



# ZUZENDARI BILA

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

HEZKUNTZA, UNIBERTSITATE  
ETA IKERKETA SAILA

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN,  
UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN

# ZUZENDARIA

# BILA

A l e j a n d r o C a m p o

**EUSKO JAURLARITZA**



**GOBIERNO VASCO**

HEZKUNTZA, UNIBERTSITATE  
ETA IKERKETA SAILA

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN,  
UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN

**Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia**

Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco

Vitoria-Gasteiz, 2004

**CAMPO, Alejandro**

Zuzendari bila / Alejandro Campo. – 1. argit. – Vitoria-Gasteiz : Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia = Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, 2004

or. ; cm.

Badu, gainera, atari eta orrialdekatze propioa behekoz gora gaztelaniaz: "Se busca director-a"

ISBN 84-457-2114-3

1. Ikastetxeetako zuzendariak. I. Euskadi. Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila. II. Izenburua.

III. Izenburua (gaztelania).

371.1

Argitaraldia: 2004ko apirila

Ale kopurua: 1.300

© Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioa  
Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila

Argitaratzailea: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia  
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco  
Donostia-San Sebastián, 1 / 01010 Vitoria-Gasteiz

Internet: [www.euskadi.net](http://www.euskadi.net)  
[www.berrikuntza.net](http://www.berrikuntza.net)

Egilea: Alejandro Campo / [acampo@isei-ivei.net](mailto:acampo@isei-ivei.net)

Diseinua: ONOFF Imagen y comunicación / [www.onoff-ic.com](http://www.onoff-ic.com)

Inprimaketa: Estudios Gráficos Zure, S.A.

ISBN: 84-457-2114-3

Legezko gordailua: BI-1069-04

# AURKIBIDEA

1. Aurkezpena .....	7
2. Sarrera .....	9
3. Zuzendaritza eraginkorrerako oinarrizko ildoak .....	11
4. Zuzendaritzaren zereginak .....	17
5. Aukeratzeko irizpideak .....	19
6. Jarduerak:	
- Testuinguruaren analisisa .....	22
- Zuzendariaren rol formala .....	23
- Zuzendariaren rol profesionala lantzea .....	24
- Zuzendari idealaren erretratu-robotak .....	28
- Aukeratzeko prozedurak .....	32



## 1

## AURKEZPENA

Ikastetxeetan kalitatea lortzeko faktorerik garrantzitsuenetako bat ikastetxeetako zuzendaritza da. “Eskolan eraginkortasuna hobetzea”, “EFQM” edo “Erabateko kalitatea” gisako korranteak, ikerketak eta teoriak bat datoz, eta, horien guztien iritziz, eskola-zuzendaritza da ikastetxe arrakastatsuen giltzarrietako bat.

Esperientziak ere erakutsi digu zuzendaritzaren garrantzia; zuzendaritza on baten eskutik, zailtasun handiak gainditu dituzten eta zailtasun horietatik sendotuta irten diren ikastetxeak ezagutu ditugu, baita talde sortzaile, inplikatu eta eraginkorrik ez izateagatik, besteak beste, izen ona eta bezeroak galdu dituzten ikastetxeak ere.

Zuzendaritzaren funtsezko helburuak honako hauek dira: hezkuntza-komunitatearen estamentuetako borondateak bat egitea ikastetxearen helburuak finkatzeko; mota guztietako baliabideak kudeatzea, helburu horiek lor daitezen sustatzeko; eta ikastetxearen bizitzako berezko gatazka ugarietara arrakastaz aurre egitea. Ikaslea eta haren ikaskuntza dira jardun osoaren ardatza.

Zeregin korapilotsu horietarako gaitasun egokia duten pertsonak behar dira, eta pertsona horiek, gainera, konpromiso handia izan behar dute ikastetxearekin eta hezkuntzarekin.

Nolanahi ere, ikastetxeen eta irakasleen kultura oztopo izan da zuzendaritza pertsona egokien esku uzteko (eta kasu batzuetan oraindik ere oztopo izaten jarraitzen du). Guztiek eskainiko dute, zalan-zarik gabe, beren burua trebakuntza jakin bateko (gorputz-hezkuntza, ingelesa...) zereginak egiteko, baina ez da gauza bera gertatzen zuzendaritzarekin. Kasu batzuetan gaizki ulertutako lotsak eragozten du pertsona batzuek zuzendaritzarako beren burua aurkeztea, eta, hala, zuzendari on izateko aukera duten askok ez dute kargu hori hartuko.

Ezinbestekoa da aurreiritziak baztertzea, eta beren burua zeregin hori betetzeko gai ikusten duten irakasleek zuzendaritzarako hautagai gisa aurkeztea. Irakasle horiek ikastetxerako zerbitzurik premiazko eta garrantzitsuenak egingo dituzten segurtasuna izan behar dute. Behar den zuzendaritza-motari, bete beharreko funtzioei eta

erantzukizunak banatzeari buruzko adostasunak lortuz gero, ordea, sustagarriagoa da zuzendaritza bere gain hartzea, inolako zalantzarik gabe.

Hezkuntza-komunitateak du hautaketa ahalik eta modurik informatu eta zorrotzenez egiteko ardura. Irakasleen klustroak ikastetxe-aren eta haren premien errealitatea ondo ezagutzen duenez gero, gidaritza-gaitasun handia eta zeregin profesional ona frogatu duten pertsonak zuzendaritzarako proposa eta anima ditzan eskatuko zaio klustroari.

Hezkuntza-administrazioak epe ertainean definitu beharko du eskola-zuzendaritzaren esparru eguneratua, zuzendaritza ondorio guztietarako indar dadin: ondorio profesioletarako, ekonomikoetarako, prestakuntzakoetarako, eta abar.

Nolanahi ere, bide berriak zabaltzeak eta beste lan-esparru batzuk proposatzeak ez du askotarako balio, baldin eta ez badira profesional onenak aurkezten, hots, ez badira ikastetxearen zerbitzurako konpromisoa eta erronka pertsonal pizgarria bere egiteko gauza diren profesionalak aurkezten.

Liburuxka honek hezkuntza-komunitatearen gogoeta piztu nahi du, batez ere irakasleena (zuzendaritzako zeregin eta gaitasunak ezagutzea eta sakontzea, ikuspuntuak trukitzea eta irizpideak bateratzen saiatzea). Hortaz, liburuxka honen bitartez, ikastetxe bakoitzak behar duen zuzendaritza eduki dezan lortu nahi da.

