

Gradu Amaierako Lana

Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako Gradua

Hezkuntza-zentro publikoetako zuzendarien asebetetze-maila eta motibazioa

Egilea: Nahia Juaristi Ganboa

Tutorea: Jon Landeta Rodríguez

2022-2023 ikasturtea



AURKIBIDEA:

1. LABURPENA.....	2
2. SARRERA.....	3
3. MARKO TEORIKOA.....	4
3.1. Motibazio- eta higiene- faktoreen teoria (F. Herzberg, 1959).....	4
3.2. Espektatiben teoria (Vroom, 1964; Lawler, 1993).....	6
4. ORAIN ARTEKO ZUZENDARIEN MOTIBAZIOAREN EBOLUZIOAREN AZTERKETA... 7	7
4.1. 2002. urteko zuzendarien asebetetze-mailaren eta faktore motibagarrien analisia....	7
4.1.1. Hautaketa prozesua legeztatzen zuen azaroak 5eko 05/1995 Dekretua.....	7
4.1.2. Zuzendarien asebetetze-mailaren analisia.....	8
4.2. 2009. urteko egoeraren analisi laburra eta egindako hobekuntzak.....	11
4.3. 2010. urteko zuzendarien asebetetze-mailaren eta faktore motibagarrien analisia..	11
4.3.1. Autaketa prozesua legeztatzen zuen otsailak 3ko 22/2009 Dekretua.....	12
4.3.2. Zuzendarien asebetetze-mailaren analisia.....	12
4.4. Hautaketa prozesua legeztatzen duen otsailak 28ko 29/2023 Dekretua.....	14
5. 2023. URTEKO ZUZENDARIEN MOTIBAZIOAREN ETA ASEBETETZE-MAILAREN AZTERKETA.....	17
5.1. Datu orokorrak.....	18
5.2. Zuzendaritzara sarrera.....	19
5.3. Hautaketa-prozesua.....	21
5.3.1. Betebeharreko baldintzak.....	22
5.3.2. Zuzendaritza-proiektua.....	23
5.3.3. Zuzendaritza-taldearen eraketa.....	25
5.3.4. Hasierako formakuntza-programa.....	26
5.4. Zuzendari kargua.....	28
5.5. Hezkuntza Sailarekin harremana.....	31
5.6. Zuzendaritza-taldea.....	33
5.7. Ikastetxeko langileekin harremana.....	34
5.8. Ordainsariak.....	35
5.8.1. Soldata plusa.....	36
5.8.2. Formakuntza osagarriak.....	37
5.8.3. Klase orduen murrizketak.....	38
5.8.4. Zentroaren aukeraketan lehentasuna eta ordutegian malgutasuna.....	38
5.8.5. Desiratutako ordainsariak.....	39
5.9. Amaierako galderak.....	40
5.10. Proposamenak.....	41
6. ONDORIOAK.....	45
7. BIBLIOGRAFIA:.....	46
8. ERANSKINAK:.....	47

1. LABURPENA

Gradu amaierako lan honen helburua, azken urteetan, ikastetxe publikoen zuzendari-karguen baldintzetan eman diren hobekuntzak analizatzea eta hauek izan duten eragina ikertzea da. Azken urteetan egindako hobekuntzak, zuzendariarentzat benetan hobekuntzak suposatu izan diren egiaztatzeko, hauen inguruko zuzendarien iritzia aztertuko da.

Horretarako, higiene- eta motibazio-faktoreen teoria (F. Herzberg, 1959) eta espektatiben teoria (Lawler, 1968; Vroom, 1964) aztertuko dira ikerketaren oinarri bezala. Ostean, datuen analisirako, Satisfacción e insatisfacción de los directores escolares (Caballero Martínez, J. & Salvador Mata, F., 2002) ikerketa eta El acceso a la dirección escolar en los centros públicos del País Vasco (Jáuregui, P. A., Sabals, J. T. & Agudo, J. L. B., 2010) ikerketako datuak analizatuko dira, ikerketa egin zen momentu bakoitzean, legean zegoen zuzendaritzara sarrera legeztatzen zuten dekretuak ere analizatuz.

Amaitzeko, ikerketa propio baten bidez, egungo Euskal Autonomia Erkidegoko zuzendarien asebetetze- eta motibazio-mailak aztertuko dira, bi hauetan eragiten duten faktore desberdinak identifikatuz. Horrela, gaur egungo zuzendaritzaren indargune eta ahuleziak ezagutuko dira.

Ikerketa honen bidez, azken urteetan egindako aldaketak, hautaketa prozesura aurkezten diren hautagai kopuruan positiboki eragin dutela egiaztatu da. Dena dela, badaude hobetzeko alderdi batzuk, egun, zuzendarien asebetetze-mailan negatiboki eragiten dutenak: presio eta erantzukizun maila altuak, errekonozimendu falta, ordainsari urriak... Hori dela eta, hainbat proposamen aurkeztu dira, zuzendaritzaren aspektu hauek hobetu ahal izateko.

2. SARRERA

Hezkuntza-zentro publikoen kudeaketak funtsezko zeregina du hezkuntzaren kalitatean eta, beraz, gizartearen garapenean. Erakunde hauetako zuzendariak erronka konplexu eta ebolutibo batzuei aurre egiten diete eguneroko lanean, administrazio kudeaketatik hasi eta ikaskuntza-ingurune eraginkorra sustatzera eta etengabeko hobekuntza bultzatzeraino. Hala ere, erabaki bakoitzaren atzean, estrategia eta ahalegin bakoitzaren atzean bere errendimenduan nabarmen eragiten duen faktore erabakigarri bi daude: asebetetze-maila eta motibazioa.

Mende honen hasieran, zentro publikoetako zuzendarien ehuneko oso txiki bat borondatez iristen ziren kargura, gehiengo handia Hezkuntza Sailak aukeratuak ziren. Egoera hau larritzekoa zen, zuzendariak karguan beren borondatearen kontra zeudelako, eta ondorioz, asebetetze- eta motibazio-maila oso baxuak zituzten.

Azken datuen arabera, azken urteetan, Hezkuntza Sailak egindako zenbait aldaketaren ondorioz, zuzendari izatera aurkezten direnen hautagai kopuruan hazkunde handia eman da. Argi dago, aldaketa hauek, kargu hau erakargarriagoa bihurtu dutela, dena dela, badirudi, aldaketa hauek ez dutela zuzendarien asebetetze-mailan hainbeste eragin.

Gradu amaierako lan honetan ikastetxe publikoetako zuzendarien motibazioa aztertuko da, hau osatzen duten hainbat dimentsio aztertuz eta hauek euren ekintzetan eta ikastetxeko kudeaketaren arrakastan nola eragiten duten aztertuz. Hezkuntza-arduradun hauek zerk motibatzen dituen ulertzea ezinbestekoa da erakunde publikoen norabidea optimizatzeko, hezkuntzaren kalitatea indartzeko eta gizarte informatu eta trebeago baten hazten laguntzeko. Azterketa honetan zehar, ikastetxe publikoetako zuzendariak bultzatzen dituzten faktoreak, motibazioa bilatzeko dituzten oztupoak eta haien motibazio-mailak ikastetxeko kudeaketaren errendimenduan eta eraginkortasunean nola eragiten duten aztertuko da.

Horretarako, langileen psikologian oinarritutako bi teoria erabiliko dira, asebetetze- eta motibazio-mailan eragina duten faktore desberdinak ezagutzeko. Ondoren, datuak analizatzeko, bi ikerketa teknika erabili dira, alde batetik, urte hauen zehar egin diren bi ikerketen datuen azterketa laburrak egingo dira. Gainera, karguaren lan baldintzetan egindako aldaketak eta kargua legeztatzen zuen legedia kontuan hartuko da. Amaitzeko, ikerketa propio baten bidez, gaur egungo Euskal Autonomia Erkidegoko zuzendarien asebetetze-maila eta motibaziok ezagutu eta aztertuko dira, hauek hobetzeko proposamenak eskainiz.

Hori dela eta, lan honekin hezkuntza publikoaren alderdi erabakigarri baina askotan gutxietsiak argitu nahi dira, ikastetxeetako zuzendariak oztupoak gainditzera eta bikaintasuna lortzeko ingurune erronka batean bultzatzen dituenari buruzko ikuspegi sakonagoa eskainiz. Horrela, hezkuntza-sistema eta hezkuntza-arduradun hauek zerbitzatzen dituzten komunitateen ongizatea indartzen laguntzea espero.

3. MARKO TEORIKOA

3.1. Motibazio- eta higiene- faktoreen teoria (F. Herzberg, 1959)

F. Herzbergen teoriaren oinarria motibazio-faktoreak eta higiene-faktoreak bereiztea da. Higiene-faktoreak behar primarioak asetzen dituzten faktoreak dira, hau da, behar horiek edukitzean gogobetetzen dituztenak, bestalde, hala ez denean, asegabetasuna eragiten dutenak. Faktore horiek betetzen direnean, langileek jarrera positiboa izaten dute, baina haien motibazio-mailak ez du eraginik izaten.

Edozein lanpostutan, higiene-faktore nagusia soldata izaten da. Hau, langileak erakunde edo enpresari eskaintzen dion lanaren truke jasotzen duen soldata justua ez bada, langilea ez da asebeteta sentituko. Bestalde, soldata bidezkoa dela iruditzen bazaio, faktore honi dagokionez, jarrera positiboa izango du. Hau ere pertsona horren egoera ekonomikoaren edo jada duen soldata mailaren arabera da. Langile batek egoera ekonomiko oso ona badu eta bere soldata aurrera ateratzeko ezinbestekoa ez bada edo oso soldata handia badu, pizgarri ekonomikoek ez dute horrenbesteko baliorik izango langilearentzako. Aldiz, bere soldata oinarrizko beharrak betetzeko beharrezkoa bada edo soldata baxua badu, edozein pizgarri ekonomikok, gogobetetasun handia eragingo du.

Lan-baldintzak ere oinarrizko beharrak dira. Horiek lana egiten den ingurunearen egoerari, baldintza fisikoei eta erraztasunei egiten diete erreferentzia. Horien artean daude segurtasuna, hau da, instalazio seguruak izatea, non langileak ez duen bere osotasun fisikoa arriskuan jartzen. Era berean, instalazio garbiak eta lanerako baldintza onetan izatea; argitasun ona, garbitasuna, zarata eta abar. Azkenik, langileak bere lana egin ahal izateko behar dituen material eta tresnak eskura izatea. Ezinbestekoa da faktore horiek betetzea, langileak beraien baldintzekin gustura egon daitezen; izan ere, baldintza horiek bete ezean, lan egiteko eragozpenak sortuko lirateke.

Horrez gain, laneko segurtasuna, erakundeak eskaintzen dituen administrazio-baldintzei dagokie. Arlo honetan gogobetetasuna lortzeko, beharrezkoa da arauak, arauak eta prozedurak ongi definituta egotea eta antolakundeko kide guztientzat zuzenak izatea. Lan kontratuek garrantzi handia dute laneko segurtasunean, kontratu motaren arabera langileak segurtasun handiagoa edo txikiagoa izango baitu.

Bestalde, faktore sozialek ere, langilearen jarreraren eta ajetasunean eragina dute. Hauek, langile bakoitzak bere lankideekin dituen harreman sozial guztiak dira. Erlazio hauek errespetuzkoak, konfiantzazkoak eta profesionalak izan behar dira, nagusien, maila berekoen zein mendekoekin. Horrela ez bada, gatazkak sortu daitezke langileen artean eta ondorioz, asegabetasuna.

Bukatzeko, onura gehigarriak, oinarritzko beharrak asetzen dituzten faktoreak ez izan arren, higiene-faktore gisa hartzen dira, ez baitute autorrealizazioarekin zerikusirik. Onura gehigarri horien artean daude telelana egiteko aukera, ordutegiaren malgutasuna, zerbitzu medikoen planak, familia-aseguruak eta abar dira.

Bestalde, Herzberg-ek motibazio-faktoreak bigarren mailako beharrak asetzen dituzten faktore bezala definitzen ditu, hala nola estimua eta autorrealizazioa. Faktore horiek betetzen badira, motibazio-maila handitu egiten da, eta horrek produktibitatea, errendimendua eta bikaintasuna handitzen ditu.

Alde batetik, lanpostuak langilearen ezagutzekin, trebetasunekin eta interesekin bat etorri behar du, langileak ez dezan sentitu eguneroko lanari zentzurik ez diola eta bere gaitasuna alferrik galtzen ari dela. Horregatik, interesgarria eta kitzikagarria den lana izan behar du, lanpostuko motibazioa lortzeko.

Ildo berean, lorpenak eta autorrealizazioak lotura estua dute aurreko puntuarekin. Hori lortzen da zerbaitetan lan egiten denean. Horretarako, pertsona bat trebatu egin da, eta bere potentzial guztia aprobetxatzen duela sentitzen du, eta, hala, bikaintasunez lortzen ditu lan-helburuak.

Errekonozimendua ere oso puntu garrantzitsua da, askotan, autorrealizazioa ez baita nahikoa erabateko gogobetetasuna lortzeko. Nagusien, lankideen eta bezeroen onarpena oso garrantzitsua da gauza handiak lortzen ari garela ulertzeko eta ziur jakiteko.

Azkenik, erantzukizuna motibazio-faktore handia da; izan ere, zenbat eta erantzukizun gehiago izan lanpostuak eta, ondorioz, langileak, orduan eta konfiantza handiagoa du harengan eta lor dezakeenean.

Higiene-faktoreak	Motibazio-faktoreak
<ul style="list-style-type: none"> - Soldata - Lan-baldintzak - Laneko segurtasuna - Faktore sozialak - Onura gehigarriak 	<ul style="list-style-type: none"> - Ezagutzekin erlazionatutako lanpostua - Autorrealizazioa: hazkunde profesionala, konfiantza... - Errekonozimendua - Erantzukizuna eta lan karga

Iturria: Elaborazio propioa, F. Herzberg-en (1959) oinarrituta.

3.2. Espektatiben teoria (Vroom, 1964; Lawler, 1993)

Itxaropenen teoriak langileen portaera aztertzen du, ahaleginari esker itxaropenak lortzeko ideiak eragiten dien motibazioari dagokionez. Teoria honen arabera, espektatiba, esperotako ordainsariaren probabilitatea eta ordainsariaren balorazioa dira langilearen portaeran eragiten duten hiru faktoreak. Teoria honek motibazioaren prozesua adierazten du, eta espektatibak, instrumentalitateak eta balentziak dira motibazioan eragina duten hiru faktoreak.

Espektatibari buruz hitz egitean, ahaleginak lanean ondo aritzea ekarriko duela uste izatea da, eta ondo aritzeak emaitza onak ekarriko dituela. Ondorioz, langileak bere jokabidetik lortuko duen emaitzaren inguruan, pertzepzio batzuk sortzen ditu. Hau, bi faktore nagusik baldintzatzen dute; langileak berak dituen gaitasunak eta lan hau egiteko dituen erraztasun eta laguntzak, hau da, enpresa edo erakundeak eskaintzen dituen aukerak. Adibidez, langileak erantzukizun handiagoko lanpostu bat lortu nahi badu, hori gertatzeko, bere ahaleginaz gain, enpresak langile honi erantzukizun-maila handiagoa duen lanpostura igotzeko aukera emango dion edo ez.

