- Gutxienez, bost urteko antzintasuna izatea karrerako funtzionario gisa irakaskuntza-funtzio publikoan.
- Karrerako funtzionario gisa, eta denboraldi berean, zuzenean eskolak eman izana ikastetxeak eskaintzen dituen irakasgaietakoren batean.
- Ikastetxe publikoren batean zerbitzuak ematen egotea, ikastetxearen irakasgairen bat emanez, eta deialdia egiten denean, gutxienez, ikasturte oso bateko antzintasuna izanik postuan, deialdia egiten duen hezkuntza-administrazioaren eremuan.
- Zuzendaritza-proiektu bat aurkeztea, besteak beste, zuzendaritza-taldearen helburuak eta jardun-ildoak, eta egindako jardunen ebaluazioa barnean hartuta.

Legez ezarritako hautaketa-prozesuaren oinarria propio horretarako sortutako batzorde bat da, honako hauekin osatua: hezkuntza-administrazioa eta irakasleen, gurasoen eta administrazioko eta zerbitzuetako langileen ordezkariak. Administrazioak zehaztuko du batzordeak zenbat kide izango dituen; gutxienez heren bat irakasleen ordezkariak izango dira (klastroan hautatuta), eta beste heren bat eskola-kontseiluko kideek hautatuko dute, irakasle ez diren kideen artean (gurasoak...).

Hautaketa-prozesuak bi fase ditu: hautagaiek egiaztatutako meritu akademiko eta profesionalak balioestea, eta zuzendaritza-proiektu bat garatzea. Batzordeak aukeratu du hautagaia, hezkuntza-administrazioak ezarritako irizpideei jarraiki.

Prozesu horretan, ikastetxeko bertako hautagaiek lehentasuna dute. Hautagairik ez dagoenean, edo hautagaiak aukeratzen ez diren kasuetan, batzordeak kanpoko irakasleen hautagaitzak aztertuko ditu. Aukeratu-takoan, hautagaiek hasierako prestakuntza-programa batean parte hartu beharko dute; hezkuntza-administrazioak antolatu ohi du programa hori. Administrazioak izendatzen du zuzendaria, lau urterako. Autonomia Erkidego

bakoitzeko administrazioak erabakiko du kargua zenbat aldiz berritu daitekeen jarraian.

Hezkuntza-arloko eskumen osoak dituzten Autonomia Erkidegoek (Euskadik, esaterako) hautaketa-prozesua arautu dezakete, beren planteamendu eta premien arabera.

3. EUSKAL ESKOLA PUBLIKOAREN LEGEA ETA ZUZENDARITZARAKO SARBIDEA EUSKADIKO IKASTETXE PUBLIKOETAN

Euskadin, zuzendariak hautatzeko prozedura ez da Estatuko gainerako tokietan bezalakoa. Euskal Eskola Publikoaren Legea (1993) eta 91/2005 Dekretua ez datoz bat eskumenei dagokienez. Euskal Autonomia Erkidegoko Auzitegi Nagusiak emandako epai batean argi eta garbi adierazten da euskal legearen arabera egin behar dela hautaketa.

Hezkuntza Sailaren 2007ko martxoaren 29ko Aginduaren arabera, unibertsitatez kanpoko ikastetxe publikoetan kide bakarreko gobernu-organismoak hautatzeko hauteskunde-prozesua irekia dago. Agindu horretan, otsailaren 19ko 1/1993 Legea aipatzen da, hau da, Euskal Eskola Publikoaren Legea. Lege horren 31. artikuluan xedatzen denez, Ikastetxeko Ordezkaritza Gorenari dagokio zuzendaria aukeratzea.

