



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ
ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

«ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**που εκπονήθηκε για τη χορήγηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης
στην κατεύθυνση**

«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ (Τ.Π.Ε)»

**από την
Παναγιώτα Σ. Σιδηροπούλου
(Α.Μ. 426Μ/2006009)**

**ΘΕΜΑ: «Ο Παρωθητικός ρόλος του Διευθυντή στην
αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών:**

Η Περίπτωση του Σχολείου Δεύτερης Ευκαιρίας Αχαρνών»

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Μάνος Κόνσολας	Λέκτορας	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ	Επιβλέπων
Νικήτας Πολεμικός	Καθηγητής	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μέλος συμβουλευτικής Επιτροπής
Παναγιώτης Σταμάτης	Διδάσκων 407/80	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μέλος συμβουλευτικής Επιτροπής

ΡΟΔΟΣ, 2008

Η έγκριση της παρούσης Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Αιγαίου δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων της συγγραφέως.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ	11

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο:

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

1. Εννοιολογικές απασαφηνίσεις:	
1.1. Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας	17
1.2. Κίνητρα και παρώθηση	18
1.3. Διεύθυνση – Ηγεσία Σχολείων	19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο:

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

2. Εισαγωγή	23
2.1. Στάδια Διοικητικής Επιστήμης	23
2.1.1. Επιστημονική Διοίκηση	23
2.1.2. Διοίκηση μέσω Ανθρώπινων στόχων	24
2.1.3. Διοίκηση με βάση το Συμπεριφοριστικό μοντέλο	24
2.1.4. Η θεωρία των Κοινωνικών Συστημάτων	24
2.2. Θεωρίες και Μοντέλα Ηγεσίας	25
2.2.1. Max Weber – Γραφειοκρατία	25
2.2.2. Θεωρία X και Y	25
2.2.3. Το Δομικό πλαίσιο της Θεωρίας του Mintzberg	26
2.2.4. Θεωρία της Διοίκησης μέσω Στόχων	28
2.2.5. Η θεωρία των Hersey και Blanchard	29
2.3. Ηγεσία και Διεύθυνση Σχολείων	30
2.4. Τα χαρακτηριστικά του Αποτελεσματικού Διευθυντή	31
2.5. Θεωρίες Παρώθησης	34
2.5.1. Θεωρία των Ανθρώπινων αναγκών (Maslow)	35
2.5.2. Θεωρία Δύο Παραγόντων Herzberg	35
2.5.3. Η Θεωρία της Προσδοκίας του V. Vroom	37
2.5.4. Η Θεωρία της ισότητας του J. Adams	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο :

ΣΧΟΛΕΙΑ ΔΕΥΤΕΡΗΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ

3. Αρχές του Σχολείου Δεύτερης Ευκαιρίας	39
3.1. Διά βίου μάθηση	40
3.2. Γραμματισμοί	41
3.3. Μέθοδοι Διδασκαλίας	41
3.4. Οργάνωση της μάθησης	43
3.5. Η λειτουργία των projects στα ΣΔΕ	44
3.6. Ο τρόπος Αξιολόγησης στα ΣΔΕ	46
3.7. Ο Εκπαιδευτικός στα ΣΔΕ	47
3.8. Ο Διευθυντής στα ΣΔΕ	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΠΟΥ ΑΥΤΟΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΔΡΑΣΕΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΑ.

4. Εισαγωγή	53
4.1. Συνοπτική παρουσίαση των ερευνών	54
4.1.1. Έρευνα του Πασιαρδή Π.	54
4.1.2. Έρευνα του Γουρναρόπουλου Γ.	55
4.1.3. Έρευνα της Πηγιάκη Π.	56
4.1.4. Έρευνα του Day C.	58
4.1.5. Έρευνα των Blase', & Anderson	59
4.1.6. Έρευνα του Moller J.	60
4.1.7. Έρευνα του Gardner H.	61
4.1.8. Έρευνα του Bredeson P.	62
4.1.9. Έρευνα του Day C. and Bakioglu A.	63
4.2. Σύγκριση ερευνών	64
4.2.1. Τρόπος άντλησης των ερευνών και μέσα συλλογής δεδομένων	64
4.2.2. Ερευνητικοί στόχοι	64
4.2.3. Θεωρητικές προσεγγίσεις των ερευνών	65
4.3. Ερωτήματα που απαντώνται μέσα από τις έρευνες	67
4.3.1. Ο Διευθυντής παράγοντας δημιουργίας θετικού κλίματος στο σχολείο	67
4.3.2. Προβλήματα που έχουν οι ίδιοι οι Διευθυντές	67
4.3.3. Τρόπος λήψης αποφάσεων στο σχολείο	68

4.3.4. Επικοινωνία μεταξύ Διευθυντών – Εκπαιδευτικών στο σχολείο	69
4.3.5. Τα χαρακτηριστικά του νέου πετυχημένου Διευθυντή	69
4.4. Γενικά συμπεράσματα από τη σύγκριση των ερευνών	73
4.5. Συμπερασματική κατάληξη	74



ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Προβληματική της έρευνας	75
5.2. Αναγκαιότητα και επικαιρότητα της έρευνας	76
5.3. Σημαντικότητα και πρωτοτυπία της έρευνας	77
5.4. Σκοπός της έρευνας	78
5.5. Ερευνητικές υποθέσεις	79
5.6. Οριοθέτηση του προβλήματος	80
5.7. Ερευνητική στρατηγική	80
5.7.1. Λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου σχολείου	81
5.8. Μέσα Συλλογής Δεδομένων	82
5.9. Πληθυσμός αναφοράς-Ερευνητικό Δείγμα	84
5.9.1. Το ερευνητικό δείγμα	84
5.9.2. Το προφίλ της Διευθύντριας του ΣΔΕ Αχαρνών	87
5.10. Διαδικασία εκτέλεσης της έρευνας	89
5.11. Μέθοδος ανάλυσης των απαντήσεων	90
5.11.1. Το σύστημα συνέντευξης των εκπαιδευτικών	91
5.11.2. Το σύστημα συνέντευξης της Διευθύντριας	92

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6. Εισαγωγή	93
6.1. Ανάλυση των συνεντεύξεων των εκπαιδευτικών του ΣΔΕ Αχαρνών	93
6.1.1. Ως προς τον 1 ^ο άξονα	93
6.1.2. Ως προς το 2 ^ο άξονα	99
6.1.3. Ως προς τον 3 ^ο άξονα	101
6.1.4. Ως προς τον 4 ^ο άξονα	104
6.1.5. Ως προς τον 5 ^ο άξονα	105
6.2. Ανάλυση της συνέντευξης της Διευθύντριας του ΣΔΕ Αχαρνών	111

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7. Εισαγωγή	123
7.1. Σύγκριση των απόψεων της Διευθύντριας του ΣΔΕ Αχαρνών και των Εκπαιδευτικών	123
7.2. Παρουσίαση των παραγόντων που οδηγούν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών	129
7.3. Σύνδεση των ευρημάτων της έρευνας με θεωρίες και ερευνητικά πρότυπα	136
7.4. Γενικά Συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα	140
7.4.1. Η Διευθύντρια του ΣΔΕ Αχαρνών	140
7.4.2. Οι εκπαιδευτικοί του ΣΔΕ Αχαρνών	143
7.4.3. Το σχολείο και οι εκπαιδευόμενοι	145
7.5. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	147

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	149
---------------------	------------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Συνεντεύξεις Εκπαιδευτικών ΣΔΕ Αχαρνών	159
Συνέντευξη Διευθύντριας ΣΔΕ Αχαρνών	198

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Υπουργική Απόφαση για την Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας, Αθήνα 2008	213
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

- Πίνακας 1: Συνοπτική παρουσίαση της έρευνας του Π. Πασιαρδή
Πίνακας 2: Συνοπτική παρουσίαση της έρευνας του Γ. Γουρναρόπουλου
Πίνακας 3: Συνοπτική παρουσίαση της έρευνας της Π. Πηγιάκη
Πίνακας 4: Συνοπτική παρουσίαση της έρευνας του C. Day
Πίνακας 5: Συνοπτική παρουσίαση της έρευνας των J. Blasé & G. Anderson
Πίνακας 6: Συνοπτική παρουσίαση της έρευνας του J. Moller
Πίνακας 7: Συνοπτική παρουσίαση των ερευνών των Gardner, Blasé, Dedrick & Strathe, Sergiouvanni
Πίνακας 8: Συνοπτική παρουσίαση της έρευνας του Bredeson
Πίνακας 9: Συνοπτική παρουσίαση της έρευνας των Day & Bakioğlu
Πίνακας 10: Σύγκριση ερευνών
Πίνακας 11: Σύγκριση ερευνών
Πίνακας 12: Προφίλ των Εκπαιδευτικών του ΣΔΕ Αχαρνών

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

- Γράφημα 1. Το μοντέλο των Hersey και Blanchard
Γράφημα 2. Ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών του Maslow



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο τρόπος άσκησης των διοικητικών καθηκόντων του Διευθυντή αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες, οι οποίοι διαμορφώνουν το εργασιακό κλίμα στο χώρο των σχολικών μονάδων και επηρεάζουν αποφασιστικά την εκπαιδευτική διαδικασία. Από την άλλη το Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας έρχεται να απαντήσει στο αίτημα για ενσωμάτωση στην κοινωνική και επαγγελματική ζωή των ενηλίκων. Ενήλικες που παρά την ανομοιογένεια, το φύλο, την ηλικία, την εργασιακή κατάσταση και τα κίνητρα έχουν ως κοινό στοιχείο την παρελθούσα σχολική εγκατάλειψη και την προσωπική αναζήτηση που οδήγησε στην επιθυμία για επιστροφή στη σχολική τάξη με νέα όνειρα και στόχους. Ο θεσμός των ΣΔΕ στην ολιγόχρονη πορεία του στη χώρα μας έχει αποδειχτεί ότι είναι ένας δημιουργικός τόπος εναλλαγής ιδεών, εμπειριών και οραματισμών. Είναι ένα πεδίο δράσης πολλαπλών δυνάμεων και προσδοκιών.

Μέσα σε αυτό, λοιπόν, το τοπίο ο ρόλος του Διευθυντή επαναπροσδιορίζεται και οι στρατηγικές συγκεντρωτικής διοίκησης καταρρέουν. Τα παιδαγωγικά, κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά της καινοτομίας απαιτούν τη διαμόρφωση ενός νέου μοντέλου διοίκησης του σχολείου. Η καθημερινή ζωή του σχολείου πλάθεται μέσα από τον αναστοχασμό του τρόπου κατανομής της εξουσίας, της συνεργατικής λήψης των αποφάσεων, της ελεύθερης έκφρασης, του κλίματος εκτίμησης, και ενός οράματος που υπάρχει για αυτό.

Ένα παράδειγμα άσκησης διευθυντικών καθηκόντων σε Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας επιχειρείται να παρουσιαστεί και να αναλυθεί. Ισχυρό κίνητρο για τη μελέτη του συγκεκριμένου ερευνητικού αντικειμένου αποτέλεσε η προσωπική εμπειρία της ερευνήτριας, η οποία υπηρέτησε στο Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας Αχαρνών, ως Εκπαιδευτικός του Γλωσσικού Γραμματισμού και μετείχε από τη θέση αυτή σε όλα τα ελκυστικά προγράμματα, στις θεσμοθετημένες και μη διαδικασίες του σχολείου. Η έκπληξη και ο ενθουσιασμός από την καταρχήν προσπάθεια όλων, εκπαιδευτικών και εκπαιδευομένων για την επιτυχία των προγραμμάτων αυτών, το κλίμα συλλογικότητας και η ανάπτυξη σε μεγάλο βαθμό της συνεργασίας που διαπιστώθηκε ήταν το ισχυρότερο κίνητρο για τη διερεύνηση του παρωθητικού ρόλου της Διευθύντριας του σχολείου, στη δημιουργία του καλού κλίματος στο σχολείο. Αυτή η διερεύνηση αφορά τη στάση της Διευθύντριας και της παρωθητικής μαγνητικής δύναμης προς τους εκπαιδευτικούς με σκοπό την επίτευξη των στόχων του σχολείου, **ως μελέτη περίπτωσης** ερευνώντας συστηματικά την πολυσχιδή ζωή αυτής της εκπαιδευτικής μονάδας.

Στην πορεία της εργασίας έλαβα σημαντική βοήθεια από σπουδαίους ανθρώπους, τους οποίους αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω.

Θερμά ευχαριστώ τον καθηγητή, **κ. Νικήτα Πολεμικό** ως μέλος της τριμελούς επιτροπής και για τη στήριξη στις μεταπτυχιακές μου σπουδές. Ιδιαίτερα ευχαριστώ τον καθηγητή, **κ. Αναστάσιο Κοντάκο**, για τη βοήθεια στις μεταπτυχιακές μου σπουδές. και το διδάσκοντα 407/80, **κ. Παναγιώτη Σταμάτη**, ως μέλος της τριμελούς επιτροπής για τις συμβουλές του και τις έξοχες επισημάνσεις.

Τις θερμές μου ευχαριστίες μου επίσης εκφράζω στο λέκτορα **κ. Μάνο Κόνσολα**, ως επόπτη της εργασίας μου για τις συμβουλές, την καθοδήγηση και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε.

Ευχαριστώ πολύ ακόμη δύο ακριβές φίλες. Τη σχολική σύμβουλο **κ. Δανάη Ελένη**, και τη Διευθύντρια και μέλος της Ομάδας έργου του ΙΔΕΚΕ **κ. Χατζηθεοχάρους Παναγιώτα**. Ο τρόπος άσκησης των Διευθυντικών καθηκόντων από την κ. Χατζηθεοχάρους με παρώθησε στην εκπόνηση αυτής της εργασίας.

Ιδιαίτερα, τέλος, ευχαριστώ **τους εκπαιδευτικούς του ΣΔΕ Αχαρνών** για την παραχώρηση των συνεντεύξεων, την αγάπη τους και το ενθουσιώδες κλίμα που έχουν διαμορφώσει στο σχολείο.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Η Αγωγή, είναι ένα πανάρχαιο και πανανθρώπινο φαινόμενο του ανθρώπινου βίου, μια συνήθως έλλογη και σκόπιμη διαδικασία, με ψυχολογικές, κοινωνικές, πολιτικές και ηθικές διαστάσεις. Η αγωγή πραγματώνεται υπό ποικίλες μορφές, τελείται ακατάπαυστα, όσο υπάρχει ζωή και επικοινωνία, εμπεριέχοντας όλες τις επιδράσεις που δέχεται το άτομο από το περιβάλλον. Οι παιδευτικές επιδράσεις, που ασκούνται συνήθως βάσει ορισμένου προγράμματος μέσα στη σχολική κοινότητα αποκρυσταλλώνονται στην έννοια *της εκπαίδευσης*, η οποία αποτελεί την πιο ειδική και συστηματική διαδικασία επηρεασμού και μορφοποίησης της προσωπικότητας, γιατί οδηγεί τους ανθρώπους στην απόκτηση γνώσεων, αξιών, δεξιοτήτων (Πολυχρονόπουλος, 1987).

Η Παιδεία, λοιπόν, νοείται ως η γενική διαδικασία επηρεασμού της προσωπικότητας, το σύνολο των γνωστικών, νοητικών, συναισθηματικών, αξιολογικών ερεθισμάτων που οδηγούν τους ανθρώπους στη συνεχή ανασυγκρότηση της εμπειρίας τους και στην αξιολόγηση της σημασίας της με συνέπεια τη δυναμική και ιδιαίτερη μορφοποίησή τους που τελικά χαρακτηρίζει τη στάση τους στη ζωή (Θεοδωρακόπουλος, 1979).

Στις σύγχρονες κοινωνίες η εκπαίδευση συνδέθηκε με την κοινωνική κινητικότητα και κατά συνέπεια με την κοινωνική ανέλιξη του ατόμου. Η παροχή εκπαίδευσης σε όλους γίνεται αίτημα κοινωνικής δικαιοσύνης με περιεχόμενο την εξασφάλιση ίσων ευκαιριών σε όλους (Τομπαϊδης, 1983).

Σήμερα η έννοια *«της κοινωνίας της γνώσης»*, η οποία επενδύει στο ανθρώπινο κεφάλαιο σχετίζεται άμεσα με την *επιμόρφωση και τη διά βίου εκπαίδευση* που προσλαμβάνει η δημόσια εκπαίδευση για την αντιμετώπιση της περιθωριοποίησης μεγάλων ομάδων σε μια υψηλών ικανοτήτων κοινωνία. Αποτελεί μια πορεία οργανωμένης μάθησης με πολύπλευρη θεματολογία, με σκοπό την ανταπόκριση και τη δυνατότητα συμμετοχής όλο και περισσότερων κοινωνικών ομάδων στις απαιτήσεις ενός συνεχώς εξελισσόμενου κοινωνικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος.

Στο «Μνημόνιο για τη δια βίου μάθηση» (2000) αλλά και στα πλαίσια των προγραμμάτων Socrates-Grundtvig τέθηκαν οι προτεραιότητες ενός νέου προσανατολισμού στην εκπαίδευση ενηλίκων, που στηριζόταν στο άνοιγμα των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης στον ευρύτερο κόσμο της εργασίας, της οικογένειας, της τοπικής, κοινοτικής, προσωπικής ζωής.

Στη χώρα μας στα πλαίσια αυτών των προγραμμάτων ιδρύθηκαν *τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας* για τους ενήλικες που δεν έχουν τελειώσει την εννιάχρονη υποχρεωτική εκπαίδευση με σκοπό τη συμμετοχή στη μαθησιακή διαδικασία και συνέχιση των σπουδών σε ανώτερη βαθμίδα

Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός στις Ευρωπαϊκές χώρες ήταν διαφορετικός, παντού όμως επαναπροσδιορίστηκαν αρχές και θεσμοί της τυπικής εκπαίδευσης. Τα μαθήματα, τα περιβάλλοντα μάθησης δημιούργησαν μια πολιτιστική κατασκευή μέσα στην οποία οι εκπαιδευτικοί καλούνται να αναλάβουν πρωτοβουλίες να εκπληρώσουν διευρυμένους ρόλους, να υποστηρίξουν καινοτόμα προγράμματα και να διαμορφώσουν το πρόγραμμα σπουδών του σχολείου τους.

Κυρίαρχο ρόλο σ' αυτήν την προσπάθεια διαδραματίζει ο Διευθυντής, ο οποίος χρειάζεται να έχει αντιλήψεις εντελώς διαφορετικές από τις θέσεις και πρακτικές του παρελθόντος για τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των σχολικών μονάδων, ώστε να είναι αποτελεσματικός. Σε ένα τόσο ανοιχτό σύστημα οι ικανότητες συνεργασίας, ο πλουραλισμός απόψεων και η πολυμορφία αποτελούν πηγή για την ανάπτυξη ικανοτήτων από τους ίδιους τους συμμετέχοντες στοιχεία που δεν επιβάλλονται από μια κεντρική αρχή. Η διοικητική ιεραρχία λοιπόν, στα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας, αποτελεί την *αναγκαία υποστηρικτική υποδομή* για την ύπαρξη και την επιβίωση κάθε καινούριου εκπαιδευτικού προγράμματος (Πηγάκη, 2006).

Ο Διευθυντής σύμφωνα με τις βασικές αρχές των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας έχει την ελευθερία και οφείλει να διαμορφώσει ένα μοντέλο διοίκησης εναρμονισμένο στη γενικότερη φιλοσοφία των ΣΔΕ, και εμπλουτισμένο με τα επιμέρους χαρακτηριστικά του κάθε ΣΔΕ. Σε κάθε περίπτωση ωστόσο το μοντέλο αυτό διοίκησης πρέπει να είναι βαθιά *δημοκρατικό και παρωθητικό*. Ως εκ τούτου η επιλογή για την παρουσίαση του ρόλου του Διευθυντή στο καινοτόμο πλαίσιο ενός Σχολείου Δεύτερης Ευκαιρίας έγινε, γιατί ο διευθυντής στα σχολεία αυτά καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία τους. Ειδικότερα ο διευθυντής επηρεάζει το κλίμα του σχολείου και την αρμονική λειτουργία του, η οποία βασίζεται κυρίως στη συνεργασία και στη συλλογικότητα των μελών του.

Είναι λοιπόν σαφές ότι η αποτελεσματικότητα του θεσμού αυτού εξαρτάται από την ικανή διοίκηση και από την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους της. Όταν μάλιστα γνωρίζουμε ότι η εκπαίδευση αποτελεί έναν κοινωνικό θεσμό, ο οποίος δεν έχει κερδοσκοπικό χαρακτήρα και τα κίνητρο των εργαζομένων δεν είναι οικονομικά. Οι Θεωρίες και τα Μοντέλα Ηγεσίας προέρχονται και αφορούν κυρίως τους ιδιωτικούς

οργανισμούς στους οποίους η αξιολόγηση του επιτυχημένου διευθυντή βασίζεται σε οικονομικούς στόχους. Ο Διευθυντής χρειάζεται να τους επιτύχει, γιατί ο παράγοντας του κέρδους της επιχείρησης είναι σημαντικός για την επιβίωση και τη λειτουργία της.

Πώς μπορεί λοιπόν να εφαρμοστούν αυτές οι θεωρίες σε οργανισμούς μη κερδοσκοπικούς; Πώς μπορεί ο διευθυντής ενός δημόσιου σχολείου να είναι αποτελεσματικός και με ποια κριτήρια; Ποια είναι τα κίνητρα που κάνουν τους εργαζομένους σε τέτοιους οργανισμούς να είναι αποδοτικοί, παραγωγικοί και επιτυχημένοι; Πώς μπορεί ένας διευθυντής να παρωθήσει τους εκπαιδευτικούς, όταν είναι εκ των προτέρων γνωστό ότι δεν υπάρχει επιπλέον οικονομική ανταμοιβή;

Η παρούσα εργασία διερευνά το ρόλο του διευθυντή στην παρώθηση των εκπαιδευτικών σε ένα συγκεκριμένο Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας προσπαθώντας να εμβαθύνει στη ζωή του σχολείου μέσα από το πρίσμα των αντιλήψεων για το ρόλο του διευθυντή συγκριτικά με τα κίνητρα και την παρακίνηση που λαμβάνουν από αυτόν οι εκπαιδευτικοί. Κατατείνοντας ευνοϊκά στην εναλλακτική άποψη για την κοινωνική πραγματικότητα, η οποία τονίζει τη σημασία της υποκειμενικής εμπειρίας των ατόμων στη δημιουργία του κοινωνικού κόσμου επιλέχθηκε το **ποιοτικό ερευνητικό μοντέλο**, στοιχείο που δικαιολογεί και την εστίαση της ερευνητικής μας δραστηριότητας στο σύλλογο του ΣΔΕ Αχαρνών. Κατ' επέκταση η εργασία μας σχετίζεται με τις **έρευνες πεδίου** ή **μελέτες περίπτωσης**, όπως εμφανίζονται στη σχετική βιβλιογραφία για να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά της διευθύντριας του ΣΔΕ αλλά και την αντίληψη του ρόλου της, πέρα από τους κανόνες και τα καθήκοντα που ορίζονται από την κεντρική εξουσία (Cohen & Manion, 1994). Ως ερευνητικό εργαλείο επιλέχθηκε η μέθοδος της **ημικατευθυνόμενης συνέντευξης**, γιατί αφήνει στους ερωτώμενους τα περιθώρια να εκφράσουν τις σκέψεις και τις εμπειρίες τους.

Οι εκπαιδευτικοί των σχολείων αυτών χρειάζεται να καταναλώσουν περισσότερο χρόνο και ενέργεια για τα διδακτικά τους καθήκοντα, χωρίς να αμείβονται παραπάνω από τους άλλους εκπαιδευτικούς. Χρειάζεται να καταναλώσουν χρόνο, γιατί τα σχολεία δεν έχουν βιβλία από τα οποία θα διδάξουν τους εκπαιδευόμενους και ούτε καθορισμένο πρόγραμμα σπουδών. Το πρόγραμμα σπουδών διαμορφώνεται από τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι πρέπει να δημιουργούν το διδακτικό υλικό και να το προσαρμόζουν συνεχώς στις ανάγκες των εκπαιδευομένων.