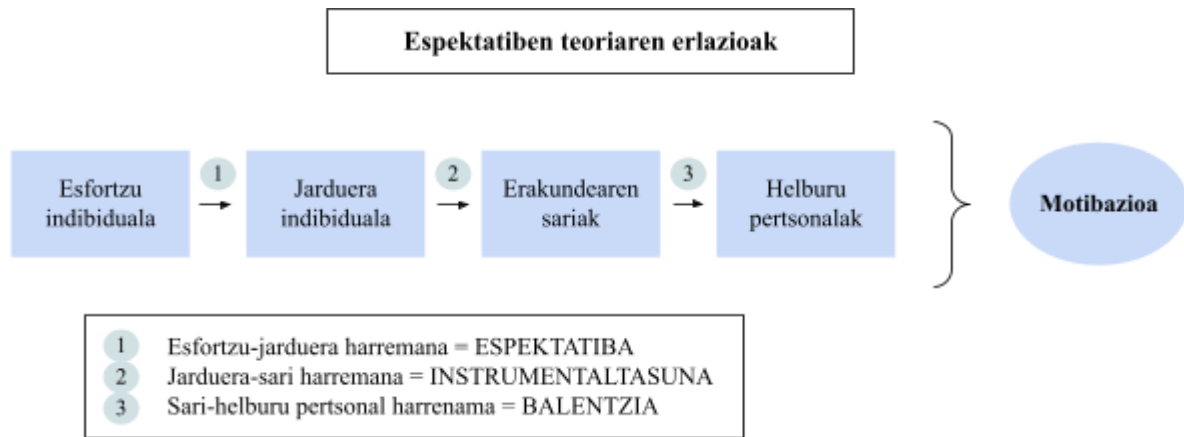
Esperotako ordainsariaren probabilitatea, esfortzua espero den emaitza lortzeko erabakigarria izango den ustea eta emaitza onak izanez gero ordainsari bat jasotzeko zenbatetsitako probabilitate-maila da. Emaitzen eta ordainsariaren artean erlaziorik izan ez gero, honen balioa 0 izango da. Bestalde, emaitzaren eta sariaren artean erlazio positibo zuzena izanez gero, 1 balioa izango du.

Azkenik, ordainsariaren balorazioa, langileak egindako lanaren emaitzari ematen dion balioa da eta hau pertsonak bere lanaren bidez lortu nahi zuen helburuaren araberakoa da. Hasiera batean lortutako helburua betetzea lortu badu, 1eko balio izango du, kontrara, 0 balioa.

Hiru faktore hauen ondorioz, Lawler eta Vroom-ek lau egintza hauek identifikatzen dituzte:

1. Langileak, bere ahaleginak nolabaiteko emaitzak izango duela uste behar du, hori horrela ez bada, ez ahalegintzeko motibaziorik izango.
2. Jardueraren emaitzak langilearentzat baliotsua izateaz gain, enpresarentzat edo erakundearentzat ere izan behar du. Horrela, beste kideek ere baloratzen duten onura kolektiboa ere lortzen ari dela ikusiko du.
3. Ondorioz lortuko dituen sariak, balio handia izan behar du langilearentzat, hau asebeteta sentitzeko. Sari batekiko langile bakoitzaren balorazioa erabat desberdina izan daiteke. Familiaren egoeraren, egoera ekonomikoaren... araberakoa da eta horiek aldatzen direnean, langileak sarien balorazioa ere aldatzen da.

Azkenik, langilearen banakako helburuak betetzen badira, autoestimua handitu egingo da. Ondorioz, langilea berriz ere prozesu beretik igarotzeko prest egongo da.



Iturria: Elaborazio propioa, Vroom-en (1964) oinarrituta.

4. ORAIN ARTEKO ZUZENDARIEN MOTIBAZIOAREN EBOLUZIOAREN AZTERKETA

4.1. 2002. urteko zuzendarien asebetetze-mailaren eta faktore motibagarrien analisia

Orain arteko zuzendarien motibazioaren eboluzioa aztertzeke, mende honetako hasierako egoera azterketa egingo da. Horretarako, “Satisfacción e insatisfacción de los directores escolares” (Caballero eta Mata, 2002) ikerketako datuak erabiliko dira. Horrez gain, urte horretan Espainiako hezkuntza-sistema legezkatzen zuen azaroak 20ko 9/1995 ikastetxeen parte-hartze, ebaluazio eta gobernuari buruzko Lege Organikoko (LOPEG) zuzendarien hautaketa prozesuarekin erlazionatutako puntuak azalduko dira.

4.1.1. Hautaketa prozesua legezkatzen zuen azaroak 5eko 05/1995 Dekretua

2002. urtean zentro publikoen zuzendaritzari izateko hautaketa prozesua, azaroak 5eko 05/1995 Dekretuak arautzen zuen, bere III.kapituluan.

Alde batetik, zuzendaria Eskola Kontseiluak hautatzen zuen, hautagai aurkeztutako eta baldintzak betetzen zituzten zentroko irakasleen artean, lau urtez zuzendari izateko.

Zuzendari berria, gehiengo osoaren bidez hautatzen zen. Baina, hautagai bat baino gehiago egonez gero, eta haietako batek ere ez bazuen gehiengo absolutua, bigarren bozketa bat egiten zen, non boto gehien jaso zuena baizik ez zen agertzen hautagai gisa. Bigarren bozketa honetan ere, gehiengo osoa lortu behar zen aukeratua izateko.

Bestalde, hurrengo hauek ziren, salbuespenak alde batera, zuzendari izan ahal izateko, karrerako funtzionario ziren irakasleek bete behar zituzten baldintzak:

a) Gutxienez bost urteko antzintasuna edukitzea hautatzen zen irakaskuntzako funtzio publikoko kidegoan, eta maila eta araubide bereko irakaskuntzak ematen zituen ikastetxe batean irakasle izatea iraupen bereko aldi batean.

b) Ikastetxe hori behin betiko helmuga izatea.

c) Hezkuntza-administrazioek zuzendaritza-funtzioa betetzeko akreditatua izatea.

Azkenengo baldintzarekin erlazionatuta, akreditazioa lortu ahal izateko, alde batetik, hautagaiek, hezkuntza-administrazioek zuzendaritzarako antolatzen zituzten prestakuntza-programak gainditu behar zituzten edota administrazioak zehaztutako zuzendaritza-eginkizunarekin zerikusia zuten titulazioak izan. Horrez gain, hurrengo bi baldintzetako bat bete behar zuten:

a) Pertsona bakarreko gobernu-organoetako karguetan egindako lanaren esperientzia eta balorazio positiboa.

b) Ikasgelan eta koordinazio pedagogikoko zereginetan egindako irakaskuntza-lanaren balorazio positiboa, bai eta, hala badagokio, gobernu-organoetako antolaketa-, kudeaketa- eta partaidetza-eginkizunetan egindakoa ere.

Bozketarako, ikastetxeko eskola-kontseiluak zuzendaritza-programaren berri izan behar zuen. Programa horretan, lege honetan ezarritako hautagaitzaren kide bakarreko gobernu-organoen proposamena, egiaztatutako hautagaien merezimenduak eta zuzendaritza-funtzioa betetzeko akreditazioa jaso behar ziren.

Azkenik, hautagairik ez zegoenean, edo horiek gehiengo osoa lortu ez zutenean, Hezkuntza Sailak zuzendari izendatzen zuen a) eta c) baldintzak betetzen zituen irakasle bat, zein ikastetxetan ari zen kontuan hartu gabe, lau urtez zuzendari karguan jarduteko. Ikastetxe sortu berrien kasuan, hezkuntza-administrazioak hiru urterako zuzendari zuen ezarritako a) eta c) baldintzak betetzen zituen irakasle bat.

4.1.2. Zuzendarien asebetetze-mailaren analisisia

Caballero eta Mataren ikerketaren (2002) helburu nagusia, zuzendarien iritzien eta haien gogobetetze-mailaren artean alde nabarmen nagusirik zegoen ikertzea zen. Horretarako, Andaluziako zentro publikoetako maila guztietako zuzendari guztiei galdetegi bat bidali zitzaien, 2.681 zuzendariri

zehazki, eta hauetatik 1.073 zuzendarik erantzun zuten (%40). Aipatu behar da, zuzendariei bidali zitzaizen galdetegiaren dokumentua erabilgarri ez dagoela, baizik eta galdetegitik ateratako datuak analizatu ziren ikerketa.

Zuzendarien asetasunean eragiten duten faktoreen analisirako, ikerketa hiru zatitan banatu zuten; gauzatze pertsonala, erlazio pertsonalak eta antolaketa egitura. Zuzendarien motibazioaren azterketa honetarako, faktore hauek positiboki edo negatiboki zuzendarien %70ak baino gehiagok aukeratutakoak aztertuko ditugu.

Faktore motibagarrienak / asebeteenak	Faktore desmotibagarrienak / asebetegabeenak
<ul style="list-style-type: none"> - Dialogo eta lankidetzaren zuzendaritza taldean (%89,5) - Ikasleen eskubideen betetzea (%82,4) - Ikasleen artean zuzendariak duten onarpena (%80,8) - Zentroko lankideekin duten integrazioa (%79,7) - Bileretan lortutako akordioaren betetzea (%79,5) - Klaustroko kideen eta zuzendariaren arteko klima (%78) - Zentroko bileretako klima (%75,6) 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrazioaren aldetik errekonozimendua koordinatzaileek egindako lanari (%77,2) - Administrazioaren arreta irakasleriaren laneko bajetan (%74) - Administrazioaren erabakietan duten parte-hartzea (%73,9) - Arazoak konpontzeko instituzioen laguntza falta (%73,7) - Administrazioen arteko koordinazioa (%72,2)

Iturria: Elaborazio propioa; Caballero eta Mata-ren 2002.urteko ikerketako datuak erabiliz.

Hasteko, gehiengo zabala asebeteta sentitzen zen alderdiak aztertuz gero, azpimarragarria da, faktore guzti hauek, zentroko kideekin edo ikasleekin erlazioatutako alderdiak direla, beraz asebetetze-mailan eragiten duten faktore-higienikoak dira. Hori horrela, baloraziorik onena jaso zuen aldagaia, zuzendaritza taldeko kideen arteko dialogoa eta lankidetzaren izan zen, alde honetatik, zuzendarien %89,5a asebeteta sentituz.

Lankideekin erlazioatutako aldagaiak, F. Herzberg-en teoriaren arabera, faktore higienikoen barnean, faktore sozialak dira. Hauek, kasu honetan, zuzendariak beren lankideekin duten elkarbizitzarekin erlazioatuta daude. Hauek motibazioaren ordean, asetasunean dute eragina, izan ere, faktore hauek oinarritzekoak dira langileak, kasu honetan zuzendariak, gustura sentitzeko.

Beste faktore positibo azpimarragarrienak ikasleekin erlazioatutakoak dira, bereziki, ikasleen eskubideen betetzea eta ikasleen artean zuzendariak duten onarpena. Lehenengoan, zentroko eragina, izan ere, bertako langileak dira eskubide hauek betetzeko ardura dutenak. Ardura hau, laneko segurtasunari erlazioatuta dago, administrazio-baldintzei hain zuzen ere. Eskubide hauek betetzean, zuzendarien funtzio zuzenaren oinarri garrantzitsu bat asetzen da, alde honetatik, gogobeteta sentituz.

Bigarren faktorea ordea, errekonozimenduaren faktore motibagarri bat da, izan ere, ikasleek hezkuntza zentroetan “bezero” rola dute, zentroek ikasleen hezkuntza zuzenaz eta ahalik eta hobeena dutelako helburu bezala. Ikasleek zuzendariak ondo onartzean, hauek egiten dituzten funtzioez asebeteta daudelako da, “bezeroak” lortutako zerbitzuekin pozik egonez. Horrez gain, faktore hau, itxaropenen teorian ere kokatu dezakegu, zuzendariak esfortzua egitearen arrazoi bat, ikasleak asetzera baita, beraz, kasu honetan, espektatiba hau bete egiten da eta inkestan ikusi ahal dugun bezala, onarpenaren ordainsari hau oso positiboki baloratua izan zen zuzendarien artean.

Bestalde, faktore desmotibagarrienak edo asebeteenak behatuz gero, aipatzekoa da, denak administrazioarekin erlazionatuta daudela. Faktore hauek askatasun faltarekin, errekonozimendu faltarekin eta laguntza faltarekin erlazionatuta daude. Inkesta osoan puntuazio txarra jaso zuen faktorea administrazioak zuzendariak egindako lanekiko errekonozimendu faltarena izan zen, zuzendarien %77,2ak asegabe sentitzen zirela erantzunda.

Faktore hau, ikasleen onarpenaren bezala, motibazioan eragiten duen faktore bat da, izan ere, errekonozimendua, egindako lanak, beste pertsonak, kasu honetan gorengoek, baloratzen duten seinale da. Gainera, zentro publikoak aztertzen ari garenez, administrazioak esku-hartze handia izaten du hauen kontrolean. Interesgarria da, nola zuzendariak administrazio erabakietan oso parte-hartze txikia zuten, administrazioak zuen kontrolaren seinale, baina, eta errekonozimenduari, zuzendariak izan ahal zituzten arazoak konpontzeko laguntzari edota zentroko langileen laneko bajei zegokionez, badirudi, ez zirela administrazioaren arduren artean aurkitzen.

Azken hauek, higie-faktore eta faktore motibagarriak dira. Alde batetik, izan ahal zituzten arazoak konpontzeko laguntza eta laneko bajen kontrola eta arreta, lanaren segurtasunarekin erlazionatuta daude, higie-faktoreak izanik. Kasu honetan, segurtasunaz hitz egitean, administrazioak zuzendari zein irakasleen ongizateaz arduratzean, langileek lortuko luketen lasaitasunari egiten dio erreferentzia. Inkesta honen arabera, zuzendariak administrazioa nahikoa arduratzen ez zela uste zuten, babes hori faltaz. Bestalde, errekonozimendu faltari dagokionez, ikasleen onarpenaren bezala, motibazioarekin erlazionatutako faktore bat da, gorengoek egindako lana aitortzen ez badute, egindako esfortzua alferrik izan dela sentituko dute langileek, kasu honetan, zuzendariak desmotibatuz.

Dena dela, aipatu behar da, administrazioarekin erlazioen inguruan pozen zeuden zuzendarien %70a Cádizko probintziakoak zirela eta gutxien asetakoen %52a Kordobakoak, administrazioarekin tratua, probintziaz probintzia, guztiz desberdina zen seinale.

Bukatzeko, harrigarria da, faktore motibagarrietariko bat eta desmotibagarriena errekonozimendurekin erlazionatuta egotea. Honekin baieztatu dezakegu, ez dela nahikoa langile bakoitzak, bere lana ondo egiten duela jakiteaz, baizik eta, oso garrantzitsua dela, gorengo, lankide eta bezeroek, langileak egiten duen lan onagatik zoriontzea, esfortzua egiten jarraitzeko motibazioa izateko.

4.2. 2009. urteko egoeraren analisi laburra eta egindako hobekuntzak

2009-2010 ikasturteko Euskal Herriko zentro publikoetarako zuzendarien hautaketa-prozesura, soilik zentroen %30era gutxi gora-behera aurkeztu ziren hautagaiak, hau da, Hezkuntza Sailak, zuzendarien %70a izendatu zuen. Emaitza hau kezkarria izan arren, urte hartan, aurreko urteekin konparatuta, hautagai aurkezten direnen ehunekoan hazkuntza eman zen. Hazkuntza hau, egoera hobetzeko egin ziren aldaketei esker gertatu zen.

Alde batetik, zuzendariak 200 eta 400 euro arteko plus bat jasotzen zuten irakasleekin konparatuz, Gobernuaren eta CCOO sindikatuaren akordioari esker. Espezifikoki, Lehen Hezkuntzako irakasleak %23ko igoera bat izan zuten eta Derrigorrezko Bigarren Hezkuntzakoak %19koa. Horrez gain, Ikasleen Eskubide eta Betebeharren dekretuaren ondorioz, ikasgeletan autoritate gehiago izatea lortu zuten.

Dena dela, soilik zuzendarien herena baino apur bat gehiago aurkeztu ziren boluntario kargura, hobekuntza hauek egin arren, zuzendarien erantzukizun handia konpentsatzen ez zelako, hauek egiten duten lanaren balorazio eza bezala hautemanen.

Hurrengo urtean, egindako aldaketak nahikoak izan ez zirela ikusita, 2010-2011 ikasturterako hobekuntza berriak aplikatzea erabaki zuen Hezkuntza Sailak. Aldaketen artean, aurretik ezarritako plusak %10ean igotzea, zentroetako zuzendaritzan langile gehiagok parte hartzea eta prestakuntza eta aholkularitza sailaren laguntzak formazio, konkurtso eta promozioen bidez handitzea erabaki zen. Horrez gain, Hezkuntza Saila zuzendariekin batzartzen hasi zen, hauen kezka, nahiak eta beharrak ezagutzeko, hori baitzen zuzendarien arazoak ezagutu ahal izateko eta ondorioz, konpontzeko bide onena.

Hobekuntza berri hauek, zuzendarien errekonozimenduari eta laguntzarekin erlazionatuta zeudenez, hurrengo ikasturteko, zuzendari berri eta zaharrak batuz, %50a hautagai eskaintakoak izatea lortu zen. Gertaera honek zuzendariari arreta jartzearen garrantziaz ohartarazteko balio izan zuen.

