

CONSEJO
ESCOLAR
DE NAVARRA
NAFARROAKO
ESKOLA
KONTSEILUA

Monografía

Autonomía, lidergoa,
ebaluazioa eta parte-
hartzea ikastetxeetan



Consejo Escolar
de Navarra
Nafarroako Eskola
Kontseilua



Gobierno de Navarra
Nafarroako Gobernua

Titulua

Autonomia, lidergoa, ebaluazioa eta parte-hartzea ikastetxeetan

Kontseiluaren idazkaritza:

M^º Cruz Planchuelo Aranguren
Ana Reclusa Burgui

Lan hau Aitortu – Partekatu Berdin 4.0 Nazioarteko Baimen baten mende dago.
turria aipatzeko: Nafarroako Gobernua, Nafarroako Eskola Kontseilua

**Azalaren diseinua**

Celia Doncel

Jardunaldien argazkiak

Anne Arguiñariz, Aritz Asín, Jon Urriza

Maketazioa

José Joaquín Lizaur

Inprimaketa

Gráficas Iratxe

LG NA 2228-2022

ISBN: 978-84-235-3641-2

Sustapena eta banaketa

Nafarroako Gobernuaren Argitalpen Funtza

Navas de Tolosa k. 21

31001 Iruña

Telefonoa: 848 427 121

fondo.publicaciones@navarra.es

<https://publicaciones.navarra.es>

Aurkibidea

Aurkezpenak

- 9 Encarna Cuenca Carrión. Estatuko Eskola Kontseiluko burua.
- 11 Eduardo Ortiz García. Kantabriako Eskola Kontseiluko lehendakaria.
- 23 Manuel Martín Iglesias. Nafarroako Eskola Kontseiluko lehendakaria.

Aurkezpena

- 27 Ikastetxeen autonomia eta haien jardunaren ebaluazioa. Alberto Urrutia Lecumberri.

Mahai inguruak

- 35 Mahai-ingurua 1. Ikastetxeen autonomiaren alderdiak: antolamendua, pedagogia eta kudeaketa.
- 45 Mahai-ingurua 2. Familien eta ikasleen eginkizuna autonomiaren garapenean. Aukera-berdintasuna, autonomia horren azken xedea.

Ondorioak

- 55 Manuel Martín Iglesias. Nafarroako Eskola Kontseiluko lehendakaria.

Aurkezpena

Encarna Cuenca Carrión
Estatuko Eskola Kontseiluko Burua

Arratsalde on denoi, eta ongi etorri web-mintegiaren bigarren zati honetara, hemen bildu baikara ikastetxeen autonomiaz, lidergoaz, ebaluazioaz eta parte-hartzeaz mintzatzeko.

Arratsalde on, Nafarroako Eskola Kontseiluko kide maiteok: atsegin handia da zuekin elkartzea, nahiz eta ez egon aurrez aurre atal misto honetan. Duela hilabete, zuekin egoteko eta ideiak partekatzeko zortea izan nuen, eta asko eskertzen dizuet egiten ari zareten lana eta zuen harrera. Horrela ba, hilaren 3an Kantabriako Eskola Kontseiluak utzitako lekukoa jaso dugu. Egun hartan, Eskola Kontseiluaren elkarrizketetan hitz egin genuen, konbergentzia bilatuz, denon artean lortzeko gure ikasle guztien eskola-arrakasta eta hezkuntzaren bikaintasuna, betiere sekula ahaztu gabe ekitatea lortzeko helburu irmoa. Asmo horrekin sortu ziren eta egiten ari gara web-mintegi hauek, Estatuko Eskola Kontseiluak antolatuta, autonomia-erkidegoetako eskola kontseiluekin lankidetzan. Orain arte zazpi web-mintegi antolatu dira, hamar autonomia-erkidegoren artean. Webinar horietan, hitz egin dugu parte-hartzeaz, irakaskuntza- eta ikaskuntza-prozesuez eta lanbide-heziketaz. Hori guztia, betiere, LOMLOEk proposatzen dizkigun arau-aldaketei erantzunak emateko. Kasu honetan, zehazki, mintzagai ditugu elkarrizketan eta adostasunean oinarritutako lidergo parte-hartzaile eta banatuko ereduak; izan ere, elkarrizketa eta adostasuna funtsezkoak dira Estatuko Eskola Kontseiluan eta, oro har, eskola kontseilu guztietan.

Aldaketa garrantzitsu horrek, hots, autonomia- eta partaidetza-proposamen berri honek, eskola-kontseilu guztiei eskatzen digu, nire ustez, posible dugun guztia ematea autonomia hori ahal den neurrian lortzeko; are gehiago, geure buruari galdetzen badiogu zein izanen litzatekeen posiziorik hoberena hemen eta orain ditugun arazoei aurre egiteko, erantzuna izanen litzateke hemen eta orain ikus dezakegula. Izan ere, hemen eta orain ezagutzen ditugu beharrak hobekien, eta irtenbideak aplikatzeko aukera ere hemen eta orain dugu: baliabideak berrantolatu eta birbanatu, eta prozedura pedagogiko didak-



tikoak diseinatu, berrikuntzak sartzeko betiere gure ikasleentzako ahalik eta irtenbiderik hoberenak bilatuz.

Horregatik, eskerrak eman nahi dizkizuet, bereziki, zuei, gaurko jardunaldiko protagonistei: hain zuzen ere, ikuskatzaile, zuzendari, familia, guraso-elkarte eta CONCAPAren ordezkari. Mari Luz Sanzi agur berezi bat eta eskerrak eman nahi nizkioke: Nafarroako CERMIko burua da, Nafarroako Eskola Kontseiluko kidea, baita Estatuko Eskola Kontseiluko kidea ere, eta entzute handiko pertsona.

Joan den astean Kantabrian anfitrioi izan zen Eduardo Ortiz García ere agur bero bat eman nahi nioke, eta agur berezi bat Manuel Martín Iglesiasi, Nafarroako Eskola Kontseiluko buru maitea, jardunaldi hau antolatzeagatik.

Hurrengo hitzordua martxoaren 17an izanen dugu, landa-inguruneko hezkuntzari buruz mintzatzeko; Gaztela-Mantxa eta Extremadura izanen dira anfitrioiak.

Orain Eduardorekin utziko zaituztet, eta, mesedez, zuen buruak zaintzeko eskatzen dizuet. Lanean jarraituko dugu berdintasunaren alde, ekitatearen alde eta gure ikasleen hezkuntza-arrakastaren alde.

Arratsalde on, eta mintegi on.

Aurkezpena

Ikastetxeen autonomia: aukera eta erronka

Eduardo Ortiz García

Kantabriako Eskola Kontseiluko lehendakaria

Zer ulertzen dugu ikastetxeen autonomiatzat?

- Bere ekintza programa eta baliabideak erabaki, administratu eta kudeatzeko gaitasuna. Horretarako, ezinbestekoa da lidergo pedagogiko eta administratibo sendoa izatea (iturria: ELGA).
- Abenduaren 26ko 6/2008 Legearen, Kantabriako Hezkuntzari buruzkoaren, oinarrizko bigarren printzipioa (VII. titulua): bestalde, ikastetxeen autonomia zenbait ikuspuntutatik ulertzen da: ikuspegi pedagogikotik, hezkuntza proiektuak prestatzearen bidez; antolaketaren ikuspegitik; eta baliabideen kudeaketa ekonomikoaren ikuspegitik. Autonomia horrek lotura estua izan behar du erantzukizun profesionalarekin eta etengabeko ebaluazio eta autoebaluazio prozesuekin, kontuan hartuta zenbat eta askatasun handiagoa izan, orduan eta handiagoa izanen dela erantzukizuna.
- Kantabriako Hezkuntzaren aldeko akordioa (2017): 4.2 puntua.

Eskola autonomia European

Eskola autonomiari buruzko politikak orokortuta daude gaur egun, baina pixkanakako prozesuaren emaitza izan dira. Prozesu hori 1980ko hamarkadan abiatu zen herrialde aitzindari batzuetan, eta orokortu egin zen 1990eko hamarkadan. Une horretara arte, eskola autonomia ez zen European orokortuta zegoen tradizio bat, eta bi herrialdek baino ez zuten (Belgikak eta Herbehereek) eskola autonomiaren tradizioa bereziki garatuta.

Hamarkada hauetan eskola autonomiaren alde izandako mugimenduaren ondoriozko erreformek filosofia desberdinei erantzuten diete:

- Irakaskuntza askatasuna (Belgikaren edo Herbehereen kasuan).
- Partaidetzako demokrazia (ikastetxeak komunitatera irekitzea; 1980ko hamarkadan, Espainian, Hezkuntzarako Eskubidea arautzen duen 1985eko Lege Organikoarekin).
- Kudeaketaren eraginkortasuna (deszentralizazio politikoa eta "KUDEAKETA PUBLIKO BERRIA" ezartzea, 1990ko hamarkada).



- Hezkuntzaren kalitatearen hobekuntza (autonomia pedagogikoa, ikastetxeen errendimendua hobetzea, 2000ko hamarkada).
Erabilitako iturria: La autonomía escolar en Europa: Política y medidas (EURYDICE, 2007)

Hiru eredu edo “agertoki” handiak European

Lehen herrialde talde batean, ikastetxeen eskumen berriak izaera orokorreko legedian ezartzen dira. Horretan, hezkuntza sistemaren alderdi ugari zehazten dira eta horren helburu nagusia ez da, hortaz, eskola autonomia (adibideen artean daude Espainia, Frantzia, Erresuma Batua, Polonia edo Ipar Irlanda).

Bigarren agertoki bat dute, ez hain ohikoa, berariazko legediaren bidez eskola autonomiari buruzko arauak ezarri dituzten herrialdeek (Luxenburgo edo Portugal).

Hirugarren agertoki bat hautematen da beste herrialde batzuetan, zeinetan eskola autonomia soilik organo betearazlearen administrazio xedapenetan (izaera malguagoa dute) oinarrituta zehazten baitute (Alemaniako Länder).

Ondorioak

Aukeratutako eredu edozein dela ere, autonomia nahitaezko legegintza edo administrazio prozesuen bidez zehazten denean, horren edukia, maila eta mota inposatu egiten zaizkie ikastetxeei ia herrialde guztietan. Ez dira ikastetxeak autonomia eskatzen dutenak, alegia, legediak aurreikusten du erantzukizun berriak transferitzea, ikastetxeek beren ikuspuntua adierazi gabe ere, baita haien nahien kontra ere. Ikastetxeek autonomia hori zehazteko prozesuan parte hartze handiagoa izatea litzateke desiragarriena, elkarleen edo parte hartzeko beste formula batzuen bidez.

Hamarkadatan aldaketak izan ondoren, ia Europako herrialde guztietan zabaldu dira autonomia politikak, baina ERABAKIAK HARTZEKO BEHERANZKO PROZESUETAN sartzen dira, “ikastetxeen askatasunetarako” esparru zurruna osatuta.

Autonomiaren edukia eta gobernu organoak

Lau ikastetxe kategoria, horien autonomia mailaren arabera:

- Autonomia osoa, ikastetxeak erabakiak kanpoko esku hartzerik gabe hartzen dituzte, legezko mugen barruan.
- Autonomia mugatua, ikastetxeak hezkuntza agintaritzak aurretiaz ezarritako aukera zerranda mugatu batetik hautatuta hartu behar dituzte erabakiak.
- Autonomiarik gabe, ikastetxeak ez duenean inolako erabakirik hartzen arlo jakin batean.
- Autonomia eskuordetua, ikastetxeak eskuordetze bidez jasotzen duenean erabakiak hartzeko boterea arlo batzuetan.

Ikastetxeen autonomia maila lau arlo nagusitan:

- **FINANTZAKETA ETA FUNTS PUBLIKOAK ERABILTZEA:** Lehen herrialde talde batean, ikastetxeek funts publikoak erabiltzeko autonomia osoa dute, lege esparruaren barruan. Bigarren talde batean, ikastetxeek ez dute autonomiarik eta, azkenik, hirugarren talde batean, autonomia maila aldatu egiten da gastu motaren arabera (oro har, handiagoa izaten da funtzionamendu gastuetan eta txikiagoa, inbertsio gastuetan; hori da Espainiaren kasua).
- **FUNTS PRIBATUAK ESKURATU ETA ERABILTZEA:** Funtsak nola lortzen diren erabakitzeke autonomiaren eta horiek erabiltzeko askatasunaren artean dagoen bereizketa. Kasuistika zabala da, baina, oro har, askatasunik handiena dohaintzak jasotzeko orduan izaten da. Maileguak sinatzeko autonomia eskasa (...).
- **GIZA BALIABIDEEN EREMUA:**
 - Oro har, Europan, ikastetxeak ez dira zuzendariak aukeratzearen erantzule. Ikastetxeetako kudeaketa organoak zuzendariak hautatzeko erantzukizuna duten herrialdeak dira organo horien esku zenbait eginkizun uzten dituztenak. Espainian, hautaketa batzorde bat dago, ikastetxeko ordezkariak eta Administrazioak osatzen dutena (Hezkuntzaren Lege Organikoa aldatzen duen Lege Organikoan gora egiten du ikastetxearen ordezkagarritasunak zuzendariaren hautaketan). Zenbait herrialdetan, zuzendariak hautatzeari dagokionez, ikastetxeek autonomia osoa dute (hautaketa, kaleratzea, funtzioak, ardurak eta diziplina neurriak), edo ez dute batere autonomiarik. Europako zenbait herrialdetan, ikastetxeek erabakitzen dituzte zuzendariaren funtzio eta erantzukizunak; beste zenbait herrialdetan, hala nola Espainian, hautaketan esku hartzen dute, baita, modu mugatuan, horien kargu uztean ere.
 - Europako herrialdeen erdian, gutxi gorabehera, irakasleen hautaketa ez da ikastetxeen eskumenekoa. Hala den herrialdeetan, zuzendariak eta/edo ikastetxearen kudeaketa organoak parte hartzen dute hautaketan. Irakasleei zuzendutako diziplina neurrietan eta kaleratzeetan ikastetxeek duten erabakitzeke gaitasuna are txikiagoa da.
 - Europako hezkuntza sistemen erdian, gutxi gorabehera, ikastetxeen eskumenekoak dira aparteko orduak egiteagatik eta/edo kontratuan zehaztu gabeko funtzio

edo ardurengatik irakasleei soldata osagarriak emateari buruzko erabakiak eta, askotan, zuzendariak hartzen ditu halakoak.

- Irakasle ez diren langileei buruzko erabakiak hartzeari dagokionez, herrialde askotan ikastetxeetan bertan hartzen dira halakoen hautaketari, kaleratzeari eta diziplina neurriei buruzko erabakiak.
- **PARTE HARTZEKO EDO KONTSULTAKO ORGANOKAK IKASTETXEETAN:**
 - Lehenengo herrialde taldean, ikastetxeko kideek eta erabiltzaile zuzenenek (ikastetxeko administrazioko kideak, irakasleak, gurasoak eta ikasleak) osatzen dituzte gobernu organoak, eta izaera erabakitzailea edo soilik aholku emailea izaten ahal dute.
 - Herrialde gehienetan, organo horiek parte hartze handiagoa izaten ahal dute eta, maiz, ikastetxeen erantzule diren tokiko agintaritzetako kideak izaten dituzte: horien osaerak adierazten du talde profesionalen eta erabiltzaileen ordezkarietan botere oreka lortu nahi dela: zuzendaritza, irakasleak, gurasoak, ikasleak, tokiko eta komunitateko agintarien ordezkariak eta abar.
 - Azken taldea protagonismoa multzo bakar bati ematen dioten herrialdeek osatzen dute.

Eskola autonomia eta kontuak ematea

Hiru eredu:

- Herrialdeen lehen talde nagusian, tradizionalki hezkuntza sistemako eragileen ebaluazioaz arduratzen diren organoek kontrol funtzio berri hori hartzen dute beren gain; hau da, goi mailako hezkuntza agintariak arduratzen dira ikastetxeak ebaluatzeaz autonomia testuinguru berri hauetan, Ikuskaritzaren organo teknikoaren bitartez.
- Bigarren herrialde talde batean, ikastetxeek beren kudeaketaz arduratzen diren tokiko erakundeen aurrean erantzuten dute (tokiko kontseiluak edo ikastetxeen antolaketaz arduratzen diren agintariak). Talde honetan, 1990eko hamarkadatik aurrera, Estatu mailako esparru bat ezarri da ikastetxeen kontuak emateko (estandar nazionalak eta eskola errendimenduaren probak).
- Herrialdeen hirugarren talde txiki bat (Italia, besteak beste), ikastetxe ebaluazioaren mugimendu honetatik kanpo geratu da. Hori bai, ikastetxeen autoebaluazioa sustatzen da.

Zenbait herrialdetan, azken urteetan martxan jarri da ardura anitzeko mugimendu berri bat; horretan, ikastetxeek kontuak eman behar dituzte zenbait erakunderen aurrean (Hezkuntza Ministerioa, tokiko agintariak, hezkuntza komunitatea bera...). Hori da Erre-suma Batuaren kasua, adibidez.

Ikastetxeek Europar duten autonomiari buruzko azken ondorioak

- Egoera ugari: askatasun eta autonomia handiak zenbait herrialdetan (Belgika, Herbehereak...) edo, berrikiago, Suedian, Estonian, Txekiar Errepublikan..., eta autonomia gutxiago duten beste herrialde batzuk (Europako hegoaldeko herrialdeak, batez ere).
- Aho batez onartzen da autonomia irakaskuntzaren kalitatea hobetzeko tresnatzat hartu behar dela.