33. artikulua arabera, zuzendaria gehiago osoz aukeratu behar da, ikastetxean gutxienez urtebeteko eta irakaskuntzan hiru urteko antzinatasuna duten ikastetxeko irakasleen artean. Deialdia egiten denetik kontatzen hasita, hautagaiek hamabost egun izango dituzte hautagaitza aurkezteko, baita honako hauek ere: merituak, zuzendaritza-proiektua eta zuzendaritza-taldeko kideen izenak eta karguak. Zuzendaritza-programan, ikastetxea antolatzeke eta kudeatzeko oinarrizko ildoak zehaztuko dira, planteamendu pedagogikoak, eta hezkuntza-komunitatearekiko eta ingurune sozialarekiko harremanak.

Ikastetxeko Ordezkaritza Gorenaren ezohiko bileran hautatuko da zuzendaria, bozketa bidez. Hautagaiei bilera horretara bertaratzeko deialdia egin dakieke, beren hautagaitzaren zuzendaritza-programa aurkez dezaten. Lehenengo bozketan Ikastetxeko Ordezkaritza Gorenako (IOG) kideen gehiago osoa behar da, eta bigarrenean, boto gehien lortu dituen hautagaia izango da hautatua. Karguan berresteko, IOGko kideen gehiago osoaren babesa lortu behar da. Zuzendaria hiru urterako izendatuko da. Hautagairik ez dagoenean, hezkuntza-administrazioak ikastetxeko irakasle bat izendatuko du, ezohiko moduan, urtebeterako.

Ikus daitekeenez, hautaketa-prozedurak, karguan sartzeko baldintzak eta hautagaiak balioesteko prozesuak ez dute inolako zerikusirik Madrilgo administrazioak ezarritako legediarekin.

4. ZUZENDARIA HAUTATZEKO PROZESUA: IKERKETAREN DISEINUA ETA METODOLOGIA

Lehen esan dugu Euskadiko eta Estatuko gainerako tokietako hautaketa-prozesua ez dela berdina. Horren inguruan emandako araudian alde handiak daude gainerako Autonomia Erkidegoekin. Ikastetxe publikoetan zuzendaria hautatzeko prozesua nola balioesten da? Zer iritzi diote horri jardunean dauden zuzendariek? Zeintzuk dira zailtasunak eta hobetu daitezkeen elementuak?

4.1. Ikerketaren diseinua

Ikerketaren helburua honako hau da: zuzendaritza-taldeak hautatzeko prozesuak aztertzea eta prozesu horren alderdi positiboak, zailtasunak eta gorabeherak identifikatzea. Ikerketaren metodologia bi fasetan garatu da: lehenengo fasean aztergaia hobeto ezagutu da, aditu eta profesionalekin elkarrizketak eginda eta literatura aztertuta; bigarren fasean, ikastetxeetako zuzendarien artean iritzi-inkesta bat egin da gaiaren inguruko joera esanguratsuenak aztertze aldera.

Euskal Autonomia Erkidegoko Haur Hezkuntzako, Lehen eta Derrigorezko Bigarren Hezkuntzako ikastetxe publikoetako 150 zuzendariri galdeketa elektronikoa bidali zitzaizkien, zoriz hautatuta. Horietatik 107 jaso ziren (% 71). Galdeketa hau helbide honetan lor daiteke (<http://www.joanteixido.org/mec.html>).

Galdetutako zuzendariak 49 urtetik beherakoak dira gehienak (% 64), gizonetzkoak (% 59), emakumezkoak (% 41), diplomadunak (% 57), lizentziadunak (% 39) eta doktoreak (% 4). Zuzendaritza-karguetan izandako esperientzia: 0-4 urte (% 56), 5-8 urte (% 27) eta 8 urtetik gora (% 17). Laginaren barnean hartutako zuzendari gehienek hezkuntza-administrazioaren bidez jaso dute prestakuntza (Unibertsitatearen parte-hartzea oso txikia da eremu horretan).

Hautaketa-prozesuei dagokienez, kasuen % 49n hautagai bat bakarra izan da, % 8n bi hautagai, eta % 3n hiru hautagai. Nabarmendu behar dugu oso handia dela Administrazioak ezohiko prozeduraren bidez izendatutako zuzendarien proportzioa, hautagairik ez izateagatik (% 40).