4.3. 2010. urteko zuzendarien asebetetze-mailaren eta faktore motibagarrien analisia

2010. urteko zuzendarien asetasun-mailaren analisisirako, alde batetik, “El acceso a la dirección escolar en los centros públicos del País Vasco” (Aramendi, Teixidó eta Bernal, 2010) ikerketako datuak erabiliko dira. Horrez gain, otsailak 3ko 22/2009 Dekretuko hautagaien aurkezpenean eragin zuzena zuten alderdien laburpen bat azalduko da.

4.3.1. Autaketa prozesua legeztatzen zuen otsailak 3ko 22/2009 Dekretua

Zentroetako zuzendaritzara iritsi ahal izateko, momentu hartan, Euskal Herriko Aldizkari ofizialean argitaratutako otsailak 3ko 22/2009 Dekretuak legeztatzen zuen hautaketa-prozesua.

Hasteko, hautaketa, hezkuntza zentroan bertan egiten zen, Hezkuntza Departamentuko ordezkariak eta zentroko ordezkariak osatutako komisio baten bitartez. Zehazki, komisioa, Ordezkaritzako Organo Goreneko bi ordezkari, irakasleriaren bi ordezkari eta inspektore batez osatua zegoen.

Zuzendari izateko hautaketa-prozesura aurkeztu ahal izateko, interesa dutenek hurrengo baldintzak bete behar zituzten:

- a) Irakaskuntza publikoan karrerako funtzionario gisa gutxienez bost urteko antzintasuna izatea.
- b) Zuzendari izan nahi den zentroan, iraupen bereko aldi batean, funtzionario gisa zuzendari irakaskuntza eman izana.
- c) Deialdia argitaratutako unean, gutxienez, ikasturte bateko esperientzia izatea irakasle bezala zuzendari izan nahi den zentroan eskaintzen duen ikasgaietako baten, EAEko zentro publiko batean.
- d) Zuzendaritza proiektu bat aurkeztu behar zen, non helburuak, jardunbideak, hauen ebaluazioa eta zuzendaritza taldearen kideak zehaztu zeuden.

Prozesuari dagokionez, bi fase nagusitan banatua zegoen; hautagaien ezagutzen eta esperientziaren ebaluazioa eta Zuzendaritza Proiektuaren ebaluazioa. Hautagaien bi fase hauek bakoitzaren pisuarekin baloratu ondoren, puntuazio altuena zuen hautagaia aukeratzen zen. Azkenik, aukeratutako zuzendariak, sei hilabetetako formakuntza programa bat gainditu behar zuten, aurretiaz zuzendaritzan gutxienez bi urtez jardundakoak izan ezik.

Hautagairik aurkeztu ezean edota hautagaiak prozesua gainditu ezean, Hezkuntza Departamentuak irakasle bat aukeratzen zuen, urte batez zuzendari izateko. Gainera hurrengo ikasturtean egoera berdina gertatuz gero, karrera funtzionario bat aukeratzen zuten, hiru urtez zuzendari bezala jarduteko. Bestalde, aukeraketa faseak gainditutako zuzendarien zuzendaritzak, 4 urteko iraupena zuen.

4.3.2. Zuzendarien asebetetze-mailaren analisia

Pello Aramendik, Jaon Teixidó eta José Leus Bernalek, 2010. urtean, borondatez hezkuntza zentroetako zuzendari izatera aurkeztzen zirenen ehuneko kezkarria ikusita, “El acceso a la dirección escolar en los centros públicos del País Vasco” deituriko ikerketa bat egin zuten. Ikerketa honetan,

zuzendari izateko prozedura eta betebeharrak azaldu eta inkesta baten bidez, zuzendariei, karguko aspektu desberdinen inguruan galdetu zitzairen.

Hautagaien ehuneko txikiaren zergatia ulertu ahal izateko, lanpostuaren inguruko hainbat aldagairi buruzko galdegegi bat bidali zieten Euskal Herriko 127 zuzendariri eta hauetatik %89,76ak, hau da, 114 zuzendarik erantzun zuten.

Zentroetako zuzendari izateko hautagaiak aurkeztu ziren kasuen %49an, hautagai bakarra aurkeztu zen kargua betetzeko, %8aren kasuan, bi izan ziren postura aurkeztu zirenak eta soilik %3a izan ziren hiru. Honek esan nahi du, aztertutako zentroen %60an zuzendari kargua betetzeko hautagaiak aurkeztu zirela eta %40aren kasuan, Hezkuntza Departamentuak zuzendariak aukeratu zituela.

Hurrengo taulan, zuzendariak lanpostura aurkezteko izandako lau arrazoi nagusiak eta zuzendariak karguan dituzten lau arazo nagusiak aurkezten dira:

Hautagai aurkezteko zergatiak	Zuzendarien arazo nagusiak
<ul style="list-style-type: none"> - Zentroa hobetzeko nahia (%93,4) - Konpromiso eta erronka profesionala (%78,6) - Hezkuntza zentroen zuzendaritzan eta antolaketan interesa (%73) - Zentroko lan-lerroa mantentzea (%65,9) 	<ul style="list-style-type: none"> - Zentroaren bisio falta (%82,6) - Hezkuntza zentroa berritzeko eta hobetzearen zailtasuna (%73,5) - Zentroko administrazio-lanak egitea (%69,8) - Irakasleriaren kooperazioa lortzea (%61,7)

Iturria: Elaborazio propioa; Aramendi, Teixidó eta Bernal-en 2010.urteko ikerketako datuak erabiliz.

Hasteko, urte artan hautaketa prozesua legeztatzen zuen otsailaren 2ko 22/2009 Dekretua aztertzen dugu. Dekretu hauek zuzendariaren eragina dute zuzendaritzara aurkezten diren zuzendari kopuruarekin, izan ere, Vroom-en espektatiben teoriari jarraituz, postu honetara aurkezteko lehen pausu hau emateko, hasierako esfortzu indibidualak du eragin handiena.

Kasu honetan, Dekretu honetan, azaroak 5eko 05/1995eko Dekretukoekin alderatuz, begi hutsez antzerakoak izan arren, aldaketa handi bat dago; 1995. urteko Dekretuan, zuzendari aurkezten zen zentroko behin betiko helmuga izatea eskatzen zen eta 2009. urteko Dekretuan ordea, zuzendu nahi zen zentroan bost urtez irakasle izatea eskatzen zen. Aldaketa honek, zuzendari izan ahal ziren irakasleen kopurua handitzea egin zuen, baldintza berri hau betetzea, errazagoa zelako.

Hautagai aurkeztearen arrazoiak analizatuz gero, ikusi ahal dugu, gehien errepikatzen ziren lau zergatiak, aurretik aipatutako teoriaren instrumentalitatearekin erlazionatuta daudela, hau da, zuzendari izatean lortu nahi dituzten helburu profesional eta pertsonalekin erlazionatuta daude. Gehiengoaren helburu profesionala zentroa hobetzea zen, honetarako, administrazioek zuzendariak, helburu hau bete ahal izateko beharrezko tresnekin hornitu behar dituzte. Helburu pertsonalak aztertuz

gero, konpromiso eta erronka, eta hezkuntza zentroaren zuzendaritzan eta antolaketan interesa ere, administrazioak eskaintzen dituen erraztasun eta postuan duten askatasunarekin erlazionatuta daude. Honen arrazoia, zuzendaritza postuarekiko aurretiazko espektatiba batzuk edukitzea da, izan ere, zentroaren zuzendaritzan interesa izatean, zentroa nahi izan bezala zuzentzeko baliabideak izatea espero da. Baliabide hauek ez izanez gero, postuarekiko konpromiso eta interesa galdu daiteke.

Dena dela, zuzendariak aurre egin behar zituzten arazoa nagusiak aztertuz, ohartuko gara, azaro hauek ere instrumentalitatearekin erlazionatuta daudela. Hori dela eta, zentroaren bisio faltak, hezkuntza zentroa berritzeko eta hobetzeko zailtasunak eta irakasleriaren kooperazio faltak, zentroa hobetzearen hasierako helburua oztopatzen zuten. Hezkuntza zentroa berritzeko eta hobetzeko zailtasuna, administrazioaren laguntzekin konpondu litzateke, zuzendariak askatasun gehiago, formakuntza gehiago eta aurrekontu handiagoak emanaz. Zentroaren bisio falta eta irakasleriaren kooperazio faltaren azaroak konplexuagoak dira, zuzendarien lankideen jarrerarekin erlazionatuta daudelako.

Guzti hau kontuan hartuta, zentro publikoetako zuzendaritzara sarrera arautzen zuen Dekretuaren aldaketekin eta 2009. urten eta 2010. urtean egin ziren plusaren igoerarekin, hautagai aurkezten diren zuzendarien kopurua nabari igo zen. Dena dela, zuzendarien arazo nagusiak, instrumentalitatearekin erlazionatuta jarraitzen zuten.

4.4. Hautaketa prozesua legeztatzen duen otsailak 28ko 29/2023 Dekretua

Zentro publikoen zuzendaritza arautzen duen legedia aztertzea oso garrantzitsua da, Dekretu honek hautaketa prozesura aurkezten diren zuzendarien kopuruan eragin zuzena duelako. Vroom-en teoria jarraituz, zentro hauetako irakasleek zuzendari izatera aurkezterako orduan, hasieran egin behar duten esfortzua, hautaketa prozesuan zehar baldintzak betetzeko eta aukeratuak izateko egin behar dituzten ahaleginak dira. Hasierako ahalegin hau, postua lortzearen probabilitatearekin baldintzatuta dago ere; zuzendari izan nahi duten irakasleek, hautatuak izan ahal izateko egin behar duten esfortzua, postua lortzearen posibilitatearekin alderatuz handia bada, ez dira hautagai aurkeztuko. Bestalde, egin beharreko esfortzua postua lortzearen aukerarekin alderatuz txikia bada, hautagai aurkeztuko dira.

2023. urtean zentro publikoen zuzendaritza legeztatzen duen dekretua, otsailak 28ko 29/2023 Dekretua da. Dekretu honek, aurretik indarrean zegoen otsailak 3ko 22/2009 Dekretua du oinarri bezala.

Hautaketa-prozesua bi fasetan banatzen da. Lehenengo fasean zuzendaritza-proiektua baloratuko da, eta hautagaiak ikastetxearen hezkuntza-proiektuari eta haren defentsari buruz egindako zuzendaritza-proposamena egingo du. Ondoren, bigarren fasean, ikastetxeko zuzendaritzara aurkeztu diren merezimenduak baloratuko dira. Horren ostean, hautaketa-prozedura gainditu dutenek

zuzendaritza-funtzioa betetzeko gaitasunei buruzko prestakuntza-programa gainditu beharko dute zuzendari izan ahal izateko.

Zuzendari izateko hautaketa-prozesura aurkeztu ahal izateko, hauek dira, salbuespenak salbuespen, bete beharreko baldintzak:

- a) Irakaskuntza publikoan karrerako funtzionario gisa gutxienez bost urteko antzintasuna izatea.
 - b) Zuzendari izan nahi den zentroan eskaintzen den ikasgai baten, iraupen bereko aldi batean, funtzionario gisa zuzendari izateko irakaskuntza eman izana.
 - c) Dekretuan jasotako alderdiak eta ikastetxeko gainerako kide bakarreko aginte-organismoak betetzeko proposatutako pertsonen izenak biltzen dituen zuzendaritza-proiektua aurkeztea.
- Zuzendaritza proiektuak, bete nahi diren helburuak, jarduera-lerroak eta ebaluazioa zehaztu beharko ditu. Era berean, besteak beste, emakumeen eta gizonen arteko berdintasunaren, diskriminaziorik ezaren eta genero-indarkeriaren prebentzioaren arloko edukiak jaso beharko ditu, bai eta hizkuntza-normalizazioaren arloko edukiak ere.

Zuzendaritza-proiektuaren eta haren defentsaren balorazioan, gehienez 70 puntu lortu ahal dira eta zuzendaritza-proiektuaren lehenengo fasea gainditu ahal izateko 35 puntu lortu behar dira. merituen balorazioan berriz, 30 puntu lortu ahal dira guztira eta hiru multzotan banatzen dira; akademikoak, prestakuntzakoak eta profesionalak, bakoitzean gehienez 10 puntu lortzeko aukerarekin.

Zuzendari izan nahi dutenek hiru zentrotan hautagai aurkeztu ahal izateko aukera dute, dena dela, hautaketa-prozesuan, zentroko irakasleek izango dute lehentasuna.

Hautagai bakarra aurkeztuz gero eta hautagai honek zuzendaritza-proiektuaren lehenengo fasea gaindituz gero, ez da alegatutako merezimenduen balorazioa egin beharko. Bestalde, hautagai batek baino gehiagok lehenengo fasea gaindituz gero, merituen balorazioa egingo da. Amaitzeko, puntuazio altuena duen hautagaia zuzendari izendatuko da, lau urtez karguan aritzeko.

Zuzendariiek soilik behin berriztu ahal izango dute izendapena, beste lau urtez karguan aritzeko. Horretarako lehenengo zuzendaritza-proiektuaren berrikuspena eta eguneratzea aurkeztu beharko dute. Hirugarren aldiz zuzendari nahi izanez gero, beste hautaketa-prozedura batean parte hartu beharko du.

Hautagairik aurkeztu ezean, dagokion lurralde historikoko hezkuntza-ordezkeriak irakasle funtzionario bat zuzendari izendatuko du, gehienez ere lau urterako karrerako langileen kasuan, eta urtebeteko aldirako bitarteko langileen kasuan. Kasu honetan, hautatutakoak, zuzendaritza eginkizunaren garapenari buruzko prestakuntza programa gainditu eta jarduketara plana aurkeztu beharko du.

Formakuntzaren aldetik, dekretu honetako bigarren kapitulua formakuntzari zuzenduta dago. Kapitulu honetan, eskaintzen diren formakuntza mota desberdinak azaltzen dira; zuzendaritza taldearentzako formakuntza espezifikokoak, zuzendarientzako formakuntza jarraitua... Programa hauek, zati teoriko zein praktikoa dute eta telematikoki egin ahalko dira.

Aldaketekin bukatzeko, ordainsari berrien artetik, alde batetik, zuzendaritzara bi aldiz aurkeztutako zuzendariari, urte batez, ikasleei klaserik eman gabe soldata berdina jasotzeko aukera ematea izan zen urte horretan, hobekuntza profesionalaren edo zuzendaritza taldeen inguruan formakuntzaren bat jaso izanez gero. Hau, zuzendarien erantzukizun handiaren errekonozimenduaren ondorioz erabaki zen, zuzendariak urte batez, karga txikiagoa jasotzeko. Horrez gain, zuzenduko duten zentroaren hautaketan lehentasuna eta ordutegi malguak izango dituzte, egindako esfortzua eskertzeko eta konpentsatzeko.

Aldaketa hauei esker, 2022-2023 ikasturterako Hezkuntza Dekretu berriaren ondorioz, zuzendarien %77a hautaketa-prozesura aurkeztearen bidez zuzendaritzara iritsi zirela adierazi zuen Hezkuntza Sailak. Azken datu hau ikusita, Vroom-en espektatiben teoriaren arabera, argi dago, hautagai potentzial gehienentzat, baldintza berri hauekin, hasierako esfortzuarekin, dituzten espektatibak betetzeko probabilitate handiak dituztela eta horregatik, hautaketa prozesura aurkezten direnen ehunekoa asko haztea lortu da.

Bestalde, ordainsari berri hauek, gehienbat balentziarekin erlazionatuta egon arren, instrumentalitateak baldintzatuta daude. Hasteko, erakundeek ematen dituzten ordainsariak, langile bakoitzaren, kasu honetan, zuzendari bakoitzaren helburuen eta lehentasunen arabera dira. Hau da, sari bakoitza, zuzendari bakoitzak desberdin baloratuko du, bere behar eta nahien arabera. Hori dela eta, sari berri hauek, segur aski, zuzendari batzuentzat oso garrantzitsuak izango dira, eta beste batzuentzat ordea, ez hain beste. Beste alde batetik, sari hauek, zuzendari izatera bigarren aldiz aurkezten direnentzako dira, hori dela eta, lehenengo lau-urtekoan postuan izan duten esperientziak, berriz zuzendari aurkeztean edo ez aurkeztean eragin dezake. Bukatzeko, ez daude espektatibarekin erlazionatuta, bigarren aldiz zuzendari izateko, hautaketa prozesura aurkeztu behar ez direlako, beraz, ez dute prozesua gainditzearen esfortzurik egin behar.