Eskuliburu hau honako helbide elektroniko honetan aurki daiteke: **<http://www.berrikuntza.net>**. Horrela, lana erraztu nahi da eta eskaintzen diren tresnetan aldaketa egokiak egin ahal izango dira, ikastetxe bakoitzaren errealitatera egokitzearren.

Erabilgarria izango zaizuelakoan eta zuzendaritarik onena, hau da, zuzendaritza konprometitu, egonkor eta eraginkorra hautatzeko zeregina erraztuko dizuelakoan eskaintzen dizuegu honako hau.

Vitoria-Gasteiz 12-01-2004

**Konrado Mugertza Urkidi**

*Hezkuntza Berritzatzeko zuzendaria  
Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila*



# 2

## SARRERA

“Indar magikoa duen irakaslea, baliabide gutxiagorekin gehiago egin dezakeena, aurka dauden taldeen artean bakea lor dezakeena, bere kabuz ibiltzen direnak bil daitezen lor dezakeena, bere asmoei buruzko interpretazio okerrak larritu gabe entzun ditzakeena, laguntza-maila txikiekin aurrera egin dezakeena, paper-kopuru handia prozesa dezakeena, aparteko lana egin dezakeena. Zuzendariak berrikuntzak egiteko aukera izango du, baina aparteko diruaz baliatu gabe, esleitzen zaion pertsonalaren gainean hitz eta botorik gabe, eta goikoen eta azpikoen mesfidantza eragin gabe”

*(M. Fullan)*





Erretratua gehiegizkoa da agian, baina errealitateak erakusten digunez, zuzendaritza-funtzioa nekagarri eta korapilotsutzat jotzen da. Zuzendaritza-lanak ez du behar besteko pizgarririk erakargarri egiteko. Dena den, ikerketa erabakigarria eta setatia da, behin eta berriaz errepikatzen digu ikastetxeen eraginkortasunaren faktoreetako bat zuzendaritzako eta gidaritzako ahalmena dela.

Ikastetxe bakoitzaren problema praktikoak ebazteko, ikasleen eta irakasleen banakako ikaskuntzak eta ikaskuntza kolektiboak gidatzea izango da zuzendaritza-taldeen zeregina. Horretarako, gogoeta kolektiboa erraztuko duten egiturak arbitratu beharko dira, eta ikastetxearen garapena hartu beharko da aintzat, praktikan jarri behar den irtenbide paketatu gisa baino gehiago, probatu beharreko hipotesi gisa.

Zuzendaritza-funtzioa eskola-erakundearen barruan banatzen den funtzioa da, eta funtzio horretan eragile askok laguntzen dute. Ikastetxeek zuhertasunez jokatu behar dute zuzendaritza-sistema egonkorra eta trebea bermatzeko. Zuzendaritarik okerreza zuzendaritza-gabezia da.

Hezkuntza-kudeaketako eskuliburuek gomendatzen dutenez, erabakiak hartu behar direnean, erabaki horien gainean informazioa emateko ezagutza teknikoak dutenak eta erabaki horren eraginpean izango direnak hartu beharko dira aintzat. Zuzendaria hautatzean (aukeraketan, izendapenean) zuzendariak bete beharreko zereginak eta funtzioak definitu beharko dira, baita funtzio eta zeregin horiek betetzeko gaitasun profesionala zehazteko irizpideak ere. Zeregin zehatz batzuk betetzeko eta jardun-testuinguru jakin batean hautagaiak izan beharko dituen gaitasunak zehazteko bost jarduerak proposatu dira.



# 3

## ZUZENDARITZA ERAGINKORRERAKO OINARRIZKO ILDOAK

### 3.1. Hezkuntza-balio zuzen eta partekatuetan oinarritzen den zuzendaritza

Helburu argiak edukitzea eta hezkuntza-komunitatea helburu horietan inplikatzeko funtsezkoa da zuzendaritza eraginkorra izateko; alabaina, azpian dauden balioek ematen diete zilegitasuna zuzendari-  
ei eta finkatzen dituzte hezkuntzaren xede etikoak. Zuzendaritza ikasle eta irakasle guztien ikaskuntzaz kezkatu eta arduratzen da. Konfidantza eta elkarlana eragiten du antolakundeetan, eta ikaskuntzaren emaitzak hobetzeko kezka pizten du, baita emaitza onak eta emaitza txarrak edo hala-moduzkoak lortzen dituztenen artean distantzia murrizteko kezka ere.

### 3.2. kastetxearen berariazko testuingurua kontuan hartzen duen zuzendaritza

Mota guztietako antolakundeetako gidaritzak etengabeko paradoxa bizi du: estrategia eta irtenbide unibertsalen eta berariazkoen edo neurri-  
egindakoen arteko tirabira. Bi muturrak arriskutsuak dira. Ikastetxeetako zuzendari-  
entzako erroka da gaur egun dauden praktika egokiak ezagutzea eta ikastetxe bakoitzaren berariazko testuingurura moldatzea.

Ikastetxea edozein gizarte-testuingurutan egonik ere, errendimenduaren maila igotzea, ikasleen ikaskuntza-estrategiak gehitzea, eta

Ikaskuntza-esperientzia baliagarriak eskaintzea hartu beharko da kontuan. Ez dago zalantzarik erronka handiagoa izango dela testuinguru batzuetan besteetan baino. Ikastetxeak ez dira klonikoak eta dagokien testuingururako berariazko erantzunak eskatzen dituzte. Hortaz, erantzunak barrutik eraiki behar dira eta ez kanpotik ekarri, nahiz eta osagaiak antzekoak izan. Testuingurua kontuan hartzeak ikastetxe bakoitza bakartzat jotzea dakar, baina gero eta tresna gehiago dago ikastetxeari bere garapenean laguntzeko.

Zuzendaritzak hauek hartu beharko ditu kontuan: ikaslearen testuinguru sozio-familiarra, ikastetxearen ibilbidea, eraginkortasun-maila, eta hezkuntza-komunitateko kide guztien (ikasleen, irakasleen, familien...) iguripenak eta interesak

### 3.3. Ikaskuntzaren ikuspegi aktiboa sustatzen duen eta ikaskuntza esparru guztietan suspertzen duen zuzendaritza

Eskola-testuinguruetan ikaskuntza baliagarria ez da, oro har, ustekabean gertatzen. Zuzendaritza-taldeak ikasle, irakasle, koordinatzaile eta abarrentzako ikaskuntza sustatu eta erraztuko duten inguruneak sor daitezen bultzatu beharko du. Gaur egun testu askotan argitzen da nola ikas daitezkeen eta nola antola daitezkeen ikaskuntza-esperientziak, ondoren azterketen emaitzetan eta ikasteko gaitasunean eragin positiboa izan dezaten. Irakasleak beren ikasleei ikasten irakasteko gauza badira -curriculumeko eduki, jarrera eta trebetasunak irakasteaz gain, jakina-, batera lortuko dira ikaskuntzaren eta errendimenduaren helburuak. Irakasleek ikasle guztiekin desberdintasun esanguratsuak finka ditzaten lortzea izango da zuzendaritza-taldeen kezka nagusia.