Hautagaitza bakarra izan den kasuetan, prozesuen % 99n ikastetxeko bertako irakasle bat izendatu da zuzendari, eta gainerako % 1ean beste ikastetxe batekoa. Bi hautagai izan direnean, honako hauek izan dira hautaketaren emaitzak: kasuen % 93n ikastetxeko bertako irakasle bat izendatu da, eta % 7n kanpokoak. Hautagairik ezean, Administrazioak ezohiko prozeduraren bidez izendatutako kasuetan, ikastetxeko bertako irakasle bat izendatu da (% 92).

Euskadiko zuzendariak ados daude honako baieztapen hauekin: «Ikastetxeko Ordezkaritza Gorenak hautatu behar du ikastetxeko zuzendaria», «kanporaketa-prozesua izan behar du, hautagaiaren merituen eta zuzendaritza-proiektuaren kalitatearen arabera», «hautagaiak balioesteko garaian, zuzendaritza-proiektuari garrantzi handiagoa eman behar zaio meritu akademikoei baino (puntuazioaren % 65 proiektuari eta % 35 merituei)» eta azkenik, «hautaketa-prozesuetan, meritu akademikoak zuzendaritza-proiektuari gailentzen zaizkiela» iritzi diote. Hautaketa-prozesuan sustatzen diren printzipioei dagokienez, zuzendarien ustez, prozesu horretan egungo zuzendariak jarraitzea bultzatzen da, aukera-berdintasuna ez da sobera indartzen, eta ez da bermatzen ikastetxeak hobetzeko zuzendaritzarik egokiena.

Denborari dagokienez, zuzendarien hitzetan, ikasturtearen bigarren hiruhilekoan ekin behar zaio sarbide-prozesuari. Zuzendarien ustez, postu hutsak aldarrikatu eta hautagairik egokiena aukeratzeko eperik egokiena hiru hilabetekoa da. Halaber, haien ustez zuzendariari ez zaio mugarik ezarri behar kargua berritzeko epeei dagokienez.

Orain artekoa aintzat hartuta, honako ondorio hauek atera ditzakegu:

- Ikastetxeko bertako hautagaiak lehentasuna dute kanpokoen aurrean.
- Hautagairik ezean, hezkuntza-administrazioak ikastetxeko bertako zuzendari bat izendatu ohi du.
- Hautagairik ez izatearen arazoa puri-purian dago Autonomia Erkidegoko ikastetxeetan.
- Kargurako aurkezten diren hautagaiak kargurako sarbide-araudiaren ezagutza-maila ona dute (% 71).

Hautagai gehien aurkezten diren ikastetxeak honelakoak dira: irakasleek esperientzia handia dute irakaskuntzan, ikastetxea hobetzeko nahia ere handia izaten dute, lanbidean lehiakorrak direlako eta ideia komunak dituztelako hautatzen dituzte irakasleak, ados daude egungo hautaketa-prozedurarekin, eta zuzendaritza-eginkizunari aurre egiteko prestakuntza-maila ona dutelakoan daude.

Ia hautagai guztiek egin zuten zuzendaritza-proiektua, ezohiko prozeduraren bidez hautatutako irakasleek izan ezik (Administrazioak kargua hartzera behartuak). Proiektua garatzeko, hezkuntza-administrazioak emandako sarbide-araudia kontsultatu zuten (% 40), beste lankideen zuzendaritza-proiektuak (% 34) eta, azkenik, bibliografia espezializatua aztertu zuten (% 26). Hautagaien erdiak (% 53) Ikastetxeko Ordezkaritza Gorenean aurkeztu zuten zuzendaritza-proiektua. % 67k uste du proiektua erabakigarria izan zela hautagaia aukeratzeko. Aktibo dauden zuzendari gehienei neketsua izan zitzaizen kargua lortzeko proiektua lantzea (% 81).