Amaitzeko, sari hauek, Herzberg-en hainbat faktore desberdinekin erlazionatuta daude. Hasteko, higie-ne-faktoreen artean, onura gehigarri bezala kokatu daitezke sari hauek, izan ere, bi aldiz zuzendari izatearen baldintza bete izanez gero lortzen diren sariak dira, zuzendarien asebetetze-mailan eraginez. Dena dela, sari hauek, karguak duen erantzukizunaren errekonozimenduaren ondorio dira, erantzukizun- eta presio-maila txikituz eta errekonozimendua handituz. Hori dela eta, faktore motibagarriz ere hartu daitezke.

5. 2023. URTEKO ZUZENDARIEN MOTIBAZIOAREN ETA ASEBETETZE-MAILAREN AZTERKETA

Azken urteetako joera positiboa 2023. urtera arte mantentzen dela egiaztatzeko eta zentro publikoen zuzendaritza legezkatzen duen Dekretuan egindako aldaketek, zuzendarien asebetetze-mailan zein motibazioan eragin positiboa dutela frogatzeko, inkesta propio bat bidali zaie Euskal Autonomia Erkidegoko ikastetxe publikoetako zuzendari guztiei beraien asebetetze-mailaren eta motibazioaren inguruan.

Hurrengo hau da egindako azterketaren fitxa teknikoa:

AZTERKETAREN FITXA TEKNIKOA	
HELBURUA	Euskal Autonomia Erkidegoko ikastetxe publikoetako zuzendarien asebetetze-maila eta faktore motibatzaileak ezagutzea.
EREMU GEOGRAFIKOA	Euskal Autonomia Erkidegoa.
POPULAZIOA	EAE-ko ikastetxe publikoetako zuzendariak (546).
LORTUTAKO LAGINA	93 zuzendari.
LAGINAREN ERROREA	%9,26 (%95eko konfiantza-tartearekin)
DATU BILKETARAKO TRESNA	Google Forms eta Gmail.
BILKETA-DATA	2023ko uztailaren 12tik 31ra.

Iturria: Elaborazio propioa.

Euskal Autonomia Erkidegoko ikastetxe publikoetako zuzendarien asebetetze- eta motibazio-mailaren azterketarako, posta elektronikoko bidez, zuzendariari Google Forms plataformaren bidez egindako bi galdetegi bidali zitzaizkien, bat euskaraz eta bestea gaztelaniaz. Erantzunak jasotzean, analisirako, bi galdetegietatik lortutako erantzunak bateratu dira.

Galdetegi bakoitza, 88 galderaz osatuta zegoen eta hamar bloke nagusitan banatu ziren; hasierako galderak, zuzendaritzara sarrera, hautaketa-prozesua, zuzendari kargua, Hezkuntza Sailarekin harremana, zuzendaritza taldearekin harremana, zentroko langileekin harremana, ikasle eta gurasoekin harremana, ordainsarien balorazioa eta ondorioak. Galdetegi honetako galdera batzuk, aurreko urteetako egoera ezagutzeko erabilitako bi ikerketetan erabilitako galderetan oinarrituta daude, eta beste batzuk, galdera propioak dira.

Guztira, 546 zuzendariri bidali zitzairen eta hauetatik, 93 zuzendarik erantzun zuten inkestetako bat, guztien %17,03a izanik. Lortutako lagina txikia izan arren, hauen asebetetze-maila eta motibazioa ezagutu ahal izateko erabilgarria da.

Esan behar da, badaudela galdera batzuk, zuzendari batzuentzako soilik direnak, eta kasu batzuetan, arrazoia edozein dela ere, zuzendariak galdera batzuk erantzun gabe utzi dituztela. Bestalde, analizatu ahal izateko haibat informazio lortuta, ikerketa egiterako orduan, interesgarriena edota azpimarragarriena erabili da.

5.1. Datu orokorrak

Galdetegia erantzun duten zuzendariak dagokienez, %47,8ak Bizkaian kokatutako ikastetxe publiko bat zuzentzen du, %35,9ak Gipuzkoan eta azkenik, %16,3ak Araban.

Adinari dagokionez, gehien errepikatu izan den adin tartea 46 eta 55 urte artekoa izan da, zuzendarien %36,6arekin. Ostean, 56 urte baino gehiagoko zuzendariak %31,2a izan dira eta 36 eta 45 urte artekoak %29a. Azkenik, gazteenak, 25 eta 35 urte artekoak, %3,2a soilik izan dira. Datu hauekin, ikusi dezakegu, zuzendarien %96,8a 36 urte baino gehiago duela. Datu hau ikusita, pentsa dezakegu, zuzendari izateko baldintzekin lotuta dagoela, zehazki, irakaskuntza publikoan karrerako funtzionario gisa gutxienez bost urteko jardun izanaren baldintzarekin. Hurrengo taulan, zuzendari hauek irakaskuntzan daramaten urte kopurua ikusi dezakegu:

Irakaskuntzan jardundako urte kopurua	Kopurua	%
5 urte baino gutxiago	1	%1,1
5 eta 15 urte artean	10	%10,8
16 eta 25 urte artean	48	%51,6
26 eta 35 urte artean	23	%24,7
35 urte baino gehiago	11	%11,8

Iturria: Elaborazio propioa.

Aurretik aipatutako teoriarekin jarraituz, bost urte edo gehiago funtzionario gisa irakaskuntzan daramaten irakasleak aurkeztu ahal dira zuzendari kargura. Dena dela, irakaskuntzan 5 eta 15 urte artean jardun izan duten zuzendariak soilik %10,8a izan dira eta aurretik aipatu bezala, soilik zuzendarien %3,2ak 25 eta 35 urte artean ditu.

Bi ehuneko txiki hauek, bost urtez funtzionario bezala irakaskuntzan jardun izanaren baldintzarekin erlazionatuta egon daitezke. Karrerako funtzionario izan ahal izateko, oposizioak gainditu behar dira eta hauek aprobatu ahal izateko prestakuntza handia egin behar izaten da, eta prestakuntza horrek denbora asko hartu dezake. Ikasketak amaitu, funtzionario izateko oposizioak aprobatu eta karrerako funtzionario bezala bost urtez jarduteak, zuzendarien adinean eragin zuzena du, zuzendari gazteak ez oso arruntak izanez.

Horrez gain, ez da ahaztu behar zuzendari hauek, lehendabizi irakasleak izan direla, beraz, beraien bokazioa irakaskuntza da. Ikastetxe bateko zuzendaria izatea hezkuntzarekin erlazionatuta egon arren, pertsona hauen interesa irakasle izatea bada, normala da, urte batzuk zehar hezkuntzan aritzea eta ostean, zuzendari bihurtzea bezalako aukerak planteatzea.

Bukatzeko, zuzendari bat bost urte baino gutxiago daramatza irakaskuntzan. Hau posible da, egia izan arren baldintzetako bat irakaskuntza bost urtez aritzea dela, badaude salbuespen batzuk, non baldintzak desberdinak diren; haur Hezkuntzako berariazko ikastetxeetan, Lehen Hezkuntzako ikastetxe osatugabeetan, zortzi unitate baino gutxiago dituzten Bigarren Hezkuntzako ikastetxeetan eta zortzi irakasle baino gutxiagoko helduei irakaskuntzak ematen dizkieten ikastetxeetan. Esan bezala, kasu hauek salbuespenak dira, izan ere, galdetegi hau erantzun zuten 93 zuzendaritatik batek bakarrik salbuespen hau betetzen duelako.

5.2. Zuzendaritzara sarrera

Azken urteetako zuzendari aurkezten direnen hazkundera egiaztatzeko, zuzendariak hautaketa-prozesura aurkeztu ziren edo Hezkuntza Sailak aukeratuak izan ziren ikertu behar da. Horrez gain, garrantzitsua da ere zuzendariak behin baino gehiagotan zuzendari izan badiren eta Hezkuntza Sailak aukeratutakoen kasuan, zein jarrerarekin jaso zuten kargu berria.

Zuzendari izatera iristeko bidea	Kopurua	%
Zuzendari izateko hautaketa-prozesura hautagai aurkeztuta	58	%62,4
Hezkuntza Sailak aukeratua izanda	19	%20,4
Beste erantzun batzuk	16	%17,2

Iturria: Elaborazio propioa.

Zuzendari hauek beraien oraingo postura nola iritsi ziren aztertuz gero, ikusi dezakegu, zuzendari guztien %62,4a hautaketa-prozesura aurkeztuz heldu zirela zuzendari izatera, %20,4a Hezkuntza Sailak hautatuak izan zirela eta azkenik, zuzendari bat, aurreko zuzendariaren baja bat estaltzen dagoela. Dena dela, Hezkuntza Sailak, 2022-2023 ikasturterako, zentroen %77a zeregin horretarako beren borondatez aurkeztu ziren taldeek zuzendu zituztela adierazi zuen, inkesta honen bidez lortutako ehuneko txikia izanez. Dena dela, segur aski, ehuneko horien arteko desberdintasun hori, azterketa hau zuzendari guztien ehuneko txiki baten datuekin egin delako izatea.

Horrez gain, zuzendarien %17,2ak beste erantzun batzuk ematen dituzte; aurreko zuzendariaren baja estaltzen dabiltzala, ikastetxe barneko txandakatze-sistema jarraitzea, Hezkuntza Sailak aukeratua izango zirela jakinda beren burua prozesura aurkeztea nahiago izatea, lankideen artean akordio batera iritsi ostean aurkeztea... Badaude beste kasu batzuk, non aurretik zuzendari izandakoak, hurrengo lau urtekorako hautagairik aurkeztu ez ostean, Hezkuntza Sailak aukeratuak

izan diren berriz zuzendari izateko. Kasu batzuetan, zuzendariak hautaketa-prozesura aurkeztu arren, hau egitera behartuak sentitu zirenak.

Hautagai aurkeztu zirenen kasuan, zuzendaritzan daramaten denbora	Kopurua	%
Lehenengo aldia da ikastetxeko zuzendaria izaten (1-4 urte zuzendaritzan)	53	%70,7
Bigarren aldia da ikastetxeko zuzendaria izaten (5-8 urte zuzendaritzan)	18	%24,0
Gutxienez hirugarren aldia da ikastetxeko zuzendaria izaten (+9 urte)	4	%5,3

Iturria: Elaborazio propioa.

Goiko taula honetan, hautagai aurkeztutako zuzendarien kasuan, zenbat aldiz zuzendari izan diren adierazten da. Aldi bakoitzak lau urte irauten du, hori dela eta, lehenengo aldia den zuzendariak, karguan urte bat eta lau urteren artean dabilta kargua, bigarren aldiz dabiltzanak, bost eta zortzi urte artean eta azkenik, gutxienez hirugarren aldiz zuzendaritzan dabiltzanak, 9 urte edo gehiago daramatzate. Zuzendarien %70,7aren lehenengo aldia da zuzendari karguan, %24a bigarren aldiz eta azkenik, %5,3a hirugarren aldiz. Hori dela eta, guztira, zuzendarien %29,3ak berriz zuzendari izatea aukeratu zuten. Ehuneko hau esangarria da eta honek, karguarekiko iritsi positibo bat erakusten du, zuzendariak orokorrean karguan asebeteta sentitzen diren seinale.

Hautagai aurkeztu zirenen kasuan, hautaketa-prozesura aurkeztu ziren pertsona kopurua	Kopurua	%
Hautagai bakarra izan nintzen	70	%93,3
Bi hautagai aurkeztu ginen	4	%5,3
Hiru hautagai aurkeztu ginen	0	%0,0
Lau hautagai edo gehiago aurkeztu ginen	1	%1,3

Iturria: Elaborazio propioa.

Kasuen %93,3an, hautaketa-prozesuetara hautagai bakarra aurkeztu zen. Soilik kasuen %5,3an bi pertsona aurkeztu ziren, ez zen hiru hautagai aurkeztu ziren kasurik eta bakarrik kasu batean lau hautagai edo gehiago aurkeztu ziren, %1,3a adieraziz. Ehuneko hauek oso kezkarriak dira, aurretik ikusi bezala, kasu gehienetan borondatez aurkeztutako zuzendariak zentroak zuzentzen dituzten arren, orokorrean hautagai bakarrak izan zirenez, baldintzak betez eta puntuazio minimoa lortuta, postua lortu ahal izan dutelako. Bestalde, hautaketa-prozesura pertsona bat baino gehiago aurkeztuz gero, hauen artean hobeena hautatzeko aukera dago. Honek, prozesuko lehiakortasuna handitzea eragingo luke, zuzendaritza proiektuen maila igoz.

Hezkuntza Sailak aukeratua izanaren arrazoia	Kopurua	%
Hautagairik aurkeztu ez zirelako izan zen	32	%94,1
Aurkeztutako hautagaiek prozesua gainditu ez zutelako izan zen	1	%2,9

Iturria: Elaborazio propioa.

Hezkuntza Sailak aukeratuak izan ziren zuzendarien artetik, kasuen %94,1a, hautagairik aurkeztu ez zirelako gertatu zen eta soilik, kasuen %2,9an aurkeztutako hautagaiek prozesua gainditu ez zuten. Ehuneko hauek, hautaketa-prozesua gainditzea ohikoa zela erakusten dute, zaila izanik minimora ez heltzea.

Hezkuntza Sailak aukeratutakoek izan zuten jarrera	Kopurua	%
Ez zuten kargua hartzeko inolako interesik	8	%22,9
Kargua hartzeko interes txikia	7	%20,0
Erreakzio neutroa	10	%28,6
Kargua hartzeko interes pixka bat	6	%17,1
Gogotsu onartu zuten kargua	4	%11,4

Iturria: Elaborazio propioa.

Hezkuntza Sailak aukeratuak izan zirenen zuzendarien kasuan, gehienek erreakzio neutroa izan zuten berria entzutean, %28,6rekin. Honen ostean, gehien errepikatu zen erreakzioa, karguarekiko interesik gabekoa izan zen, %22,9arekin. Azkenik, ehuneko txikiena duen jarrera, kargua gogotsu hartzearekin izan zen, %11,4rekin. Orokorrean, guztira erreakzio negatiboa zuzendarien %42,9ak izan zuen eta positiboa aldiz, %28,5ak. Espero izateko da, Hezkuntza Sailak aukeratua izanez gero, zuzendari gehiagok erreakzio negatiboa izatea, positiboa baino. Dena dela, hasieran kargua jasotzerakoan duten jarrerak, karguan jarduten duten hasierako momentuak baldintzatu ahal ditu, izan ere, jarrera negatiboa izanez gero, motibazio falta izan ahal dute eta ondorioz, karguan asegabe sentitu daitezke. Jarrera positiboa badute ordea, motibazioak beraien asetasun-maila altuagoa izaten lagundu dezake.

5.3. Hautaketa-prozesua

Hautaketa prozesura aurkeztu ahal izateko baldintzak betetzen dituzten hautagaiek, bi fase gainditu behar dituzte, alde batetik, zuzendaritza-proiektu bat aurkeztu behar dute, zuzendaritza-taldeko kideak zehaztuz eta bestetik, hautagaien merezimenduak ebaluatuko dira.

5.3.1. Betebeharreko baldintzak

Hautaketa-prozesua, zuzendari izan nahi duten irakasleak gainditu behar duten prozesua da. Prozesu hau, momentuan indarrean dagoen dekretuaren arabera da, 2023. urtean, aurretik azaldu bezala, otsailak 28ko 29/2023 Dekretua izanik. Zuzendarientzat prozesu honek duen zailtasun-mailak, hauek hona aurkeztea edo ez aurkeztean eragiten du. Hori dela eta, espektatiben teoria jarraituz, hasieran egin behar duten esfortzu honen zailtasun-mailaren inguruan galdetu zaie zuzendariei.

Baldintzen zailtasun-maila	Kopurua	%
Malguegiak dira	6	%6,6
Egokiak dira	57	%62,6
Zorrotzegiak dira	28	%30,8

Iturria: Elaborazio propioa.