- Hiru autonomia eremu: pedagogikoa (Italia), finantzarioa (oro har eskasa) eta giza baliabideei dagokiena.
- Ez dago arlo jakin batean erabateko autonomia eta beste arlo batean batere autonomiarik ez duen herrialderik (oreka).
- Eskumen horiek egozten zaizkien eragileen hautaketan (zuzendaria, ikastetxearen kudeaketa organoa...) aniztasuna dago.
- Bereizi egiten dira autonomia maila eta kontuak ematea.

Eskola autonomia Espainian

Legegintza ibilbide laburra

- 14/1970 Lege Orokorra, abuztuaren 4koa, Hezkuntzari eta Hezkuntza Erreformaren Finantzaketari buruzkoa: "ikastetxeek autonomia nahikoa izanen dute aukerako irakasgaiak eta jarduerak ezartzeko, programak eta beharrak dauden ingurunera egokitzeko, irakaskuntza metodo berriak probatzeko eta beren gain hartzeko, eta gobernu eta administrazio sistema bereziak ezartzeko."
- 5/1980 Lege Organikoa, ekainaren 19koa, Ikastetxeen Estatutua Arautzekoa (LOECE): "ikastetxeek, hezkuntza komunitateko kideen aurkako bereizkeriarik egiten ez den neurrian, eta legeek ezarritako mugen barruan, autonomia izanen dute aukerako irakasgaiak ezartzeko, programak jorratzen diren ingurunearen ezaugarrietara egokitzeko, irakaskuntza metodoak beren gain hartzeko eta kultura jarduerak zein eskolaz kanpoko jarduerak antolatzeko" eta "ikastetxeek autonomia izanen dute beren aurrekontu baliabideak administratzeko, aurrekontu lege orokorrean ezarritakoaren kalterik gabe".
- 8/1985 Lege Organikoa, uztailaren 3koa, Hezkuntzarako Eskubidea arautzen duena (LODE): "ikastetxeek, hezkuntza komunitateko kideen aurkako bereizkeriarik egiten ez den neurrian, eta legeek ezarritako mugen barruan, autonomia izanen dute aukerako irakasgaiak ezartzeko, programak jorratzen diren ingurunearen ezaugarrietara egokitzeko, irakaskuntza metodoak beren gain hartzeko eta kultura jarduerak zein eskolaz kanpoko jarduerak antolatzeko".
- 1/1990 Lege Organikoa, urriaren 3koa, Hezkuntza Sistemaren Antolamendu Orokorri buruzkoa (LOGSE): "ikastetxeen autonomia pedagogikoa, legeek ezarritako mugen barruan, baita irakaslanean oinarritutako irakasleen ikerketa jarduera ere (...)", "hezkuntza administrazioek, legeek xedatutakoaren arloan, ikastetxeen autonomia sustatuko dute aukerako irakasgaiak zehazteari eta programatzeari dagokionean (...)", "hezkuntza administrazioek ikastetxeen autonomia pedagogikoa eta antolamenduzkoa sustatuko dute, eta irakasleen talde lana erraztu eta sustatuko dute" (...) eta "ikastetxe publikoek autonomia izanen dute beren kudeaketa ekonomikoan, legeetan ezartzen diren baldintzetan".
- 9/1995 Lege Organikoa, azaroaren 20koa, Ikastetxeetako Parte Hartzeari, Ebaluazioari eta Gobernuari buruzkoa (LOPEGCE):
 - Kudeaketa eredu antolamenduzko eta pedagogikoa zehazteko autonomia, dagozkien hezkuntza proiektuetan, curriculum proiektuetan eta funtzionamendu arautan zehaztuko dena.

- Ikastetxearen hezkuntza proiektuaren edukia arautzea.
- Autonomia kudeaketa ekonomikoan (...); hezkuntza administrazioek ikastetxe publikoetako gobernu organoei eskuordetzen ahalko diete ondasunen erosketa, lan, zerbitzu eta horniduren kontratazioa, arauetan ezarritako mugekin.
- Ikastetxeek baliabide osagarriak eskuratzen ahalko dituzte (...), eta laguntza berezia jasoko dute HPBak dituzten ikasleak eskolatzen dituztenek edo gizarte edo kultura egoera zaurgarrian dauden eremuetan daudenek.
- Hezkuntza administrazioek ikastetxe publikoetako gobernu organoen esku uzten ahal dituzte horiek zehazten dituzten eskumenak, eta zuzendariei esleituko die ikastetxeen eskura jartzen diren baliabide materialak kudeatzeko ardura.
- 10/2002 Lege Organikoa, abenduaren 23koa Hezkuntzaren Kalitateari buruzkoa (LOCE):
 - Hezkuntza sistemaren kalitate printzipioa: ikastetxeen eraginkortasuna, horien autonomia indartuta eta ikastetxeen zuzendaritza funtzioa sustatuta.
 - Ikastetxeek beharrezko autonomia izanen dute pedagogiari, antolaketari eta kudeaketa ekonomikoari dagokionez, hezkuntza etengabe hobetzeko. Hezkuntza administrazioek, beren eskumenen esparruan, autonomia hori sustatuko dute eta irakasleen talde lana bultzatuko dute.
 - Autonomiarekin batera, erantzukizun mekanismoak garatuko dira, eta, bereziki, barneko nahiz kanpoko ebaluazio prozedurak (...), pizgarri izan daitezen eta hobekuntza prozesuak behar bezala bideratu ahal izan daitezen.
 - Hezkuntza administrazioek ikastetxeekiko akordio edo konpromisoak sustatuko dituzte, hezkuntza prozesuen zein emaitzen etengabeko hobekuntza ekarriko duten plan eta jarduketak garatzeko.
 - Ikastetxeek curriculum espezializazioa garatzen ahal dute.
- 2/2006 Lege Organikoa, maiatzaren 3koa, Hezkuntzari buruzkoa (LOE):
 - Autonomia pedagogiko, antolaketazko eta kudeaketazkoa (...) hezkuntza proiektu bat eta kudeaketa proiektu bat prestatu, onetsi eta gauzatzeko, baita ikastetxearen antolaketa eta funtzionamendurako arauak ere.
 - Hezkuntza administrazioek ikastetxeen autonomia sustatuko dute, horien baliabide ekonomikoak eta materialak, eta giza baliabideak prestatzen diren lan planetara eta antolamendu planetara egokitzeke, behar bezala ebaluatu eta balioetsi ondoren.
 - Ikastetxeek, beren autonomian jardutean, esperimentazioak, lan planak, antolaketa moduak edo eskola ordutegiaren zabaltzea onetsi ahalko dituzte.
 - Hezkuntza administrazioek baliabide zuzkidura handiagoak esleitzen ahalko dizkiete ikastetxe publiko edo itunpeko ikastetxe pribatu jakin batzuei, hala behar badute edo eskolatzen dituzten ikasleei arreta emateko.
 - Hezkuntza administrazioek ikastetxe publikoetako gobernu organoen esku uzten ahal dituzte ondasunak erostea, obra, zerbitzu eta hornidurak kontratatzea (...) eta horiek zehazten dituzten eskumenak, langileen kudeaketari dagozkionak barne, eta zuzendariak egiten dituzte ikastetxeen eskura jarritako baliabideak kudeatzearen erantzule.

- 8/2013 Lege Organikoa, abenduaren 9koa, Hezkuntzaren Kalitatea Hobetzeari buruzkoa (LOMCE):
 - Berritasun nagusia: 122 bis artikulua ikastetxeen kalitatea sustatzera zuzendutako ekintzak jasotzen ditu, horretarako, ikastetxeen autonomia indartuta eta zuzendaritza funtzioa sustatuta (...). Horietan, ikastetxeak eta hezkuntza kalitateko ekintzak aintzatestera bideratutako ohorezko neurriak jasoko dira, ikastetxeetan kalitatea sustatu eta bultzatzeko xedea izanen dutenak (...). Halaber, horietan, erreferentziatzen hartzen ahalko dira Europar aintzatesitako kudeaketa ereduak eta kontuak eman beharko dituen kalitatezko hezkuntza proiektu baterako beharrezkoak diren tresna guztiak izan beharko dituzte. Proiektu honekin, ikastetxeak espezializatu egingen dira (curriculum espezializaziora, bikaintasunera, irakasleen prestakuntzara, eskola errendimendua hobetzera, hezkuntza premia bereziak dituzten ikasleen arretara edo plataforma digital banatuetara baliabide didaktikoak ekartzera zuzendutako ekintzak).
 - Hezkuntza kaliterako ekintzak lehiakorrak izan beharko dira eta ikastetxeek autonomia izanen dute horiek gauzatzeko, giza baliabideen zein baliabide materialen eta finantza materialen kudeaketa egitean.
 - Ikastetxeko zuzendariak autonomia izanen du ekintza horien gauzatze aldi giza baliabideak horietatik eratorritako premietara egokitze.

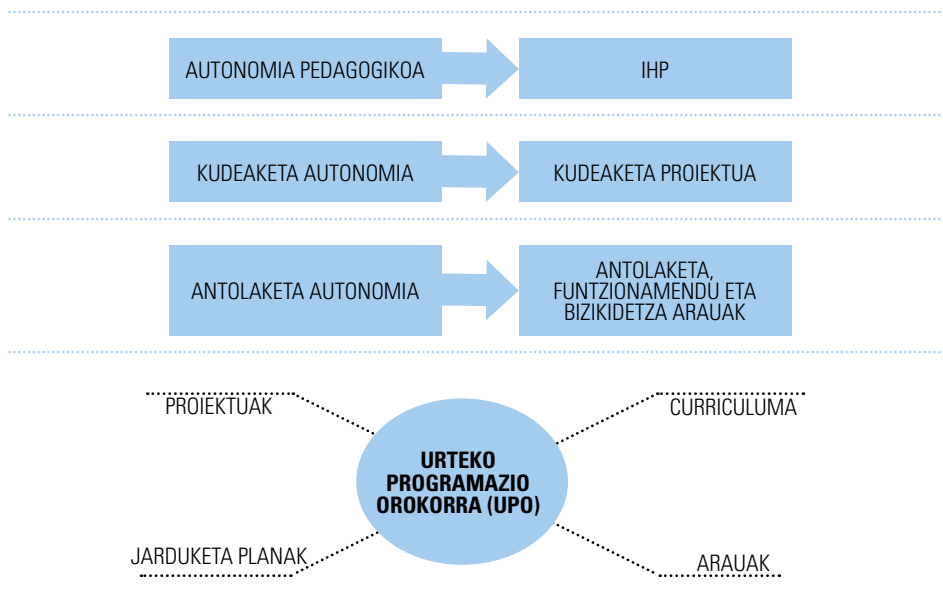
Hausnarketarako esaldiak

- Autonomia BOEren letran, izan ditugun hezkuntza legeetan... ageri da, ikastetxeen funtzionamendurako kalitate faktore gisa... baina alde handia dago proposatu eta legeztatutakoaren eta errealitatearen artean.
- Sinbiosi "gaiztoa": autonomia aldarrikatzen da, baina, aldi berean, araututakoak segurtasuna ematen du, eta ikastetxeei autokudeaketarako gaitasun hori ematen zaienean, askotan, "atzerako urratsa", zalantza... beldurra sortzen dira...
- Ez da nahastu behar eskola autonomia irakaskuntza independentziarekin, katedra askatasunaren justifikazioarekin (bide batez, inoiz ez da aintzat hartu unibertsitateaz kanpoko irakaskuntzetarako).
- Ikastetxea hezkuntza eta gizarte erreferentzetan, aldaketaren xede eta autonomiaren erabilera.

Hezkuntzaren Lege Organikoa aldatzen duen Lege Organikoak ikastetxeen autonomiara ekarritako aldaketak

- Ez dago ikastetxeen autonomiari lotutako aldaketa nabarmenik.
- Eskola autonomiari buruzko printzipio orokorrak berdin-berdin geratzen dira:
 - Parte hartzea, herritar autonomo eta librean prestatzeko oinarrizko balio gisa (...).
 - Ikastetxeen parte hartzea, autonomia eta gobernuak, Hezkuntzari buruzko Lege Organikoan (LOE) eta Hezkuntzarako Eskubideari buruzko Lege Organikoan (LODE) xedatutakora doituta.
 - Ikasle, irakasle, familia eta AZPen benetako parte hartzea gauzatzea.
 - Familien eta eskolen arteko benetako lankidetzak.

- Aldaketak 119. artikulua adierazpenean: hezkuntza komunitateak ikastetxeen kontrol eta kudeaketan esku hartzearen ordez, hezkuntza komunitatearen parte hartzea; kide anitzeko organoen ordez, kide anitzeko gobernu organoak...
- 120. artikuluan, ikastetxeen autonomiari buruzko baieztapen orokor berberak aipatzen dira. Autonomia pedagogikoa, antolaketakoa eta kudeaketakoa aitortzen da, indarrean dagoen legediaren esparruan eta Hezkuntzaren Lege Organikoa aldatzen duen Lege Organikoan eta hura garatzen duten arauetan jasotako baldintzetan.
- Hezkuntzaren Lege Organikoa aldatzen duen Lege Organikoan kendu egiten da ikastetxeek lortutako emaitzak argitaratzea, dauden inguruneko faktore sozioekonomiko eta soziokulturalekiko aintzat hartuta.



- 121. artikuluan, xehetasun eta zehaztasun handiagoz zerrendatzen dira ikastetxearen hezkuntza proiektuan jaso beharreko alderdi eta balioak. Zerrenda oso luzea da:
 - Balioak, xedeak eta jarduketa lehentasunak.
 - Hezkuntza administrazioak ezarritako curriculumak zehaztea (ikastetxeko curriculum proiektua, aukerako irakasgaien eskaintza...).
 - Herritartasun aktiboan jardutera orientatutako eskumenetan oinarritutako ikas-kuntzaren berezko printzipio, helburu eta metodologiak.
 - Zeharkako tratamendua: balioetan oinarritutako hezkuntza, garapen jasangarria, emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna, tratu berdintasuna eta bereizkeriarik eza, nesken eta emakumeen aurkako indarkeria, eskolako jazarpena eta ziberjazarpena, baita bakearen kultura eta giza eskubideak ere.
 - Ikastetxearen estrategia digitala.

- Gizarte eta kultura ingurunearen ezaugarriak.
- Ikasleen aniztasuna kontuan hartzea.
- Tutoretza ekintzako neurriak.
- Bizikidetzeta plana.
- Irakurketa plana.
- Neurri akademikoak hartuko dira, bereziki, emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna bultzatzeko eta berdintasunean prestatzeko, baita gaztelaniazko eta hizkuntza koofizialetako hizkuntza urritasunak konpentsatzeko neurriak ere.
- Hobekuntza plana, aldi behin berrikusiko dena. Plan horretan, ikasleen eta ikastetxearen ebaluazio prozesuen azterketatik abiatuta, hezkuntza emaitzak eta familiekiko eta inguruarekiko koordinazio eta harreman prozedurak hobetzeko behar diren estrategiak eta jarduerak planteatuko dira.



LEGEAK AURRERA EGIN NAHI DU IKASTETXEEN EBALUAZIO PROZESUETAN

- Desagerrarazi egiten da ikastetxeetan curriculum espezializazioa egiteko aukera.
- Baliabideen gaia jorratzen da, aldaketa bakarrarekin. Hain zuzen ere, Hezkuntzaren Lege Organikoa aldatzen duen Lege Organikoan, baliabide osagarriak eskola kontseiluak onesten ditu, eta ez zuzendariak, eta kendu egiten dira 3., 4. eta 5. apartatuak, ikastetxeen espezializazioa, neurri lehiakorak, zuzendariaren eskumenak gainerako langileekiko eta antzeko adierazpenak zituztenak.
- 122. artikulua ikastegi publikoen kudeaketa proiektua arautzen du:
 - Autonomia kudeaketa ekonomikoan, lege honetan ezartzen den araudiarekin eta hezkuntza administrazio bakoitzak zehazten duen araudiarekin bat.
 - Ikastetxe publikoek beren baliabide materialen eta giza baliabideen antolaketa eta erabilera adieraziko dute, horien kudeaketa proiektua prestatuta, hezkuntza administrazioek arautzen dituzten baldintzetan.
 - Hezkuntza administrazioek ikastetxe publikoetako gobernu organoei eskuordetzen ahal diete ondasunak erostea, lan, zerbitzu eta hornidurak kontratatzea, sektore publikoko kontratuen legearekin, arlo horretako Europako arauen eta, hala badagokio, erkidegoko legediarekin bat, araudian ezartzen diren mugekin bat etorritik.
 - Ikastetxe publikoek titulazioari eta gaikuntza profesionalari loturiko betekizunak formulatzen ahalko dituzte ikastetxeko lanpostu jakin batzuetarako, hezkuntza administrazioek ezartzen dituzten baldintzekin bat.
 - Hezkuntza administrazioek ikastetxe publikoetako gobernu organoen esku uzten ahal dituzte zehazten dituzten eskumenak, langileen kudeaketari dagozkionak barne, eta zuzendariak egiten dituzte ikastetxeen eskura jarritako baliabideak kudeatzearen erantzule.