Horretarako, zuzendaritza-taldeak askotariko inguruneak sustatu eta erraztu beharko ditu, askotariko irakaskuntza-estrategien arabera. Izan ere, ingurune horietan informazioaren teknologia berriak erabiliko dira, eta ikasleek beren gain hartu beharko dute beren ikaskuntzaren erantzukizuna.

Gidaritza hezigarria deritza ikaskuntzaren eta irakaskuntzaren jardueren kalitatearekin kezkatzen den, ikasleen eta irakasleen gaineko iguripen positiboak gehitzen dituen, eta laguntza sistematikoa eta aintzatespena ematen duen gidaritzaren dimentsio horri. Ez da dimentsio bakarra, eta antolamendu-gidaritzarekin eta harreman-gidaritzarekin batera bideratu beharko da. Antolamendu-gidaritzak norabideak eta estrategiak finkatzen ditu, lana eta ardurak banatzen ditu, eta egiturak ezartzen ditu. Harreman-gidaritza, berriz, inplikazioa eta adostasuna sortzeaz kezkatzen da, eta ikastetxearen eta bere kideen izen onari eusteaz arduratzen da, baita harreman arinak eta egokiak eraikitzeaz ere.

### 3.4. Funtzioak pertsona askoren artean banatuta dituen zuzendaritza

Multzo edo ikastalde bati zuzendutako ikasketa-esperientzien antolakuntza zeregin konplexu eta zorrotza da, eta gidaritza beharko du, koordinazioak edo ikasketa-burutzak behar dutenaren modukoa. Zuzendaritza-taldeak bere ikastetxeko kide guztiek duten gidaritza-ahalmenaz baliatu beharko du.

Gidaritza horrek balio eta sinesmenak partekatzea eta horiek jardun-maila guztietan jarraitzea du oinarri. Hori dela eta, gidaritza hezigarria ez dator nahitaez bat estatusarekin edo esperientziarekin; pertsonen artean eta sailen artean banatzen da eta, guztien eskura dago.

Gero eta ebidentzia gehiago dago sektore publikoan eta pribatuan gidaritza banatu hori bultzatzeko -batez ere ikasten duten antolakundeetan-. Antolakunde horietan zuzendaritzek proiektuak jartzen dituzte abian, elkarriketa eta elkarlana sustatzen dute, arazoak identifikatzen dituzte, eta irtenbideak eraikitzen laguntzen dute. Egitura hierarkikoetan ohikoa dena baino gizarte-baliabide gehiago izaten dute, bai irekiera sustatzeko, bai harreman positiboak ziurtatzeko, bai gidaritzako eredu irekien berezko anbigutasuna eta ziurgabetasunari aurre egiteko.

### 3.5. Ikastetxearen orainaz ez ezik, etorkizunaz ere arduratzen den zuzendaritza

Ikastetxeetako pertsonak eta lan-taldeek gaitasun eta jakintza oso baliagarriak metatzen dituzte beren egitekoa betetzeko; alabaina, maiz, oso makal erantzuten dute erronka eta premien aurrean. Batzuetan, administrazio-aginduek beraiek ez dute batere sustatzen berrikuntza, eta, beste batzuetan, ikastetxeek beraiek ohitura sendoak sortzen dituzte, denborarekin disfuncional bihurtzen direnak.

Etorkizunera bideratutako gidaritzak eskola-komunitateari lagundu beharko dio bere sinesmen eta balioetan oinarritzen den ikuspegia bideratzeko. Etorkizuneko joerak igarri beharko ditu horietara moldatzeko eta horietaz baliatzeko, eta, azkenik, gaur egungo egoeratik lortu nahi den egoerarako aldaketa-prozesua kudeatu beharko du. Aldaketa horiek bideratzeko aldaketa-eragileen berezko trebakuntzak behar dira, diagnostiko zuzena egiteko gaitasuna behar da, eta hobekuntzaren plangintza egin behar da, pertsonen ahalegin jarraituari eusteko.

Gidaritza estrategikoak garapen eta mantentzearen premiak orekatzeko erronkari egin beharko dio aurre. Ikastetxeek aldatu egin beharko dute, baldin eta erakunde-orientazioak eta sistemaren erabilitzaileen eskariak bere egingo badituzte, baina jarraipena eman beharko diote beren orainari eta beren iraganari. Horrela, erakundea egonkortasunez hornituko dute, eta berrikuntzek ez dute eskolek egiten duten guztia goitik behera aldatuko.

### 3.6. Hezkuntza-administrazioaren politika koherentea, aintzatespena eta laguntza duen zuzendaritza

Ikastetxe baten zuzendaritza eskola-eraginkortasunaren giltzarrietako bat da, baina ikastetxeek zuzendaritza egonkorra eta aditua edukitzeko aukera emango duten mota guztietako neurriak beharko dituzte. Harreman-esparru zuzena erabaki beharko da, jokoaren arauak argituko dituen eta proiektuak gauzatzeko behar besteko auto-

nomia eta jarduteko ahalmena emango duena. Ez dago ekimenez jarduteko ahalmena eta egiteko ahalmena baino suspergarriagorik. Logikaz, ikastetxeek sistematikoki eman beharko dute bere jardunaren berri. Erabakiek gehiago jarraitu beharko diete ikastetxeen premiei, eta gutxiago irakasleen eta bestelako langileen banakako premiei. Eta hori guztia arrazoizko oreka baten barruan.

Aldaketa-garaietan, ikastetxeei laguntzea garrantzitsua da, eta hezkuntza-politika modu orokor eta koherentean aurkeztu beharko da, ikastetxeek balioak eta iguripenak argi eta garbi hautemateko moduan.

Ikastetxeek bakarka jokatzeko izan ohi duten ohiturak ez du aukearik ematen praktikak kutsatzeko eta batetik bestera eramateko; hortaz, sare eta itunen bidezko elkarlana sustatu beharko da.