Orokorrean, hautaketa-prozesuko baldintzen inguruan galdetzean, 57 zuzendarik, hau da, %62,6ak, baldintza hauek egokiak zirela erantzun zuten. Bestalde, 6 zuzendarik, %6,6a izanik, baldintzak malguegiak direla uste dute. Azkenik, 28 zuzendarik, zuzendarien herenak gutxi gora-behera, zorrotzegiak direla erantzun zuten.

Baldintzak gehiegizkoak direla ustez gero, zein/zeintzuk kenduko zenituzke?	Kopurua	%
Gutxienez 5 urtez, karrera funtzionarioa jardun izatea irakaskuntzan	36	%85,7
Gutxienez 5 urtez, zuzendari izan nahi den zentroan eskaintzen den ikasgai bat irakastea	3	%7,1
22/2009 Dekretuan batutako gairen bat barneratzen duen zuzendaritza proiektu bat aurkeztea, zentroko gobernuaren parte izango diren pertsonen izenez gain.	10	%23,8

Iturria: Elaborazio propioa.

Aurreko galderan 28 zuzendarik bakarrik baldintzak zorrotzegiak direla erantzun arren, baldintzetako bat kentzeko aukera balute, zein kenduko luketen galdetzerakoan, 42 zuzendarik erantzun zuten galdera hau, hauetatik 7 zuzendarik, baldintza bat baino gehiago aukeratuz.

Gehien aukeratu zuten baldintza, gutxienez 5 urtez karrera funtzionario bezala jardun izatearena izan zen. Baldintza honek hainbat irakasle zuzendari izateko hautaketa-prozesura aurkeztu ezin izatea eragiten du, izan ere, badaude ikastetxe publikoetako irakasle asko, karrerako funtzionario ez direnak eta baldintza hau dela eta, ezin dira zuzendari izatera aurkeztu. Beste alde batetik, 10 zuzendarik, %23,8ak, zuzendaritza proiektua aurkeztu behar diren baldintza kenduko luketela adierazi zuten. Azkenik, 3 zuzendarik, %7,1ak, zuzendu nahi den ikastetxeak eskaintzen duen ikasgai bateko irakasle gutxienez 5 urtez jardutearen baldintza kentzea gustatuko litzaieke.

Bukatzeko, zuzendariei zein baldintza berri gehituko luketen galdetu zitzairen. Erantzun azpimarragarrienak, azterketa psikologiko bat gainditu behar izatea eta zuzendu nahi den zentroan, 5 urtez irakasle bezala jardun izatea izan ziren.

5.3.2. Zuzendaritza-proiektua

Zuzendaritza-proiektua egitearen zailtasun-maila orokorrean	Kopurua	%
Oso erraza	1	%1,2
Erraza	8	%9,3
Normala	40	%46,5
Zaila	32	%37,2
Oso zaila	5	%5,8

Iturria: Elaborazio propioa.

Zuzendaritza-proiektuaren zailtasunaren inguruan galdetzean, ia zuzendarien erdiak, %46,5ak hain zuzen ere, ez zaila ez erraza dela uste dute. Dena dela, erraza guztira zuzendarien %10,5ak dela erantzun dute eta %43ak zaila edo oso zaila dela uste dute. Erantzunak ikusita, zuzendaritza proiektua, orokorrean, erraza ordea, normal edo zaila hautematen dute zuzendarien gehiengo handiak.

Zuzendaritza-proiektua egitearen zailtasun-maila	Oso erraza (%)	Erraza (%)	Normala (%)	Zaila (%)	Oso zaila (%)
Hautaketa-prozesuan jarraitu ahal izateko eskatzen den gutxieneko puntuazioa lortzea:	%11,5	%25,3	%57,5	%5,7	%0,0
Proposamen berritzaile bat aurkitzea:	%6,7	%10,1	%57,3	%20,2	%5,6
Beste hautagaien proposamenen artean nabarmenduko den planteamendu bat aurkitzea:	%4,8	%12,9	%64,5	%11,3	%6,5
Zuzendaritza proiektua epe barruan bukatzea:	%3,5	%7,1	%45,9	%35,3	%8,2

Iturria: Elaborazio propioa.

Zuzendaritza-proiektuaren alderdi desberdinen zailtasun-mailaren inguruan galdetu zitzairen; gutxieneko puntuazioa lortzearen, proposamen berritzaile bat egitearen, proiektu bereizgarri bat aurkeztearen eta proiektua epe barruan amaitzearen zailtasun-maila.

Kasu guztietan, zuzendari gehienak alderdi hauek zailtasun-maila normala dutela uste dute, dena dela, badaude eremu batzuk, orokorrean, zuzendariak errazagoak direla uste dituztenak eta beste batzuk, zailagoak iruditzen zaizkienak.

Hasteko, ez dago hautaketa-prozesuan jarraitu ahal izateko eskatzen den gutxieneko puntuazioa lortzea oso zaila dela uste duen zuzendaririk eta soilik zuzendarien %5,7ak uste du minimo hau lortzea zaila dela. Bestalde, ehunekorik altuenak ditu oso erraza eta erraza dela uste dutenetan, zuzendarien %25,3ak erraza dela uste dute eta %11,5ak, oso erraza. Oso erraza, erraza eta normala dela uste duten zuzendariak batuz gero, guztien %94,3a eratzten dute. Puntuazio minimoaren inguruko datu hauek, aurretik aztertutako Hezkuntza Sailak aukeratua izatearen arrazoiaren artean, soilik kasu bat, %2,9a, prozesua ez gainditzeagatik gertatu zela alderatuz gero, egiaztatu dezakegu, proiektuaren fasea gainditzea ohikoa eta erraza dela.

Bestalde, beste proposamenetatik bereizgarri den bat aurkitzearen zailtasunari dagokionez, zuzendarien %64,5ak zailtasun-maila normala duela uste du. Ordea, zuzendari kopuru berdina uste dute desberdintzea erreza dela zein zaila dela, orokorrean zuzendarien %17,7ak uste du erreza dela eta %17,7ak ere, zaila dela. Gehiago zehaztuz gero, zuzendarien %4,8ak oso erraza dela uste dute, %12,9ak erreza dela, %11,3ak zaila dela eta azkenik, %6,5ak oso zaila dela.

Proposamen berritzaile bat aurkitzearen zailtasunari dagokionez, zuzendariak proposamen bereizgarri bat aurkitzea baino pixka bat zailagoa dela hautematen dute; %6,7ak oso erreza dela diote, %10,1ak erreza dela, %57,3ak zailtasun-maila normala duela, %20,2ak zaila dela eta %5,6ak oso zaila dela.

Bukatzeke, badirudi proiektuaren alderdirik zailena, epe barruan bukatzea dela. Aurretik aipatutako alderdietatik, zuzendari kopuru txikienak uste du oso erraza dela epe barruan proiektua bukatzea, %3,5ak hain zuzen ere, eta zuzendari kopuru handienak uste du oso zaila dela, %8,2ak. Horrez gain, desberdintasun handia dago, orokorrean zaila edo oso zaila dela uste dutenen eta erreza edo oso erreza dela uste dutenen artean; Guztira %10,6ak bakarrik uste du erreza edo oso erreza dela, eta %43,5ak zaila edo oso zaila dela dio.

Zuzendariak alderdirik zailena aukeratzeko eskatzerakoan, aurretik aipatutako datuak islatzen dira:

Zuzendaritza proiektuaren erronka nagusia	Kopurua	%
Puntuazio minimoa lortzea	0	%0,0
Berrikuntza	32	%40,0
Beste proiektuetatik bereiztea	4	%5,0
Denbora eta epea	44	%55,0

Iturria: Elaborazio propioa.

5.3.3. Zuzendaritza-taldearen eraketa

Zuzendaritza-proiektua aurkezteaz gain, zuzendaritza-taldea eratuko duten kideen izenak ere zehaztu behar dira. Taldea osatzerakoan ordea, hautagaiek hainbat zailtasun aurkitu ditzakete.

Zuzendaritza-taldea osatzearen zailtasun-maila orokorrean	Kopurua	%
Oso erraza	1	%1,2
Erraza	8	%9,3
Normala	40	%46,5
Zaila	32	%37,2
Oso zaila	5	%5,8

Iturria: Elaborazio propioa.

Goiko taulan ikusi dezakegun bezala, gehiengoak, zuzendaritza-taldea eratzeak, zailtasun-maila normala duela uste du. Horrez gain, desberdintasun handia dago, erreza edo oso erreza uste duten zuzendarien kopuruaren eta zaila edo oso zaila dela uste duten zuzendarien kopuruaren artean. Soilik, zuzendarien %1,2ak uste du oso erreza dela talde hau osatzea eta %9,3ak erraza dela. Ordea, zuzendarien %37,2ak zaila dela diote eta %5,8ak oso zaila dela.

Zuzendaritza-taldea eratzearen zailtasun-maila	Oso erraza (%)	Erraza (%)	Normala (%)	Zaila (%)	Oso zaila (%)
Ikastetxeen zuzendaritzan ezagutzak/esperientzia duten lankideak aurkitzea:	%12,0	%13,0	%19,6	%32,6	%22,8
Zuzendaritza-taldeko kide izateko prest dauden lankideak aurkitzea:	%10,9	%16,3	%15,2	%20,7	%37,0
Zuzendaritza-taldea osatzeko konfiantzazko lankideak aurkitzea:	%19,4	%15,1	%14,0	%31,2	%20,4
Zuzendaritza-taldearen bidez zentroa hobetetzeko nahia duten lankideak aurkitzea:	%12,9	%18,3	%23,7	%24,7	%20,4
Zuzendaritza-taldearen giro onean lagunduko duten lankideak aurkitzea:	%16,5	%19,8	%30,8	%18,7	%14,3
Ideologia eta lehenetasun berdinak dituzten lankideak aurkitzea:	%9,9	%22,0	%36,3	%15,4	%16,5

Iturria: Elaborazio propioa.

Zuzendaritza-taldea eratzeko orduan, hainbat faktore kontuan hartu behar dira, besteak beste, lankideek zuzendaritzan dituzten ezagutzak edo esperientziak, zuzendaritza-taldeko kide izateko prest dauden ala ez, lankideekiko konfiantza, zentroaren hobekuntzan duten interesa, taldeko giro onean lagunduko duten pertsonak izatea eta ideologia besteak beste.

Faktore desberdin hauek betetzen dituzten kideak aurkitzearen zailtasun-mailaren inguruan galdetzean, goiko taulan ikusi ahal den bezala, ez dago dago desberdintasun nabarmenik faktoreen artean. Hori dela eta, esan daiteke, ezaugarri desberdin hauek aurkitzearen zailtasun-maila antzerakoa dela.

Zuzendaritza-taldeko kideak aukeratzean arrazoi nagusia	Kopurua	%
Zuzendaritzan esperientzia/ezagutzak	7	%7,5
Postua onartzeko prestutasuna	19	%20,4
Konfiantza	24	%25,8
Zentroa hobetzeko nahia izatea	22	%23,7
Giro onean laguntzea	13	%14,0
Idelogia eta lehentasunak	8	%8,6

Iturria: Elaborazio propioa.

Zuzendariei, beraien zuzendaritza-taldea osatzean garrantzia gehien eman zien faktoreari buruz galdetzean, gehien errepikatu zen faktorea, konfiantza izan zen, zuzendarien %25,8ak arrazoi nagusi bezala seinalatuz. Bigarren gehien errepikatu zen erantzuna, %23,7arekin, zentroa hobetzeko nahiarena izan zen, ondoren, postua onartzeko prestutasuna %20,4ak aukeratu zuen, giro onean laguntzea %14ak, ideologia eta lehentasunak %8,6ak eta azkenik, zuzendaritzan esperientzia edota ezagutzak %7,5ak.

5.3.4. Hasierako formakuntza-programa

Hautaketa-prozesua gainditu ostean, zuzendari izendatu baino lehen, zuzendaritza-funtzioa betetzeko gaitasunei buruzko prestakuntza-programa espezifikoa gainditu behar dute, hezkuntza zentroei buruzko zuzendaritzaren inguruko Master edo titulu ofizial bat izan ezean.

Salbuespenak salbuespen, ados al dauden hasierako prestakuntza-programa gainditu beharrarekin?	Kopurua	%
Bai	75	%84,3
Ez	14	%15,7

Iturria: Elaborazio propioa.

Zuzendarien gehiengo handia, %84,3a hain zuzen ere, salbuespenak alde batera, hasierako formazioa gainditu behar izanarekin ados dago eta soilik %15,7a aurka.

“Formakuntza-programan ikasitakoa oso erabilgarria da”	Kopurua	%
Ez nago batere ados	8	%9,5
Ez nago ados	20	%23,8
Jarrera neutroa	21	%25,0
Ados nago	26	%31,0
Gutziz ados nago	9	%10,7

Iturria: Elaborazio propioa.

Formakuntza-programaren erabilgarritasunari dagokionez, zuzendarien %31 ados dago “Formakuntza-programan ikasitakoa oso erabilgarria da” esaldiarekin eta %10,7a guztiz ados, beraz, guztira, zuzendarien %41,7ak iritzi positiboa du prestakuntza honen inguruan. Horrez gain, %25ak iritzi neutroa adierazi du, bestelako usterik ez duten seinale. Amaitzeko, guztira zuzendarien %33,3ak, orokorrean iritzi negatiboa du, beraien ustez, erabilgarriak ez direla adieraziz. Ehuneko hau programa hauekiko asebeteta sentitzen direnena baino txikiagoa izan arren, formakuntza bezalako gai garrantzitsu baten inguruan hitz egitean, non kasu honetan, helburu nagusia, zuzendari izango diren pertsonak beren kargu berriko behar dituzten ezagutzekin prestatzea den, erabilgarria ez dela uste dutenen ehuneko oso altua da.

Formakuntza-programaren iraupena	Kopurua	%
Laburra da	12	14,5%
Egokia da	34	41,0%
Luzea da	37	44,6%

Iturria: Elaborazio propioa.

Formakuntza-programaren luzeraren aldetik, gehienek, %44,6ak, luzea dela uste dute, %41ak, iraupen egokia dela uste du eta azkenik, %14,5ak laburra dela dio.

Zein beste arlo lantzea gustatuko litzaieken galdetzean, 17 zuzendarik, hau da, zuzendarien %18,3ak, zuzendaritzari lotutako aplikazioen erabilerari buruzko formakuntza jasotzea gustatuko zitzaieela adierazi zuten. Aplikazio hauek, zuzendaritzaren alde administratiboari lotuta daudenez, hauen erabilera menperatzean, beraien lana erraztuko luke. Beste erantzun batzuen artean, eguneroko zuzendaritza zuzen praktikoaren inguruko formakuntza, lege-esparruaren ingurukoa, irakasleriaren arlo emozionalaren kudeaketa... jaso dira.

5.4. Zuzendari kargua

Zuzendari karguan behar bezala jardun ahal izaterako, hainbat ezaugarri bete behar dira, besteak beste, hasierako helburuak bete ahal izateko beharrezko prestakuntza, denbora, askatasuna eta baliabideak izatea, eta horrela, autorrealizatuta sentitzeko. Faktore hauez gain, erantzukizunak eta presio-mailak eta errekonozimenduak ere, zuzendarien instrumentaltasunean eragin zuzena dute.

Inkesta honen bidez, zuzendariari beraien karguari buruzko baieztapen desberdinak adierazi zitzaizkien, adierazpen hauei buruz duten adostasun maila markatzeko:

Zuzendari karguaren alderdi desberdinak	Ez nago batere ados (%)	Ez nago ados (%)	Jarrera neutroa (%)	Ados nago (%)	Gutziz ados nago (%)
“Zuzendari izateko duzun prestakuntza-maila altua dut”	%7,8	%15,6	%52,2	%22,2	%2,2
“Zuzendari karguko zereginak egiteko debora nahikoa duzu”	%37,1	%34,8	%16,9	%5,6	%5,6
“Zentroa zuzentzeko behar duzun askatasuna duzu”	%6,7	%16,9	%42,7	%29,2	%4,5
“Zentroa hobetzeko baliabide nahikoak dituzu”	%25,6	%26,7	%31,1	%16,7	%0,0
“Hasieran aurkeztutako proiektuko helburuak betetzea lortu dituzu”	%2,7	%5,4	%45,9	%33,8	%12,2
“Zuzendari bezala dituzun erantzukizunak eta jasotzen duzun presio-maila altua da”	%2,2	%1,1	%14,6	%34,8	%47,2
“Egindako lanetatik merezitako errekonozimendua jasotzen duzu”	%29,2	%29,2	%27,0	%13,5	%1,1
“Zuzendari-postuan autorrealizatuta sentitzen zara”	%13,8	%14,9	%35,6	%28,7	%6,9

Iturria: Elaborazio propioa.