Επίσης οι εκπαιδευτικοί στα ΣΔΕ, σε αντίθεση με τα άλλα σχολεία, τα οποία συνεδριάζουν 3-5 φορές το χρόνο, συνεδριάζουν κάθε εβδομάδα και αποφασίζουν συλλογικά για όλα τα θέματα του σχολείου. Οι συνεδριάσεις πολλές φορές είναι

μακράς διάρκειας και για να είναι αποτελεσματικές πρέπει ο διευθυντής να έχει καλές διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες και βαθιά γνώση των παιδαγωγικών θεμάτων αλλά και των ψυχολογικών και κοινωνικών προβλημάτων των εκπαιδευομένων. Ιδιαίτερα στο ξεκίνημα του θεσμού των ΣΔΕ οι εκπαιδευτικοί έπρεπε να αφιερώσουν πολύ από τον ελεύθερο χρόνο τους σε επιμορφωτικά σεμινάρια, τα οποία πραγματοποιούνταν εκτός σχολικού ωραρίου.

Η παρούσα εργασία δομείται σε δύο μέρη.

Στο πρώτο μέρος προτάσσονται και αναλύονται όλα τα θεωρητικά στοιχεία, τα οποία συνδέονται με το θέμα, επιχειρώντας μια εκτενή παρουσίαση κλασικών και νέων θεωριών και απόψεων, η οποία θα οδηγήσει σε συγκρίσεις και συμπεράσματα για το θέμα που μας απασχολεί.

Στο 1^ο Κεφάλαιο αποσαφηνίζονται εννοιολογικά οι βασικές έννοιες που δομούν το θέμα και απασχολούν την έρευνα.

Στο 2^ο Κεφάλαιο παρουσιάζονται τα στάδια της διοικητικής επιστήμης, οι θεωρίες και τα μοντέλα ηγεσίας, οι κλασικές δηλαδή θεωρίες της διοίκησης και της ηγεσίας σχολείων. Επίσης καταγράφονται σημαντικές θεωρίες παρώθησης επικεντρώνοντας στις ανάγκες και στα κίνητρα που ωθούν το άτομο σε εργασία, καθώς και στον τρόπο ικανοποίησης των αναγκών στα πλαίσια της εργασίας του.

Στο 3^ο Κεφάλαιο αναλύεται ο σχετικά νέος θεσμός των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας στη χώρα μας, ως εκπαιδευτικός σχεδιασμός με ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων θεωριών, απόψεων και αξιών. Παρουσιάζονται οι αρχές, το πρόγραμμα, οι μέθοδοι διδασκαλίας του σχολείου, ο ρόλος του εκπαιδευτικού και του διευθυντή, καθώς και ο τρόπος αξιολόγησης των εκπαιδευομένων.

Στο 4^ο Κεφάλαιο επιχειρείται μέσα από μελέτες και άρθρα της ερευνητικής βιβλιογραφίας, Ελληνικής και ξένης να παρουσιαστούν οι σύγχρονες αντιλήψεις για το ρόλο του Διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο, το βαθμό επίδρασής του στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και τον τρόπο που μπορεί αυτός να δράσει δημιουργικά και παρωθητικά. Αυτή η παρουσίαση έχει ως στόχο να γίνει σαφέστερη η θεώρηση του ρόλου του Διευθυντή κάτω από την επίδραση νέων παιδαγωγικών και ψυχολογικών θεωριών αλλά και εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων, ώστε να οδηγηθούμε σε συγκρίσεις και συμπεράσματα πολύτιμα για την παρούσα εργασία.

Στο δεύτερο μέρος παρατίθεται η έρευνα και οι μεθοδολογικές προσεγγίσεις.

Το **5^ο Κεφάλαιο** πιο συγκεκριμένα αναφέρεται στη μεθοδολογία της έρευνας και περιέχει την προβληματική, την αναγκαιότητα, την επικαιρότητα, τη σημαντικότητα και την πρωτοτυπία της έρευνας. Στη συνέχεια αναφέρονται οι σκοποί, οι ερευνητικές υποθέσεις, η στρατηγική, οι λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου σχολείου, τα μέσα συλλογής των δεδομένων, ο πληθυσμός αναφοράς και το ερευνητικό δείγμα, η διαδικασία εκτέλεσης της έρευνας και η μέθοδος ανάλυσης των απαντήσεων.

Στο **6^ο Κεφάλαιο** παρατίθενται με αναλυτικό τρόπο τα αποτελέσματα της έρευνας με ποιοτική ανάλυση περιεχομένου των συνεντεύξεων, δομημένα σε πέντε άξονες ζητούμενων με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο **7^ο Κεφάλαιο** γίνεται σύγκριση των απόψεων της Διευθύντριας με τις απόψεις των εκπαιδευτικών, απόπειρα κριτικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, επιχειρώντας να συνδεθούν και να συνδυαστούν με τις θεωρητικές προσεγγίσεις του πρώτου μέρους.. Στο τέλος της έρευνας ακολουθούν τα συμπεράσματα, κάποιες συμπερασματικές κρίσεις και προτάσεις.

Μετά τη βιβλιογραφία ακολουθούν **δύο παραρτήματα**. Στο πρώτο είναι συγκεντρωμένες οι συνεντεύξεις των εκπαιδευτικών και της Διευθύντριας και στο δεύτερο παρατίθεται ο Κανονισμός για την Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας (Αθήνα 2008).

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΕΙΣ

1.1. Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας.

Τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας είναι καινούριος σχετικά θεσμός στη χώρα μας για τους ενήλικες που δεν έχουν τελειώσει την εννιάχρονη υποχρεωτική εκπαίδευση με σκοπό τη συμμετοχή τους στη μαθησιακή διαδικασία και τη συνέχιση των σπουδών τους σε ανώτερη βαθμίδα.

Η ίδρυση των παραπάνω σχολείων γίνεται ύστερα από εισήγηση της Γενικής Γραμματείας Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Γ.Γ.Ε.Ε.) και του Ινστιτούτου Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Ι.Δ.ΕΚ.Ε) το 1999 με τη συμμετοχή της Ελλάδας στο Ευρωπαϊκό πρόγραμμα Socrates, όπου δημιουργήθηκαν σχολεία δεύτερης ευκαιρίας στις χώρες – εταίρους του προγράμματος. Η πρόταση δημιουργίας των ΣΔΕ δεν είναι μια αφηρημένη επιστημονική σύλληψη αλλά μια πολιτισμική κατασκευή, η οποία προκύπτει από τη σύζευξη των επιστημών/κλάδων που θεωρήθηκε αναγκαίο να διδάσκονται.

Το πρόγραμμα Σπουδών χρησιμοποιεί την έρευνα δράσης, γιατί ο εκπαιδευτικός είναι συν-παραγωγός γνώσεων. Ερευνώντας τον πολιτικό και παιδαγωγικό προσανατολισμό του σχολείου θα τονίζαμε ότι δεν έχει ένα ακαδημαϊκό πρόγραμμα, ούτε επιδιώκει την επαγγελματική κατάρτιση. Ταυτόχρονα δεν υποβαθμίζει τη σχολική γνώση ούτε και υπόσχεται εύκολες λύσεις και συνταγές, υποκύπτοντας σε εκλαϊκευτικές λύσεις. (Προδιαγραφές Σπουδών Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας).

Η δημιουργία ενός τέτοιου σχολείου *στοχεύει* στην προώθηση της εισαγωγής νέων προοπτικών για τους νέους, οι οποίοι κινδυνεύουν να αποκλειστούν και κοινωνικά και επαγγελματικά, στην ενίσχυση της κινητοποίησής τους, την ικανότητα μάθησης, την απόκτηση βασικών γνώσεων και δεξιοτήτων και την ευρύτερη πνευματική καλλιέργεια. *Πρωταρχικός σκοπός* όμως τίθεται η απόκτηση δεξιοτήτων απαραίτητων να κατανοήσουν οι εκπαιδευόμενοι τη νέα κοινωνική και πολιτιστική πραγματικότητα, όπως έχει διαμορφωθεί με τις νέες γνώσεις και πληροφορίες. Ειδικότερα, βασικοί *στόχοι* τους είναι:

- Η επανασύνδεση των εκπαιδευομένων με την εκπαιδευτική διαδικασία.

- Η ολοκλήρωση της υποχρεωτικής εκπαίδευσης, ώστε να προωθηθεί η εισαγωγή προοπτικών για τους νέους, οι οποίοι κινδυνεύουν να αποκλειστούν κοινωνικά και επαγγελματικά.
- Η καλλιέργεια δεξιοτήτων απαραίτητων στην αγορά εργασίας, όπως συνεργατικότητα, ανάληψη πρωτοβουλιών, επίλυση προβλημάτων κλπ.
- Η ενίσχυση της αυτοεκτίμησης των εκπαιδευομένων, ώστε να αποκτήσουν γνώσεις, στάσεις και δεξιότητες που θα τους βοηθήσουν στην κοινωνική ένταξη και ανέλιξη (Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας, 2003).

Η βασική ιδέα είναι η ενσωμάτωση των ενηλίκων, εκ νέου στη νέα κοινωνική πραγματικότητα με το να τους προσφέρει μία πρόσθετη ευκαιρία, μέσω ενός νέου τύπου σχολείου. Λόγω της αποστροφής αυτών των ανθρώπων έναντι του κλασικού εκπαιδευτικού συστήματος, *τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας* θα πρέπει να λειτουργούν με ένα τελείως διαφορετικό τρόπο. Είναι σημαντικό, το σχολείο από μόνο του να αποτελεί το περιβάλλον για κινητοποίηση, μάθηση, επανένταξη. Σ' αυτό το πλαίσιο ο ρόλος των εκπαιδευτικών και του διευθυντή καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός.

1.2.Κίνητρα και παρόθηση

Η Παρακίνηση αποτελεί ένα από τους βασικούς παράγοντες για την επιτυχία των στόχων των εκπαιδευτικών μονάδων και της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης της χώρας. Η απροθυμία θεωρείται ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της Ελληνικής σχολικής πραγματικότητας, αφού σχετικές έρευνες έδειξαν ότι δεν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα για εργασία των εκπαιδευτικών με κυριότερο των χαμηλών οικονομικών απολαβών (Καβούρη 1998, Σαΐτης 2002). Η Διεύθυνση λοιπόν κάθε σχολείου πρέπει να αναζητήσει τα κίνητρα εκείνα που θα διαφοροποιήσουν την εργασιακή συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. *Εξωγενείς και εγγενείς* παράγοντες-κίνητρα δημιουργούν στους δασκάλους παρακίνηση και επαγγελματική ικανοποίηση και παίζουν σημαντικό ρόλο στη διδασκαλία.

Το κίνητρο ορίζεται ως «ένα είδος εσωτερικής κίνησης που ωθεί κάποιον να κάνει πράγματα προκειμένου να επιτευχθεί κάτι» (Harmer, 2001). Όπως δηλώνεται από τον Brown (1994) το κίνητρο είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να καθορίσει την επιτυχία ή την επιτυχία οποιουδήποτε στόχου. Οι Steers και Porter(1991) εξετάζουν τρία θέματα σχετικά με το κίνητρο:

- Αυτό που ενεργοποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά.
- Αυτό που κατευθύνει ή διοχετεύει αυτή τη συμπεριφορά,

- και πώς αυτή η συμπεριφορά διατηρείται ή στηρίζεται.

Το κίνητρο πιθανόν είναι αρμόδιο για την ανάληψη μιας δραστηριότητας, πόσο καιρό είναι πρόθυμοι να στηρίζουν αυτή τη δραστηριότητα και πόσο σκληρά πρόκειται να την ακολουθήσουν (Dorney, 2001). Υπάρχουν επίσης και συγγραφείς, όπως ο Μπουραντάς (2001) που ορίζει την παρακίνηση «ως την εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η πραγματοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του»

Το θέμα των κινήτρων φαίνεται, από μιας ευρείας έκτασης έρευνα και μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, ότι έχει εξαντληθεί στα μαθητικά πλαίσια, ενώ υπάρχει ελάχιστη έρευνα για την παροχή κινήτρων και την παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού. Τα κίνητρα στοχεύουν στην αποκατάσταση της ψυχικής ισορροπίας και στην εκπλήρωση των ψυχολογικών αναγκών. Οι άνθρωποι για να έχουν *κίνητρα* χρειάζεται να έχουν στόχους που στην προσπάθεια να τους πραγματώσουν δίνουν το καλύτερο κομμάτι του εαυτού τους. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να ικανοποιείται μια βαθύτερη ανάγκη (Ζάχαρης, 1989).

Η παρώθηση είναι μια αμοιβαία επίδραση παραγόντων της κατάστασης που βιώνει ένα άτομο και των κινήτρων. Τα κίνητρα συνεπώς είναι εκείνα που *παρωθούν* τα άτομα και κατά συνέπεια τους εκπαιδευτικούς στην εργασία τους, ώστε γίνουν πιο αποδοτικοί. Η παρώθηση, λοιπόν, η οποία εξαρτάται από την εκάστοτε κατάσταση είναι μικροπρόθεσμο (σύντομο) γεγονός. Περικλείει τους επίκαιρους, δηλαδή τους στιγμιαίους και παροδικούς παράγοντες, οι οποίοι κάτω από δεδομένες προϋποθέσεις οδηγούν σε πράξεις και τις ολοκληρώνουν (Ζάχαρης, 2003).

1.3. Διεύθυνση – Ηγεσία Σχολείων

Ο όρος ηγεσία χρησιμοποιείται ευρύτατα σε πολλές δραστηριότητες και εκφάνσεις της ανθρώπινης ζωής. Οι παράγοντες όμως, τα κριτήρια και ο ακριβής προσδιορισμός των παραμέτρων που οριοθετούν και συνθέτουν την ηγεσία είναι δύσκολο να καθοριστούν. Συγγραφείς, όπως οι Katz & Kahn, (1978) θεωρούν την ηγεσία ως «μια ισχυρή αυξητική επιρροή πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές κατευθύνσεις μιας οργάνωσης», η ικανότητα που έχει ένα πρόσωπο να εμπνέει εμπιστοσύνη και υποστήριξη στα άτομα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Υπάρχουν ακόμη κάποιοι που θεωρούν ότι είναι «η επιρροή, η τέχνη ή η διαδικασία επηρεασμού των ατόμων έτσι, ώστε να αγωνιστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων» (Koontz & O' Donnell, 1983).

Το πλήθος των ορισμών δηλώνει την ασάφεια και την πολυπλοκότητα του όρου, ωστόσο το φαινόμενο της ηγεσίας είναι παγκόσμιο και καθολικό και απασχόλησε ιδιαίτερα τη φιλοσοφία και όλες τις θεωρητικές επιστήμες.

Συγγραφείς όπως οι Hoy και Miskel (1996) ταξινομούν τα γνωρίσματα της αποτελεσματικής ηγεσίας ως εξής:

- Η προσωπικότητα που περιλαμβάνει την αυτοπεποίθηση, την ακεραιότητα, την αντοχή της έντασης, την ωριμότητα,
- Την εργασιακή παρακίνηση που περιλαμβάνει το καθήκον, τις διαπροσωπικές ανάγκες, τις αξίες,
- Τις δεξιότητες που τις αποτελούν διαπροσωπικές και διοικητικές δεξιότητες.

Οι Θεοφιλίδης και Στυλιανίδης (2004) προσπάθησαν να συγκεντρώσουν και να ταξινομήσουν τα βασικά συστατικά που αφορούν την αποτελεσματικότητα των διευθυντών ως ηγετών σχολείου περιλαμβάνοντας σε αυτά το όραμα του σχολικού ηγέτη για το σχολείο που διευθύνει, τις ικανότητες μετασχηματισμού των στόχων και των απαραίτητων πόρων κάθε φορά, την ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών, τη σταθερότητα και την ενσυνείδητη δράση, τη δημιουργικότητα, την ευαισθησία και την κατανόηση και την επαγγελματική πληρότητα.

Ο Cleveland (1986) συμπλήρωσε στα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη:

- τη διανοητική περιέργεια για το τι συμβαίνει στο εργασιακό του περιβάλλον,
- την προσωπική συναίσθηση της ευθύνης για τα αποτελέσματα του σχολείου,
- το γνήσιο ενδιαφέρον για το πώς σκέφτονται οι άνθρωποι,
- το συναίσθημα ότι οι κρίσεις είναι φυσιολογικές.

Ο Διευθυντής αποτελεί κυρίως ουσιαστικό παράγοντα παράωθησης και απόδοσης κινήτρων στους εκπαιδευτικούς. Ο ρόλος του διευθυντή στη σύγχρονη διοικητική πρακτική συνδυάζει το manager και τον ηγέτη του εκπαιδευτικού οργανισμού, ο οποίος διατυπώνει τους στόχους του οργανισμού και επινοεί τρόπους επίτευξής τους.

Στην ελληνική σχολική πραγματικότητα ο θεσμός του Διευθυντή του σχολείου είναι συχνά παραμελημένος, γιατί η κεντρική διοίκηση δεν φρόντισε :

- Το σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων μεταξύ του διευθυντή του σχολείου και του συλλόγου διδασκόντων,

- Την παροχή ουσιαστικής εξουσίας στο διευθυντή για να μπορεί να αναλαμβάνει δημιουργικές πρωτοβουλίες, γιατί το σχολείο βρίσκεται σε αμφίδρομη σχέση με το περιβάλλον του.
- Τη θέσπιση συστήματος ανάπτυξης διευθυντικών στελεχών στην εκπαίδευση, έτσι ώστε οι διευθυντές σχολείων να έχουν την κατάλληλη κατάρτιση σε βασικά θέματα (π.χ. στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, λήψη αποφάσεων) του σύγχρονου management.
- Την παροχή κινήτρων (υλικών και μη) έτσι ώστε η θέση του διευθυντή της σχολικής μονάδας να είναι ελκυστική.

Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται, ως ένα βαθμό και από τα μέλη της σχολικής κοινότητας που θεωρούν το διευθυντή «λιγότερο ως εκπρόσωπο της εξουσίας μέσα στο σχολείο και περισσότερο ως θύμα της γραφειοκρατίας» και ως συνάδελφο «ο οποίος επωμίζεται τις ευθύνες του σχολείου και τη διοικητική εργασία ρουτίνας που απαλλάσσει τους δασκάλους από το ρόλο αυτό» (Φρειδερίκου & Φολερού, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι σχολικές μονάδες είναι πλέον σύνθετοι οργανισμοί και τα προβλήματα και οι ανάγκες λειτουργίας τους έχουν αυξηθεί κατακόρυφα στην εποχή μας. Η επιλογή των ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση έχει γίνει αντικείμενο πολλών συζητήσεων, ενώ δεκάδες θεωρίες ηγεσίας και διοίκησης ξεφεύγουν από τα όρια οργανισμών και εφαρμόζονται στον εκπαιδευτικό χώρο. Τα θέματα της εκπαιδευτικής ηγεσίας συζητώνται έντονα στην εποχή μας. Από την άλλη η παρακίνηση των εκπαιδευτικών παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του εκπαιδευτικού έργου και αποτελεί σημαντικό παράγοντα της σχολικής αποτελεσματικότητας. Πρωταρχική φροντίδα του διευθυντή, ως εξέχουσας φυσιογνωμίας στη σχολική μονάδα είναι η οικοδόμηση θετικού σχολικού κλίματος.

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστούν τα στάδια της διοικητικής επιστήμης και οι θεωρίες για τα μοντέλα ηγεσίας, αυτές που αφορούν την ηγεσία σε σχέση με τη διεύθυνση των σχολείων και τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή. Η παρουσίαση αυτή αφορά περισσότερο κλασικές θεωρίες, οι οποίες καταγράφονται σε ανάλογες έρευνες και αφορούν την ιστορία της διοίκησης και της ηγεσίας των σχολείων τα τελευταία 50 χρόνια.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

2.1. Στάδια Διοικητικής Επιστήμης:

2.1.1.Επιστημονική Διοίκηση:

Η Κλασική προσέγγιση (F. Taylor, Frank, L. Gilberth, H. Gantt, Fayol). Σε γενικές γραμμές οι θεμελιώδεις αρχές αυτής της προσέγγισης είναι:

- Ο καθορισμός μεγάλου καθημερινού φόρτου εργασίας για τον εργαζόμενο στον οργανισμό.
- Οι τυποποιημένες συνθήκες εργασίας
- Μισθολογική επιβράβευση για κάθε επιτυχία.
- Πρόστιμο ή κυρώσεις σε περίπτωση αποτυχίας.
- Εξειδίκευση στους μεγάλους οργανισμούς. (Πασιαρδής, 2004)

2.1.2. Διοίκηση μέσω των ανθρώπινων σχέσεων:

Η Ψυχολογική προσέγγιση (E. Mayo, M. P. Follet). Η θεωρία αυτή μετατοπίζει το κέντρο βάρους του οργανισμού από την αύξηση της παραγωγικότητας με τη χρήση επιστημονικών μεθόδων στην παρόθηση και την ικανοποίηση του εργαζόμενου καθώς και στο ηθικό της ομάδας. Η ικανοποίηση επίσης των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων συντείνει στην παραγωγικότητα των εργαζομένων (Πασιαρδής 2004, Σαΐτης 2005).

2.1.3. Διοίκηση με βάση το Συμπεριφορικό μοντέλο:

Η Σύγχρονη προσέγγιση (C. Barnard, H. Simon, Bennis, Argyris). Η θεωρία αυτή που είναι γνωστή ως διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τοποθετεί το κέντρο βάρους ανάμεσα στη θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων και της επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού. Υιοθετεί κάποιες αρχές όπως την προσφορά ευκαιριών, την ανθρώπινη και έντιμη μεταχείριση και τη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, από την άλλη όμως θεωρεί ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων προκύπτει από τις επιτυχίες που θα έχουν στο χώρο εργασίας τους παράγοντας ένα ουσιαστικό και σημαντικό έργο (Πασιαρδής 2004, Σαΐτης 2005).

2.1.4.. Η Θεωρία των Κοινωνικών Συστημάτων

Η θεωρία των συστημάτων είναι ίσως η πιο διαδεδομένη σύγχρονη θεωρία Διοίκησης της Εκπαίδευσης, γιατί συνέδεσε την οργανική θέση με το άτομο που την κατέχει. Αποστασιοποιήθηκε από το γραφειοκρατικό μοντέλο που δίνει μεγάλη έμφαση στις θέσεις και την παραγωγή και έθεσε ένα προβληματισμό σχετικά με τα άτομα που καταλαμβάνουν τις θέσεις αυτές. Η συμπεριφορά στους οργανισμούς εξαρτάται κυρίως από τις γραφειοκρατικές προσδοκίες, τις ατομικές ανάγκες και τα κίνητρα και επιπλέον είναι συνάρτηση των ανεπίσημων επαφών μεταξύ των μελών του οργανισμού. Η εναρμόνιση των στοιχείων κάνει το σύστημα λειτουργικό και τα άτομα σ' αυτό να εργάζονται με λογική και αυτογνωσία

Σύμφωνα με τη θεωρία η κοινωνική συμπεριφορά είναι μια σχέση που προέρχεται από την αλληλεπίδραση ρόλου και προσωπικότητας (Getzels & Guba 1957).

2.2. Θεωρίες και Μοντέλα Ηγεσίας

2.2.1. Max Weber –Γραφειοκρατία

Σύμφωνα με το Max Weber και το γραφειοκρατικό μοντέλο υπάρχουν πέντε χαρακτηριστικά τα οποία αναφέρονται σε μηχανιστικούς οργανισμούς και μπορούν να ισχύσουν και στα σχολεία. Συγκεκριμένα:

- εξειδίκευση και καταμερισμός της εργασίας
- απρόσωπος προσανατολισμός
- ιεραρχία
- κανόνες και κανονισμοί
- αξιολόγηση του προσωπικού βάσει αντικειμενικών κριτηρίων. (Σαΐτης 2005, Πασιαρδής, 2004).