- 124. artikuluan, antolaketa, funtzionamendu eta bizikidetzarako arauak xedatzen dira:
 - Ikastetxeek bizikidetzaren plan bat prestatuko dute. Plan horretan, ikastetxean bizikidetzaren giro ona sustatzeko programatzen diren jarduerak guztiak jasoko dira, ikasleen eskubideak eta betebeharrak zehaztuko dira, eta betetzen ez direnean aplikatu beharreko neurri zuzentzaileak ezarriko dira (heziketa eta konponketa izaerako neurriak, ikasleen egoera eta baldintza pertsonaletara moldatuak, egindako hutsegiteekiko proportzionatuak, gainerako ikasleen eskubideak errespetatzen direla bermatuta eta kide guztien arteko harremanak hobetzen saiatuta). Halaber, jarduketak egiten dira gatazkak modu baketsuan ebazteko, bereziki, genero indarkeriari aurrea hartzeko, berdintasuna eta bereizkeriarik eza sustatzeko jarduketak. Hori guztia urteko programazio orokorrean jasoko da.
 - Berdinen arteko jazarpenari aurrea hartzea nabarmentzen da eta bizikidetzarako oso jokabide larritzat jotzen dira hezkuntza komunitateko beste kide batzuen duintasun pertsonalari aurka egiten diotenak, generoan, sexu orientazioan edo identitatean, arrazan, etnien, erlijioan, sinesmenen edo desgaitasunen oinarritutako diskriminazio edo eraso bat jatorri edo ondorio duten, edo ezaugarri pertsonalengatik, sozialengatik edo heziketarekin loturiko ezaugarriengatik ahulenak diren ikasleen kontrako jokabideak... ikastetxetik aldi baterako edo behin betiko kanporatzea izanen da neurri zuzentzailea.
 - Hezkuntza administrazioek jarduketako protokoloak arautuko dituzte eskola jazarpenaren, ziberjazarpenaren, sexu jazarpenaren edo genero indarkeriaren zantzuen aurrean, baita ongizate eta babeseko koordinatzailearen betekizun eta funtzioak ere (Hezkuntzaren Lege Organikoa aldatzen duen Lege Organikoaren bidez berriki sortutako figura, ikastetxe guztietan izendatu beharko dena, ikastetxearen titular-tasuna edozein izanik ere).

Kide anitzeko gobernu organoak eta irakaslanaren koordinatzaile organoa

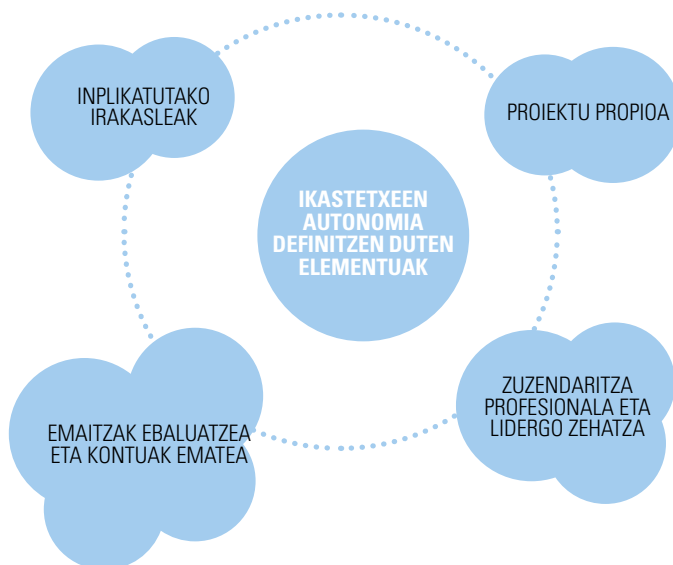
Eskola Kontseilua:

- Hezkuntzaren Lege Organikoa aldatzen duen Lege Organikoak ikastetxeko zuzendariari egotzitako eskumenak berreskuratzen ditu, besteak beste: ikastetxearen autonomiaren arloan ezartzen diren plan eta arauak onestea, urteko programazio orokorra onestea, ikasleen onarpenaren inguruko erabakiak hartzea, beste erakunde batzuekiko lankidetzaren jarraibideak ezartzea, ikastetxeko aurrekontuak onestea (...).
- Osaketa aldaketarik gabe mantentzen da. Ikastetxe pribatu itunduetan, udalaren ordezkaria gehitzen da (Hezkuntzarako Eskubideari buruzko Lege Organikoa).
- “Erabakiak adostasun bidez hartuko dira” adierazpena gehitzen da. Hori posible ez den kasuetan, hezkuntza administrazioek gehiengoaren sistema bat ezarri beharko dute hartu beharreko erabakietarako.

Irakasleen klaustroa eta irakaslana koordinatzeko kide anitzeko beste organo batzuk (irakasle taldeak, departamentuak/zikloak, tutoreak...) araudi berarekin mantentzen dira.

Ikastetxeetako zuzendaritza:

- Zuzendariak ez ditu onesten funtzionamendu arauak, urteko programazio orokorra eta ikasleen onarpena, ez ditu ezartzen beste erakunde batzuekiko harremanak eta ez ditu onesten ikastetxearen aurrekontuak.
- Izendapenaren aurretik prestakuntza egitea planteatzen da eta irekita geratzen da hezkuntza administrazioek prestakuntza hori zuzendarien hautaketan parte hartu ahal izateko ezinbesteko betekizuntzat har dezaten aukera.
- Hautaketa batzordea ikastetxeko ordezkariak osatuko dute nagusiki ("gutxienez batzordeko kideen 1/3 klaustroak hautatuko irakasleak izanen dira; beste 1/3 irakasle ez diren eskola kontseiluko kideek eta kideen artean aukeratuko dira eta, gainera, jardunean dagoen zuzendari bat egonen da, gutxienez, hautaketa prozeduraren irakaskuntza bera ematen duten ikastetxeetan, egindako lanaren ebaluazio positiboa jaso duen ekitaldi batekin edo gehiagorekin").
- Hezkuntzaren Lege Organikoa aldatzen duen Lege Organikoarekin, eskola kontseiluaren rola indartu egiten da zuzendaria hautatzeari dagokionez (zuzendaria berritu eta izendatu aurretik entzunaldia egin behar zaio ezohiko izaerarekin).
- Erregulazioa mantendu egiten da zuzendari izateko hautagairik ez dagoen ezohiko kasuetarako eta administrazioak legean ezarritako betekizun jakin batzuk betetzen dituzten pertsonen artean zuzenean izendatzen duen beste egoera batzuetarako.



Azken hausnarketa

“Arau esparruak murriztaileak eta hobetzeko modukoak izan arren, jauzi bat dago dekretatutako autonomiaren eta garatutakoaren artean. Horregatik, autonomiaren aurrerapenaren gakoa ez da horrenbeste oinarritzen legedia hobetzean (beharrezkoa izan arren), baizik eta batez ere paradigma berrietara aurrea egitea ahalbidetuko duen kultura aldaketa batean.” (Lazurrea, 2012)

Aurkezpena

Manuel Martín Iglesias

Nafarroako Eskola Kontseiluko lehendakaria

Nafarroako Eskola Kontseiluaren XXVII. Jardunaldien irekiera eta aurkezpena, zeinak 2022ko otsailaren 10ean izan baitira Iruñean, Nafarroako Museoan, Estatuko Eskola Kontseiluarekin batera antolaturik. Jardunaldia Estatuko Eskola Kontseiluaren esparruan egin da, baina Nafarroako Eskola Kontseilua izan du antolatzaile. Estatuko Eskola Kontseiluak online transmititu zuen, kontseiluaren beraren ekitaldia izan baitzen. Aurrez aurre eta streaming bidez Nafarroako Museoko ekitaldien aretoan.

16:45ean. Estatuko Eskola Kontseiluko buru Encarna Cuenca andreak ireki zuen Nafarroako Eskola Kontseiluak eta Estatuko Eskola Kontseiluak elkarrekin antolaturiko “Autonomia, lidergoa, ebaluazioa eta parte-hartzea ikastetxeetan” lan-jardunaldia. Aurretik, antzeko beste bat egin zen Kantabrian, tankera bertsuko antolaketa eta gai osagarriekin. Kantabriako Eskola Kontseiluko buru Eduardo Ortiz jauna ere izan zen Iruñeko ekitaldian, baita Nafarroako Eskola Kontseiluko buru Manuel Martín jauna ere. Azken horrek aurkeztu zituen, anfitrioi gisa, ekitaldiaren gaiak eta aurkezpena.

Jarraian, Nafarroako Gobernuoko Hezkuntza Departamentuko Hezkuntza Ikuska-tzailtzako zuzendari eta ikuskatzaile Alberto Urrutiak jarraitu zuen, eta 17:00etan “Ikastetxeen autonomia eta haien jardunaren ebaluazioa” izeneko hitzaldia eman zuen. Haren ostean, aurrez aurre zein bide telematikoen bidez eginiko galderen txanda izan zen.

18:00etan, 1. mahaia hasi zen, “Ikastetxeen autonomiaren alderdiak: antolamendua, pedagogia eta kudeaketa” gaiarekin eta izenburuarekin, eta Nafarroako sare publikoko eta itunpeko sareko zuzendariak batu zituen.

Ikastetxe publikoen partetik, hauek esku hartu zuten: losu Mena, ADI-Bigarren Hezkuntzako Zuzendarien Elkarteko presidentea, Alaitz BHIko zuzendaria eta Nafarroako Eskola Kontseiluko aholkularia; Ane Arribillaga, Mendigoiti IPko zuzendaria eta NIZE-Nafarroako hezkuntza publikoko D ereduko zuzendarien ordezkaria; Mariví Pérez, Tuterako Elvira España HLHIPko zuzendaria, ADIPNA-Erriberako Elkartea ordezkatzuz (Nafarroako zuzendarien elkarte publikoa).



Itunpeko ikastetxeen aldetik izan ziren: Iosu Repáraz, Nafarroako Ikastolen Elkartearen ordezkaria eta Nafarroako Eskola Kontseiluko aholkularia; Mikel Rodríguez, Nafarroako Enpresarien Konfederazioko kidea eta Nafarroako Eskola Kontseiluko aholkularia; Maite Pellejero, Cuatrovientos Institutuko zuzendaria eta Nafarroako Eskola Kontseiluko aholkularia. Mahai horretan Nafarroako ikastetxeen errealtatea nolakoa den azaldu zen, eta autonomiari eta gai horietan esperientzia duten profesionalen lidergoari buruz dituzten iritziak, aukerak eta ondorioak paratu zituzten mahai gainean. Azalpenen ondotik, aurrez aurre eginiko galderen eta telematikoki helarazitakoen txanda etorri zen.

Alberto Arriazu Iruñeko Navarro Villoslada BHIko zuzendaria izan zen moderatzaile.

Eta, azkenik, 19:00etan, 2. mahaiaren txanda izan zen: "Familien eta ikasleen eginkizuna autonomiaren garapenean. Aukera-berdintasuna, autonomia horren azken xedea". Nafarroako familien federazioak, CERMIk eta Nafarroako Berdintasun Kontseiluak esku hartu zuten.

Orobat, beste zenbait parte-hartzaile ere izan ziren. M^a Luz Sanz CERMI Nafarroako presidentea eta Nafarroako Eskola Kontseiluko aholkularia ere izan zen. Ainara González, genero berdintasuna. Nafarroako Berdintasunerako Kontseiluaren ordezkaria ez ezik, Nafarroako Eskola Kontseiluko aholkularia ere bada. Noelia Echarri, HERRIKOAKo presidentea (CEAPA). Teresa Mòdol, CONCAPAko presidentea eta Nafarroako Eskola Kontseiluko aholkularia. María García, Britilako presidentea. Marta Díez, Sortzeneko koordinatzailea eta Nafarroako Eskola Kontseiluko aholkularia.

Moderatzailea, kasu honetan ere, Alberto Arriazu izan zen, Iruñeko Navarro Villoslada BHIko zuzendaria.

Mahai haren bidez, familiek ikastetxeetako planetan duten parte-hartzea eta, beraz, autonomian duten eragina azalerratu nahi zen. Genero-berdintasunean oinarritutako ikus-

pegia, inklusioak adierazten duen ekitatean funtsatua, eta nola uztar daitekeen ikuspegi hori hezkuntzaren kalitatearekin.

Atarikoa

Komeni da gogoratzea Espainiako hezkuntza-lege berriak (LOMLOE) eta gaurko saioaren protagonista den gaiak (IKASTETXEEN AUTONOMIA, LIDERGOA ETA IRAKASLEEN PROFESIONALTASUNAK EMAITZAK HOBETZEKO) ardatz hauek proposatzen dituztela hobekuntza lortzeko:

- Autonomia pedagogiko handiagoa, edukiak, metodologiak eta espazioen eta denboren antolaketa berritzeko eta hobetzeko.
- Ikastetxeak hobetzeko planak, ebaluazioen eta diagnostikoen emaitzetatik abiatuturik.
- Indartu egiten da ikastetxeek beren ingurunearekin duten lotura komunitarioa.
- Babesa ematen die ikasle behartsuenak eskolatzen dituzten ikastetxeei.
- Zuzendarien lidergo pedagogikoa sustatzen du.
- Klaustroak eta Eskola Kontseiluak zuzendariak hautatzen esku hartzea.
- Eskola Kontseiluaren esku uzten da, berriro ere, funts publikoekin sostengatutako ikastetxeen gobernu-, kontrol- eta kudeaketa-organo izateko eginkizuna.
- Batxilergo progresiboa ahalbidetzen du hiru urtean.
- Erraztasunak ematen ditu Lanbide Heziketa eta lan-jarduerak bateragarri egiteko.

Ikastetxeen autonomia eta haien jardunaren ebaluazioa

Alberto Urrutia Lecumberri

Hezkuntzako Ikuskapen Zerbitzuko ikuskatzailea eta zuzendaria.
Hezkuntza Departamentua, Nafarroako Gobernua
alberto.urrutia.lecumberri@navarra.es

Ikastetxe baten autonomia ikastetxe horren ebaluazioarekin lotuta dago. horren bidez, hainbat eremutako adierazleak ebaluatzen dira, eta hobekuntza plan bat ezartzen da, ikastetxearen puntu ahulenetan hobetze aldera.

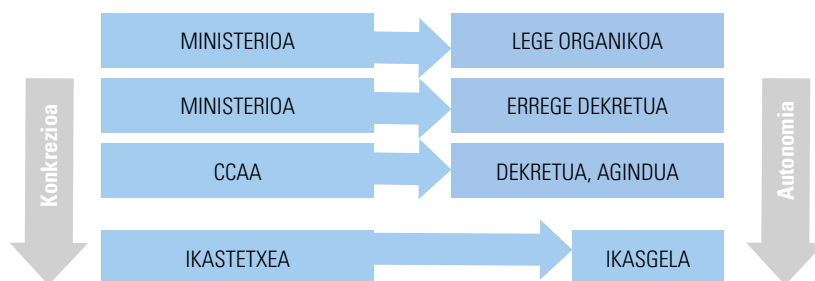
Gako hitzak: autonomia, ebaluazioa, erreferentziazko estandarra, adierazleak, autoebaluazioa.

Ikastetxeen autonomia

Ikastetxeen autonomiaz hitz egiteko, egungo Lege Organikoa hartu behar da kontuan, zeinak esaten baitu hezkuntza dela biderik egokiena nortasuna eratzeko, gaitasunak ahalik eta gehien garatzeko, nortasun pertsonala osatzeko eta errealitatearen ulermena taxutzeko, ezagutzaren, afektibitatearen eta axiologiaren alderdiak bateratuz. Halaber, hezkuntza biderik egokiena da gizarte aurreratu, dinamiko eta bidezkoak eratzeko ezinbestekoa den herritarren jardun demokratiko, arduratsu, aske eta kritikoa bermatzeko.

Halaber, arestian aipaturiko legeak lehen hezkuntzaren helburuak ezartzen ditu 17. artikuluan:

- Bizikidetzarako balioak eta arauak ezagutzea eta baloratzea.
- Ikasketetan banaka eta taldean lan egiteko, ahalegintzeko eta erantzukizuna izateko ohiturak garatzea.
- Gatazkak modu baketsuan konpontzeko trebetasunak eskuratzea.
- Gaztelania eta, hala badagokio, autonomia erkidegoko hizkuntza koofiziala egokiro jakin eta erabiltzea.
- Atzerriko hizkuntzan oinarritzko komunikazio gaitasuna eskuratzea.
- Matematika gaitasunak garatzea.



Lege organiko horrek ikusi berri ditugun gauzak –oso garrantzitsuak, are funtsezkoak– eta beste hainbat planteatzen ditu.

Estatuko Barne Ministerioak berak zehazten du lege organiko bat. Lege organikoak garatzen dituzten errege dekretuak ere idazten ditu Estatuak, eta zehazteko lehen maila edo lehen fasea hasten da.

Ondoren, autonomia erkidegoek Errege Dekretua jasotzen dute, eta autonomia erkidego bakoitzean garatzen dira dekretuak eta aginduak; gure kasuan, Nafarroan, foru dekretuak ematen dira. Foru agindu horietan Errege Dekretuak eta Lege Organikoak ezartzen duten guztia garatzen, taxutzen eta egokitzen dugu.

Halaber, Lege Organikoak ezartzen duenari jarraikiz, ikastetxeek autonomia izanen dute hezkuntza-proiektu bat egiteko, onartzeko eta gauzatzeko. Horrek autonomia pedagogikoa dutela esan nahi du. Kudeaketa autonomia izanen dute, orobat, kudeaketa proiektuei dagokienez, eta antolaketa autonomia ikastetxearen antolamendu eta funtzionamendu arauetara gagozkiela.

Autonomiak, jakina, emaitzak hobetzera bideratu behar du beti, ikasleen bitartez gizarteari ematen dioten hezkuntza zerbitzuaren kalitatea handitzera, eta, jakina, autonomiaz ari garen guztietan, ebaluazioa edo kontu-ematea gauzatu behar dira.

Kontzeptu hori, nire ustez ezin garrantzitsuagoa, elementu hauetan oinarritu behar da:

- Ikastetxe proiektu bat, hura identifikatzeko. Ikastetxe batek autonomia marjina zabala gauzatzeko aukera dezan, ikastetxe proiektu bat izan behar du, gauzak egiteko modu bat, antolatze modu bat, irakasteko modu bat, ikastetxe hori identifikatzeko metodologia batzuk.
- Lidergoa duen zuzendaritza bat. Jakina, hori guztia gauzatzeko duen funtsezko lidergo bat egon behar da zuzendaritzan.
- Emaitzak ebaluatzeko eta kontuak emateko sistema bat. Nolabaiteko autonomia duen ikastetxe batek emaitzak ebaluatzeko sistema bat ere izan behar du.