Hasteko, duten prestakuntza-mailaren inguruan galdetu zitzaizkien, gehienak, %52,2ak, iritzi neutrala adierazi zuten “zuzendari izateko duzun prestakuntza-maila altua dut” baieztapenarekiko. Horrez gain, %22,2a ados daudela erantzun zuten eta %2,2a oso ados. Bestetik, %15,6a, ados ez zegoen, eta %7,8a batere ados ez daudela adierazi zuten. Ehuneko hauekin, aurretik aztertutako hasierako formakuntza-programa askok erabilgarria ez dela baieztatzen da. Logikoa den bezala, formakuntza, zuzendariak beharrezko prestakuntza izan dezaten eskaintzen da, baina argi dago, zuzendari askok, prestakuntza nahikoa ez dutela uste dutela.

Zuzendaritzako lanak egiteko denborari dagokionez, gehienek, iritzi negatiboa adierazi dute. Buruen %37,1a batere ados ez dago “zentroa zuzentzeko behar duzun askatasuna duzu” adierazpenarekin eta %34,8ak ordea, maila txikiagoan ados ez daudela adierazi zuen. Horrez gain, %16,9ak iritzi neutrala du, %5,6a alde adierazi zen eta beste %5,6 guztiz ados. Esan beharra dago, guztiz ados daudela adierazi zuten zuzendariak bost zirela, eta horietatik, hiru zuzendarik, 250 ikasle baino gutxiagoko zentroak zuzendaritzen dituztela eta beste biak, 251 eta 500 ikasle arteko ikastetxeak. Honek, segur aski, zuzendariak behar duten denbora, ikastetxearen tamainaren arabera desberdina dela pentsaraztea dakar.

Erabakiak hartzeko eta aldaketak egiteko askatasunaren aldetik, iritziak nahiko banatuta daude. Kasu gehienetan bezala, gehien errepikatu den jarrera, neutroa izan da, %42,7arekin. Guztiz desados eta maila txikiagoan ados ez dauden zuzendarien ehunekoak, %6,7 eta %16,9 dira hurrenez hurren. Kontrara, guztiz ados eta ados daudenak, %4,5 eta %29,2 dira.

Dituzten baliabideengatik galdetzean ordea, iritzi negatiboa nabarmendu da. Zuzendari batek ere ez du benetan sinesten beharrezko baliabideak dituztela eta soilik %16,7ak baietz uste du. Horrez gain, %31,1ak jarrera neutroa erakutsi du, %26,7ak ados ez daudela adierazi dute eta azkenik, %25,6ak batere ados ez daudela. Datu hauek ikusita, argi dago, zuzendariak baliabide gehiago behar dituztela.

Aurreko lau faktoreak, helburuen betetzean eragiten dute, beraz, hasieran, zuzendaritza-proiektuan finkatutako helburuak bete dituzten edo betetzen ari diren galdetu zitzaizen. Gutxi izan dira helburu oso gutxi edo bat ere ez dutela bete esan dutenak, %2,7a hain zuzen ere, eta %5,4a, helburu gutxi bete izan dituztela erantzun dute. Beste alde batetik, %45,9ak jarrera neutral bat adierazi du, helburu batzuk bete izan dituztelaren eta beste batzuk bete izan ez dituztelaren seinale. Amaitzeko, %33,8ak helburu asko betetzea lortu dutela adierazi dute eta %12,2ak, helburu gehienak edo guztiak bete dituztela. Dena dela, gogoratu behar da, helburuen betetzea, zuzendariak karguan daramaten denborak baldintzatuta dagoela, adibidez, zuzendaritzan urte bat daraman pertsona batek denbora gutxiago izan du zuzendaritzan lau urte daramatzan batek baino, beraz, segur aski, helburu gutxiago betetzea lortu du.

Ikastetxe bateko zuzendari kargua, erantzukizun asko duen postu bat da, hori dela eta, normala da, presio-maila ere altua izatea. Dena dela, “Zuzendari bezala dituzun erantzukizunak eta jasotzen duzun presio-maila altua da” baieztapenarekiko, gehienak, ados eta guztiz ados daudela erantzun dute, %34,8a eta %47,2a hurrenez hurren. Beste alde batetik, %14,6ak, jarrera neutroa adierazi dute, %1,1ak ados ez daudela erantzun zuen eta amaitzeko, %2,2ak batere ados ez daudela. Hori dela eta, ondorioztatu daiteke, zuzendariak presio-maila altuegiak jasaten dituztela.

Beste alde batetik, egindako lanagatik merezitako errekonozimendua jaso duten ala ez galdetu zitzairen. Orokorrean, zuzendari gehienak ados daude, aitorpen nahikoa izan ez dutela. Hasteko, %29,2a ez dago batere pozik jasotako errekonozimenduarekin, txikiegia dela ustez. Beste %29,2 ez daude oso pozik, errekonozimendu nahikoa jaso ez dutelako. Jarraitzeko, %27ak jarrera neutrala adierazi dute jasotako aitorpenarekiko. Bukatzeko, %13,5a asebeteta daude eta soilik %1,1a guztiz gogobeteta. Errekonozimenduaren aldetik arazo argi bat dago, guztira ia %60ak errekonozimendu nahikoa jasotzen ez dutela uste dutelako.

Guzti hau kontuan hartuta, zuzendari postuan autorrealizatuta sentitzen ziren galdetu zitzairen. Jasotako erantzunak ez dira esperotakoak. Erantzunak hiru talde nagusitan banatuz gero, negatiboa, neutroa eta positiboa, erantzunak nahiko banatuta daude. Hasteko, guztira %28,7ak autorrealizatuta sentitzen ez direla erantzun zuten, guztira %35,6ak autorrealizatuta sentitzen direla eta beste %35,6ak, erantzun neutrala eman zuten. Soilik zuzendarien herena baino pixka bat gehiago zentzu honetan asebeteta sentitzea, larritzekoa da, autorrealizazio faltak zuzendarien motibazioan negatiboki eragin dezakeelako. Eta horrez gain, berriz zuzendari izatearen erabakian ere eragin dezake.

Amaitzeko, zuzendaritzaren alderdirik positiboena eta negatiboena aukeratzeko eskatu zitzairen. Aurreko datuetatik ondorioztatu daiteken bezala, positiboena bezala, gehiengoak lorpenak (%63) aukeratu zituzten eta negatiboena berriz, erantzukizunak eta presio-maila (%60,9):

Zein da zuzendaritzaren alderdirik positiboena?	Kopurua	%	Zein da zuzendaritzaren punturik ahulena?	Kopurua	%
Askatasuna	3	%3,7	Askatasuna	1	%1,1
Baliabideak	1	%1,2	Baliabideak	15	%17,2
Presio-maila eta erantzukizunak	0	%0,0	Presio-maila eta erantzukizunak	53	%60,9
Denbora	1	%1,2	Denbora	11	%12,6
Prestakuntza	3	%3,7	Prestakuntza	1	%1,1
Errekonozimendua	0	%0,0	Errekonozimendua	6	%6,9
Lorpenak	51	%63,0	Lorpenak	0	%0,0
Autorrealizazioa	22	%27,2	Autorrealizazioa	0	%0,0

Iturria: Elaborazio propioa.

5.5. Hezkuntza Sailarekin harremana

Oso garrantzitsua da zuzendarien eta Hezkuntza Sailaren arteko erlazioa aztertzea, izan ere, zuzentzen dituzten zentroak publikoak direnez, figura publiko honen menpe daude. Hori dela eta, adibidez, arazoren bat izanez gero, beregana jo ahal dute laguntza bila.

“Hezkuntza Sailarekin kontaktuan mantentzen zarete”	Kopurua	%
Ez nago batere ados	3	%3,3
Ez nago ados	11	%12,2
Jarrera neutroa	30	%33,3
Ados nago	33	%36,7
Gutziz ados nago	13	%14,4

Iturria: Elaborazio propioa.

Hasteko, Hezkuntza Sailarekin kontaktuan mantentzen diren ala ez galdetu zitzaien, “Hezkuntza Sailarekin kontaktuan mantentzen zarete” baieztapenarekiko adostasun maila eskatuz. Gutxiengo batek, %3,3ak zehazki, batere ados ez daudela erantzun zuten, ondoren, %12,2ak ados ez daudela erantzun zuten, %33,3ak jarrera neutroa adierazi zuten, %36,7a ados adierazi zen eta bukatzeko, %14,4 guztiz ados erakutsi zen. Beraz, esan dezakegu, orokorrean, joera handiagoa dagoela Hezkuntza Sailarekin kontaktuan mantentzearena, ez mantentzearena baino.

“Administrazioak zuen kezka eta beharrak kontuan hartzen ditu”	Kopurua	%
Ez nago batere ados	19	%21,3
Ez nago ados	28	%31,5
Jarrera neutroa	31	%34,8
Ados nago	10	%11,2
Gutziz ados nago	1	%1,1

Iturria: Elaborazio propioa.

Administrazioak edo Hezkuntza Sailak zuzendarien kezka eta beharrak kontuan hartzen al dituzten ala ez galdetzean, positiboak baino, erantzun negatibo gehiago jaso ziren. Soilik zuzendarien %1,1ak gogor uste du kezka eta beharrak kontuan hartzen direla eta %11,2a, ados dago adierazpenarekin. Horrez gain, zuzendarien %34,8ak jarrera neutrala adierazi du. Bestalde, zuzendarien %31,5ak ez du uste beraien kezka eta beharrak kontuan hartzen direnik eta %21,3ak batere ados ez daudela adierazi du. Azken bi talde hauek, guztira, zuzendarien %52,8a eratzen dute, beraz, zuzendarien erdiak baino gehiago, ez dago asebeteta alderdi honetatik.

“Administrazioaren erabakietan parte hartu ahal izateko aukera duzue”	Kopurua	%
Ez nago batere ados	40	%44,9
Ez nago ados	27	%30,3
Jarrera neutroa	17	%19,1
Ados nago	5	%5,6
Gutziz ados nago	0	%0,0

Iturria: Elaborazio propioa.

Aurreko galderarekin lotuta, zuzendariei, ea Hezkuntza Sailaren erabakietan parte hartzeko aukera duten galdetu zitzairen. Galdera honen erantzun oraindik negatiboagoak izan ziren; zuzendarien %44,9a, “Administrazioaren erabakietan parte hartu ahal izateko aukera duzue” esaldiarekin guztiz desados daudela erantzun zuten, %30,3ak ados ez daudela adierazi zuten, %19,1ak iritzi neutroa izan zuten eta azkenik, soilik %5,6ak erabakietan parte hartzeko aukera dutela erantzun zuten. Ulergarria da zuzendariak erabaki guztietan parte hartu ahal ezin izatea, dena dela, garrantzitsua da, zuzendariengan eragin zuzena duten erabakietan, hauen parte hartzea edukitzea. Parte-hartze hau ezinbestekoa da, beraiei laguntzeko intentzioarekin hartzen diren erabakiak, benetan erabilgarriak eta ondo jasoak izango direla ziurtatzeko. Bestela, zuzendarien parte-hartze gabe, erabaki, aldaketa edo “hobekuntza” batzuk, alferrik izan ahal dira.

“Hezkuntza Sailak, zuzendaritza lanetan izan ahal dituzuen arazoak konpontzen laguntzen dizue”	Kopurua	%
Ez nago batere ados	4	%4,4
Ez nago ados	29	%32,2
Jarrera neutroa	22	%24,4
Ados nago	30	%33,3
Gutziz ados nago	5	%5,6

Iturria: Elaborazio propioa.

Bukatzeko, Hezkuntza Sailak, zuzendariak karguan zehar izan ahal dituzten arazoak konpontzen laguntzen dien ala ez galdetu zitzairen. Galdera honen erantzunak, nahiko parekatuak izan ziren, alde batetik, guztira, iritzi negatiboa, zuzendarien %36,6ak adierazi zuten, positiboa %38,9ak eta falta den %24,4ak ez zen ados ezta desados adierazi. Ehuneko hauek ikusita, baliteke, erantzunak, konponbidearekiko asetasun-mailaren araberakoa izatea.

5.6. Zuzendaritza-taldea

Zuzendaritza-taldea, zuzendarientzako beharrezko euskarria da, dena dela, talde hau, zuzendariak aukeratutako zentroko irakaslez osatuta dago eta hori dela eta, talde bakoitzak, indargune eta ahulezia desberdinak izan ahal ditu.

Zuzendaritza taldearen alderdirik positiboena	Kopurua	%
Integrazioa	1	%1,1
Giro ona	14	%16,1
Adostasuna	0	%0,0
Dialogoa eta lankidetzak	22	%25,3
Inplikazioa eta konpromisoa	47	%54,0
Konpetentziak	3	%3,4

Iturria: Elaborazio propioa.

Zuzendaritza-taldearen aldetik positiboenagatik galdetzean, zuzendarien gehiengoak, %54ak zehazki, inplikazio eta konpromisoa aukeratu zuten, hurrengo aukeratuena, dialogoa eta lankidetzak izan zen, %25,3ak aukeratu, eta hirugarren aukeratuena giro ona izan zen, zuzendarien %16,1ak aukeratu.

Zuzendaritza taldearen punturik ahulena	Kopurua	%
Integrazioa	5	%10,4
Giro ona	1	%2,1
Adostasuna	2	%4,2
Dialogoa eta lankidetzak	3	%6,3
Inplikazioa eta konpromisoa	4	%8,3
Konpetentziak	33	%68,8

Iturria: Elaborazio propioa.

Atzera begiraturaz gero, zuzendaritza-taldea aukeratzeko, zein ezaugarri edo faktoreri garrantzia gehien eman zuten galdetzean, gehien errepikatu zen erantzuna, konfiantza izan zen. Azken galdera honi erreparatu badiogu, gehien aukeratu diren hiru alderdiak, konfiantzaren barnean kokatu daitezke.

Zuzendaritza-taldean punturik ahulenagatik galdetzean, badago beste puntuen artean asko nabarmentzen den bat, kompetentziak, hain zuzen ere. Zuzendarien %68,8ak, beraien zuzendaritza-taldeko punturik ahulena, kompetentziak direla uste dute, hau da, ezagutzak, ahalmenak, esperientziak, eta abar.

Berriz, atzera begirada bat emango dugu, ohartuko gara, zuzendaritza taldea osatzerakoan kontuan hartu zituzten ezaugarrien artean, gutxien aukeratu zuten erantzuna, zuzendaritzan ezagutzak eta esperientziarena izan zela. Argi dago, honek eragin zuzena izan duela, talde gehienetan, kideek kompetentzia nahikoak ez izatean.

5.7. Ikastetxeko langileekin harremana

Ikastetxeko langileek, zuzendarien zuzendaritza errazagoa edo zailagoa izatea eragin ahal dute, bien arteko harremanaren arabera. Langileen artean, irakasleak, idazkariak, garbitzaileak, zaintzaileak... aurkitzen dira besteak beste.

Zuzendaritza taldearen eta zentroko beste langileen arteko harremanaren alderdirik positiboena	Kopurua	%
Harrera	5	%6,0
Giro ona	29	%34,9
Dialogoa eta lankidetzak	42	%50,6
Adostasuna	0	%0,0
Obedientzia	0	%0,0
Inplikazioa	7	%8,4

Iturria: Elaborazio propioa.

Zuzendarien erdiak gutxi gora-behera, %50,6ak zehazki, beste lankideekin duten harremanaren alderdirik positiboena dialogoa eta lankidetzak dela uste dute. Beste erantzun oso errepikatu bat, giro ona izan da, zuzendarien %34,9ak aukeratua. Aukeratuak izan diren beste erantzun batzuk, harrera eta inplikazioa izan dira, %6ak eta %8,4ak aukeratuak izanda, hurrenez hurren. Bukatzeko, obedientzia eta adostasuna ez dira inork aukeratuak izan indargune bezala.