Η κριτική που έχει ασκηθεί στο γραφειοκρατικό μοντέλο είναι ότι στην προσπάθεια τους να αντιμετωπίσουν ένα πρόβλημα θέτουν πιο πολλούς κανόνες και γίνονται πιο κλειστά συστήματα. Γενικότερα δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος κανονισμών που οδηγεί το σύστημα σε παράλυση.

Όπως αναφέρει ο Goulter (Πασιαρδής 2004) σε αυτό το μοντέλο υπάρχουν σημαντικά μειονεκτήματα, τα οποία διατυπώνει στην θεωρία του για την επαγγελματική γραφειοκρατία. Συγκεκριμένα οι δυσλειτουργίες του γραφειοκρατικού μοντέλου αναφέρονται ξεχωριστά για κάθε χαρακτηριστικό. Η ειδίκευση μπορεί να οδηγήσει σε ανία, ο απρόσωπος προσανατολισμός μπορεί να δημιουργήσει έλλειψη κινήτρων, η αυστηρή ιεράρχηση της εξουσίας δημιουργεί εμπόδια στην επικοινωνία, οι κανονισμοί και οι κανόνες ενδεχομένως να οδηγήσουν σε μονολιθικότητα και αλλαγή στόχων και τέλος ο προσανατολισμός καριέρας εμφανίζει σύγκρουση μεταξύ αποδοτικότητας –αρχαιότητας.

2.2.2. Θεωρία X και Y (McGregor)

Κύριο στοιχείο των θεωριών που κυριάρχησαν μέχρι το 1940 είναι η αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή χωρίς να συσχετίζεται με τα κίνητρα που μπορούν να δοθούν στους εκπαιδευτικούς και στην παρώθηση τους

Ο McGregor, ψυχολόγος, ανέπτυξε τη θεωρία του σχετικά με τα ανθρώπινα κίνητρα για παραγωγή έργου και αποτελεσματικότητα. Θεμελίωσε τη θεωρία του στη θεωρία των κινήτρων του Maslow. Σύμφωνα με τη θεωρία X η εργασία για τους ανθρώπους είναι ένα δυσάρεστο γεγονός γι' αυτό και πρέπει να δουλέψουν μόνο, όταν

υπάρχει εξαναγκασμός και επίβλεψη από το διευθυντή. Οι άνθρωποι σε αυτή τη περίπτωση δεν είναι φιλόδοξοι και τους λείπει η δημιουργικότητα. Αντίθετα η θεωρία Y υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνα άτομα και ότι θέλουν να συμμετέχουν πιο πολύ στον προγραμματισμό της εργασίας τους για να ικανοποιήσουν ταυτόχρονα τις δικές τους ανάγκες για δημιουργία. Έτσι οδηγούνται στην αυτοπραγμάτωση.

Συνεπώς, ανάλογα με τις πεποιθήσεις του διευθυντή, αν δηλαδή είναι οπαδός των χαρακτηριστικών της θεωρίας X ή αν είναι οπαδός των χαρακτηριστικών της θεωρίας Y, είναι ο τρόπος με τον οποίο θα διευθύνει το σχολείο (Πασιαρδής, 2004).

Τα βασικά της χαρακτηριστικά παρουσιάζονται ως εξής:

Θεωρία X:

- Η εργασία είναι αποκρουστική για τους περισσότερους ανθρώπους.
- Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν είναι φιλόδοξοι δεν αναλαμβάνουν ευθύνες.
- Οι πιο πολλοί άνθρωποι έχουν μικρές δυνατότητες για δημιουργικότητα.
- Κίνητρα υπάρχουν μόνο στο φυσιολογικό επίπεδο και στο επίπεδο ανάγκης για ασφάλεια της πυραμίδας του Maslow.
- Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να ελέγχονται συνεχώς και μάλιστα να απειλούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Θεωρία Y:

- Η εργασία είναι φυσιολογική κάτω από ευνοϊκές συνθήκες.
- Ο αυτοέλεγχος είναι σημαντικός για την επίτευξη των στόχων του ιδρύματος.
- Η δυνατότητα για δημιουργία είναι πλατιά διαδεδομένη σ' ένα οργανισμό.
- Κίνητρα υπάρχουν στο κοινωνικό επίπεδο της αυτοπραγμάτωσης της πυραμίδας του Maslow.
- Οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να είναι αυτοκατευθυνόμενοι και δημιουργικοί στη δουλειά τους με τα κατάλληλα κίνητρα.

2.2.3. Το Δομικό Πλαίσιο της Θεωρίας του Mintzberg

Ο Henry Mintzberg (1949) μελετά τις οργανωτικές δομές πολύπλοκων ιδρυμάτων, όπως είναι τα σχολεία. Με τη λέξη δομή εννοεί τον τρόπο με τον οποίο το ίδρυμα κατανέμει τη συνολική δουλειά που πρέπει να γίνει σε «τεμάχια εργασίας» και έπειτα τα συντονίζει μεταξύ τους για να επιτευχθούν οι σκοποί του. Το μοντέλο του Mintzberg αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θεωρητικά μοντέλα οργάνωσης και διοίκησης ενός εκπαιδευτικού συστήματος. Δείχνει με σαφήνεια ποια είναι τα κύρια συστατικά ενός

ιδρύματος, τις σχέσεις μεταξύ τους, καθώς και τα μέρη εκείνα που αναλαμβάνουν την εξουσία.

Ο Mintzberg παρουσιάζει ακόμη και τα μέρη-κλειδιά από τα οποία αποτελείται ένα ίδρυμα:

- τον επιχειρησιακό πυρήνα
- τη μέση γραμμή
- το στρατηγικό επιτελείο
- το προσωπικό στήριξης
- την τεχνοδομή

Ο επιχειρησιακός πυρήνας αποτελείται από αυτούς που επιτελούν το κυρίως έργο. Στα σχολεία οι εκπαιδευτικοί είναι ο πυρήνας. Η διδασκαλία και η μάθηση είναι τα αποτελέσματα. Το **στρατηγικό επιτελείο** αποτελείται από ανώτατους ηγέτες, όπως οι διευθυντές δημοτικής ή μέσης εκπαίδευσης, οι σύμβουλοι αλλά και άλλοι αξιωματούχοι, που αποτελούν την ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας. Οι άλλοι διοικητικοί, που συνδέουν το στρατηγικό επιτελείο με τον πυρήνα επιχειρήσεων αποτελούν τη μέση γραμμή. Στα σχολεία οι διευθυντές αποτελούν **τη μέση γραμμή**. Από αυτούς εξαρτάται η εκτέλεση της πολιτικής που έχει αποφασιστεί. Εφαρμόζουν ουσιαστικά τις προγραμματικές δηλώσεις πολιτικής που ανακοινώθηκαν από το στρατηγικό επιτελείο.

Η τεχνοδομή είναι το διοικητικό μέρος του ιδρύματος που έχει ευθύνη του προγραμματισμού. Το **προσωπικό στήριξης** είναι ομάδες που προσφέρουν στήριξη όπως είναι οι τεχνικές υπηρεσίες που αναλαμβάνουν την ευθύνη των κτιριακών εγκαταστάσεων, η γραμματεία κ.λ.π. (Mintzberg, 1973).

Ο επιχειρησιακός πυρήνας που ανήκουν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου είναι το πιο σημαντικό μέρος, αφού εδώ γίνεται όλη η πιο σημαντική εργασία. Το μοντέλο του αποτελεί ένα σημαντικό θεωρητικό μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης, δείχνοντας με σαφήνεια τα μέρη εκείνα του οργανισμού που πρέπει να έχουν το μεγαλύτερο μέρος της εξουσίας για διαμόρφωση της πολιτικής. Στην περίπτωση των σχολείων ο επιχειρησιακός πυρήνας που ανήκουν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου αποτελεί το πιο σημαντικό μέρος, αφού αναλαμβάνουν την πιο σημαντική εργασία σε σχέση με τους στόχους του σχολείου (Πασιαρδής Π.,2004).

2.2.4. Θεωρία της Διοίκησης μέσω Στόχων

Η Θεωρία Στόχων (Goal theory) είναι μια πρόσφατη Διοικητική θεωρία (1973). Μια εφαρμογή της θεωρίας είναι η διοίκηση των ιδρυμάτων μέσω στόχων (Management by Objectives/ MBO), που επινοήθηκε από τον Peter Drucker (1954). Η θεωρία αυτή σε ότι αφορά την εκπαίδευση στη διαδικασία κατά την οποία οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές θέτουν από κοινού στόχους με βάση αναμενόμενα αποτελέσματα, τα οποία στο τέλος της διαδικασίας ελέγχονται. Αξιολογείται η συνεισφορά του κάθε μέλους και κατά πόσο υλοποιήθηκαν οι στόχοι που τέθηκαν στην αρχή της χρονιάς ή όχι. Οι στόχοι που τίθενται είναι εξειδικευμένοι, έχουν χρονικά πλαίσια και είναι συνδεδεμένοι με ένα γενικότερο στρατηγικό σχέδιο. Τα κυριότερα στάδια ανάπτυξης ενός προγράμματος είναι:

- Ανάπτυξη στόχων για ολόκληρη την περιφέρεια– χώρα.
- Δημιουργία στόχων για κάθε θέση.
- Σύνδεση των στόχων με τους γενικότερους σκοπούς.
- Απόφαση για τις διαδικασίες ελέγχου και μέτρησης των αποτελεσμάτων.

Θετικά αποτελέσματα

- Ενδυναμώνει τα ατομικά κίνητρα για δημιουργία, αφού η έμφαση βρίσκεται στην ικανοποίηση ανώτερων αναγκών.
- Διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένων.
- Δίνει έμφαση στην επίτευξη των στόχων του ιδρύματος.
- Αξιολογεί τα αποτελέσματα και όχι την προσωπικότητα ή τις πολιτικές πεποιθήσεις του εργαζομένου.
- Φροντίζει για τη βελτίωση της ποιότητας εργασίας και για την επαγγελματική ανέλιξη του εργαζόμενου.
- Επιτυγχάνει τη συναντίληψη των στόχων του ιδρύματος

Αρνητικά αποτελέσματα

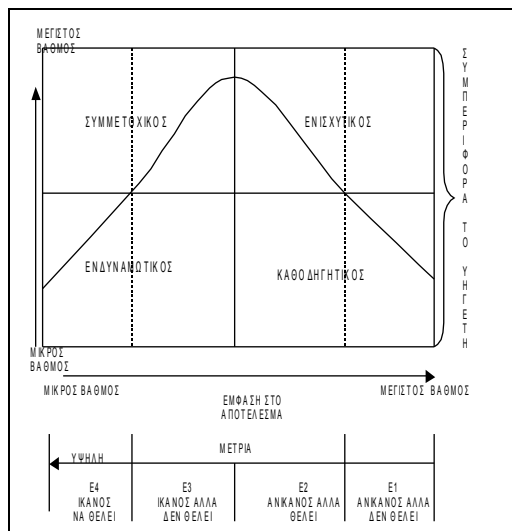
- Προϋποθέτει ότι όλα τα άτομα είναι έτοιμα να αναλάβουν αυξημένες ευθύνες και διαθέτουν αυτοπειθαρχία.
- Έχει αποτύχει στο να επιτρέψει σε υπαλλήλους χαμηλότερων βαθμίδων να συμβάλλουν στη δημιουργία των δικών τους στόχων
- Αυξάνει τη γραφειοκρατία.
- Δίνει μεγαλύτερη έμφαση την ποσοτική μέτρηση των αποτελεσμάτων.
- Δημιουργεί περισσότερη δουλειά στους διευθύνοντες.

- Δημιουργεί αφηρημένους και διαφορούμενους στόχους στην εκπαίδευση (Πασιαρδής, 2004, Σαΐτης 2005).

2.2.5. Η Θεωρία των Hersey και Blanchard.

Η θεωρία του «Κύκλου Ζωής» των Hersey και Blanchard (1988) είναι βασισμένη σε εκείνες τις θεωρίες της ηγεσίας που θέλουν τον ηγέτη να ενεργεί κάθε φορά διαφορετικά, ανάλογα με την κατάσταση. Το συνηθισμένο για τις θεωρίες αυτές είναι οι δύο άξονες X και Y στον άξονα X βρίσκεται η προδιάθεση για παραγωγή έργου και αποτελεσμάτων ενώ στον άξονα Y βρίσκεται η προδιάθεση ή τάση του ηγέτη για ανθρώπινες σχέσεις.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει την προδιάθεση για έργο ή για ανθρώπινες σχέσεις σύμφωνα με την ετοιμότητα ή ωριμότητα του υφισταμένου για να εξεταστεί τελικά, αν ο ηγέτης είναι αποτελεσματικός ή όχι. Με τον όρο ωριμότητα δεν εννοείται η συναισθηματική, σωματική ή ψυχολογική ωριμότητα αλλά η ετοιμότητα του υφισταμένου να εκτελέσει κάποια συγκεκριμένη εργασία. Παρακάτω διατυπώνονται στο γράφημα 1. όλοι οι παράγοντες για τη δημιουργία αυτού του μοντέλου.



Γράφημα 1. Το μοντέλο των Hersey και Blanchard

Στο μοντέλο των Hersey και Blanchard δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένος τρόπος άσκησης ηγεσίας. Αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να προσαρμόσει ανάλογα με τη συγκεκριμένη κατάσταση και την ωριμότητα των υφισταμένων το είδος της ηγεσίας που ταιριάζει στον οργανισμό.

Αυτό το μοντέλο έχει ως βασικό πλεονέκτημα την απλότητα του, γιατί εφαρμόζεται ανάλογα με την ομάδα εκπαιδευτικών του σχολείου. Έτσι ο διευθυντής μπορεί να είναι καθοδηγητικός, επαινετικός, συντονιστικός. Απαιτεί όμως διευθυντικά στελέχη που έχουν εμπειρία στα διάφορα είδη ηγεσίας, πράγμα που απαιτεί πολύ χρόνο, επιμόρφωση και ευελιξία στη συμπεριφορά τους.

2.3. Ηγεσία και Διεύθυνση Σχολείων

Ηγεσία είναι το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείται όταν γίνεται προσπάθεια από ένα άτομο να επηρεάσει τη συμπεριφορά άλλων ατόμων. Οι Katz και Kahn (1978) εντοπίζουν τρία βασικά στοιχεία μιας θέσης ή ενός αξιώματος:

- 📁👉 την απόδοση μιας θέσης ή ενός αξιώματος,
- 📄👉 τα χαρακτηριστικά του ατόμου,
- 📋👉 την κατηγορία μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς.

A. Θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών του Stogdill, (1948), ο οποίος ομαδοποίησε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τους ηγέτες, μεταξύ των οποίων τις ικανότητες, τις επιδόσεις, την υπευθυνότητα, τη συμμετοχή, τη δημοτικότητα.

B. Το περιστασιακό μοντέλο του Fiedler (1967) ερευνώντας το στυλ ηγεσίας, τον έλεγχο της περιστασης και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη και της ομάδας του.

Γ. Θεωρία της Συναλλακτικής και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας του Burns (1978) σύμφωνα με την οποία οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μιλούν για όραμα, δημιουργούν όραμα, συγκεντρώνονται στην επίτευξη στόχων και είναι φίλοι και καθοδηγητές των υφισταμένων.

Οι Blasé J & Anderson, G. (1995) εντοπίζουν τρία είδη ηγεσίας:

A. Την Κανονιστική – Εκτελεστική ηγεσία: Έλεγχος και συμμόρφωση των εκπαιδευτικών, βασισμένη σε νόρμες και αξίες των διευθυντών. Εφαρμόζουν στρατηγικές ισχύος προκειμένου να παρωθήσουν τους εκπαιδευτικούς, οι εκπαιδευτικοί όμως σπανίως εντοπίζουν σ' αυτή την τακτική δικές τους ανάγκες, αξίες και επιθυμίες. Οι στρατηγικές ελέγχου εξυπηρετούν τη διατήρηση του υποδεέστερου ρόλου των εκπαιδευτικών.

B. Τη Διευκολυντική ηγεσία: Προωθείται η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών με στρατηγικές:

- επίδειξη εμπιστοσύνης στους εκπαιδευτικούς,
- ανάπτυξη δομών από κοινού διοίκησης,

- ενθάρρυνση και προσοχή σε ότι έχει ο καθένας να προσκομίσει, μη απειλητικό περιβάλλον,
- ενθάρρυνση της αυτονομίας του κάθε εκπαιδευτικού,
- ενθάρρυνση των καινοτομιών,
- παροχή ανταμοιβών,
- παροχή υποστήριξης.

Γ. Την Ηγεσία που ενδυναμώνει: Βασίζεται στη συμμετοχή, στις παραδόσεις ισότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης. Στόχος είναι να δυναμώσει το ηθικό των εκπαιδευτικών, να επαναδομήσει το χώρο εργασίας σε μια δίκαιη, δημοκρατική κοινότητα πέρα από τα επτά χαρακτηριστικά της διευκολυντικής ηγεσίας.

Η έρευνα στην Αγγλία της απελευθερωτικής ηγεσίας έδειξε ότι οι ηγέτες αυτοί: δεν ενδυναμώνουν τα άτομα, αλλά αποδεσμεύουν τις δυνατότητες ενδυνάμωσης των ατόμων, ενθουσιάζουν και προστατεύουν τους άλλους, βελτιώνουν την αξία των υφισταμένων τους και επιδιώκουν μια συμμετοχική συναισθηματική σχέση.

2. 4. Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού Διευθυντή

Ο σημερινός διευθυντής, σύμφωνα με τη Στραβάκου (2003α), εκτός από τη διεκπεραίωση διοικητικών και υπηρεσιακών υποθέσεων, επιτελεί επιπρόσθετες λειτουργίες, όπως την οργάνωση και διοίκηση της σχολικής μονάδας, το συντονισμό ομάδας ανθρώπων που υπηρετούν τη σχολική μονάδα αλλά και την παρέμβαση του για την αναμόρφωση και αναβάθμιση του έργου της σχολικής μονάδας. Αυτό σημαίνει ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής αποτελεί ένα πρότυπο για επαγγελματικά, υπηρεσιακά, παιδαγωγικά και διδακτικά ζητήματα και ενεργεί ως εμψυχωτής όλων των εμπλεκόμενων προσώπων της σχολικής μονάδας, διευκολύνοντας τη μεταξύ τους επικοινωνία (Κόνσολας,2005, Κοσμίδου, 2005).

Βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διακρίνουν τον αποτελεσματικό διευθυντή είναι:

A. Ο προσανατολισμός προς τη συλλογική διοίκηση.

Το μοντέλο της συλλογικής διοίκησης της εκπαίδευσης έχει τις ρίζες του στην κλασική Ελλάδα και ιδιαίτερα στην Ακαδημία του Πλάτωνα (Γιαννακόπουλος 2005). Είναι γνωστό ότι, όπως σε κάθε οργανισμό, στο σχολείο δημιουργούνται ομάδες από τα άτομα που απαρτίζεται. Η επιτυχία της σχολικής μονάδας βασίζεται στις αλληλεξαρτήσεις και τις σχέσεις που υφίστανται ανάμεσα σε αυτές. Η γνώση γύρω από τη δυναμική των ομάδων, ιδιαίτερα τη δομή και τη συμπεριφορά, είναι

εξαιρετικά σημαντική για τον αποτελεσματικό διευθυντή. Πρέπει επίσης να γνωρίζει τους κανόνες που διέπουν τη σύσταση και λειτουργία των συλλογικών οργάνων, αλλά και να χειρίζεται σωστά τα άτομα τα οποία συμμετέχουν σ' αυτά.

Οι λόγοι που επιβάλλουν την ομαδική προσέγγιση της διοίκησης (συμμετοχική ηγεσία) σύμφωνα με το Σαϊτή (2002) είναι:

- Ο διευθυντής οφείλει να αλληλεπιδρά με εκπαιδευτικούς διαφόρων ειδικοτήτων, με ειδικές γνώσεις, τις οποίες είναι πολύ δύσκολο να έχει ένα άτομο.
- Ο διευθυντής οφείλει να συνεργάζεται με όλους τους διδάσκοντες, τους καθοδηγεί και τους συμβουλεύει, με αποτέλεσμα να συμβάλλουν όχι μόνο στην επισήμανση των προβλημάτων αλλά και στην υπόδειξη λύσεων, προκειμένου να υλοποιηθούν οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι τους οποίους έχει θέσει,
- Ικανοποιεί τις ανάγκες του προσωπικού για αναγνώριση, ευθύνη και επίτευξη κοινών στόχων.

B. Η διαμόρφωση κατάλληλου σχολικού κλίματος

Έχει λεχθεί ότι το σχολικό κλίμα μπορεί να εκληφθεί ως «η προσωπικότητα του σχολείου» δηλαδή η προσωπικότητα στο άτομο είναι ό,τι το κλίμα στην οργάνωση (Hoy and Miskel, 1996). Για το κλίμα υπάρχουν πολλές ονομασίες, όπως ατμόσφαιρα, κουλτούρα, ήθος, κ.ά.

Ένα από τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού σχολείου είναι το ευνοϊκό κλίμα. Υπάρχει δηλαδή σχέση ανάμεσα στο κλίμα εργασίας και στην αποδοτικότητα του σχολείου. Η δημιουργία καλής ατμόσφαιρας εργασίας στο σχολείο εξαρτάται περισσότερο από την ικανότητα του διευθυντή να χειριστεί σωστά τον ανθρώπινο παράγοντα και λιγότερο από την εξουσία που του παρέχει ο νόμος. Η επιρροή στο κλίμα φαίνεται να ασκείται από το σύστημα ηγεσίας και ιδίως την προσωπική συμβολή του διευθυντή στο ρόλο του ηγέτη (Πασιαρδής & Πασιαρδή (2000).

Ο ρόλος της σχολικής διεύθυνσης στη διαμόρφωση θετικού κλίματος είναι το αποτέλεσμα της δραστηριότητας του διευθυντή σε τρεις τουλάχιστον βασικούς άξονες: **της επικοινωνίας και συνεργασίας με το διδακτικό προσωπικό, της επικοινωνίας με τους μαθητές του σχολείου και της επικοινωνίας-συνεργασίας με τους γονείς των μαθητών.** Η συνεργασία, λοιπόν, πρέπει να είναι η βασική επιδίωξη, αφού η λειτουργική και εποικοδομητική συνεργασία συμβάλλει στη

δημιουργία θετικού κλίματος (Hampton et al, 1987). Μέσα στο κλίμα αυτό προάγονται οι ανθρώπινες σχέσεις και διατηρείται η συνοχή του διδακτικού προσωπικού και των μαθητών.

Κατά το Ζάχαρη (1985) η δημιουργία του κατάλληλου ψυχολογικού κλίματος επιτυγχάνεται όταν ο διευθυντής σχολείου: σέβεται την προσωπικότητα κάθε εκπαιδευτικού, μελετάει τους διάφορους τύπους διοίκησης, αντιμετωπίζει τα ατομικά προβλήματα κάθε εκπαιδευτικού ως δικά του προβλήματα, φέρεται με απόλυτη δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα προς όλους τους υφισταμένους του, μεριμνά για την εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας των εκπαιδευτικών του σχολείου του.

Σημαντικός παράλληλα είναι ο τρόπος ελέγχου του διδακτικού προσωπικού. Η λειτουργία του ελέγχου «προκαλεί σε αρκετές περιπτώσεις τις αρνητικές αντιδράσεις αυτών που πρόκειται να ελεγχθούν» (Σαΐτης 2005) γι' αυτό πρέπει ο έλεγχος να γίνεται με προσεκτικό τρόπο.

Το δεύτερο συστατικό του καλού κλίματος έχει να κάνει με την επικοινωνία του διευθυντή με τους μαθητές του σχολείου. Το ειλικρινές ενδιαφέρον, οι παιδαγωγικές γνώσεις, η κατανόηση του παιδικού ψυχισμού, ο σεβασμός στην προσωπικότητα του μαθητή, η ικανότητα ελιγμών, η προσπάθεια επικοινωνίας, η δίκαιη αντιμετώπιση είναι μερικά απαραίτητα στοιχεία του διευθυντή για τη δημιουργία κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος.