### 3.7. Ikerketarako eta garapen profesionalerako egitura egonkorak dituen zuzendaritza

Zuzendaritza zeregin praktikoa da, ez teorikoa, eta hainbat modutan eskuratzen da horretarako jakintza. Zuzendaritza on baterako behar diren gaitasunak eta ezaugarriak ezagutzen badira ere, ez da beti zehaztasunez jakiten nola eskuratzen diren horiek. Ez dago zalantzarik gidaritza-ahalmenaren garapena etengabeko ikaskuntza baten ondorioa dela, eta pertsona bakoitzak laguntza sistematikoa beharko duela, bai bere ikasteko modu zehatzaren araberkoa, bai dagozkion gaitasunen garapen-mailaren araberkoa.

Eskola-zuzendarien behar besteko masa kritikoa edukitzea interesatzen zaigun heinean, guztiontzako prestakuntza eta garapenerako aukerak izan beharko dira: etorkizuneko zuzendariarentzat, iritsi berrirentzat, eta esperientzia handiagoa edo txikiagoa dutenentzat. Prestakuntza-programek eskumen-ereduen zorrotasuna gainditu beharko dute, eta funtsezkoak diren hainbat kontzeptu jorratu beharko dituzte: eskola-giroa, gidaritza-estiloak eta ikastetxearen errendimendua. Era berean, erakundearen hobekuntza suspertzen duten

kualitate pertsonalak garatzeko aukera eman beharko dute, hala nola gogo bizia eta inplikazioa sortzeko gaitasuna.

Zuzendaritza bultzatzeko programak hainbat estrategiaren bitartez gauzatzen dira: ikastetxeen arteko estrategiak, tutore adituen bidezko aholkularitza, arazoei irtenbidea ematea, eta abar. Hortaz, tokiko eta eskualdeko zuzendarientzat sistematikoki eta erraz egon beharko dute eskura, eta hezitzaile trebatuen behar besteko sarea sortu beharko da. Eskola-elkarte baten gidaritza-ahalmen osoaren garapenak koherentzia, jarraipena eta aurrerapena eskatzen du.

Etengabeko aldaketaren erronkak ohikoak ez bezalako zuzendaritza eta gidaritzako egiturak eskatzen ditu hezkuntza-sistemaren maila guztietan. Funtsezko osagai hori gabe, hezkuntza-sistemaren gaineko iguripenek gainditu egingo dute abian jartzeko benetan duten ahalmena. Hori dela eta, behar-beharrezkoak izango dira hezkuntzako gidaritzari eta zuzendaritzari buruzko eztabaida gidatuko duten pertsonak eta egiturak, sistematikoki ikertuko dutenak eta garapen profesionalerako programa koherenteak eta jarraituak eskaintzen dituztenak.

## ZUZENDARI BILA

### Ikastetxe bateko zuzendaria hautatzeko prozesu informaturako tresnak

Ikastetxe bateko zuzendaria hautatzeko prozesu arduratsu, informatu eta zorrotzak ondoren zehazten diren lau esparruak biltzen ditu. Azterlan honetan zereginak eta irizpideak jorratuko dira. Asmoak Zuzendaritza Proiektuan finkatuko dira, eta gaitasunak egiaztatzeko ebidentziak hautespen-batzordeari dagozkio eta aurreragoko azterlanen xede izango dira.

## Zereginak

### Lanpostuaren deskribapena

- Ikastetxea ezagutzea: mota eta tamaina, heldutasun edo garapenaren maila, zuzendaritzan aurretik duen historiala
- Zuzendaritza nola ulertzen den
- Lehentasuna duten funtzioak eta zereginak



## Asmoak

### Zuzendaritza-proiektua

- Testuingurua ezagutzea
- Plangintza estrategikoa, asmo-izaeral
- Lehentasunak
- Baliabideak
- Lorpenaren adierazleak



## Ebidentziak

### Ebaluazioa, iragarpena

- Aurretiazko esperientzia
- Gertakari kritikoak
- Portafolio pertsonala: laginak
- Elkarriketak, testak, eta abar.



## Irizpideak

### Zuzendaritzarako gaitasunak

- Jakintzak
- Trebetasunak
- Ezaugarri pertsonalak

### Gaitasun potentziala



# 4

## ZUZENDARITZAREN ZEREGINAK

### (1., 2. eta 3. jarduerak)

Une honetan, hezkuntza-administrazioak, antolakundearen teorikoak eta ikastetxeak berak eskola-zuzendaritza berraztertzen ari dira. Zuzendaritza arazotzat hartzen da, eta auzitan jartzen da zuzendaritzan sartzeko modua, zuzendaritzak izan behar dituen pizgarri profesionalak, eta zuzendaritza behar bezala egiteko aukera emango duen trebakuntza-mota.

Ikastetxe bakoitzak bere ezaugarrien arabera aldatibak behar ditu (ikastetxe-mota, tamaina, ibilbide, garapenaren une eta aurreko zuzendaritzen historiaren arabera).

Ikastetxe asko autopoztasunean finkatuta daude, beste garai batzuetako arrakastetan oinarritzen dira eta ez dira gauza eszenategia aldatu dela ikusteko. Eskolen oinarritzko xedeak berraztertzen lagundu eta aldaketarako bide bideragarria proposatuko dien norbait behar dute.

Beste batzuk batetik bestera xede zehatzik gabe noraezean dabil-tza, emaitzarik ez duen dinamismo batean murgilduta. Guztia probatzen dute eta ezerk ez du ondorio iraunkorrik sortzen. Lehenatasunak finkatuko dizkien norbait behar dute, energiak gehiegi berrikuntzan erre ez ditzaten.

Beste ikastetxe batzuek eragin-kortasuna eta dinamismoa nahasten dituzte, eta lasai samar dabil-tza, ingurune aldakorrera ongi egokitzen dira, eta beren egiturak beren kulturaren eta ohituren ildoan moldatzen dituzte. Ahalegina eta arrakasta sistematikoki aintzatesiko duen eta egiten utziko duen norbait behar dute.



Hezkuntza-administrazioek ez dute eskola-zuzendaritzetarako eredu bakarra eta homogeneousa, eta agian egokia izan daiteke eredu bakarra eta homogeneousa edukitzea. Izan ere, hezkuntzaren arloan askotariko testuinguruak eta egoerak daude, eta guztiei erantzun behar zaie; alabaina, dokumentu programatikoetan hainbat ezaugarri eta joera agertzen dira zehazki –edo antzematen dira–.