Antza, irakasleak ez daude oso motibatuak beren burua zuzendaritzarako hautagai aurkezteko. Autonomia Erkidegoaren hezkuntza-sisteman errota dago arazo hori. Hautagaiak kargura aurkezteko eman dituzten arrazoen inguruko azterlana egin da. Galdesortaren emaitzei erreparatuta,

arrazoi pertsonalak (diru-kontuak, lanpostuz igotzea...) ezkutatzeko edo horiei garrantzia kentzeko joera atzematen da, baita arrazoi altruista eta solidarioak goraiatzeko joera ere.

Zuzendaritza lanak ez dira atseginak irakasleentzat. Zabaldutako galdeketan, kargura aurkezteko izan dituzten arrazoiak azaltzeko eskatu zaie irakasleei. Bildu ditugun arrazoiak hauek izan dira:

1. koadroa

Zuzendarien motibazioak karguan hasteko

ARRAZOIAK	%
—Ikastetxea hobetzeko nahia	% 93
—Erronka profesionala	% 78
—Ikastetxea zuzentzeko interesa	% 73
—Ikastetxearen lan-ildoari eustea	% 65
—Zenbait irakaslek eskatuta	% 56
—Erabakiak hartzeko autonomia	% 51
—Lanpostuz igotzea	% 28
—Indarreko legedia betetzea	% 25
—Beste ikastetxe bateko hautagaia ez aukeratzea	% 24
—Osagarri ekonomikoarengatik	% 24
—Ikastetxeko bertako beste irakasle bat ez aukeratzea	% 23
—Lanpostua sendotzea	% 17
—Prestigio soziala	% 15
—Eskola-ordu gutxiago ematea	% 10

Aurreko taulako joeretan suma daitekeenez, teorian, bederen, arrazoi pertsonalek garrantzi txikiena dute. Zeintzuk izan dira eragozpen nagusiak karguan hasteko garaian? Oztopo nagusia erabakia hartzea da, hau da, zuzendari izateko hautagai aurkezteko erabakia hartzea (% 70), baita zuzendaritza-proiektua egitea (% 68) eta zuzendaritza-taldea osatzea (% 59) ere. Azter dezagun azken datu hori.

4.2. Zuzendaritza-taldea osatzea

Ez da lan erraza izaten zuzendaritza-taldean sartzeko prest dauden lankideak bilatzea. Laguntzaile talderik gabe ezinezkoa da zuzenda-

ritzan sartzea. Ikastetxeari egokitutako kudeaketa-plana izatea ez da nahikoa; askotan, harreman-kontuek baldintzatzen dute hautagaitza aurkeztea.

Fenomeno hau ere aztertu nahi izan dugu. Galdeketan zehazki galdetu zaie zergatik aukeratu duten bere taldekideak. Zuzendarien esanetan, haien taldeko kideen hautaketa honako arrazoi hauen arabera egin zen:

2. koadroa

Zuzendaritza-talderako kideak hautatzeko arrazoiak

ARRAZOIAK	%
—Kidearen lanerako gaitasuna	% 95
—Bien arteko konfiantza	% 93
—Ikastetxeari buruzko ideia komunak izatea	% 90
—Konpetentzia profesionala	% 89
—Bien arteko harreman ona	% 84
—Lehendik ere elkarrekin lan egin izana	% 64
—Ikastetxea hobetzeko nahia	% 60
—Zuzendaritzan aldez aurreko esperientzia izatea	% 46
—Irakasleen iritzi eta sentipenak ordezkatzeari	% 46
—Lanpostuari eustea	% 3

Taulari jarraiki, taldekideak hautatzeko arrazoiak lanerako gaitasunarekin, konpetentzia profesionalarekin eta pertsonarteko harremanekin loturik daude.