Πιο συγκεκριμένα: το έμπρακτο και ειλικρινές ενδιαφέρον για τους μαθητές συντελούν στη δημιουργία καλής ατμόσφαιρας, κάτι που παίζει σημαντικό ρόλο στην ομαλή ψυχική και συναισθηματική ανάπτυξη τους. Η ενθάρρυνση του μαθητή σε κάθε δυσκολία, η αναγνώριση των πραγματικών ικανοτήτων του, η κατανόηση και η υποβοήθησή του στην εξάλειψη των αδυναμιών του είναι ενέργειες που καταδεικνύουν το σεβασμό του διευθυντή προς το μαθητή και συντελούν στην ευρύτερη επιθυμητή ανάπτυξή του (Ζάχαρης 1985). Η ανάπτυξη της κοινωνικότητας του μαθητή επιτυγχάνεται με το σεβασμό της προσωπικότητας και των δικαιωμάτων του καθώς και με την ευγενική συμπεριφορά του διευθυντή προς το μαθητή. Καθήκον του διευθυντή είναι να προωθή το ομαδικό πνεύμα δραστηριοτήτων καθώς και να αντιμετωπίζει, μαζί με το διδακτικό προσωπικό, τα προβλήματα πειθαρχίας με προσοχή και από παιδαγωγικής πλευράς (Αναγνωστοπούλου, 2001).

Το τρίτο συστατικό του καλού κλίματος είναι η επικοινωνία του διευθυντή με τους γονείς των μαθητών. Η αρμονική συνεργασία των δύο αυτών κοινωνικών φορέων

(σχολείου – οικογένειας) αποτελεί ένα ακόμη βασικό στοιχείο για την ολοκλήρωση των στόχων του σχολείου, αφού συντελεί στην επίλυση προβλημάτων του σχολείου και στην πραγματοποίηση περισσότερων αποτελεσμάτων στον τομέα της αγωγής των μαθητών (Σαΐτης 2002).

2.5. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΩΘΗΣΗΣ

Η ανθρώπινη παρακίνηση είναι μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση, η οποία δημιουργείται από την ύπαρξη κινήτρων που ωθούν το άτομο να ενεργήσει με έναν ορισμένο τρόπο. Στο χώρο της διοίκησης ο διευθυντής πρέπει να γνωρίζει πως θα επηρεάσει τη συμπεριφορά των υφισταμένων του προς μια αποδοτική κατεύθυνση γνωρίζοντας αυτό που τους δραστηριοποιεί και τους παρακινεί.

Υπάρχουν βέβαια παράγοντες παρώθησης με απροσδιόριστο περιεχόμενο που κάνουν τη διευθυντική εργασία εξαιρετικά πολύπλοκο έργο. Η ικανοποίηση των αναγκών και οι επιδιώξεις των προσωπικών στόχων των εκπαιδευτικών αποτελούν τα κίνητρα και συνεπώς και την ώθηση – ενεργοποίηση για πιο αποτελεσματική εργασία. Έτσι, ενώ υπάρχουν καθορισμένοι οργανωτικοί στόχοι και όλα τα μέλη είναι όμοια, στην πράξη τα άτομα αυτά δεν έχουν την ίδια απόδοση στον εργασιακό χώρο. Πραγματικά, αν παρατηρήσουμε μια ομάδα ατόμων που εκτελούν την ίδια εργασία, θα δούμε πως μερικοί εργαζόμενοι αποδίδουν περισσότερο (σε ποσότητα και ποιότητα) και άλλοι λιγότερο. Επομένως προκύπτει το ζήτημα της παραγωγικότητας της εργασίας. Η εκτέλεση της εργασίας εξαρτάται από την ικανότητα, τις δεξιότητες, τη γνώση του εκπαιδευτικών για την διεκπεραίωση της, κυρίως όμως από την παρακίνησή τους. Η υποκίνηση σε σχέση με την παραγωγικότητα αποτελεί μείζον θέμα μελέτης για πολλές αστάθμητες μεταβλητές που σχετίζονται με την παραγωγικότητα (Χουβάρδας, 2003).

Η συμμετοχή μάλιστα των κινήτρων φαίνεται να έχει σημασία, πολλές φορές μεγαλύτερη και από την ικανότητα για εργασία, αφού εργαζόμενοι με μεγαλύτερη ικανότητα σε γνώση και δεξιότητα δεν αποδίδουν σύμφωνα με αυτές. Αλλά και το αντίθετο, η πράξη έχει δείξει περιπτώσεις εργαζομένων μέτριας ικανότητας να έχουν απόδοση πολύ ικανοποιητική, γιατί παρακινητικοί παράγοντες επιδρούν ευνοϊκά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους». (Κόντης, 1995).

Όταν οι ανθρώπινες σχέσεις και η πολιτική παρώθησης είναι ικανοποιητική τόσο ευκολότερα οι άνθρωποι (στην περίπτωση μας οι εκπαιδευτικοί) θα αποδεχτούν και θα ξεπεράσουν κάποια γραφειοκρατικά εμπόδια ή εμπόδια που βάζει το περιβάλλον (Καμπουρίδης, 2002). Ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι εκείνος, ο οποίος χρησιμοποιεί σοφά τις τεχνικές παρώθησης. Η δραστηριοποίηση είναι ο «ακρογωνιαίος λίθος» της συμπεριφοράς των ανθρώπων.

Για να αποδώσει σημαντικό έργο ένα άτομο πρέπει να έχει:

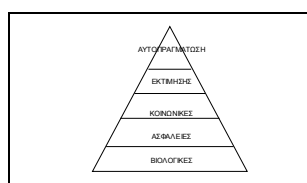
- **Γνώσεις και ικανότητες**, απαραίτητες για την εκτέλεση ενός έργου,
- **εργασιακή προσπάθεια** και **παρακίνηση** που προσδιορίζουν τη διάθεση του ατόμου να αποδώσει και
- **οργανωσιακή υποστήριξη**, δηλαδή υποστήριξη που παρέχει στον εργαζόμενο ο οργανισμός. (Σαΐτης, 2002).

Το ζήτημα της παρώθησης και των κινήτρων έχει απασχολήσει πολλούς θεωρητικούς οι οποίοι έχουν αναπτύξει διάφορα μοντέλα παρώθησης και έχουν επικεντρώσει την προσοχή τους στους παρακάτω τομείς:

- αξιολόγηση των ανθρωπίνων αναγκών με βάση τις ανάγκες και τα κίνητρα που ωθούν τους ανθρώπους στην εργασία. (Θεωρίες των Maslow, Herzberg, McGregor).
- τρόπος ικανοποίησης των αναγκών στα πλαίσια της εργασίας του κάθε εργαζόμενου και προσπάθεια βελτίωσης του τρόπου αυτού. Οι θεωρίες διαδικασίας αναφέρονται περισσότερο στους παράγοντες που επηρεάζουν την παρώθηση και την ένταση της προτίμησης του ατόμου για εργασία. (Θεωρίες των Vroom, Adams κ.ά.) (Καμπουρίδης, 2003).

2.5.1. Θεωρία Ανθρώπινων Αναγκών (Maslow)

Ο Maslow τοποθέτησε τις ανθρώπινες ανάγκες σε μια πυραμίδα. Η θεωρία του αφορά τη φύση της υποκίνησης εξετάζοντας ποιες είναι οι ανάγκες των ανθρώπων, πώς ιεραρχούνται και πώς ικανοποιούνται.



Γράφημα 2. Ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών του Maslow

Το κριτήριο σύμφωνα με το οποίο γίνεται η ιεράρχηση των αναγκών είναι η σπουδαιότητα που αποδίδουν σε αυτές οι άνθρωποι. Στην πυραμίδα του Maslow παρατηρούνται πέντε επίπεδα αναγκών, όπως παρουσιάζονται στο γράφημα 2. Το κάθε άτομο περνά από το ένα επίπεδο αναγκών στο άλλο, εφόσον έχουν ικανοποιηθεί, έστω σε ελάχιστο βαθμό, η προηγούμενη κατηγορία αναγκών. Για το Maslow οι άνθρωποι από την επιθυμία για την ικανοποίηση των αναγκών τους αρχίζουν από τις φυσιολογικές και προχωρούν βαθμιαία στην ικανοποίηση ανώτερων αναγκών. Η ικανοποίηση μιας ανάγκης παρακινεί το άτομο για την εκπλήρωση κάποιας άλλης ανάγκης ανωτέρου επιπέδου (Maslow 1954).

Σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow η συμπεριφορά του ατόμου καθοδηγείται από την ανάγκη για την ικανοποίηση των αναγκών του με δεδομένη την ύπαρξη ενός εγγενούς «αυξητικού» μηχανισμού που οδηγεί τους ανθρώπους στην πραγματοποίηση των δυνατοτήτων τους, όταν υπάρχουν σωστές περιβαλλοντικές συνθήκες, με σκοπό να γίνει δημιουργικός και ευτυχισμένος (Μαλικιώση – Λοΐζου, 2001). Είναι μια αντιπροσωπευτική πυραμίδα για το μέσο άνθρωπο, η οποία όμως μπορεί να διαφοροποιηθεί ανάλογα με το άτομο και το βιοτικό –μορφωτικό επίπεδο του.

Στον εργασιακό χώρο η πυραμίδα του Maslow μπορεί να έχει εφαρμογή με την έννοια ότι ο εργαζόμενος ικανοποιώντας διαμέσου των μισθών ή άλλων εισοδημάτων τις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες για ασφάλεια τις καλύπτει το εργασιακό καθεστώς, μπορεί να στραφεί στην ικανοποίηση των αναγκών για **εκτίμηση** και **αναγνώριση**. Σε αυτή την περίπτωση στο εργασιακό περιβάλλον, η *διοίκηση της επιχείρησης* θα πρέπει να προσπαθεί να δημιουργεί μια υποκινητική πολιτική, η οποία να προσανατολίζεται στην παροχή τιμητικών διακρίσεων ευκαιριών εξέλιξης και επιμόρφωσης (Γιαννουλέας, 1998).

Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς σήμερα οι δυνατότητες και τα κίνητρα είναι αυστηρά οριοθετημένα σε καταστάσεις αναλυτικών προγραμμάτων. Το σύγχρονο σχολείο όμως για να γίνει ευέλικτο, ικανό, ανταγωνιστικό, πρέπει να παρέχει στο διευθυντή δυνατότητες αξιοποίησης του εκπαιδευτικού προσωπικού και ανάπτυξης δραστηριοτήτων εκτός του επίσημου προγράμματος. Η αμφισβήτηση παράλληλα της κατεστημένης σχολικής οργάνωσης, δίνει ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν επαγγελματικά (Θεριανός, 2006).

Στη χώρα μας τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης σε αντίθεση με άλλες εργασίες δεν έχουν τη δυνατότητα να ενεργοποιήσουν το προσωπικό. Το θεσμικό πλαίσιο επιτρέπει εκτελεστική μόνο αρμοδιότητα στα στελέχη αυτά. Από την άλλη στα πλαίσια της τυπικής εκπαίδευσης, η δημιουργία δραστηριοτήτων και προγραμμάτων δεν βρίσκει όλους τους εκπαιδευτικούς σύμφωνους, γιατί λειτουργούν στα πλαίσια αυστηρά οριοθετημένων καθηκόντων και αναλυτικών προγραμμάτων.

Η δυνατότητα επομένως ενεργοποίησης των εκπαιδευτικών σε περιπτώσεις ουσιαστικής διοικητικής αποκέντρωσης στο χώρο της σχολικής εκπαίδευσης, στη χώρα μας αποτελεί ουσιαστική πρόκληση για όσους αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις και για όσους μελετούν προσεκτικά τα φαινόμενα αυτά.

2.5.2. Θεωρία Δύο Παραγόντων Herzberg

Ο Frederick Herzberg διατύπωσε μια ακόμη θεωρία παρώθησης, των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους, γνωστή ως θεωρία των δύο παραγόντων ή υγιεινής (Κανελλόπουλος & Κατσιούλας 1983), η οποία συνδέεται στενά με τη θεωρία του Maslow, γιατί βασίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου.

Ο Herzberg προσπαθώντας να εντοπίσει τα κίνητρα που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου στηρίζεται στην κατηγοριοποίηση των συντελεστών συντήρησης και των συντελεστών δραστηριοποίησης (Herzberg, 1959).

Οι συντελεστές συντήρησης αφορούν τη δημιουργία εκείνων των συνθηκών που δεν παρωθούν τα άτομα για επίτευξη κάποιων στόχων, αλλά εξασφαλίζουν τις συνθήκες για ικανοποιητική εργασία. Αυτοί οι συντελεστές περιγράφουν ένα περιβάλλον που δε δυσαρεστεί τον εργαζόμενο, δεν αποτελούν όμως ουσιαστικά κίνητρα.

Οι συντελεστές δραστηριοποίησης είναι παράγοντες που παρακινούν τον εργαζόμενο για καλύτερα αποτελέσματα. Οι συντελεστές αυτοί είναι η επιτυχία, η αναγνώριση των προσπαθειών και της προσωπικότητας, προαγωγή, η βελτίωση της εργασίας, η προοπτική ανάπτυξης, η εκτέλεση του καθήκοντος, παράγοντες καθοριστικοί για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. (Σαΐτης, 2002) Αυτοί μάλιστα δεν βασίζονται στον οικονομικό παράγοντα, ως κύρια υποκινητική δύναμη σύμφωνα με την κλασική θεωρία του Taylor. Ιδιαίτερα στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα το ζήτημα των οικονομικών αμοιβών και των κινήτρων η θεωρία του Taylor

βρίσκει αδυναμία εξαιτίας του στατικού και δεδομένου τρόπου αμοιβής που διασφαλίζει τους εκπαιδευτικούς.

2.5.3. Η θεωρία της προσδοκίας του V. Vroom

Η θεωρία της προσδοκίας του Victor Vroom (1964) προσπαθεί να περιγράψει τον τρόπο παρακίνησης του ανθρώπου σ' ένα οργανισμό. Στηρίζεται σε τρία βασικά στοιχεία:

- **Την ένταση ή αξία της προτίμησης** που φανερώνει την επιθυμία του ανθρώπου για ένα στόχο.
- **Την προσδοκία απόδοσης** που συνδέεται με την πεποίθηση του ατόμου ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα το οδηγήσει σε ένα ειδικό αποτέλεσμα.
- **Την προσδοκία ανταμοιβών** που εκφράζει την πεποίθηση ότι το άτομο θα ανταμειφθεί μετά την ολοκλήρωση κάποιου έργου. Το άτομο επομένως παρακινείται, όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσής του και με αυτόν τον τρόπο θα ανταμειφθεί.

2.5.4. Η θεωρία της ισότητας του J. Adams

Η θεωρία της ισότητας ή της δίκαιης μεταχείρισης διατυπώθηκε από τον J. Adams και στηρίζεται στην αρχή ότι ένας εργαζόμενος επιθυμεί δίκαιη μεταχείριση σε σχέση με τα άλλα μέρη του οργανισμού (Καντάς 1993).

Σύμφωνα με τη θεωρία κάθε άτομο αντιλαμβάνεται τη δικαιοσύνη υποκειμενικά συγκρίνοντας αυτά που το ίδιο προσφέρει στην εργασία του και αυτά που απολαμβάνει απ' αυτόν με τα αντίστοιχα των άλλων εργαζομένων, οι οποίοι εκτελούν παραπλήσιες εργασίες. Από τη σύγκριση δημιουργείται ένα αίσθημα ικανοποίησης ή αδικίας. Η συγκεκριμένη θεωρία αποφεύγει να καθορίσει τα κριτήρια επιλογής εργαζομένων και τον τρόπο υπολογισμού της προσφοράς και της ανταμοιβής, ωστόσο βοηθά στην κατανόηση του φαινομένου της παρακίνησης και του αισθήματος αδικίας που μπορεί να υπάρχει στους εργαζόμενους.

Συμπερασματικά στη δημόσια εκπαίδευση της χώρας μας δεν υπάρχει σύστημα κινήτρων που να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς μέσω της σύνδεσης προσπάθειας – απόδοσης – αμοιβής (υλικής και ηθικής). Το κλίμα μη αναγνώρισης του εκπαιδευτικού έργου, οι περιορισμένες ηγετικές ικανότητες των διευθυντικών στελεχών και πολλοί άλλοι λόγοι δημιουργούν την παθολογία της δημόσιας εκπαίδευσης (Σαΐτης, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3. ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΔΕΥΤΕΡΗΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ

3.1. Διά βίου μάθηση.

Η αρχή αυτή στην εκπαίδευση ενηλίκων δεν αποσκοπεί μόνο στην κάλυψη των ελλείψεων της σχολικής εκπαίδευσης, τα οποία οφείλουν να καλύπτονται μέσω συμπληρωματικών προγραμμάτων των ενηλίκων. Λόγω των συνεχών εξελίξεων η μάθηση στους ενήλικες είναι ένας αυτόνομος, ανοικτός χώρος που παρέχει μάθηση σε όλη τη διάρκεια της ζωής των ενηλίκων είτε έχουν είτε δεν έχουν ολοκληρώσει τη σχολική εκπαίδευση. Η διά βίου μάθηση στην εκπαίδευση ενηλίκων σημαίνει τη σύνδεση όλων των μορφών μάθησης σε ένα συνεχές με αλληλοσυμπληρούμενες σχέσεις αφορώντας κάθε επίπεδο του κοινωνικού χώρου και της προσωπικής ανάπτυξης μέσα από άτυπες και τυπικές μορφές σπουδών. Η σύνδεση του σχολείου (τυπική μάθηση) με την οικογένεια (άτυπο περιβάλλον μάθησης) αποτελεί κεφαλαιώδες ζήτημα για την παιδεία όλων των εκπαιδευομένων κάθε βαθμίδας (Alexander, 1996).

Όπως συμβαίνει με την οικογένεια, με ανάλογο τρόπο αναδεικνύονται και άλλοι χώροι μάθησης, που συνιστούν χώρους πολυμορφίας των εμπειριών αντί του περιορισμού τους εντός των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Πέρα από τα ασφυκτικά αναλυτικά και ωρολόγια προγράμματα η μάθηση συντελείται στην εργασία, στα μουσεία, στις πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες, με τα ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας. Έτσι δεν αρκεί απλά η μεταβίβαση δεξιοτήτων και κανόνων, αλλά αναπτύσσεται η ικανότητα του ατόμου να μαθαίνει σε διαφορετικά περιβάλλοντα, να σχεδιάζει, να δρα, να διαπραγματεύεται τις διαφορές, να συνεργάζεται. Αυτό δεν σημαίνει υποβάθμιση των παραδοσιακών μορφών μάθησης αλλά την ανάγκη ανανέωσης του ρόλου τους σε μια κοινωνία κινητικότητας (Δούκας, 2000).

Σ' αυτό το σημείο μπορούμε να θυμηθούμε τον Πλάτωνα, ο οποίος πρότεινε το παιδευτικό του πρότυπο, που εξακολουθεί να έχει το δικό του απaráμιλλο κάλλος. Διακήρυξε και προώθησε την αντίληψη ότι η μάθηση είναι ανάμνηση και όχι ξερή διαδικασία. Επιτυγχάνεται, όταν διεγερθεί η ψυχή του εκπαιδευομένου και ότι το αντικείμενο της διδασκαλίας απαιτεί και επιβάλλει το δικό του τρόπο διδασκαλίας. Πρόβαλε την άποψη ότι το ήθος της πολιτείας μπορεί να διασωθεί μόνο, όταν χαραχθεί στις ψυχές των ανθρώπων. Αναγορεύοντας τον έρωτα, ως θεό του παιδευτικού έργου

που επιτελείται, έδινε εντελώς νέα όσο και ανθρώπινη προοπτική στα παιδευτικά πράγματα (Βουδούρης, 1991).

Το σχολικό πρόγραμμα παράλληλα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες κλίσεις και ανάγκες των μαθητών. Από διεπιστημονικότητα με την ένωση επιστημονικών αντικειμένων και την ισορροπία στην επιστημονική, ανθρωπιστική και αισθητική μόρφωση. Από τη σύνδεση με την κοινωνία, για να μπορεί ο μαθητής να οικειοποιηθεί κάθε μορφωτικό στοιχείο του περιβάλλοντος. Τα εκπαιδευτικά μέσα που χρησιμοποιούνται απαιτείται να είναι ευέλικτα, ώστε να υποστηρίζουν κάθε ενήλικο στην προσπάθειά του και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά του (Φλουρής, 1980).

3.2. Γραμματισμοί:

Στην εποχή μας ο αλφαριθμητισμός δε νοείται μόνο στην απόκτηση των τεχνικών γραφής, ανάγνωσης, αριθμητικής. Αφορά και ικανότητες που απαιτούνται στα νέα περιβάλλοντα μάθησης. Τα κείμενα δεν είναι μόνο έντυπα αλλά περιλαμβάνουν πολυτροπικές μορφές επικοινωνίας μέσω της σύγκλισης των εντύπων, εικόνων, ήχων και επομένως απαιτούν διευρυμένες ικανότητες κατανόησης των νοημάτων τους. (Kress, 1996). Δεν μπορούμε να μιλάμε για αλφαριθμητισμό μόνο αλλά για αλφαριθμητισμούς που αποτελούν περισσότερο κοινωνικές πρακτικές επικοινωνίας, ανάπτυξης προσωπικών ενδιαφερόντων, αξιοποίησης της πληροφορίας, σχεδιασμό της ατομικής και κοινωνικής ζωής. (Χοντολίδου 1999). Οι γραμματισμοί επομένως σχετίζονται με τις εμπειρίες της ζωής και η αξιοποίησή τους πραγματώνονται μέσω της δράσης και της συμμετοχής (Kalantzis, 2003).

Γι' αυτό και στο πρόγραμμα σπουδών των ΣΔΕ υιοθετήθηκε η αρχή των πολυγραμματισμών, που βασίζεται στην αντίληψη ότι ο σημερινός εγγράμματος πολίτης οφείλει να είναι εγγράμματος σε αντικείμενα πέραν της ανάγνωσης, γραφής και των απλών αριθμητικών υπολογισμών. Η έννοια της *εγγραμματοσύνης* αποδίδεται εξαιρετικά στο παρακάτω απόσπασμα:

«Εγγραμματοσύνη δεν είναι απλώς και μόνον η ικανότητα να διαβάσει κανείς και να κατανοεί ένα κείμενο. Εγγραμματοσύνη είναι η ικανότητα να ελέγχουμε τη ζωή και το περιβάλλον μας και η ενασχόλησή μας με τα προβλήματά μας με τρόπο ορθολογικό, δια του λόγου. Η κριτική εγγραμματοσύνη καθιστά τα άτομα ικανά να συμμετέχουν στην πολιτιστική, πολιτική και οικονομική ζωή της κοινωνίας τους. Ακόμη περισσότερο τους δίνει τη δύναμη να την αλλάξουν. Από την άποψη αυτή το να

είσαι εγγράμματος ισοδυναμεί με το να είσαι *πολιτικά χειραφετημένος*, με την ευρύτερη και ουσιαστικότερη έννοια του όρου (Προδιαγραφές Σπουδών για τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας, 2003).

3.3. Μέθοδοι Διδασκαλίας:

Οι μεθοδολογίες της εκπαίδευσης ενηλίκων στηρίζονται κυρίως στην εμπειρική μάθηση, στις ενεργούς, συμμετοχικές μεθόδους, στην αξιοποίηση των εμπειριών, στη μετασχηματιστική μάθηση. Εδώ επανέρχεται το θέμα μεταξύ άτυπων και τυπικών μορφών μάθησης. Σύμφωνα με σχετικές απόψεις το 80% από όσα μαθαίνουμε στη ζωή προέρχεται κατευθείαν από τις εμπειρίες της ζωής και μόνο το 20% από την τυπική εκπαίδευση. Άλλωστε ήδη ο Αριστοτέλης διατύπωσε ένα βασικό αξίωμα της μάθησης: Κάθε διδασκαλία και μάθηση δεν πρέπει να αρχίζει από τα τυχόντα και τελείως άγνωστα στο μαθητή, αλλά από τα πιο γνωστά, από τα πράγματα που υπάρχει σχετική εξοικείωση εκ των προτέρων. (Αριστοτέλης, Τα μετά τα Φυσικά, Α9, 992b).