Zuzendaritza:

- Talde-lana da, zuzendariaren, ikasketaburuaren eta idazkariaren karguetan batez ere oinarritzen dena –ez da pertsona bakarreko kargu horietan soilik oinarritzen–.
- Berariazko ezagutza eta trebetasunak izango ditu, irakaskuntzaz bestelakoak baina osagarriak (esperientzia, praktikako prestakuntza, prestakuntza instituzionalizatua).
- Bere gain hartzen ditu nola zuzendaritza-rolak, hala hezkuntza-administrazioak ikastetxeei esleitzen dien erantzukizuna.
- Bere jardunaren maila guztietan partaidetza sustatuko du.
- Hezkuntza-komunitatearen eta hezkuntza-administrazioaren estamentuen iritzi jakinaren eta informatuaren ondorioz aukeratu da.
- Ikastetxe baten antolamenduan beharrezkoak diren funtzioak eta zereginak betetzen ditu, irakatsi eta ikasteko prozesua eraginkortasun handienez egin dadin.

Zuzendaritza-zereginak behar bezala egin daitezten **gaitasun egokia** izan beharko da. Gaitasunaren kontzeptua eztabaidatua da, anbiguotasun semantikoa du. Gaitasuna zuzendaritza-lanaren honako prozesu honetan gaineratzen da, M. Eraut-en iritzi (1993):

- Informazioa eskuratzeko eta interpretatzeko prozesuetan. Oso lotura handia dute biek eta alde zuzenak dauden eskema kognitiboaren eraginpean daude. Nabariagoa da bilatzen dugun hori, eta interpretazioek ezarritako pentsamendu-ibilbideak jarraitzen dituzte, horiek auzitan jarri baino gehiago.
- **Premiei egokitzen zaien jardun adituan.** Kontzientzia handirik gabe eta hausnartu gabe egiten diren ohiko jardunen sekuentzia konplexua.

- **Eztabaida-prozesuetan.** Plangintza egitea, arazoei irtenbidea ematea, aztertzea, ebaluatzea, erabakiak hartzea... Zeregin horiek dira lan profesionalaren funtsa; eta profesionalak irakatsi eta ikasteko estrategiak ezagutu behar dituzte, ikastetxe baten funtzionamendua ezagutu behar dute –antolakunde bat den aldetik–, jardun-testuingurua ezagutu behar dute, eta iritzi profesioan alak emateko gai izan beharko dute.

- **Metaprozesuetan.** Aurreko prozesuetan autoerregulaziora eramatean duen lerrun handiko pentsamendua deskribatzen dute, norbera egiten eta pentsatzen ari denaren ebaluazioa, lehentasunen etengabeko birdefinizioa, eta nor berak bere egiten duen guztiaren egokitzapen kritikoa.

Ez dago zalantzarik zuzendaritzak hainbat oinarritzko jardun-arlo garatu behar dituela, testuingurua edota zuzendaritza ulertzeko modua edozein izanik ere:

- Hezkuntza-komunitateko kide guztientzako etorkizun suspergaria planteatuko duen ikastetxeko zuzendaritza estrategikoa.
- Guztiontzako ikaskuntza sustatuko duen elkarbizitza eta autodiplinako giroa sortzea eta mantentzea.
- Langile guztien jakintza eta gaitasun ahalik eta gehien aprobeztatzea, etengabeko ikaskuntza eta ahalegina bultzatuz.
- Lortutako emaitzen kontuak sistematikoki eta publikoki ematea.

**Zuzendaria** aukeratzean oinarritzko jardun-arloak finkatu beharko dira.

Ikastetxe bakoitzak koktel berezia beharko du, eta, horrenbestez, ezinezkoa izango da orokortzea.

## 5

## AUKERATZEKO IRIZ- PIDEAK

### (4. eta 5. jarduerak)

Gaitasuna ez da zeregin bat betetzeko arauzko esleipena izango, eskola-antolakunderako modu baliagarrian jarduteko ahalmen potentziala baizik.

Zereginak edo zereginen multzoak definitzen du gaitasun baten barne-egitura. Zuzendaritza-gaitasuna desberdina da, baina ez dago irakaskuntza-gaitasunetik urrun. Zuzendariak irakasle gisa eskatzen zitzaizenez bestelako zereginak bete behar dituzte kargua hartzen duten unetik bertatik. Beste eskari horiei erantzuteko beste ezagutza eta jarrera batzuk behar dituzte. Horrenbestez, irakasle on guztiek ez dute zertan zuzendari on izan.

Gaitasun orokorra funtsezko lau jardun-esparruri buruzko gaitasun zehatzen metaketa da:

1. Nork bere buruarekiko harremanak: **kualitate pertsonalak**. Autonomiaz jardutea testuinguru jakin batean esku hartzeko eta erabakitzeko. Bere nortasuna garatzea eta adieraztea, bere eskubideez baliatzea eta bizitzaren hainbat esparrutan erantzukizuna bere gain hartzea. Horretarako, etorkizuneko orientazioa eduki behar da, eta ingurunea ezagutu behar da.
2. Beste pertsona batzuekiko harremanak: **pertsona arteko trebetasunak**. Gureak ez diren iritziak ulertzea eta errespetatzea, eta eskola-antolakundearen jardura sustatuko duten adostasuntara heltzea. Antolakunde guztietan behar-beharrezkoak diren gizarte-loturak eta gizarte-kohesioa sortzeko aukera ematen dute.

3. Zuzendaritzarekiko harremanak: **zuzendaritza eta gidaritzako gaitasuna**. Ikastetxerako ikuspegi erakargarria ezartzea eta komunitate osoa proiektu partekatu batean biltzea. Ikastetxe baten zuzendaritza nahitaez pertsona askoren artean banatutako funtzioa dela aintzat hartzea, eta, erakundearen izaeragatik, ikastetxeak eredu zko balioa izango duen funtzionamendu demokratikoa behar duela kontuan hartzea.
4. Eskola-antolakundearekiko harremanak: **kudeaketako trebetasun teknikoak**. Edozein antolakundetan gertatzen den moduan, alderdi tekniko saihestezinak daude, hala nola baliabideen plangintza sistematikoa, ezarritako lehenetsuen alde egingo dena. Baliabideen antolamendua eta optimizazioa. Erakundearen bizi-prozesuen etengabeko jarraipena, ikasleen ikaskuntzak errazten dituztenak.

Irakasle askok trebetasun-multzo garatua dute eta, hortaz, oso hautagai baliagarriak dira zuzendaritzarako.

Eskola-elkarteak hautagai batek zuzendaritzako gaitasuna duela hauteman beharko du, hau da, hautagai baten gaitasun potentziala zehaztu beharko du.