Zuzendari-hautagai gehienek kasuan (% 94), hautagaitza aurkezteko garaian zuzendaritza-taldea osatua zuten (zuzendaria, ikasketaburua eta idazkaria). Kontsultatutako zuzendari gehienek ustez (% 81) taldea osatzea lan konplexua eta zaila izan da. Baldintza hori eskatuz gero, aurkezten diren hautagaien kopurua murriztu daiteke. Zuzendarien ustez, kargurako hautatua izan ondoren osatuz gero taldea, horrek kohesioan eragina izan dezake (% 60).

4.3. Karguan emandako lehen urtea

Zuzendari berrientzat, zuzendaritzan emandako lehen urtea etapa konplexua izaten da. Zuzendaritza-lanak ezagutu eta horietara egokitzeko denbora behar da. Hona hemen zuzendariek izaten dituzten eragozpenak beren eginkizunak garatzeko garaian:

3. koadroa

Karguan emandako lehen urtearen arazoak

ARAZOAK	Adostasun maila
— Denboraren kudeaketa	% 83
— Hezkuntza-prozesuetan berrikuntzak eta hobekuntzak txertatzea	% 74
— Ikastetxearen administrazio-lanak betetzea	% 70
— Irakasleen lankidetzaren lortzea	% 62
— Gurasoen laguntza lortzea	% 50
— Irakasleen arteko harremanak bultzatzea	% 49
— Pertsonarteko harremanak oro har sustatzea	% 48
— Zuzendaritza-proiektuan hitzemandako proposamenak gauzatzea	% 47
— Lan-bilerak zuzentzea	% 43
— Hezkuntza-administrazioarekiko harremanak	% 42
— Familiarekiko harremanak	% 37
— Irakasle ez diren langileekiko harremanak	% 34
— Diziplina eta bizikidetzaren ikastetxean	% 32
— Zuzendaritza-taldeekideen arteko koordinazioa	% 25

Eskola-zuzendaritzan sortutako eragozpenak gaikuntzaren bidez gaindi daitezke, hein handi batean. Zuzendariak prestakuntzari garrantzi handia ematen diote, honako mota hauetako prestakuntzari, alegia: oinarrikoa, Irakasleen eta Hezkuntza Zientzien Unibertsitate Eskoletako ikasle guztientzat; karguan hasi aurrekoa; hautaketa-prozesua gainditu duten zuzendarientzako hasierakoa; bi edo hiru urteko antzintasuna duten zuzendari berrien prestakuntza; eta esperientzia baduten zuzendaritza-taldeentzako etengabeko prestakuntza.

Lau zuzendaritatik hiru pozik daude jaso duten hasierako prestakuntzarekin, eta baliagarri iritzi diote. Hona hemen zuzendarientzat interesgarrienak diren gaiak:

4. koadroa

Lehentasunezko premiak zuzendarien prestakuntza-gaiei dagokienez

ZUZENDARIEN PRESTAKUNTZA PREMIAK (lehentasunaren arabera ordenatuta)	
GAIAK	Adostasun maila
1. Ikastetxeen ebaluazioa	% 88
2. Irakaskuntzaz kanpoko zerbitzuak antolatzea	% 83
3. Denbora kudeatzea	% 81
4. Gatazkak konpontzea eta bizikidetzak	% 79
5. Ikastetxearen berrikuntza	% 71
6. Eskola-legedia	% 71
7. Ikastetxearen irudia hobetzea	% 69
8. Zeregin administratibo eta burokratikoak	% 66
9. Lan-bilerak zuzentzea	% 65
10. Planifikazio instituzionala	% 62
11. Erabakiak hartzea	% 54
12. Irakasleei aholkularitza ematea	% 53
13. Ikasleen diziplina	% 52
14. Hitzeko eta ez-hitzeko komunikazioa	% 50
15. Ikaskuntza prozesuetan laguntzea	% 49
16. Pertsonarteko harremanak	% 44

Antolaketarekin loturiko gaiei ematen diete lehentasun-maila handiena prestakuntza-premietan: erakundearen ebaluazioa; jantokiaren, garrarioaren eta eskolaz kanpoko jardueren funtzionamendua; denboraren kudeaketa; pertsonarteko harremanak eta bizikidetzak; berrikuntza eta hobekuntza; eskola-legedia; erakundearen irudia eta zeregin burokratikoak.