Άρα πρέπει να διαφοροποιηθούν οι παιδαγωγικές μέθοδοι, αφού δεν ισχύει η σωρευτική γνώση αλλά η αντίληψη του να μάθει ο μαθητής πώς να μαθαίνει. Δίνεται έμφαση *στη βιωματική διδασκαλία* που καλλιεργεί τον ψυχοσυναισθηματικό κόσμο του εκπαιδευόμενου, στην κοινωνικοποίηση και την αυτενεργή κατάκτηση της γνώσης. (Προδιαγραφές Σπουδών για τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας).

Η βιωματικότητα επιτυγχάνεται με την πολλαπλότητα των παιδαγωγικών μεθόδων όπως: υποχρεωτικές διδασκαλίες, προαιρετικές διδασκαλίες, κοινές διδασκαλίες από εκπαιδευτικούς διαφορετικών ειδικοτήτων, διδασκαλία κατά ομάδες, εξατομικευμένη διδασκαλία. Επίσης με την ανταλλαγή απόψεων, τις ασκήσεις αναπαράστασης, τις ομάδες εργασίας, τη δημιουργία εργαστηρίων, την καταγραφή εμπειριών, τον καταγισμό ιδεών, την ανταλλαγή επιχειρηματολογίας (debate), την κριτική ανάλυση περιστατικών, την επαφή με την παράδοση και τον πολιτισμό. Παράλληλα χρησιμοποιούνται οι Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών, αλλάζοντας το χαρακτήρα της μάθησης, που δεν περιορίζεται πια στην αποθήκευση των γνώσεων, αλλά στην αξιολόγηση και τη δημιουργική αξιοποίησή της. Έτσι υλοποιείται η ρήση «γηράσκω αεί πολλά διδασκόμενος» που συνίσταται στη δυνατότητα όλων των ανθρώπων να ενημερώνονται και να παρακολουθούν όλα τα επιτεύγματα (Κουτρούμπα, Καβαδίας, Μαργάρα, Μέτης, 2006).

Με τον τρόπο αυτό η οργανωμένη κοινωνία μετατρέπεται σε τεράστια εκπαιδευτική μηχανή που παρέχει παιδεία προς όλες τις κατευθύνσεις (ηλικίες, επαγγέλματα, επίπεδα, ενδιαφέροντα), για να εξασφαλίσει όχι μόνο υψηλό βαθμό

παραγωγικότητας σε κάθε τομέα αλλά κυρίως καλύτερη ποιότητα ζωής με περισσότερο ευτυχισμένους ανθρώπους (Μπαλάσκας, 1989). Η γνώση αντιμετωπίζεται ως κοινωνικό αγαθό που μεταφράζεται σε κύρος, επαγγελματική κατοχύρωση, αυτοεκτίμηση και αυτοεπιβεβαίωση (self assertiveness).

3.4. Οργάνωση της μάθησης

Ο σχεδιασμός των προγραμμάτων δεν υπακούει στην αντίληψη μιας κεντρικής διαμόρφωσης και στη συγγραφή κάποιων βιβλίων, για συγκεκριμένη διδασκαλία και αξιολόγηση. Τα εκπαιδευτικά υλικά είναι αυθεντικά υλικά της καθημερινής ζωής, ώστε αυτά να ανταποκρίνονται στις ανάγκες, τις απαιτήσεις, στην πολυμορφία των κόσμων των εκπαιδευομένων. Εκφράζουν παράλληλα τις επιθυμίες, τις προτιμήσεις και τις γνώσεις των εκπαιδευτικών με αποτέλεσμα να υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ εκπαιδευτικού-εκπαιδευόμενου-μάθησης ως προς τη διαμόρφωση του προγράμματος και την οργάνωσή του ως προς την απόκτηση δεξιοτήτων (Kelly, (1983).

Επομένως, βασικό στοιχείο της εκπαίδευσης στους ενήλικες δεν είναι η απόκτηση όγκου πληροφοριών, όσο η απόκτηση της ικανότητας και των μεθόδων να διευρύνουν τα μαθησιακά αποθέματά τους και να μπορούν να μετατρέπουν τις εμπειρίες της ζωής σε εμπειρίες μάθησης. Ο Dewey είναι αυτός που είδε την ανάπτυξη του ανθρώπου ως αποτέλεσμα κοινωνικότητας, ανάπτυξης και αλληλεπίδρασης. Ο ρόλος του σχολείου που επιθυμεί, έχει στόχο την κοινωνική αναδόμηση, η οποία δεν προκαλείται από κάποια επανάσταση, αλλά προκύπτει ως αίτημα συνεργασίας του σχολείου με κοινωνικές δυνάμεις και οργανισμούς.

Η έννοια ιδιαίτερα της «αλληλεπίδρασης» αναφέρεται σε σχέσεις που αναπτύσσουν οι ενήλικες, οι οποίες χαρακτηρίζονται «από το δομικό χαρακτηριστικό της αμφιδρομικότητας. Μέσα από τις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις ο άνθρωπος βοηθιέται να ξεπεράσει τις ανασφάλειες και τα άγχη του, να γνωρίσει τον εαυτό του, να αλλάξει τη συμπεριφορά του, να εξελιχθεί» (Σταμάτης, 2005), αλλαγές, οι οποίες επιχειρούνται να συμβούν στο Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας.

Παράλληλα τα χαρακτηριστικά των ενηλίκων που πρέπει να αξιοποιηθούν σε ένα δημοκρατικό σχολείο είναι: Η διαλεκτική σκέψη, η έμφαση στις διαδικασίες παρά στα περιεχόμενα της μάθησης και η ικανότητα να μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν. Οι ανάγκες παράλληλα των εκπαιδευόμενων χρειάζεται να προσεγγίζονται εν όλω και όχι εν μέρει. Δηλαδή, στην προσπάθειά τους να εκπαιδευτούν να μπορούν να υποστηρίζονται στην αντιμετώπιση δυσκολιών και σε άλλους τομείς, όπως στην υγεία,

την οικογένεια, τον εργασιακό χώρο, τον άμεσο κοινωνικό περίγυρο. Στη στήριξη δε σημαντικό ρόλο παίζουν οι συμβουλευτικές υπηρεσίες του σχολείου, ο σύμβουλος σταδιοδρομίας και ο σύμβουλος ψυχολόγος (Σακελλάρη & Μάντζιου 2006).

3.5. Η Λειτουργία των projects στα ΣΔΕ

Εκτός, από το πρόγραμμα των μαθημάτων σε διάφορα επιστημονικά πεδία, στο πρόγραμμα των ΣΔΕ το κέντρο βάρους βρίσκεται σε μεθόδους διδασκαλίας όπως στα **εργαστήρια** και στη μέθοδο **project**, τα οποία αποτελούν ελεύθερα διαθεματικά σχέδια δράσης και στηρίζονται στην ομαδική διδασκαλία και στην αυτενέργεια των εκπαιδευομένων. Η έννοια της διαθεματικής προσέγγισης απασχόλησε από την αρχαιότητα τον Πλάτωνα: «τα χύδην μαθήματα συναπτέον εις σύνοψιν αλλήλων μαθημάτων και της του όντος φύσεως» (Πολιτεία 735c).

Τα εργαστήρια τα οποία λειτουργούν μέσα στο ωρολόγιο πρόγραμμα των ΣΔΕ, αφορούν την ειδική γνώση και μελέτη ενός αντικειμένου που ενδιαφέρει την ομάδα. Το αντικείμενο των εργαστηρίων είναι προϊόν συλλογικής απόφασης. Οι εκπαιδευόμενοι και οι εκπαιδευτικοί προτείνουν θέματα συναφή με τα ενδιαφέροντά τους επιστημονικού, κοινωνικού, πολιτιστικού χαρακτήρα. Καταρτίζεται πίνακας με τις προτάσεις και επιλέγονται τέσσερις ή και πέντε, ανάλογα με τον αριθμό των προτιμήσεων και τις δυνατότητες του σχολείου για να υλοποιηθούν κάθε σχολικό έτος.

Τα **projects** αποτελούν σύνθετα διαθεματικά σχέδια δράσης και καλλιέργειας των εκπαιδευομένων. Η διαδικασία που ακολουθείται είναι η ίδια μ' αυτή των εργαστηρίων, διαρκούν συνήθως τέσσερις ή πέντε μήνες και καταλαμβάνουν μία ολόκληρη ημέρα του σχολικού προγράμματος. «*Το project λειτουργεί ως μικρογραφία της κοινωνίας και βασίζεται σε δύο πολύ σημαντικές αρχές: Αυτήν της κοινωνικής συσχέτισης και αλληλεπίδρασης και αυτήν της διεπιστημονικότητας. Δεν είναι τυχαίο πως η μέθοδος project αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της φιλοσοφίας του σχολείου εργασίας και χρησιμοποιήθηκε ευρύτατα στο εξωτερικό αλλά και την Ελλάδα από τους εκπαιδευτικούς που διδάσκουν Περιβαλλοντική Εκπαίδευση*» (Χοντολίδου, 1996).

Οι ανοιχτές αυτές συλλογικές διαδικασίες μάθησης έχουν **ως σκοπό**:

1. να συσχετίσουν οι εκπαιδευόμενοι αυτό που διδάσκονται με την καθημερινή ζωή,
2. να καλλιεργήσουν τη δημιουργική σκέψη και να δώσουν αισθητική απόλαυση, (Κόνσολας, 2004)

3. να προωθήσουν τη συνεργατικότητα,
4. να μαθαίνουν χωρίς να έχουν την αίσθηση ότι «υπακούουν» στις προδιαγραφές παραδοσιακής διδασκαλίας (Καβαδίας, Μαργάρα, Μέτης 2006),
5. να αποκτήσουν ποικίλες δεξιότητες, να καλλιεργήσουν την κρίση και τη συνθετική τους ικανότητα (Χατζηθεοχάρους, 2006),
6. να οργανώσουν τη μάθηση γύρω από την απόκτηση δεξιοτήτων – ικανοτήτων π.χ. την ικανότητα να αναλαμβάνουν μία πολιτισμική – κοινωνική δράση,
7. να εκπονήσουν σενάρια – σχέδια μάθησης μαζί με τους εκπαιδευτικούς που συμβαίνει βέβαια και σε όλους τους γραμματισμούς , αλλά υλοποιείται με μεγάλη επιτυχία στις διαδραστικές αυτές δραστηριότητες. (Χοντολίδου & Βεκρής, 2003).

Τα Projects χρειάζεται να ανταποκρίνονται σε κάποια **κριτήρια επιλογής**, γιατί πρέπει:

1. να είναι ελκυστικά για τους εκπαιδευόμενους,
2. να έχουν ικανοποιητική χρονική διάρκεια,
3. να έχουν στο μέτρο του δυνατού, βιωματικό χαρακτήρα.

Προϋπόθεση είναι η δέσμευση στις αποφάσεις για όλους τους συμμετέχοντες και η ενεργός συμμετοχή της ομάδας. Επίσης η συνεργασία της ομάδας με εξωσχολικούς και ενδοσχολικούς παράγοντες, η ενεργός συμμετοχή όλων των μελών και η αυτονομία στη λήψη αποφάσεων αποτελούν συνθήκες απαραίτητες για τη διεξαγωγή των εργαστηρίων και των projects (Χρυσafiδης, 2002).

Αποτελέσματα της μεθόδου:

Η μέθοδος Project είναι πολύ πρόσφορη για ενήλικους, καθώς προϋποθέτει την ανάληψη πρωτοβουλίας εκ μέρους των εκπαιδευόμενων, την ανακαλυπτική μάθηση (discovery learning) και στηρίζεται στη βιωματικότητα. Με τη μέθοδο αυτή πριμοδοτείται η παραγωγή πρωτότυπου υλικού, το άνοιγμα του σχολείου στην κοινότητα εντός της οποίας λειτουργεί. Το σχολείο μ' αυτό τον τρόπο ξεφεύγει από το ασφυκτικό, γραφειοκρατικό, συγκεντρωτικό σύστημα γκρεμίζει τους τοίχους του και συνδέεται με την κοινωνία. (Πηγιάκη, 2006).

Ο εκπαιδευτικός στα projects είναι συν-παραγωγός γνώσεων, αναζητά τη γνώση προχωρώντας σε μια αποκαλυπτική διαδικασία, χρησιμοποιεί την έρευνα δράσης, μια δημοκρατική διαδικασία, γιατί το project δεν ευνοεί την ύπαρξη προκατασκευασμένων απαντήσεων (Hopkins, 1985).

Οι δραστηριότητες αυτές αποσκοπούν στην ευαισθητοποίηση των εκπαιδευομένων σε καίρια κοινωνικά και πολιτικά προβλήματα και στην ανάπτυξη της προσωπικότητας. Σ' αυτή τη διάσταση εντάσσονται προγράμματα έκφρασης και ανάδειξης της ψυχής, όπως είναι η μουσική, ο χορός, η τέχνη ευρύτερα. Η συνεργασία της ομάδας με εξωσχολικούς και εσωσχολικούς παράγοντες, η ενεργός συμμετοχή όλων των μελών και η αυτονομία στη λήψη αποφάσεων αποτελούν συνθήκες απαραίτητες για τη διεξαγωγή των εργαστηρίων και των projects. Οι εργασίες καταλήγουν σε ένα προϊόν, π.χ. μία έκθεση, ένα περιοδικό, ένα βιβλίο, χωρίς βέβαια να αξιολογείται αυτό, αλλά κυρίως η όλη διαδικασία.

3.6. Ο Τρόπος Αξιολόγησης στα ΣΔΕ

Ποιοτική αξιολόγηση έναντι της ποσοτικής

Η αξιολόγηση αποτελεί την απόδοση μιας ορισμένης αξίας σε κάποιο πρόσωπο, αντικείμενο, γεγονός, με βάση συγκεκριμένα, σαφή και προκαθορισμένα αντικειμενικά κριτήρια και μέθοδο εκτίμησης (Κασσωτάκης). Είναι η πράξη με την οποία για ένα υποκείμενο, αντικείμενο, κατάσταση ή γεγονός εκφράζουμε μια κρίση με βάση ένα ή περισσότερα κριτήρια, όποια κι αν είναι αυτά (Noizet & Caverni).

Το κυρίαρχο μοντέλο εκπαιδευτικής αξιολόγησης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι το μοντέλο **της ποσοτικής αξιολόγησης** των αποτελεσμάτων, που αποσκοπεί στην αποτίμηση της ατομικής επίδοσης των μαθητών και στον έλεγχο του βαθμού ανταπόκρισής τους στο προκαθορισμένο και πραγματοποιούμενο αναλυτικό πρόγραμμα, το αποτέλεσμα του οποίου είναι «η ρητή ή άρρητη σύγκριση και ιεραρχική τοποθέτηση των μαθητών είτε μεταξύ τους είτε με βάση νόρμες και κριτήρια που θέτει το αναλυτικό πρόγραμμα» (Σολομών, 1999). Η αδιάκοπη σύγκριση τροφοδοτεί τον ανταγωνισμό και τη διάκριση, δημιουργώντας αναπόφευκτα επιτυχημένους και αποτυχημένους μαθητές στην εκπαιδευτική διαδικασία. (Ανδρεαδάκης, 2006).

Με δεδομένα τα μειονεκτήματα της παραδοσιακής αξιολόγησης στα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας εφαρμόζεται **η περιγραφική αξιολόγηση**, η οποία αποτελεί μία **πολυδιάστατη διαδικασία**, η οποία στηρίζεται κυρίως σε δραστηριότητες που απαιτούν σύνθετες νοητικές διεργασίες. Συνδέεται άμεσα με το σκοπό της εκπαίδευσης και επηρεάζει αποφασιστικά τη διδακτική πρακτική. Στα ΣΔΕ η αξιολόγηση δεν είναι μια απλή υποχρέωση ή διεκπεραίωση, αλλά αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας, καίριο και αποφασιστικό για την πραγμάτωση των σκοπών και των στόχων του προγράμματος των σχολείων αυτών (Χατζηθεοχάρους, 2006).

Στους Γραμματισμούς αξιολογούνται: η συμμετοχή, το Ενδιαφέρον, η Προσπάθεια, η ανταπόκριση και η συνεργασία. Στα Projects- Εργαστήρια αξιολογούνται: η συμμετοχή, η συνεργασία, η πρωτοβουλία, η ανάληψη ευθυνών, η επίλυση προβλημάτων.

Προβάλλονται επομένως, οι επιμέρους δράσεις του υποκειμένου στην πορεία της μαθησιακής του διαδικασίας, καθώς και οι ποικίλες επιρροές του συνολικού πλαισίου λειτουργίας των δράσεων αυτών (Λάμνιαν 1997). Δίνεται έμφαση στις εσωτερικές - νοητικές διεργασίες της μάθησης, οι οποίες μεσολαβούν, όταν αποκρινόμαστε σε ένα ερέθισμα του περιβάλλοντος (Atkinson, 1993). Αυτή η μετακίνηση έχει αναπτυχθεί από τη σταδιακή αναγνώριση ότι η διδασκαλία είναι μία αρκετά πολύπλοκη ανθρώπινη περιπέτεια, που η αποτελεσματικότητά της δεν μπορεί να μετρηθεί με καθαρούς συμπεριφοριστικούς όρους.

Σε αυτή την περιπέτεια παίζουν ρόλο πάρα πολλοί παράγοντες, οι οποίοι συχνά είναι δύσκολο από τη φύση τους να μετρηθούν, γιατί έχουν να κάνουν με τις στάσεις, τις απόψεις και τις προθέσεις όλων των προσώπων και φορέων που εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία. (Δανίλη, 2004). Ξεφεύγει από τις τυποποιημένες συγκρίσιμες διαδικασίες και δίνει προτεραιότητα σε εξατομικευμένες διαδικασίες που αποσκοπούν στον εντοπισμό των μαθησιακών δυσκολιών και ιδιαιτεροτήτων, καθώς και στην ερμηνεία τους, με τελικό σκοπό την επανορθωτική παρέμβαση (Χοντολίδου, 1999). Αποσκοπεί, αφενός, στη διαρκή ανατροφοδότηση της διδασκαλίας με απώτερο στόχο τη βελτίωσή της, και αφετέρου στην πρόοδο του εκπαιδευόμενου. Αυτή στηρίζεται σε κάποιες αρχές:

- Όλοι οι μαθητές μπορούν να μάθουν με τις κατάλληλες συνθήκες.
- Η αποτελεσματικότητά εξαρτάται από τις ίσες ευκαιρίες μάθησης σε όλο το μαθητικό πληθυσμό.
- Το σχολείο ευθύνεται για τη σχολική επιτυχία και όχι οι μαθητές.
- Όσο πιο συνεπής είναι η διδασκαλία και η διδακτική διαδικασία, τόσο περισσότερο αποτελεσματική είναι (Murphy, 1992).

3.7. Ο Εκπαιδευτικός στα Σ.Δ.Ε.

Ο εκπαιδευτικός στα ΣΔΕ έχει να εκπληρώσει διαφορετικούς και διευρυμένους ρόλους, να υποστηρίξει καινοτόμα προγράμματα και χρειάζεται διευρυμένες ικανότητες. Η καθημερινή διδακτική πράξη αποδεικνύει σε όσους επιχειρούν την εφαρμογή νεωτερικών προγραμμάτων και μεθόδων ότι το καινοτομικό στοιχείο έγκειται

κατεξοχήν στον τρόπο με τον οποίο η εφαρμογή θα συνδεθεί με τους βασικούς αποδέκτες: μαθητές και εκπαιδευτικούς. Η συστηματική υποστήριξη της σχέσης εκπαιδευτικού-μαθητή ως κυκλώματος που συντηρεί, αναδεικνύει τον καινοτομικό σπινθήρα. συνιστά και την ουσία της παιδαγωγικής πράξης. Ο επαναπροσδιορισμός της έννοιας της καινοτομίας στην εκπαιδευτική πράξη, πρέπει να στηριχτεί κατά βάση στις δυνατότητες των εκπαιδευτικών (Θεοδωροπούλου, 2006).

Απαιτείται οπωσδήποτε να έχει την ικανότητα σχεδιασμού των προγραμμάτων με βάση τις ανάγκες των μαθητών, να οργανώνει συνεργατικές κοινότητες μάθησης των εκπαιδευομένων, να αξιολογεί και να αξιοποιεί τις προγενέστερες εμπειρίες μάθησης. Για την επιτυχία της διδασκαλίας στην τάξη αλλά και για την επιτυχία της ηγεσίας του σχολείου προϋπόθεση είναι «η χρήση τόσο του μυαλού όσο και της καρδιάς» (Sergiovanni, 1992). Η αντίληψη ότι η διδασκαλία πρέπει να συνοδεύεται από γλυκύτητα, τρυφερότητα για να γεννηθεί το ενδιαφέρον και η αγάπη στην ψυχή του παιδιού υποστηρίχτηκε ιδιαίτερα από το J. Locke. «Αυτό που ψυχαγωγεί το παιδί είναι αυτό που του προξενεί ευχαρίστηση. Η μάθηση δεν συμβιβάζεται με το φόβο, αναπτύσσεται μόνο σε ήσυχη, ήρεμη, γαλήνια κατάσταση που προσιδιάζει σε δημοκρατικό περιβάλλον. Δεν μπορεί να δημιουργηθεί έντιμος και συνετός χαρακτήρας υπό την επήρεια τρόμου». (Locke 1963) (1823).

Η επιστράτευση όλων αυτών των δυνάμεων εκ μέρους του εκπαιδευτικού απαιτεί τη βελτίωση όχι μόνο της λεκτικής επικοινωνίας αλλά και της μη λεκτικής. «Οι εκπαιδευτικοί στη συγκεκριμένη περίπτωση πρέπει να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους στη μη λεκτική επικοινωνία τόσο σε επίπεδο μετάδοσης όσο και σε επίπεδο αναγνώρισης και ερμηνείας των μη λεκτικών μηνυμάτων. Οι δεξιότητες αυτές συμβάλλουν σημαντικά στην αποτελεσματική επικοινωνία στην εκπαίδευση» (Πολεμικός & Κοντάκος 2002)

Έχει διατυπωθεί επίσης η άποψη ότι «η επιτυχία μιας μεθόδου διδασκαλίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από αυτόν/ήν που την χρησιμοποιεί». Από τις διαπιστώσεις αυτές προέκυψε η ανάγκη ακόμα και στα πιο τεχνοκρατικά μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης να συμπεριλαμβάνεται το στοιχείο της αυτογνωσίας. Ο Klemp (όπως παρατίθεται στον Elliott, 1991) θεωρεί το χειρισμό των διαπροσωπικών σχέσεων απαραίτητο γνώρισμα του καλού επαγγελματία, όπως βέβαια και τον αναστοχασμό πάνω στον εαυτό του και την εμπειρία του.

Επίσης, ο Gardner στο μοντέλο της «πολλαπλής νοημοσύνης», που έχει διατυπώσει, θεωρεί ως είδη νοημοσύνης που καλλιεργούνται την ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη. Για την επαγγελματική ανάπτυξη του δασκάλου

οποιοδήποτε τύπου σχολείου και οποιασδήποτε βαθμίδας κρίνεται απαραίτητη η άσκηση και των δύο ή διαφορετικά η εμφάνιση της αυτογνωσίας και κοινωνιογνωσίας. Εξίσου απαραίτητη θεωρείται η διαμόρφωση του αναστοχαστικού τύπου δασκάλου, μαζί βέβαια με τη διάθεση και ικανότητά του για συνεργατική – παρεμβατική έρευνα των συνθηκών του χώρου δραστηριοποίησής του. Αυτός, λοιπόν, ο τύπος δασκάλου που έχει όλα τα εχέγγυα να είναι επιτυχημένος επαγγελματίας, θέτει πάντα και αφετηριακά στον εαυτό του τα εξής ερωτήματα: ποιος/α είμαι, τι κάνω τώρα και σε ποιους/ες, γιατί το κάνω και από τι επηρεάζεται αυτό που κάνω.