Ikastetxeen autonomia oso lotuta dago hezkuntza ebaluazioarekin eta gardentasunarekin. Administrazioa gardena da, arauen zirriborro guztiak argitaratu behar baititugu herritarrek horien berri izan dezaten.



Autonomiak lagatzeko prozesua konplexua da

Ezinbestean egin behar da lan ikastetxeak ahalmena eta autonomia izan dezan lortzeko, ikastetxe baten errealitatea hobekien ezagutzen duena ikastetxea bera baita. Horri dago-kionez, nolabaiteko bertigoa ematen du autonomia lagatzeak. Ariketa horrek erantzukizun handia eskatzen du.

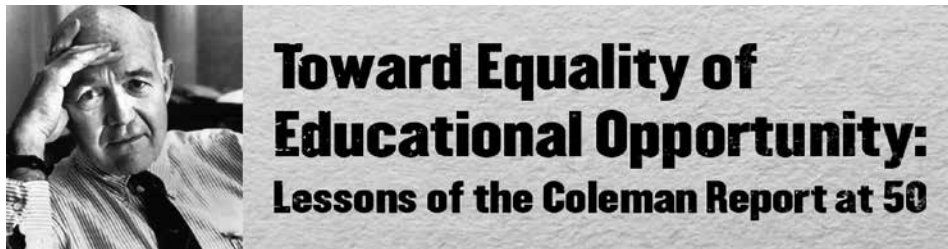
Nazioarteko hezkuntza ikerlanen arabera, autonomia handia duten hezkuntza sistema aurreratuek emaitza hobeak lortu ohi dituzte ikastetxeetan. Beraz, lotura handia dago ikasleen emaitza onen eta ikastetxeen autonomiaren artean. Jakina, ongi gauzatu-tako eta ongi ebaluatutako autonomia batez ari gara. Nazioarteko ikerlan horiek, gai-nera, emaitza positiboak lortzeko baliagarria izaten den elementu garrantzitsu bat ere aipatzen dute: erakunde baten koordinazio bertikalak eta horizontalak. Horregatik dira hain garrantzitsuak hezkuntza-proiektuak, ikastetxe proiektuak edo ikastetxe horretan gauzak egiteko modua.

Hezkuntza arloko deszentralizazio handia ez da neurri berean islatu ikastetxe guz-tietan. Zalantza zera da, aurrerapausoak eman behar ote ditugun ikastetxeei autonomia gehiago emateko.

Ikastetxeen jardunaren ebaluazioa

Ikastetxe bati autonomia ematen zaionean, oso garrantzitsua da ikustea ikastetxeko ikasleei zer-nolako ebaluazioa egiten zaien eta ikasleek zer emaitza lortzen dituzten.

Hezkuntza ebaluazioaren helburua ikaskuntzaren emaitzak hobetzea eta hezkuntza zerbitzuaren kalitatea handiagotzea da. Hezkuntza ebaluazioak hezkuntza politikak egi-teko ere balio du.



Coleman txostena (1966) Estatu Batuetako gobernuak enkargatutako eta ikasleei egindako proba objektiboen bidezko ebaluazioa izan zen, hezkuntza sistema bati egiten zitzaion lehen kanpo ebaluazioa, hain zuzen. Ondorio asko atera ziren txosten horretan, eta ondorio horiek indarrean jarraitzen dute gaur egun. Horietako bat –oso garrantzitsua– zera da, hezkuntza baliabideek eragin mugatua dutela ikasleen errendimenduan. Baliabide horiek nola erabili jakiteko, oso garrantzitsua da ebaluazio bat egitea, analisi argi bat izateko eta punturik ahulenak –eta horrenbestez, hobetu beharrekoak– zeintzuk diren jakiteko.



2015ean UNESCOk antolatuta Incheon hirian egindako Munduko Foroak 2030erako hezkuntza ikuspegi bat planteatzen zuen: hezkuntza kalitatekoa, inklusiboa eta bidezkoa izanen dela bermatzea eta guztiontzako etengabeko ikaskuntzarako aukerak sustatzea.

Alderdi horrek administrazioen, gizartearen, zentron eta abarren erantzukizun partekatua izan behar du.

NAFARROAKO HEZKUNTZA SISTEMAREN (HS) DIAGNOSTIKOA?



2007an egindako McKinsey txostenak lau talde handi sailkatu zituen, lortutako emaitzen arabera. Parametro komunak aztertzen edo ateratzen saiatu zen horren bitartez. Adibidez, PISA 2018 txostenean lortutako emaitzen arabera, Nafarroan matematika maila ona eta oso ona bitartekoa da.

Helburua beti izan behar da hurrengo maila, hobetuz joateko.

Hurrengo etapara iristeko, laguntza sistema gehigarri bat sortu behar da irakasle, talde eta ikastetxeentzat, horien eguneroko lana hobetuz izan dadin.

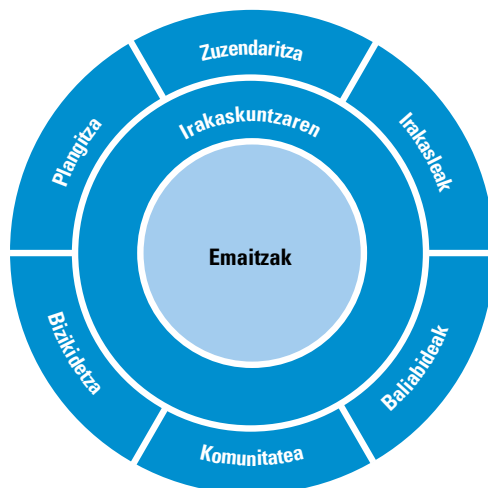
Edozein eraldaketa egiteko abiapuntua ezagutu behar da eta neurketak egin behar dira. Jakina, ezinbestekoa da zentrorako atzeraelikadura.

Lortu nahi dugun inpaktu mota ebaluazioaren inpaktu bikoitza da; alde batetik, garapen profesionala erdiestea eta, bestetik, ikastetxearen beraren antolamendua garatzea.

EBALUAZIO ESPARRUA



Nazioarteko txosten guztietan gauza bera jasotzen da, hain zuzen ere, eskola efikazian eragiten duten funtsezko 8 faktore edo esparru daudela eta, beraz, ebaluatu egin beharko lirakeela faktore edo esparru horiek. Honako hauek dira: zuzendaritza, plangintza, irakasleak eta ekipoak, ikaskuntza eta irakaskuntza, bizikidetzaren, baliabideak eta testuingurua, komunitatea eta laguntzaileak eta emaitzak.

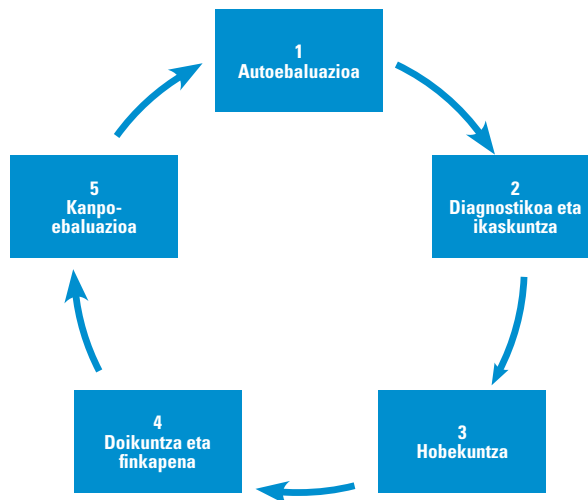


Horietatik bi funtsezkoak dira: irakaskuntza eta ikaskuntza prozesua eta emaitzak. Dena bi faktore horien inguruan arduz egon behar da.

Esparru bakoitzean erreferentziako estandar batzuk identifikatzen dira, erdietsi beharreko jomugari buruzkoak. Estandar bakoitza adierazle batzuetan zehazten da, eta adierazle horiek, azken batean, neurgarriak dira.

Esate baterako, lehen eremuan (zuzendaritza), erreferentziatzeko honako estandar hauek ikusten dira:

- Zuzendaritzak, zuzendaritza taldearekin batera, zuzendaritza partekatua gauzatzen du.
 - Zuzendariak irakasleei autonomia ematen die erabakiak hartzeko garaian.
 - Zuzendariak ikastetxearen kudeaketan ardurak partekatzen ditu, egitekoak delegatzen ditu eta irakasleen artean ardurak har ditzaten ahalegintzen da.
 - Irakasleak, tutoreak, zikloko koordinatzaileak eta departamentuetako buruak elkartzen dira, eta konpromisoa hartzen dute ikastetxeak ezarritako helburu eta jomugekiko.
- Zuzendariak zuzendaritza lan pedagogiko argi eta agerikoa egiten du:
 - Zuzendariak bere jardun nagusitzat hartzen ditu irakaskuntzaren kalitatea eta ikasleen ikaskuntzaren emaitzak
 - Zuzendariak argi du zer motatakoa den ikastetxean sustatu beharreko irakaskuntza (ildo pedagogiko-didaktikoa)
 - Zuzendariak irakasleei esaten die zer den garrantzitsua curriculumean eta arlo pedagogikoan, eta orientazioa eta irizpideak ematen ditu maila operatiboan
 - Zuzendariak aurrea hartzen du eta pertsonalki inplikatzeko da, eta ikastetxeko hezkuntza-proiektuak eta ekintza planak gauzatu eta ezartzeko lanak zuzendu eta koordinatzen ditu
 - Zuzendariak pertsonak kitzikatzen, animatzen eta mugiarazten ditu hezkuntza helburuak erdiesteari begira.
- Zuzendariak lortu beharreko jomugak eta helburuak transmititzen ditu.
 - Zuzendariak ikastetxeari buruz duen ikuspegia gehienek partekatzen dute, eta ikastetxearen jomugak zein diren komunikatzen du.
 - Zuzendariak bere ikuspegia helburu garbi eta adierazgarrietan gauzatzen du, eta ikasleen hezkuntza prozesuei eta ikaskuntzari lehentasuna ematen die.



Erakunde orok hasierako autoebaluazio batekin hasi behar du; ondoren, diagnostiko eta ikaskuntza bat egin behar du; eta geroago, hobekuntza plan bat egin eta hobekuntza ekintza batzuk gauzatu behar ditu. Azkenik, kanpoko ebaluazio bat egin beharko litzateke.

Autoebaluazioa hiru mailatan egin behar da:

- Ikastetxeko autoebaluazio orokorra.
- Departamentuen autoebaluazioa (bigarren hezkuntzako ikastetxeen kasuan) edo zikloena (lehen hezkuntzako ikastetxeen kasuan).
- Irakasleen autoebaluazio indibidualizatua.

Autoebaluazioaren bidez, gure praktiken azterketa sakona egiten da. Hobekuntza planaren ondoriozkoa da hori

Kanpo ebaluazioa ikuskaritza zerbitzuak eginen luke; hala, ikuskaritza zerbitzua ikastetxera joanen litzateke 5 egunez, 8 esparruak ebaluatuko lituzke eta azterketa xehatua eginen luke, esparru horietako adierazle guztiak agerian utziz. Faseak:

- 1. eguna: 4 ikuskatzailek ikastetxeko gelak bisitatzen dituzte.
- 2. eguna: behatutako irakasleei elkarrizketa egiten zaie.
- 3. eguna: ikasleak elkarrizketatu eta haien ekoizpenak aztertzen dira.
- 4. eguna: elkarrizketa egiten da departamentuetako buruekin edo zikloaren koordinatzaileekin.
- 5. eguna: zuzendariari elkarrizketa egiten zaio.

Esparru bakoitza lau adierazle dituen nazioarteko eskala baten barruan sartzen da: bikaina, ona, oinarritzkoa eta desegokia.

Kanpoko ebaluazio taldeak egiten duen txostena luzea eta zabala izan behar da eta deskribatzaile hauek bildu behar ditu:

- Ikastetxearen deskribapena (bitartekoak eta testuingurua).
- Ikastetxearen efikazia orokorra.
- Indarguneak.
- Hobetu beharreko alderdiak.
- Geroagoko jarraipen maila.

Nafarroako ikastetxe guztiak biltzen ditu aplikazio eremuak. Ikuskapen Zerbitzuaren urteko jarduketa planak zehaztuko du zein ikastetxe ebaluatuko den kanpo ebaluazio baten bidez, barne ebaluazioa eta hobekuntza plana derrigorrezkoa izanen baitira ikastetxe guztientzat.

Arau garapenari dagokionez, esparru horren prestaketa amaitu da, eta laster aterako da Nafarroako hezkuntza ebaluazioaren esparru orokorra ezarriko duen foru agindu bat, bai eta gai horri buruzko bi ebazpen espezifiko ere; ebazpen horietako batek ikastetxeen jardunaren ebaluazioa arautuko du, eta besteak, berriz, adierazle homologatuen esparrua onetsiko du.

1. mahai-ingurua: Ikastetxeen autonomiaren alderdiak: antolamendua, pedagogia eta kudeaketa

Moderatzailea: Alberto Arriazu Agramonte

Parte-hartzaileak: Ane Arribillaga Sagastibeltza (Mendigoiti IPko zuzendaria, NIZE), Iosu Mena Sarasola (Alaitz BHIko presidentea eta zuzendaria, ADI, CENeko kontseilaria), Maite Pellejero Olcoz (Cuatrovientos institutuko zuzendaria, CENeko kontseilaria), Mariví Pérez Fernández (Tuterako Elvira España IPko zuzendaria, ADIPNA-Asociación de la Ribera), Iosu Repáraz Leiza (Nafarroako Ikastolen Elkarte, CENeko kontseilaria), Mikel Rodríguez Aguirreche (Nafarroako Enpresarien Konfederazioa, CENeko kontseilaria)

1.1. galdera

Ikastetxeen autonomia. Urteak daramatzagu honi buruz solasean. Zertaz ari gara autonomiaz hitz egitean? Zertan hobetuko dira ikastetxeak autonomia handiagoa lortzen badugu?

1.1. Iosu Mena Sarasolaren erantzuna

Autonomiaz mintzatzean, hainbat gauzari egiten diogu erreferentzia:

- Ikastetxea bere errealitatera egokitzea (hezkuntza-proiektua).
- Antolaketa, pedagogia eta kudeaketa (ekonomikoa eta lanekoa).
- Kontuak ematea: emaitzak. Baina beharrezkoa da informazioa eskura izatea.

Zertan hobetuko dira ikastetxeak autonomia handiagoa lortzen badugu?

- Guztian. Motibazioa eta emaitzak.
- Emaita akademikoak. Ikerketa ugari.
- Baina kontuz: desberdintasunak areagotzen ari dira. Zentro behartsuek laguntza behar dute.

1.2. Mikel Rodríguez Aguirrecheren erantzuna

Nire ustean, autonomia losuk aipatu dituen alderdietan erabakitze gaitasuna da: antolaketan, pedagogian, hezkuntza- eta kudeaketa-proiektuan. Alderdi hagitz garrantzitsua da hezkuntza-proiektu horretan sinesten duen irakasle-taldea erabakitze gaitasuna, prestakuntza espezifiko ematea haiei hezkuntza-proiektu hori gauzatzeko, eta proiektu hori egitea gogo biziz eta bihotzez sinesten dutelako hartan. Horixe baita hezkuntza. Batzuetan beharrezkoa da hezkuntza-esparruan guztia normatibizatzea, baina maiz hagitz korapilatua izaten da dena. Hezkuntzak konfiantza eskatzen du pertsonengan, ikasle-



engan eta irakasleengan, modu bertutetsuan lan egin dezaten. Ikaslea bera izanen da onuradun nagusia.

1.3. Iosu Repáraz Leizaren erantzuna

Ikastolen iritzian, autonomia hezkuntza-helburuak lortzeko tresna da, ideal bat, hezkuntza-komunitateko kide guztien lana bilduko duen proiektu bat.

Hezkuntza Lege Organikoak irizten dio ikastetxearen hezkuntza-proiektua elementu instituzionala dela, eta hantxe zehazten dela autonomia (120. eta 121. artikulua). Autonomia agerikoa da ikastetxeetan garrantzi handia duten gaitan, adibidez:

- Hezkuntza-proiektua errealitate soziolinguistikoaren eta hezkuntza-proiektuko helburuen arabera definitzea.
- Hezkuntza-proiektuaren bidez garatzen lagundu nahi duen pertsona-eredua definitzea. Ikasleen profil horrek berekin dakar irakasleen gaitasun-profila definitzea, klaustroarena. Eta profil hori aintzat hartu behar da klaustroan kide gehiago sartzerakoan.
- Berriazko barne araubidearen erregelamenduak definitzea. Iruditzen zaigu beste eremu batzuetan autonomia handiagoa izan beharko litzatekeela, desberdina baita hezkuntza-proiektu bakoitza, hezkuntza-komunitatea eta beharrak ere desberdinak diren heinean. Komenigarria litzateke ikastetxe bakoitzari bere komunitatea eta autonomia artatzeko behar dituen baliabideak esleitzea, baliabide horiek efizientziaz kudeatu ahal izateko.
- Curriculumeak orientagarriak izan beharko lukete –gaur-gaurkoz ez dira hala–, eta hezkuntza-komunitatearen zerbitzura egon beharko lukete: eskola-antolaketa, ebaluazioa, metodologia aktiboak...
- Zuzeneko arretako irakaskuntza-denborak eta irakasleen eskolarik gabeko denborak antolatzea: ikasleen jarraipena, familiekiko harremana, gainerako irakasleekiko koordinazioa, plangintza... Baina oso garrantzitsua da, orobat, pedagogiaz mintzatzeko eta

eztabaidatzeko uneak aurkitzea; berrikuntzak egitea, hobetzea, adostea, trebatzea, inplementatzea, hobekuntzak ebaluatzea.