5. ONDORIOAK

Ikerketaren emaitzak aztertuz gero, konturatuko gara honako joera hauek daudela:

- Euskal Eskola Publikoaren Legeak zuzentzen du ikastetxe publikoetako zuzendaritzarako hautagaiak aukeratzeko prozesua. Beste Autonomia Erkidegoetan ez bezala, Euskadin LOE legeak (2006) ez du eragin handirik izan prozesu horretan.

- Nabarmendu behar dugu hautaketa-prozesuen erdian hautagai bakarra aurkeztu dela eta kasuen % 40n Administrazioak irakasle bat izendatu duela zuzendari ezohiko prozeduraren bidez (hautagairik ez izateagatik), irakasle hori hautagai ez bazen ere. Kargua nahitaez onartu behar izan du behin-behinekoz.
- Hautagai bat baino gehiago aurkeztu diren kasuetan, ikastetxeko bertako irakaslea izendatzeko joera izan da nagusi.
- Hautaketa-prozesuari dagokionez, zuzendarien ustez Ikastetxeko Ordezkaritza Gorenak hautatu behar du zuzendaria. Horretaz gain, zuzendaritza-proiektuari meritu akademikoei baino balioespen handiagoa eman behar zaielakoan daude.
- Kargurako aurkezteko arrazoiaren artean, zuzendariak honako hauek aipatzen dituzte: erakundea hobetzeko nahia, erronka profesionala, zuzendaritzarekiko interesa, ikastetxean unean uneko lan-ildoari eustea, zenbait irakaslek eskatu izanagatik, eta erabakiak hartzeko askatasuna izatea. Arrazoi ekonomikoek eta lanpostuz igotzearekin loturikoek ez dute balioespen-maila handirik lortu galdesortan.
- Zuzendaritza-taldea osatzea zeregin konplexua da. Hautagai izateko erabakia hartzeaz gain, hautagaien kezka nagusia honako hau izaten da: lankideak nola konbentzitu zuzendaritza-taldeko kide izan daitezten. Hautagaiak honako arrazoi hauen arabera aukeratzen dituzte taldekideak: Lanerako gaitasuna, elkarrekiko konfiantza, ideia komunak izatea, harreman estua izatea eta konpetentzia profesionala; hau da, lanari emandako dedikazioak eta harreman pertsonalek osatzen duten binomioagatik.
- Zuzendari gisako lehen urtean zailtasunak izaten dira. Honako zailtasun hauek, bereziki: denboraren kudeaketa, hezkuntza-prozesuak berritzea, lan burokratikoak eta irakasleen lankidetzaren lortzea.
- Zuzendarien ustez, prestakuntza-premia garrantzitsuenak ikastetxearen funtzionamenduarekin loturikoak dira: ikastetxearen ebaluazioa, zerbitzu osagarriak antolatzea (autobusa, jantokia...), denboraren kudeaketa, diziplina eta bizikidetzaren erakundearen berrikuntza eta hobekuntza, eskola-legedia, erakundearen irudia eta alderdi burokratikoak kudeatzeko prestakuntza.

Ondorio gisa, esan dezakegu Euskal Eskola Publikoaren Legeak nola-baiteko autonomia-maila ekarri duela zuzendaritza-taldeak hautatzeko garaian. Dena den, urteak joan, urteak etorri, hautagai-ezaren arazoa da nagusi. Administrazioek emandako lege eta araudietan garrantzi handiegia ematen zaie postuan sartzeko baldintzei, baina hala ere, ez dituzte lan-pizgarri handiak eskaintzen.