Η διαμόρφωση και η βαθμιαία ανάδυση ενός τέτοιου τύπου δασκάλου αλλά και διευθυντή στα σχολεία μας θα αλλάξει την κουλτούρα του σχολείου. Έτσι, ο καλός επαγγελματίας δάσκαλος με την αναστοχαστικότητα που τον διακρίνει – αυτογνωσία, κοινωνιογνωσία και διάθεση ερευνητικής παρέμβασης για βελτίωση των συνθηκών – είναι σε θέση «να δημιουργήσει καταστάσεις και περιβάλλον, όπου οι συμμετέχοντες θα μπορούν να προκαλέσουν από κοινού και να βιώσουν υψηλές προσωπικές προκλήσεις...από κοινού πάλι θα προγραμματίσουν, θα πραγματώσουν και θα αξιολογήσουν ερευνητικά τις διάφορες δραστηριότητες... ενώ η προστασία και η ανάπτυξη του εαυτού, όπως και η παρέμβαση στη ζωή του σχολείου και της κοινότητας θα είναι κοινή υποχρέωση» (Hargreaves, 2003).

Η σκιαγράφηση της επικοινωνιακής συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών στα ΣΔΕ, όπως επιχειρείται, ανταποκρίνεται απόλυτα στον τύπο του επικοινωνιακού εκπαιδευτικού με κριτήριο την παιδαγωγική και διδακτική τους συμπεριφορά. «Ο επικοινωνιακός εκπαιδευτικός διακατέχεται από καλή διάθεση και ευφορία. Είναι συνήθως ομιλητικός, χαμογελαστός, άνθρωπος πνευματώδης, επινοητικός, έχει το θάρρος της γνώμης του και εκφράζει αβίαστα τις απόψεις του με πνεύμα δημοκρατικό, υπεύθυνο και καλοπροαίρετο. Με τη συμπεριφορά του συμβάλλει θετικά στη διαμόρφωση του καλού παιδαγωγικού κλίματος στην τάξη και στην ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων» (Σταμάτης, 2005).

Τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας (ΣΔΕ) υπήρξαν μια πολύ ισχυρή προσωπική πρόκληση για πολλούς «ανήσυχους» εκπαιδευτικούς. Σ' ένα τέτοιο πλαίσιο, ο ρόλος του εκπαιδευτικού αποκτά άλλη διάσταση, γίνεται πολύπλοκος, απαιτητικός και κυρίως δημιουργικός. «Φυσικός και κύριος εργάτης της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης είναι ο δάσκαλος. Ο δάσκαλος χωρίς να παραβαίνει τους νόμους και τα προγράμματα του κράτους κατά την εκτέλεση του έργου του μέσα στο σχολείο, έχει όχι μόνο το δικαίωμα

της ελεύθερης σκέψης μα ακόμα το δικαίωμα σαν άτομο και σαν ομάδα να διαφωτίζει την κοινωνία και να συντελεί στην αναμόρφωση της παιδείας» (Γληνός, 1972).

Ο εκπαιδευτικός του ΣΔΕ στο πλαίσιο του παιδαγωγικού του ρόλου:

- Συμμετέχει στη λήψη όλων των αποφάσεων που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου. (περιεχόμενο του προγράμματος σπουδών, εκπαιδευτικό υλικό, αξιολόγηση της πορείας των εκπαιδευόμενων, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου projects, εργαστήρια, εκπ/κές επισκέψεις). Δεν αρκείται στο καθαρά διδακτικό έργο, αλλά ο ίδιος ως ερευνητής, διαγιγνώσκει τις μορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευόμενων, και διαμορφώνει πρόταση προγράμματος διδασκαλίας. (ΦΕΚ,1003, 22/8/03).
- Συνδιαμορφώνει το περιεχόμενο της επιμόρφωσής του.
- Ερευνά τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των εκπαιδευόμενων και ενδιαφέρεται για κάθε εκπαιδευόμενο ως πρόσωπο (Rogers, 1999).
- Λειτουργεί ως «διευκολυντής» (Noye´ & Piveteau, 1999) και σύμβουλος (tutor) των εκπαιδευόμενων.
- Συντονίζει και εμπυχώνει την ομάδα των εκπαιδευόμενων αξιοποιώντας και τις συμβουλευτικές υπηρεσίες του ΣΔΕ. (Courau, 2000).
- Εγγύαται έμπρακτα με το σύνολο των θετικών, λεκτικών ή μη λεκτικών στάσεων και συμπεριφορών που αναπτύσσει στην τάξη (Κοντάκος & Πολεμικός, 2000) την παροχή δυνατοτήτων έκφρασης και επικοινωνίας στους μαθητές.
- Συνεργάζεται και ανταλλάσσει απόψεις και εμπειρίες με συναδέλφους του ιδίου, αλλά και άλλων ΣΔΕ, το Δ/ντή και τους συμβούλους του ΣΔΕ.
- Χαρακτηρίζεται κυρίως από την υπομονή της σκέψης ως στοιχείο της κριτικής σκέψης (Θεοδωροπούλου, 2006), αφού συνεργάζεται με άτομα διαφόρων ηλικιών και μαθησιακών επιπέδων.
- Είναι ανεκτικός, φιλικός και σέβεται κάθε εκπ/νο δημιουργώντας κλίμα εμπιστοσύνης, ασφάλειας και αποδοχής.
- Διευκολύνει κάθε εκπ/νο να ακολουθεί το δικό του ρυθμό ανέλιξης και να ξεπερνά τα εμπόδια, τον παρακινεί να συνεργάζεται και να αναλαμβάνει ευθύνες.
- Συνεργάζεται ισότιμα με τους εκπ/νους, ως οργανικό μέλος της ομάδας και συζητά μαζί τους, όλα όσα αφορούν την ομάδα και οι αποφάσεις παίρνονται από κοινού. Η Σωκρατική αυτή θέση απηχεί τις απόψεις πολλών φιλοσόφων και

εκφράζει ιδιαίτερα τον Gramsci ο οποίος δέχεται ως ρόλο του δασκάλου την καθοδήγηση και το συντονισμό της συζήτησης.

- Με τη συνεργασία όλης της ομάδας διαχειρίζεται κρίσεις και συγκρούσεις (Τζουμάκα, 2006).

Ο αυξημένος αυτός ρόλος επιβάλλει την εφαρμογή σχεδίου ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των εκπαιδευτικών. Το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει: την επιλογή όλων των διδασκόντων στην εκπαίδευση ενηλίκων μέσω ειδικών προσκλήσεων ενδιαφέροντος και κριτηρίων επιλογής, τη συνεχή επιμόρφωση και αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, την εκπαιδευτική – επιστημονική – επαγγελματική υποστήριξη. Έχει σημασία ως προσωπικότητα να διαθέτει ενσυναίσθηση, να ακούει ενεργητικά, να είναι ανοιχτός στην κριτική, να έχει υψηλό επίπεδο αυτοελέγχου και να αναστοχάζεται (Τζουμάκα, 2006).

Ειδικότερα η επιμόρφωση αποτελεί ένα βασικό και συνεχές στοιχείο στην ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού. Αποτελεί αντικείμενο συνεχούς αξιολόγησης και βελτίωσης (Βεργίδης 2003). Οι επιμορφώσεις αναφέρονται και σ' αυτές που πραγματοποιούνται στους χώρους μάθησης μέσω των εκπαιδευτικών συνεδριάσεων και της συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς συμβούλους. Η βασική προσπάθεια είναι να ενισχυθούν τα περιβάλλοντα μάθησης και να αναπτυχθούν προσωπικά οι εκπαιδευτικοί.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η δέσμευση των εκπαιδευτικών σε ένα σχέδιο καινοτομιών δεν είναι η πηγή αλλά το αποτέλεσμα των διαδικασιών της αλλαγής, προσωπική λειτουργία η οποία αρχίζει με την πληροφόρηση την προσωπική πρόσληψη του σχεδίου, της καινοτομίας, τη συμμετοχή στη διαδικασία εφαρμογής, τη συνεργασία, την ανατροφοδότηση του προγράμματος μέσω των κατακτημένων εμπειριών μάθησης (Ματθαίου 2001, Βεργίδης 2003).



Ο σύλλογος εκπαιδευτικών του ΣΔΕ Νεαπόλεως Θεσσαλονίκης

3.8. *Ο Διευθυντής στα Σ.Δ.Ε.*

Η αντίληψη του Hobbes θέτει στο προσκήνιο τον καθαρό τεχνικό της εξουσίας που ενδιαφέρεται για την κυριαρχία και τη διαφύλαξη της ειρήνης από τον ηγέτη. Δεν ενδιαφέρεται για τη δημοκρατικότητα του ηγέτη φτάνει να διαφυλάσσεται αυτός ο στόχος, παρόλο που οι πιθανότητες είναι περισσότερες στη μοναρχία. δημιουργώντας ένα κοπάδι ανελευθέρων (Hobbes, Th., Leviathan). Αυτό το πρότυπο ηγέτη, το οποίο επηρέασε κάθε μορφή εξουσίας, ιδιαίτερος την εκπαιδευτική, δεν θα μπορούσε να ισχύει για τη διοίκηση ενός Σχολείου Δεύτερης Ευκαιρίας.

Οι σύγχρονες απόψεις αποδέχονται ότι τα εκπαιδευτικά συστήματα για να επιτύχουν πρέπει να είναι «χαλαρά συνδεδεμένα» (Weick 1976) ή να είναι μορφές οργανωμένης αναρχίας (Cohen, March, Olsen 1972). Το κεντρικό μοτίβο των απόψεων αυτών είναι ότι πολύπλοκα συστήματα με μια σχετική αυτονομία όπως τα εκπαιδευτικά και μάλιστα σε μεταβατικές περιόδους δεν μπορούν να διοικηθούν με κεντρικές εντολές. Η συμμετοχικότητα, η έμφαση σε οριζόντιες διαδικασίες αποφάσεων, οι συνεργασίες είναι τα κλειδιά της οργάνωσης διαχείρισης.

Το μοντέλο αυτό Διοίκησης απομακρύνεται από τη θεωρία της ηγετικής δημοκρατίας του Μαξ Βέμπερ, το οποίο προσεγγίζει τη δημοκρατία από τη σκοπιά της κοινωνιολογίας της κυριαρχίας, μιας δημοκρατίας που ενδείκνυται περισσότερο από κάθε άλλη μορφή εξουσίας για τον ανταγωνισμό, την ανεκτικότητα και την προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Πιο συγκεκριμένα η σύγχρονη αντίληψη εντελώς διαφορετική από τις θέσεις και πρακτικές του παρελθόντος για τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των σχολικών μονάδων, ώστε να είναι αποτελεσματικές, εκφράζεται από τις μεταμοντέρνες Θεωρίες Διοίκησης ή Θεωρίες της Αποδόμησης. Αυτές αναδεικνύουν τη δημοκρατική λειτουργία ενός οργανισμού, ενός σχολείου στην προκειμένη περίπτωση, ως την κυρίαρχη έννοια – δράση προκειμένου να υπάρχει αποτελεσματικότητα. Η νέα αυτή σχολή σκέψης της δεκαετίας του '80 κεφαλαιοποιώντας τις κατακτήσεις των θεωριών των κοινωνικών επιστημών, των δεκαετιών 1950-1980 βοήθησε στην κατανόηση της συμπεριφοράς στους οργανισμούς, προτείνοντας την κοινωνική αναδόμηση με βασικούς άξονες την καινοτομία, την αλλαγή, την ποικιλία. Η σημασία των θέσεων αυτών είναι τόσο μεγάλη, ώστε οι Webb και Norton δεν δίστασαν να την παραλληλίσουν με τις καινοτόμες προτάσεις του Πλάτωνα, Αυγουστίνου, Μαρξ, Έγκελς, Λένιν. Οι νέες αυτές θεωρίες δίνουν έμφαση στη δημοκρατική οργάνωση των

οργανισμών και αποκηρύττουν κάθε μορφή αποκλεισμού. (Webb and Norton, 2001). Ειδικά στην εκπαίδευση δίνουν βάρος όχι στην προσπάθεια και στο συγκεντρωτισμό του ενός, ρόλο που αναλαμβάνει ο διευθυντής, αλλά στην αποκέντρωση, την αυτοδιοίκηση, τη συμμετοχική διοίκηση, την παροχή κινήτρων και τον εκτεταμένο εκδημοκρατισμό του εργασιακού χώρου.

Παράλληλα ενισχύεται και η αντίληψη ότι κάθε άτομο μέσα στο σχολικό χώρο είναι αυτό-ωθούμενο και αυτοελεγχόμενο. Οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές στο σχολικό χώρο πρέπει να αισθάνονται αυτοεκπλήρωση, πρόκληση, υπευθυνότητα και μια αίσθηση υπερηφάνειας στη δουλειά τους. Αυτή η ιδέα βασίζεται στην ιεραρχία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow και την αντίληψη για αυτονομία της θεωρίας του McGregor (Σαϊτης, 2005). Αυτές είναι και οι ουσιώδεις προϋποθέσεις για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και κατ' επέκταση, για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας, της ποιότητας και της αποδοτικότητας ενός σχολείου (Sudit, 1996).

Σε ένα τόσο ανοιχτό σύστημα οι ικανότητες συνεργασίας, ο πλουραλισμός απόψεων και η πολυμορφία δεν αποτελούν «πρόβλημα» αλλά πηγή για την ανάπτυξη ικανοτήτων από τους ίδιους τους συμμετέχοντες και όχι γιατί επιβάλλεται από μια κεντρική αρχή. Η διοικητική ιεραρχία λοιπόν, στα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας, αποτελεί την **αναγκαία υποστηρικτική υποδομή** για την ύπαρξη και την επιβίωση κάθε καινούριου εκπαιδευτικού προγράμματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΡΕΥΝΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΠΟΥ ΑΥΤΟΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΔΡΑΣΕΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΑ

4. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστεί πιο ειδικά μέσα από μελέτες και άρθρα της σύγχρονης ερευνητικής βιβλιογραφίας, Ελληνικής και ξένης ο ρόλος του Διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο, ο βαθμός επίδρασής του στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και ο τρόπος που μπορεί να δράσει δημιουργικά και υποκινητικά. Για το σκοπό αυτό επιλέχθηκαν μελέτες Ελληνικές και ξένες, χαρακτηριστικές των τάσεων και των αντιλήψεων του σύνθετου ρόλου που καλείται να αναλάβει ο Διευθυντής στην εκπαίδευση. Η λεπτομερής παρουσίασή της γίνεται γιατί:

- Οι παλαιότερες έρευνες έδειξαν ότι, ενώ υπάρχουν παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε υποκινητική συμπεριφορά τους εκπαιδευτικούς η συμπεριφορά του διευθυντή σχολείου δεν βρέθηκε να είναι ουσιαστικός παρωθητικός παράγοντας προς την κατεύθυνση ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών.
- Γίνεται σαφέστερη - μέσα από τις νεότερες έρευνες Ελληνικές και ξένες - η θεώρηση του ρόλου του Διευθυντή με κριτήρια διαφορετικά, κάτω από την επίδραση νέων παιδαγωγικών και ψυχολογικών θεωριών αλλά και εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων.

Μετά τη συνοπτική τους παρουσίαση ακολουθεί:

- σύγκριση των ερευνών με κριτήρια τους στόχους των ερευνητών, το θεωρητικό υπόβαθρο και τη μέθοδο που χρησιμοποιούν,
- σύγκριση και κριτική θεώρηση των ερευνών με βάση ερωτήματα που έχουν τεθεί από τους μελετητές,
- εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων και
- εντοπισμός των σημείων που απαιτούν μεγαλύτερη διερεύνηση ή επανατοποθέτηση του αντικειμένου ερευνών.

4.1. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

4.1.1. ΠΑΣΙΑΡΔΗ ΠΕΤΡΟΥ: 2004, *Εκπαιδευτική ηγεσία –Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Αθήνα: Μεταίχμιο (πίνακας 1.)

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΣΚΟΠΟΣ	ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	ΑΝΑΦΟΡΑ
<p><i>Η συμβολή στην προετοιμασία Διοικητικών στελεχών που μπορούν να δράσουν παραγωγικά και δημιουργικά στον εκπαιδευτικό χώρο.</i></p> <p>ΑΠΩΤΕΡΟΣ ΣΤΟΧΟΣ: η προαγωγή της επιστήμης, της μάθησης και της παιδείας στον επιστημονικό κλάδο της Εκπαιδευτικής Διοίκησης.</p>	<p><u>ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</u> (Κλασική, Ψυχολογική και Σύγχρονη προσέγγιση) Θεωρία των Κοινωνικών Συστημάτων.</p> <p><u>ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ●Γραφειοκρατικό μοντέλο του Weber. ●Θεωρία Υ και Ψ. <ul style="list-style-type: none"> ●Θεωρία της Διοίκησης μέσω στόχων. ●Θεωρία των Hersey-Blanchard. <p><u>ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΩΘΗΣΗΣ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ●Θεωρία Ανθρώπινων αναγκών του Maslow. <ul style="list-style-type: none"> ●Θεωρία Δυο Παραγόντων Herzberg <p><u>ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΧΟΛΕΙΩΝ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ●Θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών. <ul style="list-style-type: none"> ●Περιστασιακό μοντέλο του Fiedler. ● Συναλλακτική/Μετασχηματιστική Ηγεσία. 	<p><u>ΕΡΕΥΝΑ</u> Ανώνυμα ερωτηματολόγια σε 221 Διευθυντές Δημοτικών Σχολείων της Κύπρου.</p> <p>Τα αποτελέσματα της έρευνας αφορούν τη σημασία που δίνουν οι Κύπριοι Διευθυντές στη βελτίωση του σχολείου, στην ενδυνάμωση της συναδελφικότητας, στην ανάπτυξη προγραμμάτων, στην επαγγελματική επιμόρφωση, στη δημιουργία θετικού κλίματος και στη συμμόρφωση με την πολιτική του Υπουργείου τους.</p>	<p>ΓΙΑ ΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του διευθυντή ισχύουν για όλους τους διευθυντές ανεξάρτητα από σύστημα και χώρα. ●Ανάγκη βελτίωσης της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προσωπικού. <ul style="list-style-type: none"> ●Συνεχής ενημέρωση του Διευθυντή για τις εξελίξεις στην Εκπαίδευση. ●Ενσωμάτωση προγραμμάτων για παιδιά με ειδικές ανάγκες, τα οποία αγνοούν οι Διευθυντές. ●Εκπαίδευση του Διευθυντή για τις αλλαγές στο Αναλυτικό πρόγραμμα. ●Δημιουργία Μεταπτυχιακών προγραμμάτων Εκπαιδευτικής Διοίκησης. <p>ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Η δυναμική της ομάδας με τη συνεργασία και την ενθάρρυνση ορίζει ένα αποτελεσματικό σχολείο. 	<p>ΠΑΣΙΑΡΔΗ ΠΕΤΡΟΥ: 2004, Εκπαιδευτική ηγεσία –Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή, Μεταίχμιο, Αθήνα</p>

Πίνακας 1.

4.1.2. ΓΟΥΡΝΑΡΟΠΟΥΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ: 2007, *Η συμβολή του Διευθυντή στη διαμόρφωση του Σχολικού κλίματος*, Διδακτορική διατριβή, Ρόδος. (πίνακας 2.)

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΣΚΟΠΟΣ	ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	ΑΝΑΦΟΡΑ
<p><i>Η εξέταση του βαθμού στον οποίο οι διευθυντές συντελούν στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος.</i></p> <p>ΣΤΟΧΟΙ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Έρευνα του τρόπου λήψης αποφάσεων στο σχολείο. ● Σύγκριση των αντιδράσεων των δασκάλων. ● Καταγραφή των απόψεων του προσωπικού για τη συμπεριφορά των διευθυντών στο σχολείο. 	<p>ΗΓΕΣΙΑ: Κυριότεροι τρόποι άσκησης, σημαντικότητα της ηγεσίας, χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών.</p> <p>ΤΡΟΠΟΙ ΑΣΚΗΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: ΘΕΩΡΙΕΣ: X & Ψ του McGregor, Likert, F.Fiedler, R. Blade & Mouton, W.Reddin, Vroom-Yetton. Αυταρχικός, δημοκρατικός, συμμετοχικός, χαλαρός τρόπος άσκησης εξουσίας.</p> <p>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ Διοικητική περιέργεια, αίσθηση ευθύνης, γνήσιο ενδιαφέρον, κατά τον Cleveland. Η προσωπικότητα, οι δεξιότητες και η παρακίνηση των εργαζομένων κατά τους Hoy- Misket.</p> <p>Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΗΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ Επικοινωνία του διευθυντή με όλους τους φορείς. Ο διευθυντής ως πρόεδρος του συλλόγου, ως επόπτης, αρχηγός, μέντορας.</p>	<p>Η ΕΡΕΥΝΑ: Ανώνυμα ερωτηματολόγια σε 1089 δασκάλους και δομημένες συνεντεύξεις σε 117 διευθυντές δημοτικών σχολείων. Η στατιστική ανάλυση έγινε με τη μέθοδο SPSS. Τα <i>αποτελέσματα</i> της έρευνας αφορούν:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Την επικοινωνία μεταξύ διευθυντών – εκπαιδευτικών. ● Την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας τους. ● Τον τρόπο λήψης αποφάσεων. ● Τον τρόπο μεταβίβασης των εντολών. ● Την καταγραφή των παραγόντων που θεωρούν οι εκπαιδευτικοί ως σημαντικότερους για την άσκηση του διευθυντικού ρόλου. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ο Διευθυντής συμβάλλει στη δημιουργία θετικής εργασιακής ατμόσφαιρας και επιλύει προβλήματα. Πολλοί διευθυντές αγνοούν απαραίτητες τεχνικές χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα. ● Ο τρόπος επιλογής τους δεν οδηγεί στην επίτευξη των στόχων του σχολείου. <p>ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΣΥΛΛΟΓΟ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Έλλειψη σταθερότητας στο σχολείο λόγω συχνών μεταθέσεων και αποσπάσεων του προσωπικού. ● Έλλειψη επικοινωνίας προσωπικού-διευθυντή, κακό εργασιακό κλίμα. ● Έλλειψη εμπιστοσύνης των εκπαιδευτικών προς τους διευθυντές, μεροληπτικές αποφάσεις, αντικρουόμενα συμφέροντα, απουσία επιβράβευσης. ● Οι εκπαιδευτικοί τονίζουν την ανάγκη αμοιβαίας εμπιστοσύνης, καλών σχέσεων και έγκαιρης αντιμετώπισης προβλημάτων. 	<p>Γουρναρόπουλου Γεώργιου, 2007, Η συμβολή του Διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, Διδακτορική διατριβή, Ρόδος</p>

Πίνακας 2.

4.1.3. ΠΗΓΙΑΚΗ ΠΟΠΗ, (2006) *Δημοκρατική-Κριτική Εκπαιδευτική Καινοτομία, Μαθήματα από το Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας, Αθήνα: Γρηγόρης.* (πίνακας 3)

Η συγγραφέας ερευνά το σχολείο Ίρις ένα από τα πέντε πρώτα σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας στην Ελλάδα. Η ιστορία του σχολείου κατά τα δύο πρώτα χρόνια λειτουργίας του είναι η ιστορία της πορείας του για την εφαρμογή μιας παιδαγωγικής καινοτομίας, η οποία επιζητεί να δημιουργήσει ένα σχολείο με νέες πρακτικές και νέο θεωρητικό προσανατολισμό. Αποτελεί μια περιπέτεια με δημοκρατική και κριτική παιδαγωγική προοπτική εκπαιδευτικών οι οποίοι ανέλαβαν το δύσκολο αυτό έργο.