- Ikasleen ordutegiak antolatzea.

EURYDICE, McKinsey, PISA eta halako erakunde edo agentziek azken urteotan nazioartean egin dituzten ikerketa guztiak berresten dutenez, korrelazio positiboa ageri da ikastetxeen autonomiaren eta lortzen dituzten emaitzen artean. PISAk iradokitzen du, orobat, ikasleen emaitzak hobeak izaten direla egoki konbinatzen direnean autonomia eta kontuak ematea.

Beraz, autonomia lagungarri izan daiteke hezkuntza-helburuak lortzeko, eta lor dezake, orobat, klaustroak “ikasten diharduten komunitate profesional bihurtzea”. Era berean, giltzarri izan daiteke haien antolaketa-kulturaren arrakastarako eta proiektuaren argitasunerako. Horrek ikastetxeak hobetuko lituzke hainbat alorretan:

- Efizientzian.
- Talde osoa proiektuaren parte dela sentiarazten.
- Lidergo partekatuan, hezkuntza-proiektu erkideari eginiko ekarpenekin.
- Giro sozial mesedegarria lortzen ikastetxearen hezkuntza-proiektuaren inguruan, hala familietan, nola profesionalen artean.
- Kohesioa eta koherentzia handiagoa izaten. Klaustroak adostutako hezkuntza-proiektu baten inguruko helburu erkidearekin aritzea.
- Hobetu egiten du ikasleek prestakuntza-prozesuko zereginetikiko duten motibazioa, kontuan hartzen baitira haien beharrak eta interesak.

1.4. Mariví Pérez Fernándezen erantzuna

Zer irabazten da ikastetxeen autonomiarekin? Bada, ikastetxeak bere burua kudeatzen ahal duela ikastetxearen beharren arabera proiektu bat garatuz, ikastetxearen nortasuna, ikasle mota, familiak eta ikastetxearen udalerrira kontuan hartuko dituen prozesu pedagogiko baten bidez.

Autonomia izateak zure ikastetxea antolatzeko gaitasuna ematen dizu, zentroak dituen eta ezagutzen dituzun beharrak kontuan harturik. Autonomiak hainbat alorretan ekartzen ditu hobekuntzak:

- Emaitza hobeak lortzen dira.
- Sinesten dugun proiektu batean lan eginen dugu.
- Egia bihur daitezke ezartzen ditugun eta ezartzen ahal diren programa edo helburu horiek.

Bada oso gauza garrantzitsu bat: autonomia-programa hori duten klaustroak motibatuago arituko dira, inplikatuago eta partaidetza handiagoarekin. Halaxe sinesten baitute, eta sinesteak lana hobeki eginarazten baitigu.

Gai korapilatsua da ikastetxearen autonomia, eta erantzukizuna eskatzen du, baina, erantzukizun hori eskuetan duzunean, beste modu batera lan egiten duzu, eta beste modu batera inplikatzen zara. Beraz, zuzendaritza-taldeok beharrezkoa dugu autonomia hori zentroa kudeatu ahal izateko. Ondotik, proiektu horretan inplikatutako pertsonen bigarren zatia dator, eta hortxe dago koska. Ikastetxeen autonomia hagitik positiboa iruditzen zait, beti kontuak emanez, baina elkarrekin sortu den eta irakasle-talde oso batek

gidatu duen proiektu bati buruz eman behar dira kontuak. Niri ebaluazioak kezka sortzen dit, ikastetxe guztiak ez baitira berdinak, desberdinak baitira ikastetxeetako errealitateak. Beste proiektu edo plan askoren berri eman behar bada, baliteke zaila izatea zuzendaritza taldeentzat. Sinesten dut ikastetxeen autonomian eta kontuak eman behar izatean, baina, batez ere, bakoitzak ikastetxe jakin horretarako eraiki duen proiektu horretan sinesten dut, egunez egun egiten den lanaren ezagutzarekin, autoebaluazioarekin.

1.5. Ane Arribillaga Sagastibeltzaren erantzuna

Maiz, gai jakin batzuk arautzen dituen arau-esparrurik ez dagoenean aipatzen da ikastetxearen autonomia, anabasa balitz bezala.

Joerak ez du izan behar salbuespena arautzea, baizik eta ahalik eta zerbitzu publiko onena eskaintzeko arautzea. Gure ustez, ikastetxearen autonomia zera da, hezkuntza-jardunean parte hartzen duten pertsonak erabakiak elkarrekin toki eta testuinguru jakin batean hartzeko duten gaitasuna, hezkuntza-arloa paratzen dute administrazio- eta kudeaketa-arloaren gainetik. Hezkuntza-proiektu propioa eta zentroaren inguruabarrei egokitua; hezkuntza-komunitateak diseinatzen, garatzen eta ebaluatzen du proiektu hori. Azken buruan, ikastetxearen eginkizunean edo identifikazio-seinaleetan inplikaturako alderdiak dira ikastetxearen benetako protagonista.

Ikastetxeen autonomiak hiru alderdi argi ditu:

1. Autonomia pedagogikoa izatea proiektu pedagogikoa garatzeko eta ikastetxearen berezko ildo pedagogikoa zehazteko, hark definituko baititu ikastetxearen nortasun-ezaugarriak, eta haren bidez egokitzen eta zehazten baitira curriculum-helburuak eta -edukiak, alderdi metodologikoak, irakaskuntza-jardueren plangintza, aniztasunarekiko arreta, tutoretza-ekintza, jarduera osagarrien eta prestakuntza-jardueren plana... Guztia ere hezkuntza-komunitatearen testuingurura eta ezaugarrietara egokituz, eta ikastetxearen filosofiarekin bat etorritz.
2. Antolatzeke autonomia, hezkuntza-komunitate osoaren benetako parte-hartzea sustatzeko eta ahalik eta malgutasun handiena ahalbidetzeko, eskola-denboren eta -espazioen antolaketari, ikasleak taldekatzeari, irakasle-taldearen antolamenduari (ikastetxearen proiektuaren eta ikastetxearen begiradaren eta bizikidetzaren ereduaren inguruan) dagokienez.
3. Ikastetxeko proiektuak garatzeari begira, baliabideak kudeatzeko autonomia, ikastetxearen proiektua garatzeko ahalik eta egokien antolatu daitezen, alde batetik, giza baliabideak, eta, bestetik, baliabide material eta ekonomikoak. Zentro askotan, ikastetxeek beren autonomia baliatzea izan daiteke hezkuntza-sistemaren eta ikastetxeen premiei eta gabezia posibleei aurre egiteko soluzioa. Pedagogia, antolamendu- eta kudeaketa-autonomiari esker, aitzinatu egin daiteke ikastetxearen etengabeko hobekuntzan eta ikasle guztientzako hezkuntza-helburuak lortzeko bidean. Ikastetxeen autonomiari esker, zentroek askoz ere zehaztasun, gogoeta eta motibazio handiagoz egiten diete aurre beren arazo eta kezkei. Autonomia handiagoa izateak, era berean, ahalbidetzen du hobetu ahal izatea eskola-azpiegiturak eta ikastetxeko proiektuaren garapenean parte hartzen duten irakasleen eta gizatalde osoaren prestakuntza, eta horrek guztiak, orobat, irakasleen egonkortasun handiagoaz mintzatzera ere eramaten gaitu. Irakasleak ikastetxeko proiektuarekin fideli-



zatzeko beharra, proiektuarekiko lotura sendotzea. Ikastetxeen autonomiari esker, hezkuntza-komunitateak parte-hartze handiagoa izanen du, ikastetxearen proiektua bere sentitzen baitu, eta ikusten baitu gai dela komunitateari modu nabarmenean laguntzeko. Hartara, ikastetxeen autonomiari esker, inklusio, ekitate eta kalitate handiagoko hezkuntza lortzen ahal da.

1.6. Maite Pellejero Olcozen erantzuna

Autonomiaren definizioak berak ematen digu testuingurua. Erakundeak bere legeen eta organismoen arabera gobernatzeko duen ahalmena da autonomia. Erakundeak bere irizpidearen arabera jardun dezake, nahiz eta gaineratik duen entitate batean integratuta egon. Ikastetxeak dira hezkuntza-sistemaren barruan dauden unitateak.

Funts publikoekin mantentzen diren itunpeko ikastetxe pribatuen autonomia horrek KONFIANTZA du oinarrian.

Zertan hobetuko dira ikastetxeak autonomia handiagoa lortzen badugu?

- Pedagogia-autonomia.

Hari esker, gure ikasleek gaitasun teknikoak, pertsonalak eta sozialak nola lortzen dituzten aukeratzeko ahal dugu. Jardunbide horrek hobetu egiten du irakaskuntza eta ikaskuntza prozesua. Lanbide Heziketako ikastetxe gisa, gaitasun horiek bermatzen dute ikasleak herritar konprometitu bilakatuko direla ikasketak amaitzean, eta aukera izanen dutela lan-munduan txertatzeko.

Profesionalen egonkortasuna da antolaketa-autonomiaren ondoriozko beste hobekuntzetako bat, zeina langileak kontratatuzko autonomiatik eratorria baita. Ikastetxearen premiekin bat datorren profilak aukeratzeko laguntzen du, eta horrek profesionalen egonkortasuna adierazten du. Egonkortasun hori, orobat, lagungarria da helburu bera partekatuzko eta estrategia garatzeko.

Bestalde, ikastetxeko zuzendaritzak zereginen banaketan, prestakuntza- modulu- luen esleipenetan eta ordutegi- antolaketan egokitzat jotzen dituen irizpideak ezar- tzeak erraztu egiten du irakaskuntza- lana ongi egitea, eta, hala, ikastetxeak hobeki funtzionatzea lortzen da.

Ikastetxeak, autonomia duenez, bere misioa lortzeko beharrezkotzat jotzen dituen ardatzak bultzatu ditzake. Gure zentroan, esaterako, nazioartekotzea, berrikuntza eta konpromisoa ditugu ardatz.

- **Kudeaketa- autonomia.**

Autonomiak arindu egiten du langileen kudeaketa. Langileak modu dinamikoan orde- ztea ahalbidetzen du, batez ere irakasleak, irakaslana ez dadin etenda geratu.

Kudeaketa- autonomia horri esker, modu efizientean erabil daitezke baliabide eko- nomikoak. Irakaslana egiteko material optimoak eskuratu ahal izateak hobetu egiten du irakaskuntza eta ikaskuntza prozesua.

2.2. galdera

Noraino autonomia? Langileak kontratatzea, karguak izendatzea, pedagogia- autonomia...

2.1. Ane Arribillaga Sagastibeltzaren erantzuna

“Noraino” galdera jorratzean, autonomiaren hiru alderdietatik, agian kudeaketa- au- tonomia aipatu behar dugu funtsean. Alde horretatik, lehenik eta behin, ikastetxeek modu nabarmenean esku hartzeko gaitasuna izan behar dute irakaspostuak ezartzeko, hautatzeko eta esleitzeko prozesuetan; zeresana izan behar dute, orobat, ikastetxearen hezkuntza- proiektuari erantzuten dioten irakaspostuen eta/edo lanbide- profilen ezauga- rriak zehazterakoan; entzun egin behar zaie ez daitezkeen nagusitu ikastetxeen eta ikasleen interesen eta premien aurka doazen lan- eskubide jakin batzuk. Izan ere, horrek guztiak indarra ematen die proiektu propioei, ikastetxearen proiektuan gehiago inplikaturiko irakasleak lortzeko. Eta, bigarrenik, hezkuntza- araudiak giza baliabideak eta baliabide ekonomikoak kudeatzeko gaitasun handiagoa eman behar die ikastetxeei, eta, zehazki, zuzendaritza- taldeei.

2.2. Mariví Pérez Fernándezaren erantzuna

Hagitz konplexua da galdera hori alde batetik. Nik ez nuke eduki nahi irakasleak kontrata- tzeko eta erabakitze-ko erantzukizunik, eskola publikoko kidea bainaiz, baina proiektu bat sortu nahi dugu, hezkuntza- komunitate osoan ebaluazio baten analisiaren hausnarketatik abiatuz. Adibidez, gure ikastetxean, gure ezaugarriak kontuan hartuta, inklusiorantz eta aniztasunari erantzuterantz jo nahi dugu, horixe baita gure xede nagusia. Orain, bigarren zatia dator: proiektu handi bat egin nahi dugu, eta hezkuntza- komunitate osoak parte hartzen du bertan, baita familiek eta ikasle batzuek ere. Maiatza eta ekaina izugarriak dira zuzendaritza- taldeentzat, irakasle jakin batzuek plaza noiz hartuko zain egoten baikara. Nire kasuan, horixe da zuzendaritzan lanik handiena ematen didan faktoreetako bat. Noski, nik ere esan nahi dut ikastetxera datorrenak gaituta egon behar duela, proiektu honetan lan egin behar duenak sinetsi egin behar duela proiektuan, eta gaitasun hori ez duena ezin dela etorri. Baina nork katalogatzen du hori? Askotan zailtasun handiak

izaten ditugu hezkuntza-proiektuak garatu ahal izateko. Horrela izanez gero, hartuko nuke erantzukizun hori, baina bestela ez.

2.3. Iosu Mena Sarasolaren erantzuna

- Ikastetxe guztiek oinarri erkideak izan behar dituzte.
- Autonomia vs funtzionarioa dikotomia. Irakasleek funtzionario izateari uztea nahi dugu?
- Lidergoak partekatua izan behar du, adostasunean oinarritua, eta ez inposaketan.
- Ikastetxea ez baita enpresa bat.

2.4. Iosu Repáraz Leizaren erantzuna

Hezkuntza Lege Organikoak ordurako aurreikusten zuen hezkuntza-administrazioek ikastetxeen autonomia sustatzeko eta bultzatzeko aukera, baita zentroko emaitzak ebaluatzekoa eta jarduera-plan egokiak aplikatzeko ere (adibidez, etapa eta ziklo bakoitzaren curriculum, autonomia erabiliz).

Oraindik ere errezeloz mintzatzen gara autonomiaz; hala ere, galderak planteatzen dituen hiru gaiak aspaldidanik gauzatzen dira ikastoletan, gardentasunez eta erakunde-erantzukizunez, hala hezkuntza-komunitatearen aurrean, nola administrazioaren aurrean. Horrek beste erronka bat ekarri beharko lieke hezkuntza-administrazioei, eta ikuskarien rola definitu beharko lituzkete zuzendaritza-taldeei laguntzeko, taldea lerrokatzeko eta hezkuntza hobetzeko eta eraldatzeko lanean.

Pedagogia-autonomia agerian geratzen da hezkuntza-proiektu askotarikoak garatzen ari diren ikastetxe askotan. Interesgarria da norabide horretan aitzina joatea, hezkuntza-eredu berriak esperimendatuz eta gidatuz, dagozkien jarraipena eta balorazioa eginez.

2.5. Mikel Rodríguez Aguirreheren erantzuna

Ni bat nator Annerekin gizataldearen garrantziari dagokionez eta, noski, taldea aukeratzeari buruz. Ikastetxe itunduetan, foru agindu baten bidez arautzen dira profesional batek ikastetxe batean kontratatu ahal izateko bete beharreko merezimendu edo helburuak; ehuneko jakin batean elkarrizketa pertsonal bat izaten da, eta beste alderdi batzuk ere ebaluatzen dira. Elkarrizketa pertsonalean alderdi ugari deskubritzen dituzte. Egia esan, ikastetxe bateko gizataldea funtsezkoa da proiektua gauzatzeko, eta egia da, orobat, proiektu horretan sinetsi egin behar duela eta inplikaturik jardun behar duela, kontu garrantzitsua baita hurren hezkuntza.

3.3. galdera

Egungo egoera. Kudeaketa- eta pedagogia-autonomia. Zuzendaritza-proiektuei lotutako irakasleen profilak definitzeko aukera. Posible da? Lagundu edo eragotzi egiten du administrazioak? Berdin jokatzeko da ikastetxe publikoetan eta itunpekoetan?

3.1. Ane Arribillaga Sagastibeltzaren erantzuna

Ikastetxe publikoetan itunpekoetan baino autonomia gutxiago dugu antolatzeko eta kudeatzeko. Ikastetxeen autonomia benetan garatu ahal izateko, ikastetxeek gaitasuna izan behar dute irakasleen profilak hautatzeko eta ezartzeko. Halaxe dio ELGAREN txoste-



nak: "Teachers matter". Txostenak adierazten du eskoletan irakasle eraginkorrak erakarzen, garatzen eta atxikitzen lagunduko duten bideak ezarri behar direla, ikastetxeetan irakaskuntza-praktika berritzaileak eta arrakastatsuak finkatzeko. Zentzuzkoa da pentsatzea proiektu propioak garatzeko gaitasuna oso zaila eta konplexua dela ikastetxeek ez badaukate uste sendoak eta lan egiteko modu jakinak partekatzen dituen irakasle-plan-tillarik. Gai hori arantzatsua da gurearen tankerako funtzionario-sistementzat. Alabaina, eska daiteke irakasleen etengabeko prestakuntzarako autonomia, ikastetxeetan sortzen diren proiektuak bultzatzeko, irakasleek aukera izan dezaten berritzeko, esperientziak trukatzeko eta komunitatean ikasteko. Irakasleek ikastetxearen jarduerarekin jarraitzeko eta konprometitzeko aukera izan beharko lukete, proiektu berritzaile propio bat sustatzen duen zuzendaritzak irauten duen bitartean, gutxienez. Horretarako, zuzendaritzak pres-takuntza-baldintzak eta ikastetxeko lanpostuen berariazko merezimenduak ezartzeko aukera izan beharko luke, bai irakasle funtzionarioentzat, bai bitarteko irakasleentzat, eta destinoa luzatzeko edo berritzea proposatzeko modu ere izan beharko luke, bitartekoa bada, proiektuaren kalitatea eta bideragarritasuna ziurtatze aldera. Gaur-gaurkoz, admin-istrazioak galarazi egiten du hori. Orain bi urtera arte egiten ahal ziren gai simple asko, hala nola ikastetxearen proiektuari buruzko oharrak ezartzea, "Ikastetxean metodologia kontsultatzea", gero ezinezko bihurtu ziren. Ikastetxea Hezigarri sare bateko kide den ala ez adieraztea besterik ez zen onartu.