Zuzendaritza taldearen eta zentroko beste langileen arteko harremanaren punturik ahulena	Kopurua	%
Harrera	1	%1,6
Giro ona	2	%3,2
Dialogoa eta lankidetzak	4	%6,3
Adostasuna	8	%12,7
Obedientzia	6	%9,5
Inplikazioa	42	%66,7

Iturria: Elaborazio propioa.

Zuzendariaren eta zentroko langileen arteko harremanaren ahuleziari dagokionez, zuzendarien gehiengoak, %66,7ak, inplikazioa aukeratu zuten. Ikastetxeko beste langileek inplikazio falta badute, zentroan aldaketak eta hobekuntzak egiteko traba izan ahal dira. Berebizikoa da, zuzendariak, eta zuzendaritza-taldeak orokorrean, aldaketaren bat aurrera atera nahi baldin badute, gainerako lankideen laguntza izatea.

Gainera, langileen hauen artean, irakasleak daude, eta hauek ulertu behar dute, zuzendari hauetako asko, Hezkuntza Sailak aukeratuak izan baino lehen, beraien ere zentroko irakasle izan zirela. Hau da, inplikazio falta honek, benetan arazoak sortzen baditu, baliteke, orain zuzendari denaren karguaren iraupena bukatzean, hautaketa prozesura inor aurkezten ez bada, nahikoa inplikatzeko den irakasle hauetako bat, zuzendari izateko aukeratu izatea. Hori dela eta, inplikazio falta hau, enpatia faltarekin erlazionatuta dagoela esan dezakegu. Irakasleen buruz hitz egin arren, gogoratu behar da, ez ohikoa izan arren, Hezkuntza Sailak, bitarteko-langile bat ere aukeratu dezakeela urte batez zuzendari izateko.

5.8. Ordainsariak

Zuzendariak, beste irakasleekin konparatuta, ordainsari berezi batzuk dituzte, kargu honek duen zailtasun-mailaren eta erantzukizunaren truke. Gaur egun, zuzendariak jasotzen dituzten ordainsarien monetario zein ez monetarioen artean, soldata plusa, formakuntza osagarriak, klase orduen murrizketa eta bi aldiz zuzendari izanez gero, urte batez klaserik eman ahal ez izateko eta zentroaren aukeraketan lehentasuna eta ordutegian malgutasuna izateko aukera.

Zuzendariak jasotzen duten ordainsari monetario bakarra, soldata plusa da. Plus hau, F. Herzberg-en arabera, higieze faktore bat izango litzateke, hori dela eta, langileen motibazioan eragin barik, asebetetze-mailan eragiten du. Hori dela eta, soldata plusa zuzendarientzako nahikoa ez bada, asegabetasuna eragin dezake. Beste ordainsari ez monetarioak ordea, motibazio-faktoreak dira, hori dela eta, hauek izatean, zuzendarien motibazioa handitzea lortu daiteke.

Urteen zehar, zuzendariak gero eta ordainsari gehiago jasotzen joan dira, zuzendarien asebetetze-maila handitzeko helburuarekin eta baita ere, zuzendari kargua erakargarriagoa egiteko helburuarekin. Argi dago, orokorrean, ordainsari berri hauek, zuzendaritza erakargarriagoa bihurtu dutela, dena dela, ordainsariak, pertsona bakoitzaren arabera, efektu desberdina izan dezakete.

Honekin lotuta, Vroom-en teoriaren azkenengo faktorea, balentziak dira. Balentziak norbanako batek espero dituen emaitzei edo sariei ematen dion balioari egiten dio erreferentzia. Pertsona ezberdinek lehentasun eta lehentasun desberdinak dituzte, beraz, emaitza berdinak erakargarritasun maila desberdinak izan ditzake pertsona ezberdinentzat. Balentzia positiboa (desiratutako emaitza) edo negatiboa (desiratu gabeko emaitza) izan daiteke.

Hasieran azaldutako bi teoriakin lotuta, zuzendariak, jasotzen dituzten ordainsarietatik beraientzat garrantzitsuena zein den galdetu zitzaion.

Zuzendari izateagatik jasotako ordainsarien artean garrantzitsuena	Kopurua	%
Soldata plusa	21	%30,9
Formakuntza osagarriak	20	%29,4
Klase orduen murrizketa	10	%14,7
Urte batez klaserik eman ez ahal izatea, bi aldiz zuzendari aurkeztuz gero	10	%14,7
Zentroaren aukeraketan lehentasuna eta ordutegian malgutasuna izatea, bi aldiz zuzendari aurkeztuz gero	7	%10,3

Iturria: Elaborazio propioa.

5.8.1. Soldata plusa

Ordainsarien artean, garrantzitsuena bezala gehien aukeratua izan zena, soldata plusa izan zen. Zuzendarien herenak baino gehiago, %30,9ak zehazki, garrantzia handiena plusari ematen die. Espero beharrekoa da, gehien aukeratutakoaren artean, ordainsari monetario bat aurkitzea, izan ere, lehenago aipatu den bezala, hauek langileen asebetetzean eragin zuzena dute.

Lortutako informazioaren arabera, plusaren azken igoera, 2010-2011 ikasturtean aplikatu zen eta zuzendariak, %10eko plusaren igoerari esker, 220€ eta 440€ arteko plusa jasotzen hasi ziren beste langileekin konparatuz, eta plus honen zati bat soldatan finkatzen hasi zitzaion, lan-bizitza osorako.

Zuzendari izateagatik, jasotako plusaren zenbatekoari dagokionez asebetetze-maila	Kopurua	%
Oso txikia	47	%53,4
Txikia	18	%20,5
Normala	16	%18,2
Handia	7	%8,0
Oso handia	0	%0,0

Iturria: Elaborazio propioa.

Zuzendariari jasotzen duten plusarekiko duten gogobetetze-mailaren inguruan galdetuz, zuzendarien erdiak baino pixka bat gehiagok, %53,4ak, asetasun-maila oso txikia dutela adierazi zuten eta beste %20,5ak, asebeteta ez daudela erantzun zuten. Bi talde hauek, guztira zuzendarien %73,9a osatzen dute, zuzendarien zati oso handi bat izanez. Bestalde, soilik zuzendarien %8a asebeteta daude jasotzen duten plusarekin. Datu hauek ikusita, komenigarria izango litzateke, zuzendarien soldata plusa handitzea, zuzendarien motibazioa hobetzeko.

5.8.2. Formakuntza osagarriak

Horrez gain, formakuntza osagarriak jasotzeko aukera zuzendari askorentzako garrantzitsuak dira, zehazki, zuzendarien %29,4ak, ordainsari garrantzitsuena bezala aukeratu zuten. Formakuntza-programa hauei esker, zuzendariak beharrezko jakintzak eskuratzeko aukera dute, eta ondorioz, atseginagoa egiten da.

Zuzendari izateagatik, Hezkuntza Sailak eskaintzen dituen formazioei dagokienez asebetetze-maila	Kopurua	%
Oso txikia	13	%14,4
Txikia	21	%23,3
Normala	33	%36,7
Handia	20	%22,2
Oso handia	3	%3,3

Iturria: Elaborazio propioa.

Formakuntza-programa hauen asebetetze-maila nahiko banatuta dago. Dena den, badirudi, zuzendari gehiago asegabeta daudela asebeteta baino. Guztira asebeteta ez dauden zuzendariak %37,7a dira, asebetetze-maila normalarekin %36,7a daude eta bukatzeko, zuzendarien %27,5a programa hauekin asebeteta daudela adierazi zuten. Asebeteta ez dauden zuzendarien arrazoiak, baliteke, formakuntza osagarri hauetan lantzen diren gaiak nahikoak ez izatea zuzendariarentzat.

5.8.3. Klase orduen murrizketak

Bestalde, klase orduen murrizketari lotutako onuren aldetik, guztira zuzendarien %29,4ak aukeratu dituzte garrantzitsuenak bezala; zuzendarien %14,7ak klase orduen murrizketa aukeratu zuten eta beste %14,7k, bi aldiz zuzendari izatean, urte batez klaserik eman ez ahal izateko aukera.

Zuzendari izateagatik, murriztu zaizkizun klase ordu kopuruari dagokionez asebetetze-maila	%	Bi aldiz zuzendari izatera aurkezteagatik, formakuntza jasotzearen baldintzarekin, urte batez klaserik eman gabe soldata mantentzeko aukerari dagokionez asebetetze-maila	%
Oso txikia	%16,5	Oso txikia	%18,1
Txikia	%9,9	Txikia	%12,0
Normala	%14,3	Normala	%20,5
Handia	%19,8	Handia	%16,9
Oso handia	%39,6	Oso handia	%32,5

Iturria: Elaborazio propioa.

Bi kasu hauetan, asebetetako zuzendari gehiago daude, asebate gabeko zuzendariak baino. Bi kasuetan zuzendarien erdia inguru edo gehiagok asebeteta daudela erantzun zuten. Asegabeak ordea, gutxi gora behera %25 eta %30a izan ziren hurrenez hurren.

Klase orduen murrizketaren inguruko asetasun-mailaren desberdintasun hauek, zuzendariak duten lan kargaren arabera izan daiteke. Zuzendariak tamaina desberdinetako zentroak zuzentzen dituzte, hori dela eta, zentro handiak zuzentzen dituzten zuzendariak, baliteke murrizketa handiagoak behar izatea zuzendari lanak egin ahal izateko.

5.8.4. Zentroaren aukeraketan lehentasuna eta ordutegian malgutasuna

Zuzendariak bi aldiz zuzendari izatera aurkezten badira, bigarren jardunaldian, zein zentro zuzenduko duten aukeratzeko lehentasuna izango dute. Horrez gain, lanean ordutegian malgutasuna edukitzeko aukera ere izango dute. Onura hau, beste aukerak baino gutxiago aukeratu izan da, izan ere, soilik zuzendarien %10,3ak aukeratu zuten onura garrantzitsuena bezala.

Bi aldiz zuzendari izatera aurkezteagatik, ordainsari bezala, zentroa aukeratzeko lehentasuna eta ordutegi malguak izatearen aukerari dagokionez asebetetze-maila	Kopurua	%
Oso txikia	10	%12,5
Txikia	9	%11,3
Normala	21	%26,3
Handia	18	%22,5
Oso handia	22	%27,5

Iturria: Elaborazio propioa.

Kasu honetan ere, badirudi, orokorrean zuzendari gehienak pozik daudela onura hauekin. Zuzendarien %27,5ak, oso asebeteta daudela erantzun zuten, %22,5ak asebeteta daudela, %26,3ak gogobetetze-maila normala dutela, %11,3ak gogobeteta ez daudela eta bukatzeko, %12,5ak, ez daudela batere asebeteta.

5.8.5. Desiratutako ordainsariak

Ordainsariekin bukatzeko, zuzendariei zein beste ordainsari izatea gustatuko litzaieken galdetu zitzaien.

Gehien errepikatu zen erantzuna, oporrena izan zen. Zuzendari askok, opor luzeagoak edukitzea gustatuko litzaiekeela azaldu zuten. Oporrekin erlazionatuta, zuzendari askok, hilabete batzuetako edo urte sabatiko bat izatea eskertuko luketela adierazi zuten. Beste erantzunetako baten, bi aldiz zuzendari izatera aurkezteagatik, formakuntza jasotzearen baldintzarekin, urte batez klaserik eman gabe soldata mantentzeko aukera, lehen lau urteetan izatea eskatzen zen, zuzendari hauek lan-karga handiagoa dutelako. Horrez gain, zuzendaritzan zehar, jai egunak izateko aukera ere eskatu zen.

Beste erantzun asko, plusarekin erlazionatuta egon ziren. Plus igoera erantzun zutenek, orain duten plusa, egiten duten lan guztiarekin konparatuta txikia izaten jarraitzen duela adierazi zuten, egiten duten lana nahikoa ordainduta ez dagoelarik.

Amaitzeko, beste erantzunen artean, errekonozimendu gehiago izatea eta zuzendaritzan langile gehiago izateko aukera eskatzen zuten.

5.9. Amaierako galderak

Inkestarekin amaitzeko, zuzendariei aurreko galderak kontuan hartuta, orokorrean zuzendari postuan duten asebetetze-maila zein den galdetu zitzairen. Horrez gain, berriz zuzendari aurkeztuko ziren ere galdetu zitzairen, eta erantzuna ezetz izanez gero, arrazoi nagusia eman zezaten.

Orokorrean, zein da zure asebetetze-maila zuzendari karguan?	Kopurua	%
Ez nago batere asebeteta	5	%5,9
Ez nago oso asebeteta	6	%7,1
Asebetetze-maila neutrala	30	%35,3
Asebeteta nago	41	%48,2
Oso asebeteta nago	3	%3,5

Iturria: Elaborazio propioa.

Gutxi izan ziren asebeteta ez daudela erantzun zutenak, izan ere, soilik zuzendarien %5,9ak batere gogobeteta ez daudela erantzun zuten eta %7,1ak berriz, ez daudela oso asebeteta. Horrez gain, zuzendarien %35,5ak, asebetetze-maila normala dutela erantzun zuten. Bukatzeko, %48,2ak gogobeteta sentitzen direla adierazi zuten eta %3,5ak oso asebeteta sentitzen direla.

Datu hauek nahiko onak dira, izan ere, hiru multzo desberdinetan banatzen baditugu, asegabeetan, asebetetan eta erdi aseetan. Asegabeak, guztien %13a bakarrik eratzen dute, erdi asetuak %35,3a dira eta aseak,%51,7a. Beraz, zuzendarien erdiak baino apur bat gehiagok, asetasun maila altua edo oso altua dute.

Berriz zuzendari kargura aurkeztuko zinateke?	Kopurua	%
Bai	23	%39,0
Ez	36	%61,0

Iturria: Elaborazio propioa.

Aurreko galderan, zuzendarien erdiak inguru zuzendari karguan asebeteta sentitzen direla erantzun arren, zuzendariei berriz zuzendari aurkeztuko ziren galdetzean, gutxiago izan ziren baietz erantzun zutenak. Zuzendarien %39ak berriz zuzendari kargura aurkeztuko zirela erantzun zuten eta beste %61ak ezetz adierazi zuten. Dena dela, datu hauek nahiko onak dira, izan ere, honen arabera, ikastetxeen %39an, oraingo zuzendariaren karguaren iraupena amaitzean, zuzendariak izendapena berrituz gero, beste lau urtetarako borondatez zuzendari izan nahi duen pertsona batek zentroa zuzenduko duela esan nahi du. Horregatik, hori horrela bada, soilik ikastetxeen %61etan zuzendariaren plaza libre geratuko da.

Ezetz erantzun zutenei, zergatiagatik galdetu zitzaizen eta gehien errepikatu zen erantzuna lan kargarena izan zen. Askok, zuzendarien lan-karga handia lau urtez jasatea gogorregia iruditzen zaie, batzuei emozionalki eragitera iritsi arte.

Gogoratu behar da, zuzendari hauek jatorriz, kasu gehienetan, irakasleak direla. Hori dela eta, ezetz erantzun zutenen artean, zuzendariak beren kargu horretan pozik egon arren, irakasle izatea nahiago duten zuzendariak daude, irakaskuntza delako beraien bokazioa.

Beste erantzunen artean, administrazioaren aldetik laguntza falta eta zuzendari izan nahi duten beste pertsonen erreleboa uztea adierazi ziren arrazoi nagusi bezala.

5.10. Proposamenak

Zuzendarien egoera analizatu ostean, badaude egin ahal diren aldaketa batzuk, zuzendarien asebetetze-maila eta motibazioa hobetzen lagunduko luketenak.