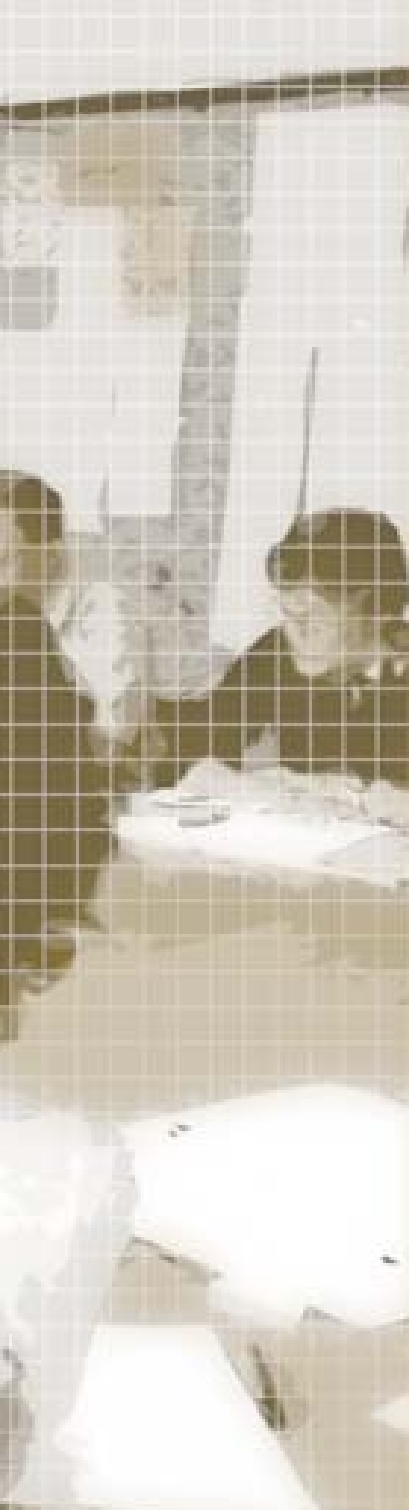
Pertsonak testuinguru jakin batzuetan egiten dutenaren bitartez soilik antzeman daiteke gaitasuna. Zereginak edo eskariak gaitasun pertsonalekin eta testuinguruarekin integratzen eta bat-egiten ditu.

Ikastetxe batean aukera ugari dago gidaritza burutzeko eta, horrenbestez, profesionalak beren jardueraren praktikan behatzeko. Horrek pertsona horiek zuzendaritzarako egokiak diren aztertzeko aukera eman diezaguke.



# 6

## JARDUERAK



## 1. jarduera: Testuinguruaren analisia. “Ikastetxea buruan”

*Gure ikastetxean pentsatzeko geldialdi bat egitea eta gure ezaugarri zehatzetan, familien eta ikasleen eskarietan, premietan eta hezkuntza-komunitatearen iguripenetan pentsatzea beti da komenigarri. Are gehiago ikastetxeko zuzendaritza hautatzean.*

### Jarduera: Ikastetxeak une horretan bizi duen egoera aztertzea

**Xedea:** Gogoeta erraztea eta ikastetxeak behar duen zuzendaritza-motarako hurbilketa egitea.

**Testuingurua:** Irakasleen klaustroa, eskola-kontseilua, hautespen-batzordea, eta abar.

**Prozedura:** Hasteko, banakako jarduera da; eta ondoren, talde txiki batean egiten da. Azkenik, taldeen ekarpenak biltzen dira, eta ikastetxearen eta haren esanahien ikuspegiak aztertzen dira.

Gogoeta gida dezaketen galderak:

- Komunitatearen zerbitzura gaude; gure ikasleek eta haien familiek zer premia dute? Eta zer espero dute ikastetxetik?
- Duela gutxi gure historian pentsatuko dugu, eta urrats garrantzitsuak eginarazi zizkiguten funtsezko uneak gogoratuko ditugu:
  - Zer aldaketa garrantzitsu gertatu dira ikastetxean?
  - Hazi al gara? Zerekin gaude harro?
  - Zein izan dira aldaketaren eragileak gure ikastetxean?
- Zerk definitzen du gure zentroa gaur egun?
  - Lehentasunak?
  - Lorpenak eta iguripenak?
  - Nola ikusten gaituzte kanpotik?
  - Kolektibo kohesionatua al gara?
  - Zehatz al ditzakezu guztiok norabide berean ari garen seinale diren hiru jardun-ildo? Proiektuak, ikastetxe-motari dagozkion helburuak, irakatsi eta ikasteko estrategiak...
- Etorkizunari begira. Izan garena, orain garena eta izan nahi duguna abiapuntu izanik, eta zerbaitek aurrera egiten ez badu eta hobetzen ez badu, gelditu eta ahuldu egiten dela kontuan izanik, zer motatako zuzendaritza izan nahi nuke/genuke ikastetxean? Gure us-tez, zermolako zuzendaritzak erantzun diezaieke hobekien gure ikastetxearen egungo eta epe ertaineko premiei?

### Ondorioak

## 2. jarduera: Zuzendariaren rol formala

Zuzendariak antolakundearen duen erakunde-paperari buruz galdetzen badigute, lanpostuaren zereginen deskribapenarekin erantzun dezakegu: “Zuzendari batek araudiaren arabera honako hau egin beharko luke”.

### Jarduera: Zer diote araudiak eta orientazioek?

**Xedea:** Ikastetxe bateko zuzendariaren rolaren alderdi formalak aztertzeko aukera ematea. Ondorioak aintzat hartzea eta aurkikuntza esanguratsuak lankideekin partekatzea.

**Testuingurua:** Banakako jarduera gisa edota talde txikiko jarduera gisa egin daiteke. Interesgarria da eskola-kontseilurako, klaustrorako edo hautespen-batzorderako.

#### Prozedura:

1. Har ezazue kontuan zuzendariaren rol formala:

- Ba al dago lanpostuaren deskribapenik? Ez badago, egon behar al luke?
- Lanpostuaren deskribapena eginik badago, har itzazue kontuan haren edukiak: Argia al da? Errealista al da?
- Jar itzazue elementu guztiak lehentasun-ordenan. Zer irizpiderekin egin duzue?
- Lehentasun horiek berak al dituzte, zuen iritziz, hezkuntza-administrazioak, eskola-kontseiluak, ikastetxeko lankideek, hezkuntza-komunitateak?