4.4. galdera

Lidergoa. Sare publikoan, izendatuak dira zuzendaritza gehienak. Zergatik gertatzen da hori? Ados zaudete eskola-zuzendaritzaren egungo sistemarekin? Nola gertatzen da itunpekoan?

4.1. Maite Pellejero Olcozen erantzuna

Gure kasuan, itunpeko ikastetxea gara, baina gure berezitasuna da profesionalen kooperatiba garelara. Kooperatiba osatzen duten pertsonak erantzukizuna hartzen dute karguari ekitean. Bazkideen Batzarrak Kontseilu Errektorea aukeratzen du bere kideen artean, eta hark markatzen ditu kooperatibak jarraitu beharreko ildoak eta hark hautatzen du, orobat, ikastetxeko zuzendaria.

Zuzendari-karguan ematen ahal den denborari dagokionez, gure funtzionamenduan zuzendaritza-postuen txandakatzea daukagu ezarrita, eta, ahal dela, ez dituzte gaituzte behar hiru urteko bi planaldi estrategiko. Horri esker, kooperatibako ahalik eta pertsona gehienek parte hartzen dute kudeaketan, eta hori oso aberasgarria da.

4.2. Iosu Repáraz Leizaren erantzuna

Ikastolen multzoan ez dago zuzendaritzak eta zuzendaritza-taldeak izendatzeko formula bakarra. Gure ikastolak gurasoen kooperatibak dira, eta kasu guztietan kooperatibako kontseilu errektoreak hartzen du erabakia, klaustroaren iritzia kontuan hartuta.

Ikastoletan, ardura- eta lidergo-funtzioak betetzen dituen pertsona da zuzendaria, eta erreferente eta eredu bihurtzen da ikastetxea osatzen duten pertsonen begietara. Eta, gure aburuz, zuzendari izateak LIDERGOA IZATEA eta ERANTZUKIZUN ESTRATEGIKOAK HARTZEA esan nahi du, ikasleen, familien, profesionalen eta, azken buruan, gizartearen premiekiko jarrera eta borondate egokia erakustez gainera. Hauek dira esku hartzeko neurriak:

- estrategia/emaitzak. Zer egin behar dut?
- erakundeko/gizarteko pertsonak. Norentzat egiten dut? Zer behar dute nigandik?

Zuzendariak eginkizun hauek izanen ditu:

1. Xedea duen lana aplikatzea eta bultzatzea, taldekide bakoitzak ahalik eta potentzial handiena gara dezan.
2. Kidetasun-sentimendu berezia sortzea, norberaren konpromisotik abiatuta helburu partekatuak lortzeko.
3. Aintzatespena tresna zintzo gisa aplikatzea, partekatzen dugun ekosistema osatzen duten pertsonen garapen potentziala indartzeko.
4. Pertsonen arteko tratua eta harreman onak bultzatuko dituen ingurune etikoa eta profesionala sortzea.
5. Sormena eta sinesgarritasuna inspirazio-iturri gisa erabiltzea, zuzendaria influencer bihurtuz gainerako pertsonentzat.
6. Lan-taldeak sortzea, erantzukizunak banatzeko.

4.3. Mikel Rodríguez Aguirrecheren erantzuna

Kooperatibak ez diren itunpeko ikastetxeetan, titularrari dagokio zuzendaria izendatzea. Zuzendaritza nolabaiteko profila duten irakasleak trebatzen saiatzen da, zeregin hori

betetzeko. Profil profesionalak garatzen dira, hau da, pertsona batzuek badakite beren garapen profesionalak zuzendaritza-lanak hartzea eragin dezakeela, eta prestakuntza ematen zaie denbora batez, garaia iristen denean lekukoa har dezaten eta beren lana lidergo egokiarekin egiten saia daitezten.

4.4. Iosu Mena Sarasolaren erantzuna

Hezkuntza-lidergoa hobetu genezake, zuzendaritza profesionalizatuz eta ordainsariak, prestakuntza (hasierakoa eta iraunkorra), autonomia eta karrera profesionala (osagarria finkatzea, eta abar) hobetuz.

4.5. Ane Arribillaga Sagastibeltzaren erantzuna

Zaila da irakasleek zuzendaritza-funtzioak beren gain hartzea, arrazoi askorengatik. Zuzendaritzak badu aintzatespen sozial, ekonomiko eta profesionalaren falta ere. Beharrezkoa da prestakuntza eta karrera profesionalizatzea. Esparru publikoan, hagitx mugatua da garapen profesionalerako aukera. Zuzendaritza-karguak hautatzeko egungo sistemak nolabaiteko garrantzia ematen dio irakasleen klaustroa. Autonomia handiagoa izanez gero, irakasleen klaustroek erabakitze gaitasun handiagoa izanen lukete (garrantzia, pisua). Autonomia handiagoa eta autonomia horretan aurrera egingen duen araudia izateak aukera emanen lioke klaustroari zuzendaritza-taldeak prestatzen eta ikastetxean bertan osatzen joateko, poliki-poliki, denborarekin. Bestalde, areagotu egin behar dira kargu horietarako pizgarriak. Gupil zoro bat da: ez dago autonomiarik, ezta pizgarri nahikorik ere, eta, bistan denez, Departamentuak ez du irakasle presturik aurkitzen. Ikastetxearen proiektu propio batek eta pizgarri handiagoez (ekonomikoak, sozialak, profesionalak) aski erraztuko lukete irakasleen erabilgarritasuna.

Hobetu egingen genuke hezkuntza-lidergoa.

2. mahai-ingurua: Familien eta ikasleen eginkizuna autonomiaren garapenean. Aukera berdintasuna, autonomia horren azken xedea

Moderatzailea: Alberto Arriazu Agramonte

Parte hartzaileak: Marta Díez Napal (Sortzeneko koordinatzailea eta CENeko kontseilaria), Noelia Echarri Arana (HERRIKOAKo ordezkaria), María García Flecha (Britilako burua), Ainara González Rubio (Genero berdintasuna, Nafarroako Berdintasun Kontseilua, CENeko kontseilaria), Teresa Mòdol Betriu (CONCAPAKo burua, CENeko kontseilaria), María Luz Sanz Escudero (CERMI Nafarroako burua, CENeko kontseilaria).

1.1. galdera

Ikastetxeetan hezten da. Nire ustez, hezkuntza hobetzeko, ikastetxeak hobetu behar dira. Ikastetxeek/zuzendaritza taldeek eskumen nahikoa ote dute beraien ikastetxeetako antolakuntza eta pedagogia hobetzeko?

1.1. Marta Díez Napalen erantzuna

Imajinatzen dut ikastetxearen arabera aldatu egingen dela, baina bai, uste dut erabakitze gaitasuna izan beharko luketela. Hori bai, betiere hezkuntza komunitateari jakinarazita, hots, hartzen diren erabaki guztiak partekatuta eta erakunde guztiak aintzat hartuta.

1.2. María García Flecharen erantzuna

Bai, nire ustez ikastetxeek eta zuzendaritza taldeek nahikoa gaitasun daukate bi alderdi horiei dagokienez. Izan ere, eskola batzuen eta besteen artean alde handia dagoela ikusten da, eta, are gehiago, ikastetxe berean alde handia igartzen da zuzendaritza taldeak aldatzen direnean.

Beraz, argi dago erabakiak hartzeko gaitasun handia dutela.

1.3. Teresa Mòdol Betriuren erantzuna

Autonomia printzipioa bermatzeko bidean aurrera egiten ari garela dirudien arren, autonomia ez da guztizkoa, eta inoiz ez da hala izanen aldaketak egiten ez badira. Snydersek argi zioen: "Eskola babestutako unibertsoa eta purutasun irla delako ideia existitzen ez den miraria da".

Helmuga bat dauka bideak, eta ibilbidean bidelagun izan behar dira hezitzaileen ardura eta gizarteak instituzioei egiten dion eskaria. Dena den, badira instituzioen kalitatean eragiten duten zenbait aldagai; honako hauek, esaterako:

- Arau eta legeen gehiegizko erregulazioa.



- Ikastetxeen gaineko kanpo kontrola puztea.
- Ikastetxeak kanpotik kategoriatan banatzea, eraginkortasun sinpleko irizpideak erabiliz.
- Ikastetxeetatik kanpo itxi eta zehaztu den curriculum eskaintza inposatzea.

Autonomia gauzatzen ahalko litzateke, adibidez, honela:

- Helburuen mugaketa zehatz-mehatz adierazita.
- Kultur profila bermatuta.
- Sormena sustatuta.
- Baliabideak kudeatuta.
- Ikerketa eta berrikuntza sustatuta.

Barne mailan, arduren deszentralizazioan islatu behar da autonomia instituzionala; deszentralizazio hori konfiantzan eta gaikuntzan oinarrituko da, eta prestakuntzaren bidez lortuko.

Utz iezadazue anekdota oso ezagun batekin bukatzen, zentralizazioari eta erregulazio komunari buruz hausnartzen lagunduko digu eta.

Frantziako lehen ministro batek ordua galdetu zuen behin, eta, jakin zuenean, zera esan zuen: "Goizeko 11:00ak badira, une honetan, Frantziako lizeo guztietan, latina ikasten ari dira".

1.4. Noelia Echarri Aranaren erantzuna

Dirudinez, baiezkoa da galdera horri eman beharko geniokeen erantzuna, gure erkidegoan ez baitaude bi ikastetxe berdin. Argi dago ikastetxe guztiek dutela oinarri bera, eta oinarri horren gainean eraikitzen duela ikastetxe bakoitzak bere proiektua, zuzendaritza talde bakoitzak, batez ere, ezartzen dituen lan ildoen arabera. Eta, zalantzarik gabe, behar bezalako motibazioa duen zuzendaritza talde bat daukan ikastetxe bat erreferente bilaka-

tuko da besteentzat. Izan ere, zuzendaritza taldeek kontrola ezin ditzaketan aldagaiak dauden arren, motibazioa izaten da, gure aburuz, arazoei irtenbideak bilatzeko tresnarik baliotsuena.

Hala ere, kalitatezko hezkuntza sistema publiko baterako bidean aurrera egiten jarraitu nahi badugu, gure ikastetxe guztietan beteko diren gutxieneko estandar batzuk lortzea izan behar dugu hurrengo jomuga. Ekitateari edo aukera berdintasunari eragiten dioten arazoan ebazpena zuzendaritza taldeen inplikazioaren esku uztea, beharbada, bi ahoko arma da.

1.5. Ainara González Rubioren erantzuna

Ikastetxeek, beraien zuzendaritza taldeen bidez, pedagogia, antolakuntza eta kudeaketa autonomiari esker, nahikoa gaitasun dute beraien indarguneak eta ahulguneak zeintzuk diren atzemateko. Horrez gain, ikastetxearen hezkuntza proiektuan beraien ikasleei zein motatako hezkuntza eskainiko dioten definitzeko ere badute gaitasuna, ikasle guztien aukera berdintasuna bermatzen duen kalitatezko hezkuntza jaso dezaten. Horrez gain, lege berriaren atal batean jasotzen da ikastetxearen hezkuntza-proiektuan ikastetxearen hobekuntza plana ere sartuko dela, eta aldian-aldian berrikusiko dela.

1.6. María Luz Sanz Escuderoen erantzuna

Duela zenbait urtetik hona, hezkuntzari buruzko legeek ikastetxeen autonomia jaso duten arren, askotan ez da bete izan. Ez dakit errazagoa ote den “ezin dut hori egin”, “mugatu egiten naute”, “departamentuak ez dit uzten hori egiten” eta abar esatea, legeriaren aldetik beste gauza batzuk egiteko aukera izan baduzu. Egin izan bazenitu, beharbada beste era batean aurrera egin izanen genuke, eta beste toki batean geundeke.

Mahaikideek ez bezalako ikuspegia daukat nik. Izan ere, nik ordezkatzan ditudan ikasleek hezkuntza premia bereziak dituzte. Guk hezkuntza modu inklusiboan ulertzea nahi dugu, eta oso zaila egiten zaigu gure ikasleek dituzten arazoetarako irtenbidea hori dela onartua izatea. Hezkuntza inklusiboa gauzatzeko, ezinbestekoa da ikastetxeek daukaten autonomia aplikatzea, ikasle bakoitzaren ezaugarrietara moldatzeko. Urte mordo bat daramagu integrazioaz hitz egiten, eta askotan atzerantz goazela dirudi.

Ondorioz, batzuetan, eta batez ere gure kasuan, logikoak iruditzen zaizkigun gauzak eskatzen ditugu, legeak ere babesten gaituelako, eta ezezkoa jasotzen dugu maiz.

Beraz, autonomia badutela uste dudana arren, errealitateak erakusten du ez daukatela, ez baitute baliatzen.

Orokorrean hitz egiten ari naiz. Noski, Nafarroan badira autonomia hori baliatzen duten ikastetxeak, baina beste ikastetxe asko, eta ez aurreko mahaian atera direnak bakarrik, erreferente izan daitezke baita ere. 300, 400 edo 500 daude. Eta, horietatik guztietatik, zenbat ari dira eskubide hori erabiltzen? Hori da guk daukagun sentsazioa.

Eta, horrez gain, iruditzen zaigu errazagoa dela hori Iruñeko eskola batean gertatzea, landa eremuko eskola batean baino. Landa eremukoetan, ikasle guztiak, edozein ezaugarri dutela ere, seguruenik, eskolaren parte izanen dira, eta hala irudituko zaie guztiei. Baina hiri barneko eskoletan, badira desgaitasunak eta beste ezaugarri batzuk dituzten ikasleak, eta jasotzen duten tratuak 70eko urteetakoa dirudi; garai hartan, halako ikasleak atzeko lerroan eseri, eta aulkia berotu besterik ez zuten egiten.

2.2. galdera

Nola lagundu dezakete familiek ikastetxeak hobetzen?

2.1. María Luz Sanz Escuderoen erantzuna

Profesionalekin hitz egitera joaten garenetan, zenbaitetan, beraien arerorik handienak bagina bezala sentitzen gara.

Hara joaten garenean, iruditzen zaigu guk zer esan behar dugun jakin aurretik azazkalak zorrozten dagoen norbaiten aurrean esertzen garela: defentsiban daudela. Eta, beraz, bi alderdien arteko informazio transmisioa oso zaila egiten da, baita elkarlanean aritzea ere.

Esan bezala, hori, orokorrean. Badaude bestelako kasuak ere.

Eta uste dut gizartearentzat parte hartzea oso zaila dela une honetan, ez bakarrik pandemiagatik, baita lehenagotik ere.

Hots, jendeari ia tiraka ibili beharra dago parte har dezaten, eta ez dira konturatzen gauzak aldatzea zaila dela jendeak parte hartzen ez badu. Ni izanen naiz mahai honetako zaharrenetakoa, eta badaukat hemengo askok ez duten esperientzia bat hezkuntzan. Nik hezkuntza sisteman parte hartu nuen, ama askok parte hartzen zutelako, eta azpimarratu nahiko nuke amak zirela; dena dela, ikusten dut parte hartzea gero eta zailagoa dela. Seguruenik gure garaian baino ama gehiagok egiten dute lan, baina, ikusten dudanez, arrazoa ez da hori ere, baizik eta gizartea, orokorrean, ez dela batere parte hartzailea, eta gauzak besteek egin ditzaten uzten dituela. “Bueno, ongi egiten dute”, edo “nahiago dut ez muturrik sartu, ez dizkiot neure buruari gauzak zaildu nahi”.

Hobetu genezake, uste baitut familiok gure seme-alabak beste modu batean eza gutzen ditugula, eta badugula informazioa eskolei eskaintzeko, eskolaz kanpoko beste alderdi batzuetan nola jokatzeko duten adierazita, esaterako. Hala, denon artean hobetzen eta doitzen ahal dugu ikasleek jasotzen duten tratua. Baina batzuetan parte hartzea ere ez da erraza izaten.

2.2. Ainara González Rubioren erantzuna

Hezkuntza komunitatearen barruan familiak funtsezkoak dira. Izan ere, ikasleek sozializatzeko eta ikasleak hezteko eragilerik garrantzitsuena dira. Familiek ikastetxeak hobetzen lagun dezaten, komunikazioa eta elkarlana egon behar da familien eta ikastetxearen artean, bi noranzkoko eta konfiantzazko eta errespetuzko giroa sortzen duena.

2.3. Noelia Echarri Aranaren erantzuna

Inolako zalantzarik gabe, familiok funtsezkoak gara ikastetxe guztietan. Hezkuntza jardueraren benetako protagonistak gure seme-alabak dira, eta familiok asko lagundu dezakegu gure ikastetxeetan. Hala ere, ez dugu ahaztu behar, guk lagundu ahal izateko, gure laguntza kontuan hartzen dela sentitu behar dugula. Eta gurasoen elkarrekin dira familien eta eskolen arteko harremana errazteko tresnak. Dagokigun guraso elkarrekin aktiboki parte hartuta lortzen da gure ikastetxeak bizirik egotea, eta seme-alabekin arazoren bat izaten denerako baliabidetzat soilik ez hartzea.

Alabaina, familiok ikastetxeen hezkuntzaren kalitatea hobetzen laguntzeko, ez dugu ahaztu behar zuzendaritza taldeek ere kontuan hartu behar gaituztela. Eta gu aintzat har-

tzea ez da guraso elkarteengana arazo jakin bat edo behar ekonomiko jakin bat dagoeanean soilik jotzea; gu aintzat hartzea da gure proposamenak entzutea, gurekin batzarrak egitea, eskolan egin nahi diren zenbait prozeduretan gu ere sartzeta eta prozedura horiek hasi baino lehen guri jakinaraztea, beste gauza batzuen artean.