Το βασικό ερευνητικό ερώτημα αφορά την επιτυχία των σχολείων αυτών, εάν, *η λειτουργία τους εναρμονίζεται με τους παιδαγωγικούς στόχους της καινοτομίας*. Η λειτουργία του σχολείου Ίρις¹ υλοποιεί εντέλει την παιδαγωγική θεωρία του Προγράμματος των ΣΔΕ;

¹ Για λόγους που αφορούν τις αρχές της ανθρωπολογικής έρευνας το υπό μελέτη σχολείο της έρευνας αναφέρεται με το ψευδώνυμο «Ίρις», ενώ οι εκπαιδευτικοί του σχολείου αναφέρονται με ψευδώνυμο.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΣΚΟΠΟΣ	ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	ΑΝΑΦΟΡΑ
<p><i>Η κατανόηση της δυναμικής που αναπτύσσεται στο χώρο του σχολείου, όταν διευθυντής και εκπαιδευτικοί βρίσκονται σε περίοδο «μετάβασης» προς την υλοποίηση καινοτομικών παιδαγωγικών στόχων.</i></p> <p>ΣΤΟΧΟΙ: Η επισήμανση των αρνητικών και θετικών στοιχείων, που επιδρούν ένα καινοτομικό θεσμό ώστε να διαμορφωθεί μια νέα σχολική κουλτούρα</p>	<p><i>ΤΑ ΣΔΕ στηρίζονται στις αρχές της Δημοκρατικής και Κριτικής Παιδαγωγικής.</i></p> <p>Αναφορά σε θεωρίες της παιδείας που συγκροτούν φιλοσοφική βάση για την εκπαίδευση:</p> <p>Πλάτων, Αριστοτέλης, Rousseau, και το έργο του Dewey, School and Society.</p> <p>Οι θεμελιακές αρχές του κινήματος της «Νέας Εκπαίδευσης» (Rousseau, Montessori, Pestalozzi)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● η μάθηση στο σχολείο είναι κοινωνική διαδικασία, ● η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία ζωής, ● όλοι οι σκοποί της εκπαίδευσης είναι ηθικοί. 	<p>Η ΕΡΕΥΝΑ: Έρευνα του σχολείου Ίρις, ενός από τα πρώτα σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας. Αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης, με τη μέθοδο της εθνογραφίας. Ο ρόλος της ερευνήτριας ήταν συμμετοχικός, από τη θέση της επιστημονικής υπεύθυνου του σχολείου. Η εθνογραφική παρατήρηση, οι άτυπες συνομιλίες και η έρευνα δράσης ήταν τα μέσα συγκρότησης της έρευνας.</p> <p>Αποτελέσματα: Φέρνει στο φως στρατηγικές των δρώντων προσώπων και κυρίως την πορεία χειραφέτησης από το συγκεντρωτικό τρόπο διοίκησης του σχολείου σ' αυτόν που εναρμονίζεται στην παιδαγωγική καινοτομία.</p>	<p>Σε σχέση με το Διευθυντή:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Στο σχεδιασμό των ΣΔΕ απουσιάζει η φιλοσοφία της διοίκησης που εναρμονίζεται με τα παιδαγωγικά χαρακτηριστικά του σχολείου. ● Ο Διευθυντής ιεραρχικά ανταποκρίνεται στη δομή του τυπικού σχολείου. ● Ο διευθυντής του Ίρις επέδειξε γραφειοκρατική σχολαστικότητα και απουσία διαλόγου. ● Στα ΣΔΕ διαμορφώνεται ένας νέος τύπος διοίκησης σχολείου που εναρμονίζεται με τα θεωρητικά παιδαγωγικά χαρακτηριστικά της καινοτομίας. <p>Σε σχέση με το Σύλλογο:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Το μεγαλύτερο μέρος του συλλόγου και η επιστημονική υπεύθυνος επέδειξαν επαγγελματική ικανότητα, συνεργασία και αλληλεγγύη, προώθηση των διαύλων επικοινωνίας, ανταποκρινόμενοι στη φιλοσοφία και στους σκοπούς του σχολείου. ● Η συνδιαμόρφωση και η συνδιοίκηση συνιστά πρακτική του νέου σχολείου. 	<p>ΠΗΓΙΑΚΗ ΠΟΙΗ, (2006) Δημοκρατική-Κριτική Εκπαιδευτική Καινοτομία, Μαθήματα από το Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας, Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα.</p>

Πίνακας 3.

4.1.4. Day Christopher, 1999, *Developing Teachers. The Challenges of Lifelong Learning*, μετ. Ανθή Βακάκη, Αθήνα: Τυπωθήτω. (πίνακας 4.)

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΣΚΟΠΟΣ	ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	ΑΝΑΦΟΡΑ
<p><i>Σε σχέση με το διευθυντή και την εκπαιδευτική διαδικασία ερευνά την υποστήριξη συλλογικών προγραμμάτων εκ μέρους της διοίκησης για να δημιουργηθεί θετικό κλίμα στα σχολεία και να υποστηριχθεί ένα πρόγραμμα αλλαγών που θα φέρει ενθουσιασμό στα σχολεία.</i></p>	<p>Παρουσίαση των θεωριών περί ηγεσίας των τελευταίων 50 χρόνων</p>	<p>ΕΡΕΥΝΑ</p> <p>Ανώνυμα ερωτηματολόγια σε 12 μεσαίους και μεγάλους οργανισμούς του κατασκευαστικού, του οικονομικού και του τομέα υγείας σχετική με το θέμα της ηγεσίας στα σχολεία</p> <p>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: Οι διευθυντές πρέπει να είναι διαχειριστές που σχεδιάζουν και εφαρμόζουν πλάνα, ασχολούνται με δομές και συστήματα με απώτερο σκοπό την αλλαγή (Louis & Miles, 1990). Η ευθύνη για την επαγγελματική μαθησιακή κουλτούρα του σχολείου βρίσκεται στο επίκεντρο του πολιτιστικού και εκπαιδευτικού ρόλου των διευθυντών.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Ανάπτυξη τρόπων ενσωμάτωσης των μελών στην εκπαιδευτική διαδικασία, με την καθοδήγηση της διοίκησης, ώστε τα μέλη να γίνουν αποτελεσματικά. ● Έκθεση και όσμωση με παρατηρήσεις και ακροάσεις, ώστε τα μέλη να είναι δεκτικά. ● Αυτοκατευθυνόμενη μάθηση με ατομική πρωτοβουλία του μέλους. <ul style="list-style-type: none"> ● Προσωπική υποστήριξη στη μάθηση που περιλαμβάνει τη χρήση εποπτών και συμβούλων. ● Χρειάζεται να παρέχονται στους εκπαιδευτικούς ευκαιρίες αυτοανανέωσης για να συμβάλουν στην εκπαιδευτική ανανέωση και αλλαγή. 	<p>Day Christopher, 1999, <i>Developing Teachers. The Challenges of Lifelong Learning</i></p>

Πίνακας 4.

4.1.5. Blasé, J & Anderson, G. (1995), *The Micropolitics of Educational Leadership: From Control To Empowerment*, London, Cassell (πίνακας 5.)

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΣΚΟΠΟΣ	ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	ΑΝΑΦΟΡΑ
<p>Μέσα από τη μικροπολιτική της εκπαιδευτικής ηγεσίας να παρουσιαστεί ένα σύνολο θεωρήσεων που σχετίζεται με τα είδη και τα επίπεδα της ιεραρχίας.</p> <p>Ιδιαίτερα στόχος είναι να δυναμώσει το ηθικό των εκπαιδευτικών, να επαναδομήσει το χώρο εργασίας σε μια δίκαιη, δημοκρατική κοινότητα.</p>	<p>Κλασικές θεωρίες διοίκησης.</p>	<p>ΕΡΕΥΝΑ Εμπειρική μελέτη Αγγλία</p>	<p>Εντοπίζουν τρία είδη ηγεσίας: Κανονιστική – Εκτελεστική ηγεσία: Έλεγχος και συμμόρφωση των εκπαιδευτικών σε νόμους και αξίες των διευθυντών. Οι στρατηγικές ελέγχου εξυπηρετούν τη διατήρηση του υποδεέστερου ρόλου των εκπαιδευτικών. Διευκολυντική ηγεσία: Ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών με στρατηγικές: Επίδειξη εμπιστοσύνης στους εκπαιδευτικούς και ενθάρρυνση της αυτονομίας τους. Ανάπτυξη δομών από κοινού διοίκησης, μη απειλητικό περιβάλλον. Ηγεσία που ενδυναμώνει: Βασίζεται στη συμμετοχή, στις παραδόσεις ισότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης. Στόχος είναι να δυναμώσει το ηθικό των εκπαιδευτικών, σε μια δίκαιη, δημοκρατική κοινότητα οι ηγέτες αυτοί: αποδεσμεύουν τις δυνατότητες ενδυνάμωσης των ατόμων, ενθουσιάζουν, προστατεύουν τους άλλους, βελτιώνουν την αξία των υφισταμένων τους, επιδιώκουν μια συμμετοχική συναισθηματική σχέση.</p>	<p>Blasé, J & Anderson, G. (1995), <i>The Micropolitics of Educational Leadership: From Control To Empowerment</i>, London, Cassell.</p>

Πίνακας 5

4.1.6. Moller, J. (1997), «*The work of school principals in context: Conflicting expectations, demands and desires*», Paper presented at the 6th Norwegian National Conference on Educational Research, May 20-22, Oslo, Norway (πίνακας 6.)

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΣΚΟΠΟΣ	ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	ΑΝΑΦΟΡΑ
Σκοπός η ανάδειξη του ρόλου του Διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο.		<p>ΕΡΕΥΝΑ</p> <p>Μελέτη περίπτωσης σε Νορβηγικό σχολείο κατά τη διάρκεια δομικής εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης. Προσπάθεια για ανάδειξη του σύνθετου ρόλου του διευθυντή, γιατί οι μεταρρυθμίσεις δημιουργούν ποικίλες απαιτήσεις σε χρόνο, ενέργεια και ειδημοσύνη.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Η αποτελεσματική διοίκηση καθίσταται ψευδοόραμα. ● Τονίζεται η κουλτούρα του νέου τρόπου διοίκησης. ● Οι διευθυντές απομακρύνονται από την άμεση εμπειρία της τάξης. ● Αυξάνεται περισσότερο η ενασχόληση με τις σχέσεις. 	<p>Moller, J. (1997), «<i>The work of school principals in context: Conflicting expectations, demands and desires</i>», Paper presented at the 6th Norwegian National Conference on Educational Research, May 20-22, Oslo, Norway</p>

Πίνακας 6

4.1.7. Gardner, H. (1983), *Frames of Mind: The Theory of multiple Intelligences*, New York, Basic Books.

Blasé, Dedrick & Strathe, 1986, Sergiovanni, 1984, Hay & Brown, 1988, Sharman, 1987 έρευνες αναφερόμενες στη μελέτη του Day C. (2003) *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών*, Αθήνα: Τυπωθήτω. (πίνακας 7.)

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΣΚΟΠΟΣ	ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	ΑΝΑΦΟΡΑ
Η ανάδειξη ενός προτύπου πετυχημένου διευθυντή.	Ο Gardner H. με βάση τη θεωρία της «πολλαπλής νοημοσύνης» παρέθεσε οκτώ είδη νοημοσύνης μεταξύ των οποίων την ενδοπροσωπική και διαπροσωπική σε σχέση με την επιτυχή δημιουργία και διαχείριση μιας κουλτούρας επαγγελματικής ανάπτυξης.	ΕΡΕΥΝΑ Μεγάλο μέρος της ερευνητικής βιβλιογραφίας, χρησιμοποιώντας κυρίως εμπειρικές μεθόδους για τη συμπεριφορά των Διευθυντών και την επίδρασή της υιοθετώντας το μοντέλο του Gardner, κατέληξαν σε ένα πρότυπο επιτυχημένου διευθυντή, σύμφωνα με το οποίο απαιτείται η ενδοπροσωπική και η διαπροσωπική νοημοσύνη.	<ul style="list-style-type: none"> ● Η Ενδοπροσωπική νοημοσύνη αφορά τη δυνατότητα να επιτυγχάνει κανείς αμέσως τη διάκριση των συναισθημάτων του, την ένταξή τους σε συμβολικούς κώδικες, ώστε να διαμορφώνει άμεσα τη συμπεριφορά του. ● Η Διαπροσωπική νοημοσύνη αφορά τη δυνατότητα να κατανοεί κάποιος τις διαθέσεις, την ιδιοσυγκρασία, τα κίνητρα και τις προθέσεις των άλλων ατόμων. 	<i>Gardner, H. (1983), Frames of Mind: The Theory of multiple Intelligences, New York, Basic Books. Blasé, Dedrick & Strathe, 1986, Sergiovanni, 1984, Hay & Brown, 1988, Sharman, 1987 έρευνες αναφερόμενες στη μελέτη του Day C. (2003) Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών, εκδ. Τυπωθήτω, Αθήνα</i>

Πίνακας 7

4.1.8. Bredeson, P.V. (1989), *An analysis of the metaphorical perspectives of school principals*, in Burden, 297-317. (πίνακας 8.)

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΣΚΟΠΟΣ	ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	ΑΝΑΦΟΡΑ
Μελέτη της αξιοποίησης του εργάσιμου χρόνου από τους διευθυντές.		<p>ΕΡΕΥΝΑ</p> <p>Σε σχέση με το χρόνο ο Bredeson εκπόνησε μια μελέτη των πρακτικών πέντε διευθυντών σχολείων. Ανέλυσε υλικό από συνεντεύξεις, αρχεία και ντοκουμέντα και τις καθημερινές δραστηριότητες τους.</p> <p>Αποτελέσματα</p> <p>Το 89% ανεξάρτητα από το προσωπικό ηγετικό στυλ στόχευε «στο να εξακολουθήσει να λειτουργεί το σχολείο και να συνεχιστεί η πορεία του». Οι καθημερινές συνήθειες αποκάλυπταν τον κυρίαρχο ρόλο του στόχου της διατήρησης.</p>	<p>Η ερευνητική μελέτη του κατέδειξε</p> <ul style="list-style-type: none"> ● τη δυσκολία εύρεσης χρόνου από τους διευθυντές για την ολιστική θεώρηση του παρόντος και το όραμα για αποτελεσματικό σχολείο. ● Περισσότερο από το 60% του χρόνου αφιερώνεται σε διαπροσωπικές επαφές. ● Η βραχύτητα, ο κατακερματισμός και η ποικιλομορφία των δραστηριοτήτων των διευθυντών επιβεβαιώνεται από πολλές μελέτες. 	<p>Bredeson, P.V. (1989), <i>An analysis of the metaphorical perspectives of school principals</i>, in Burden, 297-317.</p>

Πίνακας 8

4.1.9. Day, C. and Bakioglu, A. (1996), *Development and disenchantment in the professional lives of headteachers*, London, Falmer Press.

Cooper, C. and Kelly, M. (1993), *Occupational stress in headteachers: A national UK study*, *British Journal of Educational Psychology*, 63, pp. 130-143 (πίνακας 9.)

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΣΚΟΠΟΣ	ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	ΑΝΑΦΟΡΑ
<p>Βασικός σκοπός ήταν να αποδειχτεί ότι οι Διευθυντές, όπως όλοι οι εκπαιδευτικοί βρίσκονται σε διαφορετικές φάσεις ανάπτυξης. Δεν είναι όλοι ειδήμονες ούτε αισθάνονται άνετα με τις αλλαγές, νιώθουν αβεβαιότητα.</p>	<p>Κλασικές θεωρίες διοίκησης</p>	<p>ΕΡΕΥΝΑ Μελέτες με διευθυντές Γυμνασίων στη Δανία και στην Αγγλία (Day & Bakioglu, 1996) 2638 διευθυντές δημοτικών και Γυμνασίων στην Αγγλία (Cooper & Kelly, 1993) παρέχουν περισσότερα στοιχεία για τον τρόπο ανάπτυξης των διευθυντών. Αποτελέσματα: Έχουν εντοπιστεί διάφορες φάσεις ανάπτυξης: ● μια περίοδος αβεβαιότητας και ιδεαλισμού. ● μια περίοδος σταθεροποίησης και επέκτασης. ● μια περίοδος διατήρησης ● Απογοήτευση.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Η Διαχείριση των σχέσεων με το προσωπικό είναι μια από τις κυριότερες κατηγορίες αγχογόνων παραγόντων στα πλαίσια της εργασίας με κίνδυνο την εργασιακή εξουθένωση. ● Δεν αρκούν η αφοσίωση και η αποτελεσματικότητα για να αντιμετωπιστεί η γραφειοκρατία και ο συντηρητισμός. ● Χρειάζεται υπομονή και σταθερότητα για να εφαρμοστούν οι αντιλήψεις τους στο σχολείο. ● Χρειάζεται σύνθεση και σύνδεση πληροφοριών και ιδεών. 	<p>Day, C. and Bakioglu, A. (1996), <i>Development and disenchantment in the professional lives of headteachers</i>, London, Falmer Press.</p> <p>Cooper, C. and Kelly, M. (1993), <i>Occupational stress in headteachers: A national UK study</i>, <i>British Journal of Educational Psychology</i>, 63, pp. 130-143</p>

Πίνακας 9

4.2. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ

Για τη σύγκριση και κριτική θεώρηση των ερευνών χρησιμοποιήθηκαν οι εξής παράμετροι:

4.2.1. Τρόπος άντλησης των ερευνών και μέσα συλλογής των δεδομένων

Σε όλες σχεδόν τις έρευνες χρησιμοποιείται βιβλιογραφική αναδίφηση ως ισχυρή γνωστική βάση. Οι έρευνες των Blasé, Dedrick & Strathe, Sergiovanni, Hay & Brown, Sharman, βασίζονται κυρίως στη θεωρία του Gardner.

Οι υπόλοιπες στηρίζονται κυρίως στην *εμπειρική έρευνα* συμπεριλαμβάνοντας ένα αριθμό πηγών πληροφόρησης, προσιτών στους ερευνητές. Τα ανώνυμα ερωτηματολόγια ως δόκιμος τρόπος συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν από τους: Πασιαρδή, Γουρναρόπουλο, Day, Blasé, J & Anderson και Day and Bakioglu. Τα ερωτηματολόγια στη συντριπτική τους πλειοψηφία περιείχαν κλειστού τύπου ερωτήσεις και σε ορισμένες περιπτώσεις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Συνεντεύξεις χρησιμοποιήθηκαν από το Γουρναρόπουλο, δίνοντας πιο αναλυτικές, σε βάθος, χωρίς βιασύνη απαντήσεις.

Η μελέτη περίπτωσης ως ποιοτική μέθοδος χρησιμοποιήθηκε από τους: Πηγιάκη, Bredeson και Moller. «Οι ποιοτικές μέθοδοι γενικότερα επιτρέπουν τη λεπτομερειακή, σε βάθος περιγραφή λίγων περιπτώσεων και στοχεύουν στην ερμηνεία της κοινωνικής πραγματικότητας από τη σκοπιά των υποκειμένων και όχι του ερευνητή», ενώ για τον Charles Ragin οι ποιοτικές μέθοδοι λειτουργούν ως «μεγεθυντικός φακός που επιτρέπει την λεπτομερειακή περιγραφή των περιπτώσεων» (Κυριαζή Ν., 1998).

4.2.2 Ερευνητικοί στόχοι

Επίκεντρο των ερευνών είναι ο διευθυντής και η αναζήτηση του ρόλου του στο σύγχρονο σχολείο. Το θέμα της διαμόρφωσης του σχολικού κλίματος από το διευθυντή απασχολεί το Γουρναρόπουλο, τους Blasé, J & Anderson και το Day. Οι Πασιαρδής, Moller, Blasé, Dedrick & Strathe, Sergiovanni, Hay & Brown, Sharman, ασχολούνται με την ανάδειξη ενός πετυχημένου προτύπου διευθυντή που δρα δημιουργικά και ενθαρρυντικά στο σχολικό χώρο και δικαιώνει καινούριες τάσεις στη διοίκηση. Η μελέτη συμπεριφοράς διευθυντών κατά την εφαρμογή προγραμμάτων πάντα όμως προς την κατεύθυνση της ανάδειξη ενός νέου προτύπου διοίκησης απασχόλησε τους: Πηγιάκη, Bredeson, Moller, Day and Bakioglu.

Κριτική θεώρηση. Σ' όλες τις έρευνες χαρακτηριστική είναι η τάση να τεθούν ερευνητικά ερωτήματα και εκπαιδευτικοί στόχοι ως αντικείμενο διεξοδικής διαπραγμάτευσης μεταξύ εκπαιδευτικών και διοίκησης, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες, τις οποίες αντιλαμβάνονται και οι δύο πλευρές. Οι έρευνες αποσκοπούν στη δημιουργία θετικού κλίματος στα σχολεία με την ανάλυση του ρόλου του διευθυντή και στην υποστήριξη ενός ευρύτατου προγράμματος αλλαγών, ώστε οι εκπαιδευτικοί να γίνουν ενθουσιώδεις συμμετέχοντες της εκπαιδευτικής κοινότητας.

4.2.3. Θεωρητικές προσεγγίσεις των ερευνών

Οι κλασικές προσεγγίσεις της διοίκησης, οι θεωρίες περί ηγεσίας των τελευταίων δεκαετιών ήταν το αναγκαίο υποστηρικτικό υλικό των περισσότερων ερευνών. Παράλληλα στις περισσότερες παρατίθενται οι ψυχολογικές θεωρίες κινήτρων και παρώθησης, ως αναγκαίο υλικό για να ερμηνευτεί η συμπεριφορά, τα κίνητρα και οι προθέσεις των ατόμων στο σχολικό χώρο.

Πρωτοτυπία αποτελεί η αξιοποίηση της θεωρία της «πολλαπλής νοημοσύνης» του Gardner από πλειάδα ερευνητών στη διοίκηση κατασκευάζοντας ένα συμφιλιωτικό και ενθαρρυντικό μοντέλο διευθυντή. Η Πηγιάκη επίσης πρωτοπορεί, γιατί συνέδεσε θεωρίες της φιλοσοφίας της παιδείας με το θεσμό των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας και τους φορείς του.

Στον πίνακα 10. παρουσιάζονται οι παράμετροι που χρησιμοποιήθηκαν για τη συνοπτική ανάλυση των ερευνών.

α/α	ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ	ΑΝΑΦΟΡΑ
1.	Εμπειρική έρευνα. Ανώνυμα ερωτηματολόγια σε 221 Διευθυντές Δημοτικών Σχολείων της Κύπρου	Η προετοιμασία Διοικητικών στελεχών που μπορούν να δράσουν παραγωγικά και δημιουργικά στον εκπαιδευτικό χώρο.	Διερεύνηση της ιστορίας της διοίκησης. Αναφορά σε όλα τα μοντέλα ηγεσίας και τις θεωρίες παράθησης.	Πασιαρδής Πέτρος, 2004
2	Εμπειρική έρευνα. Ανώνυμα ερωτηματολόγια σε 1089 δασκάλους και δομημένες συνεντεύξεις σε 117 διευθυντές δημοτικών σχολείων.	Η εξέταση του βαθμού στον οποίο οι διευθυντές συντελούν στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος	Τρόποι άσκησης της ηγεσίας και χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη.	Γουρναρόπουλος Γεώργιος, 2007
3.	Εμπειρική έρευνα. Μελέτη περίπτωσης, έρευνα ενός από τα πρώτα σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας με τη μέθοδο της εθνογραφίας/	Η κατανόηση της δυναμικής που αναπτύσσεται στο χώρο του σχολείου, όταν διευθυντής και εκπαιδευτικοί βρίσκονται σε περίοδο «μετάβασης» προς την υλοποίηση καινοτομικών παιδαγωγικών στόχων	Αναφορά στις φιλοσοφικές θεωρίες της παιδείας και ιδιαίτερα στο έργο του Dewey και στο κίνημα της «Νέας Εκπαίδευσης».	Πηγιάκη Πόπη, (2006)
4.	Εμπειρική έρευνα. Ανώνυμα ερωτηματολόγια σε 12 μεσαίους και μεγάλους οργανισμούς	Η υποστήριξη συλλογικών προγραμμάτων εκ μέρους της διοίκησης για δημιουργία θετικού κλίματος στα σχολεία.	Θεωρίες περί ηγεσίας των τελευταίων 50 χρόνων.	Day Christopher, (1999)
5.	Εμπειρική μελέτη Ανώνυμα ερωτηματολόγια	Ενδυνάμωση του ηθικού των εκπαιδευτικών και επαναδόμηση του χώρου εργασίας σε μια δίκαιη, δημοκρατική κοινότητα	Κλασικές θεωρίες διοίκησης.	Blasé, J & Anderson, G. (1995)
6.	Εμπειρική έρευνα. Μελέτη περίπτωσης σε Νορβηγικό σχολείο κατά τη διάρκεια εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης	Ανάδειξη του ρόλου του Διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο		Moller, J. (1997)
7.	Βιβλιογραφική έρευνα με βάση το μοντέλο του Gardner	Η ανάδειξη ενός προτύπου πετυχημένου διευθυντή	Η θεωρία της «πολλαπλής νοημοσύνης» του Gardner	Blasé, Dedrick & Strathe, 1986, Sergiovanni, 1984, Hay & Brown, 1988, Sharman, 1987
8.	Εμπειρική έρευνα. Μελέτη των πρακτικών πέντε διευθυντών σχολείων. Ανάλυση υλικού από συνεντεύξεις και αρχεία.	Μελέτη της αξιοποίησης του εργάσιμου χρόνου από τους διευθυντές		Bredeson, P.V. (1989)
9.	Εμπειρική έρευνα. Μελέτες με διευθυντές Γυμνασίων στη Δανία και στην Αγγλία	Η απόδειξη ότι οι Διευθυντές, όπως όλοι οι εκπαιδευτικοί βρίσκονται σε διαφορετικές φάσεις ανάπτυξης.	Κλασικές θεωρίες διοίκησης	Day, C. and Bakioglu, A. (1996)

Πίνακας 10

4.3. ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΠΑΝΤΩΝΤΑΙ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

4.3.1. Ο Διευθυντής παράγων δημιουργίας θετικού κλίματος στο σχολείο

Όλες οι έρευνες συμφωνούν σε ένα πρότυπο διοίκησης που συνδυάζει ορθολογικά τις δραστηριότητες δίνοντας βάρος όχι στην προσπάθεια και στο συγκεντρωτισμό του ενός αλλά στην αποκέντρωση, τη συμμετοχική διοίκηση, την παροχή κινήτρων και τον εκτεταμένο εκδημοκρατισμό του εργασιακού χώρου.