2. Idatz ezazue lanpostuaren deskribapena, eta argi itzazue bereziki alderdi hauek:

- Lanpostuko nahitaezko arloak (eskariak): egin behar dena eta zenbait zeregin jakin zehazki nola egin behar diren.
- Lanpostuko mugatze-arloak (murriztapenak): baimenduta ez dagoena edo zenbait zereginetan zilegi ez diren jarduteko moduak.
- Aukeratze-arloak (aukerak): zereginak aukeratzean eta horiek egiteko moduan hautazkoa dena.

**Ondorioak:** Bateratze-lana eta eztabaida egin ondoren, ondorioak bildu eta ezagutarazi egin dira.

*Ariketa hau bereziki baliagarria da antzeko rola betetzen dutenak talde batean biltzen direnean eta beren rolaren gaineko ikuskerak aldera ditzaketenean. Era berean, egokia da ikastetxeko zuzendaritza-postuetarako pertsonak aukeratzeko erantzukizuna dutenentzat.*



## Jarduera: Rolaren multzoaren analisisa

**Xedea:** rol-multzo bateko kide esanguratsuak bereizteko aukera ematen du; baita elkarren gaineko iguripenak sakontasunez aztertzeko aukera ere.

**Testuingurua:** Hainbat hobe rol-multzo bateko kide bat baino gehiago dagoen talde bat bada, hau da, bere definizioan esanguratsuak diren pertsonak badira. Talde bakar batek ere egin dezake (klastroak). Kasu horretan, rol-multzoaren itxura egiten duten taldeak osatzen dira: familiak, ikasleak, irakasleak, administrazioa...

**Materialak:** Aurretiazko azalpen-orriak eta rolaren iguripenen orriak.

### Prozedura:

1. "Rol-multzoa" kontzeptuaren sarrera txikia egiten da.
2. Zuzendariaren rolari buruzko banakako gogoeta egiten da (funtzioak eta zereginak). (I. tresna)
3. Agertu diren zuzendaritzaren eta beste kolektiboen gaineko iguripenak partekatzen dira taldeetan. (II. tresna)
4. Talde bakoitzaren emaitzak azaltzen dira, eta antzekotasunei eta desberdintasunei buruzko eztabaida-prozesuari ematen zaio hasiera.
5. "Arrazoizko" iguripenak aztertzen dira eta iguripen-multzoa osatzeko saioa egiten da.



**I. tresna.** Elkarren gaineko iguripenen analisia

	Ikasleak	Familiak	Irakasleak	Administrazioa
KOLEKTIBO BAKOITZAK zuzendaritzaz espero duena				
ZUZENDARITZAK kolektibo bakoitzaz espero duena				

## II. tresna. Elkarren gaineko iguripenen analisia

Zein dira zure ustez rol ezberdinek zuzendariaren lanaren gainean dituzten iguripenak?

<p><b>1.- Rola: ZUZENDARIA</b> Zuzendariak ikasleen gainean dituen iguripenak:</p>	<p><b>Bestearen rola: IKASLEAK</b> Ikasleek zuzendaritzaren jardunaren gainean dituzten iguripenak:</p>
<p>Positiboak:</p>	<p>Positiboak:</p>
<p>Negatiboak:</p>	<p>Negatiboak</p>
<p><b>2.- Rola: ZUZENDARIA</b> Zuzendaritzak irakasleen gainean dituen iguripenak:</p>	<p><b>Bestearen rola: IRAKASLEAK</b> Irakasleek zuzendariaren jardunaren gainean dituzten iguripenak:</p>
<p>Positiboak:</p>	<p>Positiboak:</p>
<p>Negatiboak:</p>	<p>Negatiboak:</p>
<p><b>3.- Rola: ZUZENDARIA</b> Zuzendaritzak familien gainean dituen iguripenak:</p>	<p><b>Bestearen rola: FAMILIAK</b> Familiek zuzendariaren jardunaren gainean dituzten iguripenak:</p>
<p>Positiboak:</p>	<p>Positiboak:</p>
<p>Negatiboak:</p>	<p>Negatiboak:</p>
<p><b>4.- Rola: ZUZENDARIA</b> Zuzendaritzak administrazioaren gainean dituen iguripenak:</p>	<p><b>Bestearen rola: ADMINISTRAZIOA</b> Administrazioak zuzendariaren jardunaren gainean dituen iguripenak:</p>
<p>Positiboak:</p>	<p>Positiboak:</p>
<p>Negatiboak:</p>	<p>Negativboak:</p>

#### 4. jarduera: Zuzendari idealaren erretratu-robota

##### Jarduera: Hautagai ideala hautatzeko irizpideak definitzea (aukeratzea, izendatzea).

**Xedea:** Administrazioan edota beste hezkuntza-erakunde batzuetan hautespen-prozesuak zein suposiziopetan egiten diren hausnarra-razi nahi dizu ariketak. Horrela, **mahiaren bestaldean kokatu nahi zaitu, eta hautatzeko prozesuan erantzukizuna eman nahi dizu.** Jarduera horren bitartez ikastetxe bateko zuzendariaren profila berreraikitzeke aukera dago.

**Testuingurua:** Hautespen-batzordeak, izendapen-organoak edo eskola-kontseiluak aukera izango du zuzendariaren hautaketa gidatuko duten irizpideak ezartzeko.

**Materialak:** Jardun profesionalerako irizpideak biltzen dituzten orriak.(ikus III. tresna)

##### Prozedura:

1. **Taldean.** Ikastetxeko zuzendariaren lanpostua bete nahi da. Prestatu esleitzen zaizkion zereginen eta erantzukizunen zerrenda. (**ikus 1. eta 2. jarduerak**)
2. **Banaka.** Irakur ezazu zuzendaritza aukeratzeko erabil daitezkeen jardun profesionalako irizpideen zerrenda. Irizpideen berri ematen duten portaera-motak labur-labur definitzen dira -kategorien arabera taldekatuta daude-.
3. **Taldean.** Jar zaitetze ados lanpostua betetzeko irizpiderik agerikoenen inguruan. Aukeratu dituzun irizpideak adierazteko lekua duzu orri-barren bakoitzean. Saia zaitetz atal bakoitzeko 3 irizpide baino gehiago ez aukeratzen. Orrialde bakoitzeko irizpideen gainean adostasuna lortzen duzuean, hautespen-prozesu horretan erabili beharreko behin betiko zerrenda egin dezakezue. (III. eta IV. tresnak).