Halaber, beharrezkoa izanen litzateke familiok eta guraso elkarteok garrantzia handiago izatea ikastetxeetako eskola kontseiluetan erabakiak hartzeko orduan. Gaur egun, daukaten osaera tarteko, familiok ez daukagu erabakitze gaitasunik, eta irakasleen eta zuzendaritza taldearen irizpideak gailentzen dira.

2.4. Teresa Mòdol Betriuren erantzuna

Denok dakigu haurrek sozializatzeko eragilerik garrantzitsuenak, eta lehena, familia dela. Ikastetxeetako kideek badute harremana haien artean, ez dira kide isolatuak, eta ikastetxea ez da kide horien batuketa aljebraikoa ere; kide horietako batek eginiko ekarpenak ikastetxearen parte sentiaraziko ditu kide denak, eta kidesun izaera eta norberaren errealizazioa hedatuko ditu. Ikastetxeak eta familiak dira haurrak herritar gisa hazteko dauzkaten bi instituzio garrantzitsuenak; horregatik ezin dugu ahaztu zeintzuk diren familiok dauzkagun ardurak. Familien parte hartzea honako hauetara mugatzen da: ikastetxea aukeratzea, irakasleekin egiten diren bilera formalak egitea eta eskolaz kanpoko ekintzak antolatzea. Eta ikastetxe batzuetan ere ez dute hori egiten. San Fabianek zioen "batzuk doazenean beste batzuk bueltan datozela", hots, gurasoek eta irakasleek bidean elkarrekin topo egiten dutela, baina ez direla talde jardueretan elkartzen. Bi eragile horiek daukaten rola mugatzea ez da erraza, baina beharrezkoa da irakasleek jakitea beraiek erraztu behar dutela familiek ikastetxearen egunerokotasunean parte hartzea, eta beraiek luzatu behar dietela gonbidapena.

Seme-alaben egunerokotasuna antolatzeke orduan protagonista izan behar da familia, haurrek ikasi behar dutenean eta ikasten ari diren horretan parte hartu, eta haurren hezkuntza autonomia eta arduratsua bultzatzeko ontzat jotzen diren programak edo proposamenak garatzen lagundu, ikastetxe barruan zein kanpoan. Ikastetxeek aprobetxatu egin behar dituzte gurasoek hezkuntza eragile gisa izan dituzten bizipenak. Labur esanda, komunikazio bideak sustatu behar ditugu, eta harremanak eta bizikidetzak sustatzeko uneak sortu. Horretarako, beharrezkoa da jarrera irekia, hurbilekoa, kolaboratiboa eta lankidetzazkoa izatea, bi eragileen arteko errespetua sustatzen duena.

2.5. María García Flecharen erantzuna

Funtsezkoa da familiek, hezkuntza komunitatearen parte diren neurrian, ikastetxearen hobekuntzan parte hartzea. Garrantzitsua da familiek ikastetxearen balioak eta erabiltzen duen hezkuntza metodologia zeintzuk diren jakitea, eta horiekin bat egitea, adingabeak eskolan jasotzen duen mezua etxean ere indartu dadin. Horretarako, bi alderdien arteko komunikazioa ona izan behar da.

2.6. Marta Díez Napalen erantzuna

Gai honi dagokionez, uste dut parte hartzea oso garrantzitsua dela, baina, era berean, uste dut egun individualismo-maila oso altua daukagula, eta asko kostatzen zaigula begiak irekitzea. Horregatik, ikastetxeko langileek, familien laguntzaz, ahalegindu behar

dugu denok batera lan egiteko pedagogia hori sortzen; bakoitzak bere esparruan, baina bakoitzak bere aletxo jarrita. Uste dut horixe dela bidea gure seme-alabek hezkuntza hobea izatea nahi badugu.

3.3. galdera

Familiak parte hartzea ezinbestekoa da gure ikastetxeetan. Nola hobetzen ahal da parte hartze hori?

3.1. Marta Díez Napalen erantzuna

Larunbatean prestakuntza bat jaso nuen, eta prestakuntza eskaini zuen pertsonak esan zigun pertsona bakoitzak zere lurzatia duela, zeinetan eragiten ahal duen. Eta nik jakin behar dut beste lurzati batzuek nirea aberastuko dutela, baita nireak beste batzuk ere, baldin eta elkarbanatzeko eta elkarlanean aritzeko kontzeptu ireki hori mantentzen badut, betiere nire lurzatia zainduta. Garrantzitsua da argi izatea denok dugula zer esana eta zer egina.

3.2. María García Flecharen erantzuna

Funtsezkoa da parte hartzea sustatzea, batez ere familia immigranteena. Izan ere, familia horien jatorrizko herrietako kulturetan, askotan, adingabeen hezkuntzan parte hartzea ez da aintzat hartzen. Faktore hori, gainera, areagotu egiten da familiak prestakuntza baxua badute edo prestakuntzarik ez badute, edo hizkuntza ezagutzen ez baldin badute, gutxiagotasun usteak sinetsarazten baitie beraiek egin ditzaketek ekarpenak hutsalak direla.

Funtsezkoa da, era berean, parte hartzen denean “entzutea”, hots, aintzat hartzea edo, halakorik egiten ez bada, zergatia azaltzea. Hautazko erabakiek parte hartzeko gogoak kentzen dute.

3.3. Teresa Mòdol Betriuren erantzuna

Hainbat ikastetxetan egin ziren ikerketetan familiak galdetegi batzuk erantzun zituzten, eta lortu ziren datuak oso interesgarriak dira.

Familiak uste dute funtsezkoa dela beraiek eskola kontseiluan parte hartzea, baina, era berean, ikusten dute beraien rola pixka bat mugatua dela.

Uste dute ikastetxeek gehiago sustatu beharko luketela familiak irakaskuntza prozesuetan parte hartzea, esaterako, proiektuen bidez.

Komunikazioa ere hobetu egin behar da. Harremana tutorearen bitartez gauzatu ohi da, eta tutoreak egin ohi ditu mintzakide lanak, izan guraso elkarten bidez edo eskolaz kanpoko ekintzetan.

3.4. Noelia Echarri Aranaren erantzuna

Familiak ikastetxeen barruan duten funtsezko rola finkatu beharra dago. Familiak sentitu egin behar dute beraiek ere ikastetxearen parte direla, eta administrazioak hori posible egin behar du. Duela pare bat urtetik bizi dugun pandemia egoerak airean eduki du familien parte hartzea, eta hezkuntza komunitate osoak egin behar du lan familiak ikastetxeetan izan duten protagonismoa berreskura dadin. Argi dago ikastetxe batean



hezkuntza komunitate osoak elkartasunez lan egiten badu eta noranzko berean badoa, bide onetik doala.

Hurrengo hilabetean beste aurrematrikulazio prozesu bati eginen diogu aurre, eta ez dago matrikulazio lan hobirik gure ikastetxearentzat, familiok gure inguruan zabaltzen dugun informazioa baino. Ahoz ahoko transmisio hori positiboa izanen da, baldin eta familiok gustura bagaude ikastetxean. Hori hala izan dadin, beraien egunerokotasunaren parte dela sentitu behar dute familiek.

Era berean, aurrez ere esan dugun bezala, familiei eskola kontseilu barruan garrantzi handiagoa ematea tresna egokia da parte hartzea hobetzeko. Beharrezkoa da familiek eskola kontseiluaren barruan daukaten rola berrikustea. Izan ere, eskola kontseiluetan erabakiak hartzeko prozedura zein den ikusirik (bozka bidez), familien rola ez da oso garrantzitsua eskola kontseiluan lantzen diren alderdi gehienetan.

3.5. Ainara González Rubioren erantzuna

Parte hartzea hobetu egin behar da, familiek, askotan, ezin izaten baitute parte hartu, ordutegi horretan libre egoten ez direlako.

Era berean, beharrezkoa da familiek hezkuntza komunitatean nola parte hartzen ahal duten ezagutzea, eskola kontseiluaren bitartez, guraso elkartearen bidez, guraso eskolak sortuz, ikastetxean antolatzen diren ekintzetan, eskola irteeretan boluntario gisa, ikastetxearen hezkuntza-proiektuari buruzko online prestakuntza tailerretan, ikastetxearen inguruko elkarreetan... Hots, beraien seme-alabek jasoko duten hezkuntzan parte hartuz.

3.6. María Luz Sanz Escuderoren erantzuna

Mahaikideak esaten ari direnetik zerbait desberdina esateagatik, uste dut parte hartzen ikasi egiten dela, eta ikastetxeak direla parte hartzen ikasteko lekua. Seguruenik, eskoletan egon garen arren, parte hartu ez dugun urte asko egon dira. Horiek dira, hain zuzen,

orain gure aurrean ditugun gurasoak, eta horixe da, hain zuzen, askotan parte hartu ez dezaten egiten duena.

Era berean, badira beste familia mota batzuk, zeintzuek, dauzkaten ezaugarriak tar-teko (gureak, familia gurasobakarrak, migratzaileak), honetan ari ez direnak, ezin dute-lako edo nahi ez dutelako. Seguruena beste lehentasun batzuk izanen dituzte beraien bizitzetan; adibidez, jatea. Horregatik, lan egin behar dute, eta baliteke beraientzat parte hartzea ezinezkoa izatea.

Hori guztia ere kontuan hartu behar dugu, eta familia horiek parte hartzea nahi badu-gu, gauzak beste era batean egin beharko genituzke. Oso zaila da parte hartzea baldin eta, batzuetan, eskolatik proposatzen diren ekintzen kostua ordaindu ezin badute, eta horrek honako hau esan nahi du: baztertzen ari garela. Nola hartuko dute, bada, parte, beraien aintzat hartu ez dituen zerbaitetan?

Uste dut hori berrikusi beharra daukagula. Gizarte individual batean bizi gara, argi daukagu hori. Alderdi politikoez, auzokide komunitateek... ez dute jakiten zer egin ere hautagaiak izateko. Hori orokortuta dago gizartean. Uste dut ikasleei erakutsi egin behar zaiela nola parte hartu behar den, beraien nola parte hartu ikas dezaten, horrek bultzatuko baititu helduaroa parte hartzera.

Eta noski, kontuan izan behar dugu familia batzuentzat parte hartzea oso zaila dela.

4.4. galdera

Gaur egungo ikastetxeek benetako aukera berdintasuna sortzen al dute ikasle guztien-tzat, kontuan izan gabe haien jatorria eta baldintzak?

4.1. María Luz Sanz Escuderoen erantzuna

Hemen ere ikastetxe guztiak ez dira berdinak. Ikastetxeen eta beste hainbat gauzaren arabera: egokitzen zaizun irakaslea, hezkuntzako zein arotan zauden...

Hainbeste gauzak eragiten dute, ezen familiak ere nekatu egiten baitira hainbesteko mendekotasunarekin eta jarraitu beharreko bidea argi ez izatearekin.

Ez nuke zakarra izan nahi, baina ez didazue esanen askotan oso zaila ez denik, eta ez dut uste desberdintasuna publiko edo itunpeko izatean dagoenik; hor ez dut desber-dintasunik ikusten.

Are gehiago, batzuetan eskola baten barruan ere, irakasle bat aldatu eta dena pikutara joaten da. Izan ere, guk geuk ere ikastetxeetako hezkuntza erantzuna ahoz ahokoaren bidez bakarrik ezagutzen dugu.

Lehen laneko eskubideez hitz egin dugu.

Gai horri buruz, beti esan ohi dut hauxe (ez da politikoki oso zuzena, sentitzen dut): Nik ulertzen dut profesionalek lan eskubideak dituztela, baita irakasleek eta irakasle ez direnek ere. Baina batzuetan, lan eskubide horiek talka egiten dute haurrek kalitatezko hezkuntza bat jasotzeko daukaten eskubidearekin, eta, orduan, inoiz ez dut jakiten zerk daukan garrantzi handiagoa. Niri iruditzen zait haurren eskubideek izan beharko luketela garrantzi handiagoa, baina, oro har, lan eskubidea gailentzen da. Horrek kalte handia eragiten die gure ikasleei, batez ere, desgaitasunen bat dutenei, izan ere, askotan, mugikortasunari dagozkion laneko eskubideek, hemendik hara joatekoek edo beste

gauza askori buruzkoek, ez digute ematen hezkuntza sistemari hainbestetan eskatzen diogun egonkortasunik.

Haur hezkuntzako hiru urteetan entzumen eta hizkuntzako bost irakasle izanda, zer jarraitutasun ematen ahal zaio egindako lan horri? Bata hona dator, bestea badoa. Aizu, bada, hezkuntzatik lor ezazue egonkortasun hori ahal duzuen moduan, baina haur horrek badu eskubide bat, eta ez da betetzen ari!

Uste dut horretaz ere hitz egin behar dugula; guretzat oso garrantzitsua da, jakin badakit ere sindikatu guztiak aurka izanen ditudala.

Ez dut esan nahi laneko eskubiderik ez dutenik, baina batzuetan eskubide gehiegi dituzte, eta ez dira laneko eskubideak bakarrik, beste eskubide batzuk baizik, eta ikasle horiengan negatiboki eragiten du. Gureari, batez ere, asko igartzen zaio.

4.2. Ainara González Rubioren erantzuna

Legez hala izan behar luke, hezkuntzaren xedeetako bat ikasle guztiei hezkuntza ekita-tiboa eskaintzea baita. Hezkuntzak sustatu beharko du zaurgarritasun egoeran dagoen edozein pertsona edo taldek garapen osoa lortzea hezkuntzari eta gizarteari dagokionez, eta hala, ikasleek jaso ahal izatea inklusiboa den hezkuntza bat, baldintzen berdintasu-nean, ez axola jatorriak, sexu egoerak, sexu identitateak, erlijioak edo iritziak.

Aldagai horiez guztiez gain, aipamen berezia merezi du genero bazterkeriak, beste guztien azpian baitago: genero estereotipoek, nesken segurtasunaren gaineko meha-txuak, rol edo hizkera sexista, ikastetxearen barruan daude, hor baitaude, ikusgarriago edo ikusezinago izan daitezkeen arren, gizartean ageri diren era berean. Hala ere, ikas-tetxea bada genero berdintasuna sustatzeko leku pribilegiatu bat ere, curriculumeko edukietan, ikasleen arteko harremanetan, ikasle eta irakasleen artekoetan eta hezkuntza politiketan.

SKOLAE programa, zeina Nafarroan sustatu baita eta aitzindaria baita, eta beste hezkuntza programa batzuk ikastetxeetan hezkidetzak sustatzeko diseinatuak izan dira, Nafarroako ikastetxeetan eta hezkuntza komunitateetan egiten den lanean eragin eta ikasle guztiei BERDINTASUNEAN BIZITZEN IKASTEKO aukera emateko.

4.3. Noelia Echarri Aranaren erantzuna

Ikastetxeendako oinarritzko premisa izan beharko litzateke ikasle guztien artean aukera berdintasuna izatea. Eta sinetsi nahi dugu ikastetxe gehienak ildo hori jorratzen ari direla. Hala ere, zenbait egoeratan ez da aukera berdintasun hori izaten, beharbada, eta ikastetxeek beste baliabide bakunagoetara jo behar izaten dute ikasleek izan ditzaketen hainbat "arazori" aurre egiteko.

Ikasgelen masifikazioaren eraginez, irakasleek, askotan, ezin izaten diete ikasleen beharrei modu berezian erantzun. Ikasle arrunta bada, aukera izan dezake, baina batez-bestekoa baino maila hobea edo okerragoa baldin badu, askotan ezin izaten zaizkio ikasle horren garapen eta ikaskuntza egokia sustatzeko behar diren denbora eta baliabideak eskaini, eta horrek kalte egiten dio ikasleari.

4.4. Teresa Mòdol Betriuren erantzuna

Erantzun hori eman beharko litzateke, eta ikastetxe asko horretan saiatzen dira, dauzkaten baliabide guztiekin; batzuek besteek baino hobeki egiten dute, baina uste dut gaur egun ere aukera desberdintasunak sortzen direla.

Ikastetxeei ez badiegu ikasleek dauzkaten egoera anitzak kudeatzeko behar diren langilerik, irakasleendako prestakuntza espezializaturik eta baliabide material zein ekonomikorik eskaintzen, desberdintasun horiek sortzen jarraituko dugu.

Irakasleen eta irakaskuntzaz kanpoko langileen parte hartzea funtsezkoa da, baina borondate ona izatea ez da nahikoa, beharrezkoa da instituzioek eman behar duten laguntza hori ematea.

4.5. María García Flecharen erantzuna

Ez beti. Izanen dira helburua lortzen duten ikastetxeak seguruenik, baina ez da ohikoena.

Zoritxarrez, ikasleek dauzkaten aukerek jaiotzen diren familiaren arabera izaten jarraitzen dute. Are gehiago, familia batean edo bestean jaiotzeak eragin handiagoa du ikastetxe batean edo bestean ikasteak baino.

Eskakizun akademikoaren maila jaisteak eta ikasleek beraien ikasketekiko dituzten erantzukizunetik permisibitatea handitzeak eragiten du ikasleen aukeretan haien jatorriak eta baldintzek gehiago eragitea.

4.6. Marta Díez Napalen erantzuna

Nik uste dut denok gaudela gure partetik zerbait jartzeko prest, baina uste dut baliabideak ere behar direla. Ikastetxeek neurri horiek guztiak martxan jarri ahal izateko baliabideak behar dituzte, gure seme-alabek aldaketa horien fruituak jaso ditzaten.