Jasotze-data: 2007-12-13

Onartze-data: 2008-02-08

The article analyses access to school management in public infant, primary and secondary schools in the Basque Country. The research, carried out in collaboration with 144 head teachers, makes a critical and compared assessment of the situation of management teams after the promulgation of the Organic Education Law (LOE, 2006). Among other aspects, it reflects on the selection procedure laid down in the law, the lack of candidates, constitution and cohesion of the Management Team, difficulties involved in doing the job and aspects linked to training aspiring candidates in public school management. Finally, some conclusions derived from the research are explained in further detail.

Keywords: *Direction. Leadership. School's organization. Management. Training.*

El artículo analiza el acceso a la dirección escolar en los centros públicos de educación infantil, primaria y secundaria de Euskadi. La investigación llevada a cabo con la colaboración de 144 directores y directoras realiza una valoración crítica y comparada respecto a la situación en la que se encuentran los equipos directivos después de la promulgación de la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2006). Entre otros aspectos, se reflexiona sobre el procedimiento de selección prescrito en la ley, la falta de candidatos, la constitución y cohesión del equipo directivo, las dificultades en el ejercicio del cargo y los aspectos vinculados con la formación de los aspirantes a la dirección de los centros educativos públicos. Finalmente, se explicitan algunas conclusiones derivadas de la investigación.

Palabras clave: *Dirección. Liderazgo. Organización escolar. Gestión. Formación.*

Cet article analyse l'accès à la direction scolaire dans les centres publics d'enseignement infantile, primaire et secondaire au Pays Basque. Le programme de recherche mené avec la collaboration de 144 directeurs et directrices permet de faire une évaluation critique et comparée de la situation dans laquelle se trouvent les équipes de direction après la promulgation de la Loi Organique sur l'Éducation (LOE, 2006). Entre autres aspects, on réfléchit sur la procédure de sélection prescrite par la loi, le manque de candidats, la constitution et la cohésion de l'équipe de direction, les difficultés liées à l'exercice de cette fonction et les aspects relatifs à la formation des candidats à la direction des centres éducatifs publics. Finalement, certaines conclusions issues de la recherche sont explicitées.

BIBLIOGRAFIA

- ARAMENDI, P. (2000). «El proceso de matriculación en los centros educativos», In ICE DEUSTO: *III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. El liderazgo y las organizaciones que aprenden*, 937-946. or. Bilbo: Mensajero.
- ARAMENDI, P. (2000). *Zuzendaritza Teknikak I*. Donostia: Erein.
- BUJAN, K. eta ARAMENDI, P.(2005). *Eskola Antolaketa*. Bilbo: Udako Euskal Unibertsitatea.
- OYARZABAL, J.R. (2000). «El tiempo escolar, el tiempo paraescolar y el tiempo extraescolar. Tres momentos para una sola preetensión: educar», In *Organización y Gestión Educativa, I*, 12-16. or. Bartzelona: Praxis.
- 8/1985 LEGE ORGANIKOA, uztailaren 3koa, Hezkuntzarako Eskubidea arautzen duena (uztailaren 4ko BOE).
- 1/1990 LEGE ORGANIKOA, urriaren 3koa, Hezkuntza Sistema antolatzen duena.
- 1/1993 LEGEA, otsailaren 19koa, Euskal Eskola Publikoaren Legearena.
- 1/1995 LEGE ORGANIKOA, ikastetxeen parte-hartze, ebaluazio eta gobernuarena.
- 10/2002 LEGE ORGANIKOA, abenduaren 23koa, hezkuntzaren kalitatearena (2002ko abenduaren 24ko BOE).
- 2/2006 LEGE ORGANIKOA, maiatzaren 3koa, hezkuntzari buruzkoa (maiatzaren 4ko 106. BOE).