### III. tresna. Jardun profesionalerako irizpideak

---

#### KUALITATE PERTSONALAK:

1. **Malgutasuna:** zirkunstantzia, pertsona, zeregin eta baliabide aldakorrei positiboki erantzuteko gaitasuna.
2. **Irmotasuna:** zeregina amaitu arte edo ahalegina emankorra ez dela agerikoa den arte zereginarekin jarraitzeko ahalmena.
3. **Autonomia:** nor bere erabakiak hartzeko eta besteei errua bota gabe ondorioak onartzeko ahalmena. Agintea auzitan jartzeko adorea, erakundearen garapenerako beharrezkotzat jotzen denean.
4. **Fidagarritasuna:** esleitu zaizkion zereginak betetzeko eta aurreikusitako denboran emaitzak sortzeko ahalmena.
5. **Integritatea:** erakundearen barruan onar daitezkeen balioak eta sinesmenak onartzea.
6. **Oreka:** jarrera arrazionala eta portaera onargarria mantentzea, baita zailtasun eta estreseko egoeretan ere.

AUKERAKETA:

-  
-  
-

#### PERTSONA ARTEKO TREBETASUNAK:

1. **Enpatia:** gainerakoen balioak, iritziak eta kualitateak ulertzeko trebetasuna.
2. **Gainerakoen gaineko ardura:** gainerakoei beren zereginetan eta lanetan laguntzeko gaitasuna. Gainerakoen zailtasunen eta kezken aurrean sentsibiltatea.
3. **Adierazgarritasuna:** nor bere ideiak irmotasunez adierazteko eta gure eskubideak errespetatzen dakizkigun babesteko gaitasuna, betiere gainerakoen ideiak eta eskubideak errespetatzen ditugun bitartean. Gure betebeharrak betetzeko borondate irmoa.
4. Entzute aktiboa: gainerakoei entzuteko eta erabateko arreta jartzeko trebetasuna eta sentsibiltatea, elkarrizketan nagusitu gabe eta gainerakoen jarioa eten gabe.
5. **Adierazpen argia eta laburra:** gertakariak eta iritziak labur eta zuhurtsunez adierazteko gaitasuna, idatziz nahiz ahoz.
6. **Talde-lana:** zeregin partekatuar helburu, beste batzuekin batera jarduteko ahalmena, bai taldearen gidaritzan, bai taldekide soil gisa. Norberaren nahiez gainetik, taldearen premiak finkatzeko erabakitasuna.

AUKERAKETA:

-  
-  
-

### III tresna. Jarraipena.

---

#### ZUZENDARITZA ETA GIDARITZAKO GAITASUNA:

1. **Esku-ordetzea:** esku-ordetzeko pertsona egokiak aukeratzeko gaitasuna, zereginak eta erantzukizunak definitzeko gaitasuna, eta agintea eta baliabide egokiak emateko gaitasuna.
2. **Motibazioa:** gainerakoak zeregin batekin suspertzeko eta haiek beren dedikazioari eusteko gaitasuna.
3. **Kalitate-kontrola:** lortu nahi diren eta onar daitezkeen estandarrak ezartzeko eta lortzen direnak ziurtatzeko trebetasuna, pozteko modukoak ez diren jardunak alderatzeko erabakitasuna barne.
4. **Langileen garapena:** langileek beren helburuak eta antolakundearenak lor ditzaten laguntzea, eta horretarako beharrezko prozedurak finkatzea eta baliabide egokiak esleitzea.
5. **Kanpora irekitzea:** kanpoko garapen esanguratsuen gaineko kontzientziazioa eta garapen horien ulermena, eta jarduerarako garrantzitsua diren kanpoko agentziekin harremanetan jartzeko trebetasuna
6. **Gidaritza:** talde eraginkorrak osatzeko, antolakundearen zuzendaritzaz arduratzeko, eta gainerakoak jardun-ildo horretan bideratzeko gaitasuna.

AUKERAKETA:

-  
-  
-

#### KUDEAKETAKO TREBETASUN TEKNIKOAK:

1. **Proiektuen plangintza:** lortu nahi diren emaitzei aurrea hartzeko eta horien lorpenerako beharrezko baliabideak jartzeko trebetasuna.
2. **Negoiazioa:** proiektuen arrakastarako prozedura eta baliabideak negoziatzeko trebetasuna, barruko zein kanpoko instantziekin negoziatzekoa.
3. **Baliabideen antolamendua:** proiektuen arrakasta ziurtatuko duten baliabide egokiak identifikatzeko, lortzeko eta antolatzeko jakintza eta trebetasunak.
4. **Testuinguruaren ulermena:** errealitatea interpretatzean, giltzarri zuzenez baliatzeko pentsamendu logikoa eta intuitiboa erabiltzea.
5. **Ebaluazioa:** giroa hautemateko eta jardunak ebaluatzeko gaitasuna, eta banako eta taldeko jardunen eta jardun-prozesu orokorren jarraipen sistematikoa egiteko eta aldatzeko trebetasuna.
6. **Profesionaltasuna:** hezkuntza-zerbitzuak egitean, lanbidearen portaera-eredu egokiak mantentzeko gaitasuna eta nahia.

AUKERAKETA:

-  
-  
-

## IV. tresna

---

### IKASTETXEA:

Zuzendariak bete beharreko zereginak:

1.

2.

3.

4.

...

Bai hautagaiaren gaitasun potentziala, bai ikastetxerako eta zereginetarako egokitzapena finkatzeko aukera emango duten irizpideak:

- Kalitate pertsonalak:
- Pertsona arteko trebetasunak:
- Zuzendaritza- eta gidaritza-gaitasuna:
- Kudeaketako trebetasun teknikoak:

## 5. jarduera: Aukeratzeko prozedura egokiak

### 1. Taldean:

Aurreko prozesua amaitutakoan, erabil itzazue eztabaidatzeko irizpideak, eta ados itzazue hautespen-prozedurarik egokienak; esate baterako:

- Ohiko elkarrizketak irizpideen balorazio egokia egiteko aukera ematen duen ebatzi, edo beste prozedura batzuk landu behar diren aztertzea. Zer beste baliabide erabil daitezke?
- Zer adierazle erabiliko dira irizpide horiek neurtzeko?
- Nor dago aukeraketa egiteko egoerarik onenean? Zergatik? Zenbat? Ikastetxe publikoetan zuzendariaren aukeraketa Eskola Kontseiluaren esku dago.
- Nola banatzen dira aurretiazko zereginak hautespen-batzordean edo hautespena antolatzen duen organismoan?
- Zein da denbora-sekuentziarik egokiena?
- Zer informazio emango zaie hautagaiei? Adibidez., egingo zaizkien galderen berri eman, jarraituko diren prozeduren jakinaren gainean jarri...

### 2. Talde handian:

Hautespen-batzordeen jarduna orienta dezaketen proposamenak lantzea eta guztien jakinaren gainean jartzea.