Ondorioak

Manuel Martín Iglesias

Nafarroako Eskola Kontseiluko lehendakaria

Ikastetxeen autonomiak eta lidergoak ebaluazioan oinarritu behar du, hezkuntzaren kalitatea lortuko bada.

Hezkuntza-zuzendaritzak gero eta zeregin garrantzitsuagoa du ikastetxe batek zuzen funtziona dezan; izan ere, gero eta alderdi gehiago hartzen ditu bere gain eta gero eta eskumen gehiago ditu.

Funtsezkoa da jarraian garatzen diren faktoreek bat egitea, autonomia garatzeak hezkuntza-kalitatea ekar dezan:

1. **Lidergo profesionala.** Zuzendaritza taldeak funtsezkoak dira hezkuntza-kalitate handia lortzeko; izan ere, profesional horiek arduratzen dira jarraitu beharreko helburuak definitzeaz eta horiek gauzatzeko neurriak hartzeaz. Eta haiek arduratzen dira, orobat, irakasleak inspiratzeaz eta motibatzeaz, ikastetxearen balioak sustatzeaz eta familiekin komunikatzeko bideak gaitzeaz.
2. **Balioak eta helburuak.** Ikastetxeari lotutako pertsonak (irakasleek, ikasleek, familiarek...) erakundearen oinarri diren printzipioak partekatzen dituztenean eta lortu nahi diren helburuetan sinesten dutenean, anitz handiagoa izaten da gogobetetzea, eta, horri esker, aberastu egiten da hezkuntza-kalitatea.
3. **Ikasteko giroa.** Ikasleek eta irakasleek giro positiboa, lasaia eta atsegina izatea –maila fisikoan zein psikologikoan– ikastetxea gauzak ongi egiten ari den seinale da.
4. **Prestakuntza eskaintza.** Logikoa denez, hezkuntza-kalitatearen ebaluazioan zeresan handia dute emaniko edukiek eta baliaturiko metodologiak, baita lortutako emaitzek ere. Azken finean, seme-alaben ikaskuntza da gurasoek ikastetxe bat aukeratzekoan lortu nahi duten azken helburuetako bat.
5. **Eskakizun mailak.** Aurreko puntuarekin lotuta, itxaropen-maila egokia izatea da ikastetxe baten hezkuntza-kalitatean eragina duen beste faktoreetako bat, ikasleen errendimendua sustatzeaz gainera, haien autoestimua ere hobetzen baitu.



6. **Aintzatespenak.** Sariak eta pizgarriak arduradunen konpromisoa indartzen dute, eta, haiei esker, erronka berriak gainditzeko lanean jarraituko dute, haien grina gainerakoen artean ere kutsatuz.
7. **Banakako jarraipenak.** Hezkuntza-inguruneak aski balioesten du ikasleen banakako bilakaera gainbegiratzeko programak izatea ere, erakundeak ikasleen arrakastaz duen kezka erakusgarri gisa ulertzen baita.
8. **Ikasleen autonomia.** Zentro batzuek sobera ikuskatzen dute, eta, ondorioz, hurrek eta gazteek ez dute garatzen ahal erantzukizun-zentzua. Horregatik, zuzendaritza-taldeek ikasleen garapen pertsonala sustatuko duen oreka-puntua bilatu behar dute.
9. **Irakaskuntzaren erabilgarritasuna.** Hezkuntzaren kalitatea edukien plangintzaren araberakoa ere izan da; hala, beharrezkoa da helburu zehatz eta praktikoak definitzea, ikasleek ikasitakoaren zentzua uler dezaten. Indarreko legeriak ezartzen dituen curriculum-eskakizunetatik haratago.
10. **Etengabeko bilakaera.** Kalitatea handitzeko lagungarriak dira etengabeko prestakuntza jasotzen duten irakasleak, hezkuntza-komunitatearen beharretara hobeki egokitze egitura berrantolatze eragozpenik ez duten ikastetxeak, edo proiektu berritzaileak txertatzeko prest dauden zuzendariak.
11. **Familien parte-hartzea.** Hezkuntza-kalitate ezin hobea lortzeko, beharrezkoa da gurasoen lankidetzaren erraztea seme-alaben ikaskuntzaren inguruan.

Hona hemen eztabaida mahaietatik eta galde-erantzunetatik ateratako beste zenbait ondorio:

- Autonomia eta lidergoa loturik daude erabat.
- “Ez dute zuzendari izan nahi” baieztapenari dagokionez, gaur egun errealtate bihurtu da Nafarroan. Gaur egungo zuzendarien herenek, gutxi goiti-beheiti, zuzendaritza-proiektua dute. Eskola-zuzendariak hautatzeko prozesuak eta horiek berritzeko prozesuak ikastetxeak berritzeko aukeratzat hartu behar dira.
- Gaur egun, irakasle prestatuak eta motibatuak ez lirateke aprobetxatuko zuzendari izateko. Badira zenbait arazo, irakasle horiek zuzendaritzan sartzeko duten erabakia zailtzen dutenak.
- Karguari heltzeko arrazoi nagusia da zentroaren funtzionamendua hobetzeko nahia. Zuzendaritza gehienek arrazoi pedagogiko aberatsak adierazi dituzte; esate baterako, ikastetxearen funtzionamendua hobetzea eta berrikuntza-proiektuak sustatzea. Horrek agerian uzten du, irakasle batek zuzendaritza-kargua onartzeko erabakia hartzen duenean, hausnartutako erabakia izanen litzatekeela, batez ere ikastetxearekiko estimuan oinarritutakoa.
- Zuzendariak, halaber, gaur egun betetzen ez diren ezinbesteko eskakizun batzuk nabarmendu zituzten, eta, haien ustean, oztopo dira zuzendaritza-karguetara iristeko, hala nola zuzendariak izan behar duen prestigio soziala eta erantzukizunaren araberako soldata-osagarri bat.
- Ikastetxearen hezkuntza-proiektua gauzatzeko zailtasuna orokortua da ikastetxe publikoetan. Nabarmenak dira oztopook, hezitzaileak ez baitira hagitz egonkorrak, eta zaila baita integratzea proiektuan inplikatzeko ez denarentzat. Eragin handiagoa eskatzen dute ikastetxera iristen diren irakasleengan, eta ikastetxe berean jarraitzea. Orobat, beharrezkotzat jotzen dute ebaluazioa eta kontuak ematea.
- Zenbat eta handiagoa izan ikastetxea, orduan eta distantzia handiagoa izaten da irakaskuntza-funtzioaren eta zuzendaritza-funtzioaren artean; izan ere, irakaskuntza-ordu gutxiago izaten dituzte, eta, aldiz, denbora gehiago ematen dute zuzendaritza-lanetan. Horrek agerian utziko luke zuzeneko irakaskuntzak lotura zuzena duela ikastetxeen tamainarekin.
- Pertsonen arteko trebetasunak dira garatuenak (enpatia, asertibotasuna, entzute aktiboa, azalpenaren argitasuna, talde-lana), eta, aldiz, zuzendaritza- eta lidergo-gaitasuna ageri dira beste muturrean (eskuordetzea, motibatzea, garapen pertsonala, kanporako irekitasuna, lidergoa).
- Oro har, ikastetxeetan lankidetzaren eta partaidetzaren lanetan oinarritutako gaitasunak jotzen dira sendotzat. Ahulezia gisa, gaitasun indibidualagoak agertuko lirateke, lidergo-dohainen gabezia pertsonalekin edo hezkuntza-sistemaren beraren mugekin lotu daitezkeenak (autonomiaren eta autokudeaketaren kasuan).
- Zuzendarien esanean, kudeaketa da kargua ongi betetzeko eta zuzendaritza onerako osagai nagusia. Horrek agerian uzten du ikastetxe-zuzendaritzaren gaineko ikuspegia, ikastetxearen kudeatzaile gisa ulerturik (alderdi administratiboagoa eta burokratikoagoa). Izan ere, zuzendarien ia erdiek onartzen dute badutela kudeaketan oinarritutako eredia. Lehen Hezkuntzako ikastetxeetan duten denboraren banaketari dagokionez,

zuzendariak denbora luzea ematen dute administrazio-lanetan, ia lanaldiaren erdia, eta gainerakoa, berriz, zeregin pedagogikoetan eta bileretan. Ikastetxeak definitzeko ematen dituzten balioei dagokienez, lankidetzak, berrikuntza eta gaitzeta paratzen dituzte oinarrian. Nabarmentzen dituzten alderdien artean ageri dira, orobat, talde-lanaren ikuspegia, etengabe eguneratzeko eta berritzeko interesa, eta hezkuntza-komunitate osoaren hezkuntzan eta prestakuntzan hobekuntzak lortzeko ahalegina.

- Zuzendari-kargua definitzeko balioak, berriz, inplikazioa eta kudeaketa dira. Karguaren dedikazioa, konpromisoa, erantzukizuna, esijentzia eta ahalegina azpimarratzen dituzte, baita planifikatzeko eta erabakiak hartzeko beharra ere. Karguan aritzeko oinarritzotzat jotzen dituzte ekitatean, zintotasunean eta enpatian oinarrituriko jokabideak. Azkenik, balio pertsonalak nabarmentzen dira, hala nola konpromisoa eta komunikazio-trebetasunak.
- Zuzendariak gehien asebetetzen dituen alderdiari dagokionez, irakasle-taldeak ikastetxearen funtzionamenduan duen inplikazioa ageri da. Ezarritako helburuak lortzeaz gainera, hezkuntza-komunitatearekin harreman pertsonal eta profesional onak izatea eta proiektu berritzaileak gauzatu ahal izatea. Beraz, koherentea da asegabetasun handiena sortzen duten alderdiak hauek izatea: baliabiderik eza, komunitateko kideen arteko gatazkak, eta karguarekin loturiko gehiegizko lana eta erantzukizuna.
- Eskola-zuzendaritzaren egungo egoeraren analisiaren oinarria zera da, zuzendarien ustean zer alderdi lantzen dituzten hobekien ikastetxean. Ildo horretan, zuzendaritza-taldearen lidergo partekatua adierazten dute ikastetxeko zuzendaritzan gehien garaturiko alderdi gisa. Aldiz, zuzendariak uste dute familien lankidetzak eta parte-hartzea landu eta hobetu behar direla ikastetxeko hezkuntza-prozesuetan.
- Konplexutasun handiko ikastetxeetako zuzendariak, berriz, nabarmen balioespen hobea egiten dute gatazken bitartekotzaren gainean; alabaina, apalagotzat dituzte familien lankidetzak eta parte-hartzea, bai eta eskola-arrakasta ere. Hortik ondorioztatzen da zuzendariak aipatzen duten lidergo partekatua zuzendaritza-taldera mugatutako lidergoa baino ez dela, karguen erantzukizunaren arabera zereginak banatzekoa (zuzendaria, ikasketa-burua, idazkaria), eta ez dela partekaturiko eta hezkuntza-komunitate osoari irekitako lidergoa.
- Zuzendariak erakundearen ordezkaritzari ematen diote garrantzirik txikiena, nahiz eta berez araugintza-funtzioa izan –eta, beraz, gehien gauzatzen duten jardueretako bat, haien esanean–.
- Hauek dira zuzendariak gehien egiten dituzten zuzendaritza-ekintzak: hezkuntza-komunitateko kide guztientzat eskuragarri egotea, irakasleekin batera taldean lan egitea beharrak hautemateko, familia-egoera konplexuenak ezagutzea eta hezkuntza-komunitateko kolektibo bakoitzari dagokion informazioa banatzea. Aurreko jarduketek, batez ere, gizarte-trebetasunak dituzte oinarri, zuzendariari aukera ematen baitiote hurbiltasuna agertzeko, komunitateko kideen beharrak ezagutzeko eta entzuteko, eta beharrak hautemateko eta konpondu ahal izateko.
- Eskolako zuzendaria batez ere ikastetxean bertan zentratzen da, eta ez inguruko beste ikastetxe edo erakunde batzuekiko lankidetzan, nahiz eta irakasleek, familiek eta ikasleek adierazi eskola-arrakastan eragin handiena duten alderdietako bat dela.

- Ikastetxeko jarduerak gehien orientatzen, zuzentzen eta gainbegiratzen dituzten zuzendariak dira lider, koordinazio-lanetan jarduten dutela diotenen aldean.
- Zuzendarien konpromisoa ezinbestekoa da zuzendaritzan jarduteko eta lidergoa sustatzeko, eskola-zuzendari batean nabarmentzen den balio pertsonala baita. Ezinbestekoa da irakasleak eta familiak ikastetxearen eta komunitatearen proiektuekin konprometitu daitezen.
- Ikastetxeetan, zuzendariak eskola-komunitatearen konpromisoa sustatzeko egiten dituzten ekintza gehienak irakasleendako dira, ikastetxeen funtzionamenduaren eta arrakastaren funtsezko zutabeak baitira. Ekintzok hurbiltasunean, motibazioan, laguntzan, aholkularitzan eta irakasleei entzutean oinarritzen dira.
- Irakasleendako ekintzak zuzeneko eta zeharkako ekintzetan banatzen dira. Zuzeneko ekintzak zuzeneko irakaskuntzarekin lotuak dira. Zeharkako ekintzen artean, berriz, ikasteko baliabideak eta teknikak erraztea, ikaskuntza hobetzeko, ikaskuntzaren jarraipena egiteko eta ebaluazio-bileretara joateko.
- Ondoriozta daiteke, zuzendari onak nahi baditugu, lider pedagogikoak behar ditugula, eta kudeaketan gutxiengo arituko direnak.
- Familientzako ekintzak komunikazio ireki eta malguan oinarritzen dira, eta, batzuetan, sare sozialak erabiltzen dira familietatik hurbilago egoteko. Helburu garrantzitsuetako bat da guraso elkarteekin harremanetan izatea aldi-aldi eta/edo elkarrekin jarduerak sustatzea, familiak ikastetxean sar daitezen lortzeko –edo ahalik eta familia gehien, behintzat–. Oro har, hezkuntza-komunitatearen konpromisoa sustatzeko eta mantentzeko, bi norabideko harremanak sustatu eta zaindu behar dira. Zuzendariak kolektiboen parte-hartzea lortzen saiatzen dira, ikastetxea guztiok ikasteko moduko egiazko eskola-komunitate bihurtzeko. Hala ere, guraso-elkarteei, oro har, ez zaie iruditzen hala gertatzen denik, nahiz eta errealtate hori ikusi nahiko luketen.
- Zuzendarien arabera, irakasle-taldearen egonkortasuna da ikastetxeen hezkuntza-proiektuak eta emaitza onak lortzeko faktorerik eraginkorrena.
- Horrek, gutxienez, bi alderdi erakusten dizkigu: Alde batetik, zuzendariak irakasleen plantilla egonkorra mantentzeko duten kezka. Eta, bestetik, zuzendariak ez dute beharrezkotzat jotzen beste ikastetxe batzuekiko eta erakundeekiko interakzioa, ez baitute uste horrekin hobera eginen denik, ezta emaitza akademikoak hobetuko dituenik ere, nahiz eta, esan bezala, zuzendariak eragin handiko alderditzat jotzen duten.
- Bestalde, zuzendariak aitortzen dute zuzendaritza pedagogikoa eta lidergoa direla garatzen zailenak. Hori dela eta, prestakuntza-ekintzek lidergo pedagogikoko, barne-koordinazioko eta komunitatearekiko harreman sinergikoetako gaitasunak eman beharko lizkieke zuzendariari, eta lankidetzaren sareak ezarri beharko lituzkete zuzendarien artean, eskola-hobekuntzako proiektu espezifikoak indartzeko. Baliabide horiek izan ezean, aski erraza da gaitasun horiek erabiltzea saihesten duten eta inertzia gerentzialistetan geratzen diren zuzendaritza-ereduetarantz egitea.
- Guraso-elkarteek uste dute beharrezkoa dela proiektu bateratuak sortzea, lankidetzaren handiagokoak, haienak balira bezala sentitzeko eta babesteko. Hezkuntza-komunitatean lankidetzaren sistema bat ezartzea, jardun-ildo komun eta koherente bat bermatzeko. Hezkuntza-proiektuaren benetako partaide egin behar dituzte, ez irakasleak

eta ikastetxeko langileak bakarrik, baita ikasleak, familiak eta ikastetxearen inguruko kultura- eta gizarte-erakundeak ere.

- Familiek uste dute nolabaiteko urruntasuna dela nagusi zuzendariekiko. Ia ez dira sartzen zentroetako bizitzan, eta are gutxiago erabakiak hartzean. Anitz gehiago parte hartu nahi dute. Uste dute eskolak irakatsi behar diela parte-hartzearen kultura ikasleei, gerora eraginkorragoa eta errealagoa izan dadin.
- Guraso-elkarteek uste dute ikastetxe askotan ez dituztela benetan nahi izaten barruan, nahiz eta berez funtsezko parte izan eta, gainera, ezinbesteko eragileak diren ikastetxeen funtzionamendu egokirako eta kohesiorako.
- Guraso-elkarteen aburuz, ikastetxeek haien partaidetza sustatu beharko lukete. Ildo horretan, uste dute erabakigarriak direla hainbat egitekotarako, hala nola eskolaz kanpoko jarduerak egiteko, haurrari etxeko lanak egiten eta azterketak prestatzen laguntzeko, eskolari eta era guztietako eskola-gaiei buruzko komunikazio errazteko, etxean irakurtzeko eta ikasteko ohitura sustatzeko, irakasleen eta familiaren artean harreman komunikatiboa eta eraikitzailea izateko, bien artean elkarrizketak hitzartzeko, elkarrekin bilerak egiteko ikastetxeetarako soluzioak eta hobekuntzak adoste aldera, eta abar.
- Nafarroako itunpeko ikastetxeetan, txikiagoa da familien parte-hartzea eta ez da hain garrantzitsua eskola-bizitzan eta ikastetxeen erabakietan.