Hasieran azaldutako itxaropenen teoriarekin jarraituz, lehenengo eta behin, zuzendarien espektatiban eragina izango duten proposamenak aurkeztuko dira. Hauek, zuzendariak hautaketa prozesura aurkeztean egiten duten hasierako esfortzuaren ondorioz, esperotako jarduera lortzea errazagoa izatea eragingo dute. Horrez gain, F. Herzberg-en teoriaren arabera, aldaketa hauek, izatekotan, higie-ne-faktoreetan eragingo lukete, zehazki, lan-baldintzetan. Horrela, aldaketa hauekin, espektatiba positiboagoak izatean, pertsona gehiago zuzendari bihurtzera animatuko dira:

- Zuzendari bihurtu ahal izateko, gutxienez 5 urtez, karrerako funtzionario bezala irakaskuntzan jardun izatearen baldintza, kentzea eta aldatzea. Baldintza honi dagokionez, zuzendarien %85,7ak, baldintza hau kenduko luketela erantzun zuten. Baldintza hau kenduz edo malguagoa eginez gero, zuzendari izan nahi duten pertsona gehiago kargua lortzeko aukera izango dute, Hezkuntza Sailaren aukeraketak murriztuz.
- Hautagaiei zuzendaritza-proiektua egiteko denbora gehiago ematea. Zuzendarien %55a ados zegoen, proiektua egitearen zailtasun nagusia, proiektua epe barruan entregatzea izan zela. Hori dela eta, adibidez, hautaketa-prozesua arinago hasiz gero, proiektua egin ahal izateko epea luzatu ahalko litzateke. Gainera, denbora gehiago izateak, proiektuen kalitatean positiboki eragin dezake.
- Zuzendaritza-taldeko kideentzat onurak ematea. Zuzendaritza-taldeko kideak aurkitzean, zaila edo oso zaila iruditzen zaie zuzendarien erdiari baino gehiagori taldeko kide izateko prest dauden lankideak aurkitzea. Horregatik, zuzendaritza-taldeko kide izateagatik onuraren bat emanaz gero, taldearen parte izateko prest dauden pertsonen kopurua handituko litzateke.

Jarraitzeko, zuzendarien instrumentalitatean eragina izango luketen proposamenak azalduko dira. Aldaketa hauek, zuzendariak beraien jardueren ondorioz lortzen dituzten emaitza eta sariekin erlazionatuta daude. Gainera, proposamen hauek, F. Herzberg-en teoriaren bi faktoreetan eragiten dute. Proposamen hauekin, zuzendariak karguan emaitza hobekia izatea bilatzen da, karguaren kalitatea hobetuz:

- Zuzendaritza-taldeko kideen konpetentzien garrantziaz kontzientziatzea. Zuzendariak zuzendaritza talde eratzean, zuzendariak gutxien jarraitzen duten irizpidea konpetentziana da, dena dela, zuzendaritza-taldearen punturik ahulena konpetentziak dira kasuen %68,8an. Zuzendariak gain, zuzendaritza-taldea ere, zentroen zuzendaritzaz arduratzen dira, hori dela eta, beharrezkoa da, talde horietako kideak beharrezko ezagutza eta ahalmenak izatea. Horregatik, zuzendariei, talde hauek eraterakoan, kideen konpetentziak oso garrantzitsuak direla gogorarazi behar zaie.
- Hasierako prestakuntza-programan lantzen diren gaien eguneratzea. Zuzendarien herenak hasierako programa hau erabilgarria ez dela uste du eta %44,6ak, programa luzeegia dela uste du. Horrez gain, zuzendari askok, eguneroko zuzendaritza zuzenarekin erlazionatutako formakuntza eta zuzendaritzan erabiltzen diren aplikazioen erabilerari buruzko formakuntza jasotzea gustatuko litzaiekeela adierazi zuten. Ondorioz, programa luzeegia egitea eragiten duten gai teorikoak landu beharrean, zuzendariak egunerokoan behar dituzten gai praktikoak lantzea komenigarria izango litzateke. Formakuntza-programa hauek, izatekotan, onura gehigarri bezala aintzat hartzen dira, hori dela eta, F. Herzberg-en teoriaren arabera, higiene-faktore baten eragina izango luke, eta ondorioz, langileen asebetetze-maila hobetzea lortuko ahal izango zen.
- Zentro handietako zuzendariei, klase orduen murrizketa handiagoa ematea. Zuzendarien %71,9ak, zuzendaritza-lanetarako behar beste denbora ez dutela uste dute. Orokorrean, denbora nahikoa dutela uste duten zuzendariak, ikastetxe txiki eta ertainak zuzentzen dituzte, eta denbora nahikoa ez dutela uste duten zuzendariak, zentro handiagoak zuzentzen dituzte. Hori dela eta, zentro handiak zuzentzea konplexuagoa denez, kasu hauetan klase orduen murrizketak handitzean, zuzendariak beste lanetarako denbora gehiago izango dute. Aldaketa honek, F. Herzberg-en arabera, asebetetze-mailan eragingo luke, higiene-faktoreen barnean, lan-baldintzetan eragina duelako.
- Zuzendariei baliabide gehiago ematea. Guztira, zuzendarien %52,3ak baliabide nahikoak ez dituztela uste dute. Zuzendariak helburu bezala, hasieran zuzendaritza-proiektuan planteatutako hobekuntzak betetzea izaten dute, dena dela, hobekuntza hauek egin ahal izateko, beharrezko baliabideak edukitzea nahitaezkoa da. Horregatik, konplexua izan arren, zuzendariak baliabide gehiagorekin hornitzean, zentroen kalitatean eragina izango du. Bukatzeko, F. Herzberg-en ustez, zuzendari karguaren lan-baldintzen higiene-faktorean eragitean, zuzendarien gogobetetze-maila hobetzea lortuko litzateke.

- Zuzendariordearen kargua zentro publiko guztietan gehitzea. Zuzendarien gehiengo handiak, %82ak, erantzukizun-maila eta presio-maila altuak dituztela adierazi zuten. Itunpeko ikastetxe eta ikastetxe pribatuetan, zuzendariordea izaten dute baina ikastetxe publiko askotan ordea, ez da figura hau existitzen. Zuzendariordearen existitzean, orain arte zuzendariak jasaten duten lan-karga, figura berri honekin banatuko litzateke. Aldaketa hau zuzendarien erantzukizunarekin erlazionatuta dagoenez, F. Herzberg-en teoriaren arabera, motibazio-faktore baten eragitean, zuzendarien motibazio maila hobetuko litzateke.
- Zuzendarien parte-hartzea handitu Hezkuntza Sailaren erabakietan. Zuzendarien %75,2ak Hezkuntza Sailaren erabakietan parte-hartzeko aukera ez dutela uste dute. Horrez gain, zuzendarien %52,8ak beraien kezka eta beharrak kontuan hartzen ez direla adierazi zuten. Hezkuntza Sailaren erabakietan zuzendariak parte-hartze handiagoa izaten badute, beren kezka eta beharrak konpontzen lagunduko dituzten erabaki eta aldaketa berriak aurrera ateratzeko aukera izango lukete. Aldaketa honekin, zuzendariak, beraien postuaren baldintzak aldatzeko gai izango liratekeenez, higiene-faktoreetan eragingo luke, zuzendarien asebetetze-maila handituz, F. Herzberg-en ustez.
- Zentroetako langileen inplikazioa sustatu. Zuzendarien %66,7ak uste du beraien eta zentroko langileen arteko arazo nagusia, langile hauen inplikazio falta dela, enpatia faltaren ondorio. Hori dela eta, Hezkuntza Sailak edo Eskola Kontseiluak, langileei beren inplikazioak duen garrantziaz kontzientziatu beharko zituzten. Kontzientziazio honen parte, oraingo zuzendariaren kargua amaitzean, hautaketa prozesura inor aurkezten ez bada, langileei beraietako edonor zuzendari izateko hautatua izan aha dela gogorarazi behar zaie. Bukatzeko, F. Herzberg-en teorian, higiene-faktoreen barnean, laneko faktore sozial bezala identifikatu daiteke, eta ondorioz, zuzendarien gogobetetze-mailan eragina izango luke.

Azkenik, zuzendarien balentziarekin erlazionatutako aldaketak proposatuko dira. Azken hauek, zuzendariak Eusko Jaurlaritzaren aldetik jasotzen dituzten ordainsariak zuzendariak helburu bezala dituzten ordainsariarekin bat izatea dute helburu. Horrela, proposamen hauekin, espektatiben teoriaren arabera, zuzendarien motibazio maila altuagoa izatea lortu litzake:

- Soldata plusaren igoera. Zuzendariak, kargu berri honetan jasotzen duten ordainsari monetarioa, soldataren plusa da. Azken urteetan plus hau igotzen joan den arren, Zuzendarien %73,9ak plus hau nahikoa ez dela uste du. Plusa motibazio-faktore bat denez, zuzendarien motibazioan eragin zuzena du. Hori dela eta, plusa nahikoa ez dela sentitzean, zuzendariak motibazio falta izatea eragin ahal du. Horregatik, plusa ahal den heinean igotzea gomendagarria da, zuzendarien motibazioa igotzeko. Soldata plus hau, F. Herzberg-en teoriaren barnean, higiene-faktoretzat hartuko da. Izan ere, kargu konplexuagoa hau hartzerakoan, oinarritzkoa da plus monetario bat jasotzea, beraz, asebetetze-mailan du eragina.

- Opor gehiago edo luzeagoak izatea. Zuzendariak gehien eskatu zuten ordainsaria, oporrekin erlazionatuta egon ziren. Eskaera desberdinak egin ziren, jardunaldian zehar jai egunak hartu ahal izatea, opor luzeagoak edukitzea edota aldi sabatiko bat izateko aukera izatea. Erantzun hauek ikusita, begi bistakoa da, zuzendariak deskantsatzeko denbora gehiago behar dutela. Gainera, opor gehiago izatean, lan-karga altuak eramangarriagoak izango lirateke. Proposamen honek, F. Herzberg-en teoriaren arabera, nolabait, lan kargaren motibazio-faktorean erango luke, zuzendariak gehiago motibatuz.
- Errekonozimendua handitu. Inkestaren zati desberdinetan, zuzendariak errekonozimendu falta sentitzen dutela adierazi zuten. Lan-karga eta presio-maila altuko postu baten jarduten dute, gazteen hezkuntzan eragin zuzena izanez. Hori dela eta, ezinbestekoa da, zuzendariei merezi duten errekonozimendua ematea. Errekonozimendua, karguan zehar egindako lanegatik sari desberdinak emanez egin ahal izango litzateke. Bukatzeko, F. Herzberg-en ustez, errekonozimendua motibazio-faktore bat da, hori dela eta, zuzendariei egindako lanegatik merezitako errekonozimendua emanez gero, hauen motibazio-maila handituko da.

6. ONDORIOAK

Lan honen ondorioz, urteen zehar Hezkuntza Sailak egin dituen aldaketek, hautaketa prozesura aurkezten diren hautagai kopuruan positiboki eragin dutela egiaztatu dugu; 2009.urtean soilik %30 prozesura aurkeztuak izatetik, 2022-2023 ikarturtean, zuzendarien %77a hautagaiak izatera pasatzea lortu izan zela adierazi zuen Hezkuntza Sailak.

Dena dela, egindako ikerketa propioari esker, zuzendari karguaren hobetzeko hainbat aspektu ezagutzea lortu dugu, eta hauek hobetzeko proposamenak planteatu dira. Ahulezi hauek zuzendaritzaren alderdi desberdinekin daude erlazionatuta, hasieran aurkeztutako teorien faktore desberdinetan eragina izanik.

Azterketa honi esker, zuzendarien adierazitako mota desberdinetako arazo batzuk hobetzen edo konpontzen lagunduko luketen proposamenak bilatzea lortu da. Horrez gain, zuzendariak gehien errepikatu zuten kexa, Hezkuntza Sailak beraien kezka eta ardurak kontuan hartzen ez zituztela da, aldaketak zuzendarien iritzia jakin gabe eginez. Ikerketa honekin, orokorrean zuzendarien egoera ezagutzea eta aztertzea erlatiboki erraza dela egiaztatu da, kargua hobetu ahal izateko puntu nagusiak ezagutzea sinplea izanik.

Ikerketa honen hasierako helburua betetzea lortu izan da, zuzendari publikoen karguen ahuleziak identifikatuz eta hobekuntzarako eraginkorrak izango diren proposamenak eskainiz. Ikerketa hau aukera paregabea da beharrezkoak diren doikuntzak egiteko eta aurrera egiteko urrats zehatzak emateko eremuak argitzeko. Ikerketa honetatik atera diren proposamenak etorkizun hobe eta eraginkorragoa lortzeko erabilgarriak izatea espero da. Bukatzeko, etorkizunean gai honen inguruan egin ahal diren azterketetarako, interesgarria izango litzateke zuzendarien generoaren arabera, ikertutako faktoreetan desberdintasunak ematen diren.

7. BIBLIOGRAFIA:

- Villoria, M. & del Pino, E. (2009). *Dirección y gestión de recursos humanos en las administraciones públicas*. Tecnos, Madrid.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959): *The motivation to work*. John Wiley & Sons, New York.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons, New York.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Brooks/Cole, Monterrey, California.
- Caballero Martínez, J. & Salvador Mata, F. (2002). Satisfacción e insatisfacción de los directores escolares. *Revista de Educación*, 333, 363-384.
<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/67324/008200430345.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aramendi Jáuregui, P., Teixidó Sabals, J. & Bernal Agudo, J. L. (2010). El acceso a la dirección escolar en los centros públicos del País Vasco. *Revista Española de Pedagogía*, 246, 313-332. <https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2010/06/246-006.pdf>
- Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre. Por el que se establecen la participación, la evaluación y el gobierno de los centros docentes. *Estatuko Aldizkari Ofiziala*, 278, 1995ko azaroak 21. <https://www.boe.es/eli/es/lo/1995/11/20/9>
- Decreto 22/2009, de 3 de febrero. Sobre el procedimiento de selección del Director o Directora y el nombramiento y el cese de los otros órganos unipersonales de gobierno de los centros docentes no universitarios de la Comunidad Autónoma del País Vasco dependientes del Departamento de Educación, Universidades e Investigación. *Euskal Herriko Aldizkari Ofiziala*, 34, 2009ko otsailak 18. <https://www.euskadi.eus/bopv2/datos/2009/02/0900868a.pdf>
- Decreto 29/2023, de 28 de febrero. Sobre el acceso a la función directiva, la formación, la evaluación y el reconocimiento de su ejercicio, y el cese de los cargos que la integran, en los centros públicos de enseñanza no universitaria titularidad del departamento competente en materia de educación. *Euskal Herriko Aldizkari Ofiziala*, 51, 2023ko martxoak 14..
<https://www.euskadi.eus/bopv2/datos/2023/03/2301306a.pdf>
- Fernández Vallejo, M. (2009ko apirilak 28). Se busca director de colegio. *El Correo*.
<https://www.elcorreo.com/vizcaya/20090428/pvasco-espana/busca-director-colegio-20090428.html>
- Fernández Vallejo, M. (2010eko maiatzak 27). La mejora de los incentivos eleva hasta el 50% los colegios con director voluntario. *El Correo*.
<https://www.elcorreo.com/vizcaya/v/20100527/pvasco-espana/mejora-incentivos-eleva-hasta-20100527.html>
- Osorio, S. (2022ko irailak 27). Educación ofrecerá un año de 'descanso' a los directores que lleven 8 en el cargo. *El Correo*.
<https://www.elcorreo.com/sociedad/educacion/educacion-ofrecera-descanso-20220927211304-nt.html>

- Fernández de Lucio, I. (2023ko martxoak 10). Los incentivos logran un récord de profesores que aceptan ser directores de centros públicos. *El Correo*.
<https://www.elcorreo.com/sociedad/educacion/incentivos-logran-record-profesores-aceptan-directores-centros-20230309003645-nt.html>

8. ERANSKINAK:

Galdetegiak:

- Euskal Herriko Zentro Publikoetako zuzendarien asebetetze-mailaren eta motibazioaren ikerketarako galdetegia.
<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdzKJIMJVfKjDkjlP-0WiY5NWOq7woPkSqde0Wo-PimdharMw/viewform?usp=sharing>
- Cuestionario para el estudio de la satisfacción y la motivación de los directivos de los Centros Públicos del País Vasco.
<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScyS5nEH7U-ZekRPvRyqia4J77UQVr2VSDXBOIy3kY9i2R4YQ/viewform?usp=sharing>

Kalkulu-orria, erantzun eta kalkuluekin:

- Euskal Herriko Zentro Publikoetako zuzendarien asebetetze-mailaren eta motibazioaren ikerketarako galdetegiaren erantzunak bateratuta kalkuluekin.
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1tc9CKFlrZkm2I-du5pkidneSmiFWwxsP/edit?usp=sharing&oid=115413296623488886785&rtpof=true&sd=true>