Οι Πασιαρδής, Γουρναρόπουλος, Day, θεωρούν ότι η δημιουργική συνεργασία, η ενδυνάμωση της συναδελφικότητας, η έγκαιρη αντιμετώπιση προβλημάτων είναι αποτέλεσμα των ορθών παρεμβάσεων του διευθυντή. Παράλληλα όμως ο Day προβάλλει τον πολιτιστικό και εκπαιδευτικό ρόλο του Διευθυντή, κάτι που τονίζεται και στην έρευνα της Πηγιάκη.

Ο παρακινητικός ρόλος του Διευθυντή ερευνάται σχεδόν από όλους, δίνοντας έμφαση άλλοτε σε στοιχεία της προσωπικότητας των διευθυντών, όπως είναι η σταθερότητα και η υπομονή (Day-Bakioğlu), η ενέργεια και ειδημοσύνη (Moller), η διαπροσωπική και ενδοπροσωπική νοημοσύνη (Blasé, Dedrick & Strathe, Sergiovanni, Hay & Brown, Sharman).

Η Πηγιάκη παράλληλα προσπαθεί να αποδείξει ότι ο γραφειοκρατικός στεγνός τύπος διευθυντή εμποδίζει καταλυτικά τη δημιουργία θετικού κλίματος στη λειτουργία του συλλόγου.

Κριτική θεώρηση: Ο ξεχωριστός χαρακτήρας κάθε σχολείου που συντίθεται από τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών και του διευθυντή, το βαθμό παρόθησης κάθε μέλους στον εργασιακό χώρο, την ύπαρξη δημιουργικών δραστηριοτήτων, τις σχέσεις με το κοινωνικό περιβάλλον ορίζεται ως σχολικό κλίμα. Η συνάρτηση του σχολικού κλίματος με τη συμπεριφορά του διευθυντή έχει αναλυθεί διεξοδικά από τους Γουρναρόπουλο, Πασιαρδή, Πηγιάκη. Οι υπόλοιπες έρευνες επιμένουν σε ειδικότερες πτυχές της συμπεριφοράς του διευθυντή για παράδειγμα η επιτυχής προώθηση εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων βελτιώνει το σχολικό κλίμα (Day).

4.3.2. Προβλήματα που εντοπίζουν οι ίδιοι οι Διευθυντές

Τα θέματα της έλλειψης ενημέρωσης, της επιμόρφωσης και της εκπαίδευσης στον τομέα της διοίκησης, της άγνοιας τεχνικών χειρισμού λεπτών καταστάσεων στο σχολείο, θίγονται ιδιαίτερα στις Ελληνικές μελέτες. Η έρευνα του Day παράλληλα θεωρεί την έλλειψη ανανέωσης και επιμόρφωσης του διευθυντή ως παράγοντα

καθυστέρησης της εφαρμογής προγραμμάτων. Οι υπόλοιπες έρευνες προβάλλουν προβλήματα των διευθυντών όπως την έλλειψη χρόνου, την εργασιακή εξουθένωση, τον κατακερματισμό των ενεργειών, την έλλειψη δραστηριοποίησης του προσωπικού κ.α.

Κριτική θεώρηση: Οι Έλληνες ερευνητές επιμένουν στο γεγονός της έλλειψης σπουδών στον τομέα της διοίκησης ή της δυσλειτουργίας των επιμορφωτικών μηχανισμών. Οι περισσότεροι εν ενεργεία διευθυντές στηρίζονται κατά κανόνα σε κάποια έμφυτα χαρίσματα, στην εμπειρία τους και στην πρακτική των προκατόχων τους (Γουρναρόπουλος, Πασιαρδής). Η Πηγιάκη επίσης παρουσιάζει ένα διευθυντή που αγνοεί και αδυνατεί να κατανοήσει τη φιλοσοφία των ΣΔΕ, ακολουθώντας την εμπειρία των τυπικών σχολείων.

Μένει λοιπόν ερευνώντας τα προβλήματα που δημιουργεί η άγνοια και η έλλειψη εκπαίδευσης να εξηγηθούν πολλά από τα δεινά στο χώρο του σχολείου, που αναστέλλουν τη σχολική αποτελεσματικότητα.

Τα προβλήματα που τίγονται στις υπόλοιπες έρευνες έχουν σχέση με το σύνθετο και πολύπλοκο ρόλο του Διευθυντή.

4.3.3. Τρόπος λήψης αποφάσεων στο σχολείο

Οι σύγχρονες έρευνες παρουσιάζουν πολλούς τύπους σχολείων και μοντέλα διοίκησης, αυτό όμως που θεωρούν για την κουλτούρα και τον πολιτισμό μας είναι η απόρριψη των αυταρχικών τεχνικών διοίκησης που βασίζονται σε απειλές, διαταγές και επιπλήξεις. Η επιδίωξη της συλλογικότητας στη λήψη των αποφάσεων διατρέχει όλες τις έρευνες, καθώς και η ύπαρξη ισότητας και δικαιοσύνης.

Κριτική θεώρηση: Η έρευνα του Πασιαρδή στηρίζεται σε ερωτηματολόγια που δόθηκαν μόνο σε Διευθυντές, επομένως είναι έντονη η προσωπική σκοπιά και η τάση ωραιοποίησης του ρόλου τους. Στην έρευνα του Γουρναρόπουλου απαντούν και πολλοί δάσκαλοι, οι οποίοι μιλούν για άγνοια τεχνικών χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα από τους διευθυντές, μεροληπτικές αποφάσεις και αυταρχισμό. Η διερεύνηση της Πηγιάκη μέσα από την έρευνα της δυνατότητας να υπάρξει στη χώρα μας ένας τύπος δευτεροβάθμιου σχολείου που έχει ως προϋπόθεση την ελευθερία του εκπαιδευτικού και τη χειραφέτηση των εκπαιδευομένων επανατοποθετεί συνολικά την αγωγή και τις συνεργατικές σχέσεις του συλλόγου.

Στις υπόλοιπες έρευνες υποστηρίζεται ότι η λήψη των αποφάσεων χρειάζεται να στηρίζεται σε ποιοτική επαφή και συνεργασία.

4.3.4. Επικοινωνία μεταξύ Διευθυντή-Εκπαιδευτικών στο σχολείο

Οι νεότερες έρευνες ασχολούνται επισταμένως με το θέμα της επικοινωνίας μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών του σχολείου. Θεωρείται ότι η σωστή επικοινωνία συσφίγγει τις σχέσεις μέσα στη σχολική μονάδα, που διαποτίζεται με ένα κλίμα διαφορετικό, αποδεσμεύοντας τις δυνάμεις των ανθρώπων (Πασιαρδής, Blasé, J & Anderson, Day).

Άλλοι ερευνητές επιμένουν στην ανάλυση της πραγματικότητας διαπιστώνοντας έλλειμμα στην ενδοσχολική επικοινωνία, κακό εργασιακό κλίμα, έλλειψη εμπιστοσύνης των εκπαιδευτικών προς τους διευθυντές, μεροληπτικές αποφάσεις, αντικρουόμενα συμφέροντα μέσα στους συλλόγους (Γουρναρόπουλος). Όταν επίσης ο Διευθυντής είναι έγκλειστος στα στενά όρια του παραδοσιακού του ρόλου δημιουργεί αντιπαλότητες και συγκρούσεις που δύσκολα διευθετούνται (Πηγιάκη).

Οι Day and Bakioğlu επισημαίνουν ότι το θέμα της επικοινωνίας αποτελεί τον πιο αγχογόνο παράγοντα για τους διευθυντές ενώ οι Moller και Bredeson επισημαίνουν τα εμπόδια στην επικοινωνία, λόγω φόρτου εργασιών του διευθυντή.

Κριτική θεώρηση: Η έρευνα του Πασιαρδή εμμένει περισσότερο στην οπτική γωνία των Διευθυντών για την επικοινωνία στο σχολικό χώρο. Η έρευνα του Day επίσης ασχολείται περισσότερο με αυτό που είναι σωστό να ισχύει στο θέμα της επικοινωνίας στο σχολικό χώρο.

Οι Γουρναρόπουλος, Πηγιάκη, Moller ασχολούνται με τη διαμορφωμένη πραγματικότητα. Τα προβλήματα, οι συγκρούσεις και οι ζυμώσεις τραυματίζουν την επικοινωνία στο σχολικό χώρο, τα παράπονα και οι ενστάσεις των εκπαιδευτικών γίνονται αντικείμενα των ερευνών τους. Ο Bredeson επισημαίνει τα προβλήματα στην επικοινωνία των ίδιων των διευθυντών επιμένοντας σε συγκεκριμένες πτυχές, όπως το πρόβλημα του χρόνου και η ποικιλομορφία δραστηριοτήτων.

4.3.5. Τα χαρακτηριστικά του νέου-πετυχημένου Διευθυντή

Το θέμα των στοιχείων που συναποτελούν το προφίλ του πετυχημένου διευθυντή είναι το αγαπημένο θέμα όλων των κλασικών και μοντέρνων θεωριών ηγεσίας. Οι έρευνες μας συγκλίνουν στα χαρακτηριστικά του σύγχρονου διευθυντή που πρέπει να είναι: διοικητικός, καθοδηγητικός εμπυχωτικός, οργανωτικός, συντονιστικός, ισορροπιστικός (μεταξύ των εμπλεκομένων), συνεργατικός, συμβουλευτικός, συνδιαμορφωτικός, μεσολαβητικός, προωθητικός.

Οι περισσότεροι επίσης ερευνητές επιμένουν στον παράγοντα της συνεχούς ενημέρωσης και επιμόρφωσης των διευθυντών (Γουρναρόπουλος, Πασιαρδής), στη διαμόρφωση μιας πολύπλευρης προσωπικότητας με γνώσεις, διοικητικές ικανότητες, δημοκρατικό ήθος και υψηλή κουλτούρα (Πηγιάκη, Blasé, Dedrick & Strathe, Sergiovanni, Hay & Brown, Sharman).

Κριτική θεώρηση: Οι θεωρήσεις και αντιλήψεις που διαμορφώνουν οι ερευνητές στις σύγχρονες μελέτες δίνουν βάρος στην αυτοανανέωση του διευθυντή με τη βοήθεια κρατικών προγραμμάτων επιμόρφωσης και εκπαίδευσης στη Διοικητική Επιστήμη. Ο Διευθυντής καλλιεργεί ενεργά ένα θετικό περιβάλλον, καθοδηγεί το συλλογικό προγραμματισμό, αξιολογεί το εκπαιδευτικό προσωπικό (Πασιαρδής) και προσπαθεί για τη συνεχή ανέλιξη του προσωπικού (Πηγιάκη). Δεν αναφέρονται όμως πιο ειδικά οι τρόποι που θα επιτευχθούν αυτά έτσι οι προτάσεις έχουν θεωρητικό χαρακτήρα.

Οι ξένοι ερευνητές ασχολούνται περισσότερο με το σχεδιασμό της προσωπικής ανάπτυξης του ατόμου που πρόκειται να αναλάβει διευθυντική θέση. Το άτομο αυτό πρέπει να έχει ένα σύνολο χαρισμάτων με την αντίστοιχη ψυχική καλλιέργεια και πνευματική υποδομή (Blasé, Dedrick & Strathe, Sergiovanni, Hay & Brown, Sharman). Η αυτογνωσία, η ευαισθησία και η ανεπτυγμένη νοημοσύνη των διευθυντών είναι στοιχεία των μεταμοντέρνων θεωριών της διοίκησης. Η ηγεσία του σχολείου, όπως και η ηγεσία της τάξης, απαιτεί τη χρήση του μυαλού όσο και της καρδιάς υποστηρίζει ο Sergiovanni. Ωστόσο η τόσο ειδική ανάλυση των πλεονεκτημάτων ενός διευθυντή απομακρύνει από τη συνολική θεώρηση του ρόλου του και της επαγγελματικής του ανάπτυξης.

Στον πίνακα 11. παρουσιάζονται συνοπτικά τα ερωτήματα, τα οποία απαντώνται μέσα από τις έρευνες.

	Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΘΕΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΝΤΟΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	ΤΡΟΠΟΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ-ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ	ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	ΑΝΑΦΟΡΑ
1.	Ο Διευθυντής παίζει καταλυτικό ρόλο στη βελτίωση του σχολείου, στην ενδυνάμωση της συναδελφικότητας, στη δημιουργία θετικού κλίματος, με τη στάση και συμπεριφορά του.	Έλλειψη ενημέρωσης των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων, άγνοια χειρισμού προγραμμάτων για παιδιά με ειδικές ανάγκες, αξιολόγηση των εκπαιδευτικών.	Ανάλογα με την πολυπλοκότητα, την καινοτομία και την ευρύτητα του θέματος, εμπλέκονται περισσότερο μέλη του συλλόγου ή όλος ο σύλλογος	Η δυναμική της ομάδας με τη συνεργασία και την ενθάρρυνση ορίζει τη σωστή επικοινωνία μεταξύ διευθυντή- συλλόγου διδασκόντων.	Ενημερώνεται για τις εξελίξεις, εκπαιδεύεται, προάγει νεωτερισμούς, ενθαρρύνει το προσωπικό.	Πασιαρδής Πέτρος, (2004)
2.	Η καλλιέργεια από το διευθυντή αμοιβαίας εμπιστοσύνης, η δημιουργική συνεργασία, οι καλές σχέσεις και η έγκαιρη αντιμετώπιση προβλημάτων δημιουργούν θετικό σχολικό κλίμα που αυξάνουν τη σχολική αποτελεσματικότητα.	Μεγάλος όγκος ευθυνών, άγνοια τεχνικών διαχείρισης του άγχους των εκπαιδευτικών, έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων για την αντιμετώπιση καταστάσεων.	Άγνοια τεχνικών χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα, μεροληπτικές αποφάσεις, αυταρχισμός.	Διαπιστώνεται περιορισμένη επικοινωνία προσωπικού-διευθυντή, κακό εργασιακό κλίμα. Έλλειψη εμπιστοσύνης των εκπαιδευτικών προς τους διευθυντές, μεροληπτικές αποφάσεις, αντικρουόμενα συμφέροντα, απουσία επιβράβευσης.	Δημιουργεί θετικό εργασιακό κλίμα, επικοινωνεί και συνεργάζεται, επιλύει άμεσα τα προβλήματα, είναι δίκαιος και αντικειμενικός.	Γουρναρόπουλος Γεώργιος, (2007)
3.	Η γραφειοκρατική σχολαστικότητα που επέδειξε ο διευθυντής του σχολείου Ίρις τραυμάτισε το θετικό κλίμα του σχολείου, στοιχείο που αποδεικνύει την ανάγκη ο ρόλος του να εναρμονιστεί στην παιδαγωγική καινοτομία των ΣΔΕ.	Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να συμμορφώνονται στις νόρμες και στις αξίες των διευθυντών. Πρόβλημα αποτελούσε η αμφισβήτηση της απόλυτης εξουσίας και του συγκεντρωτισμού του Διευθυντή στο ΣΔΕ. Οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να υπακούουν.	Στα ΣΔΕ οι αποφάσεις είναι αποτέλεσμα συλλογικών διαδικασιών. Κάθε άλλη πρακτική, συγκεντρωτική, αυταρχική οδηγεί στην αποτυχία.	Προβληματική επικοινωνία μεταξύ συλλόγου και διευθυντή. Ο διευθυντής απαιτούσε υποταγή στο πρόσωπό του, οι εκπαιδευτικοί επιδίωκαν τη δημοκρατική διοίκηση και τη συνδιαμόρφωση του προγράμματος.	Ο διευθυντής στα ΣΔΕ διοικεί δημοκρατικά, καλλιεργεί την ελεύθερη έκφραση και την ανοχή στη διαφορετικότητα. Καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης και εκτίμησης, σε μια διοίκηση πολιτισμού και ήθους..	Πηγιάκη Πόπη, (2006)
4.	Οι διευθυντές ως διαχειριστές σχεδιάζουν και εφαρμόζουν πλάνα, έχουν πολιτιστικό και εκπαιδευτικό ρόλο, έχουν την ευθύνη για τη μαθησιακή κουλτούρα του σχολείου δημιουργώντας θετικό κλίμα στο σχολείο.	Η έλλειψη ανανέωσης και επιμόρφωσης του διευθυντή καθυστερεί την εφαρμογή προγραμμάτων και την αποτελεσματικότητα του σχολείου.	Επιδίωξη της συλλογικότητας στη λήψη των αποφάσεων.	Ανάπτυξη αισθήματος ευθύνης, παροχή κινήτρων, διατήρηση κλίματος εμπιστοσύνης.	Υποστηρίζει προγράμματα, μεταρρυθμίσεις, είναι σωστός διαχειριστής και ηγέτης, ανανεώνεται και εκπαιδεύεται διαρκώς.	Day Christopher, (1999)
5.	Η ηγεσία που ενδυναμώνει το ηθικό των εκπαιδευτικών, επαναδομεί το χώρο εργασίας σε μια δίκαιη, δημοκρατική κοινότητα δημιουργώντας απαραίτητα θετικό κλίμα.	Ο εκτελεστικός τύπος ηγεσίας απαιτεί τη συμμόρφωση σε κανόνες και διαιωνίζει τον υποδεέστερο ρόλο των εκπαιδευτικών.	Βασίζεται στη συμμετοχή, στις παραδόσεις ισότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης στη λήψη αποφάσεων (ηγεσία που ενδυναμώνει).	Αποδεδειγμένα οι δυνατότητες ενδυνάμωσης των ατόμων, οι διευθυντές βελτιώνουν την αξία των υφισταμένων τους, επιδιώκουν μια συμμετοχική συναισθηματική σχέση.	Ενθαρρύνει την αυτονομία των εκπαιδευτικών, υποστηρίζει και ανταμείβει. Αποδεδειγμένα τις δυνατότητες των ατόμων και επιδιώκει μια συμμετοχική συναισθηματική σχέση μαζί τους.	Blasé, J & Anderson, G. (1995)

	Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΘΕΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΝΤΟΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΙΔΙΟΙ ΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	ΤΡΟΠΟΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ-ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ	ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	ΑΝΑΦΟΡΑ
6.	Ο σύγχρονος Διευθυντής συμβάλλει αποφασιστικά στη δημιουργία θετικού κλίματος, αντιμετωπίζει όμως προβλήματα λόγω έλλειψης χρόνου.	Η αποτελεσματική διοίκηση καθίσταται ψευδοόραμα. Απομάκρυνση από την άμεση εμπειρία της κουλτούρας της τάξης, αύξηση της ενασχόλησης με τις σχέσεις, έλλειψη χρόνου.	Δημοκρατική λήψη αποφάσεων.	Εμπόδια στην επικοινωνία, λόγω φόρτου εργασιών του διευθυντή. Σε περίπτωση που αξιοποιεί σωστά τις σχέσεις επιδιώκει τη συλλογικότητα και τη συνεργασία.	Ανταποκρίνεται σε σύνθετες υποχρεώσεις, έχει ενέργεια, ειδημοσύνη, αξιοποιεί το χρόνο.	Moller, J., (1997)
7.	Η κατανόηση, η ενθάρρυνση, η εμπιστοσύνη στο εκπαιδευτικό προσωπικό συντελούν στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο.		Σαφής διατύπωση απόψεων, ποιοτική επαφή που στηρίζεται στην εμπιστοσύνη, δημοκρατική λήψη αποφάσεων.	Εντοπισμός των αναγκών των υφισταμένων, ανατροφοδότηση, συνεχής επικοινωνία.	Χαρακτηρίζεται από υψηλή ενδοπροσωπική, διαπροσωπική νοημοσύνη με αποτέλεσμα να κατανοεί τις διαθέσεις, τα κίνητρα και τις προθέσεις των ατόμων ενθαρρύνοντας κάθε τους προσπάθεια.	Blasé, Dedrick & Strathe, (1986), Sergiovanni, (1984), Hay & Brown, (1988), Sharman, (1987)
8.	Η βραχύτητα, η ανάλωση σε διαπροσωπικές επαφές, η πληθώρα των υποχρεώσεων απομακρύνει από την καλλιέργεια θετικού κλίματος	Δυσκολία εύρεσης χρόνου, ανάλωση σε διαπροσωπικές επαφές, κατακερματισμός και ποικιλομορφία δραστηριοτήτων.	Επιδίωξη συλλογικότητας και συνεργασίας στη λήψη αποφάσεων.	Εμπόδια στην επικοινωνία, λόγω φόρτου εργασιών του διευθυντή. Σε περίπτωση που αξιοποιεί σωστά τις σχέσεις επιδιώκει τη συλλογικότητα και τη συνεργασία	Αξιοποιεί το χρόνο, καλλιεργεί καλές εργασιακές σχέσεις.	Bredeson, P.V. (1989)
9	Είναι βασικός παράγων δημιουργίας θετικού κλίματος, το οποίο καλλιεργεί με υπομονή και σταθερότητα.	Γραφειοκρατία, συντηρητισμός της ανώτερης διοίκησης, διαχείριση των σχέσεων με το προσωπικό, εργασιακή εξουθένωση.	Επιδίωξη συλλογικότητας και συνεργασίας στη λήψη αποφάσεων, σε όποια φάση βρίσκεται ο διευθυντής.	Η επικοινωνία συναρτάται ανάλογα με τη φάση ανάπτυξης που βρίσκεται ο διευθυντής. Η διαχείριση των σχέσεων με το προσωπικό είναι αγγογόνος παράγων στα πλαίσια της εργασίας με κίνδυνο την εργασιακή εξουθένωση.	Επιδεικνύει υπομονή, σταθερότητα και επιμέλεια, συνθέτει αποτελεσματικά τις πληροφορίες και διαχειρίζεται σωστά τις σχέσεις με το προσωπικό.	Day, C. and Bakioglu, A. (1996)

Πίνακας 11

4.4. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

- Η διοικητική ιεραρχία αποτελεί το αναγκαίο έρεισμα για την ύπαρξη και την επιβίωση κάθε καινούριου εκπαιδευτικού προγράμματος. Αυτό το στοιχείο τονίζεται σε όλες τις έρευνες Ελληνικές και ξένες που αναλύονται στην παρούσα εργασία.
- Η συμμετοχικότητα, η έμφαση σε οριζόντιες διαδικασίες αποφάσεων, οι συνεργασίες είναι τα κλειδιά της οργάνωσης διαχείρισης.
- Τα μοντέλα αυτής της Διοίκησης απομακρύνονται από τις παλαιότερες θεωρίες του αυταρχικού και γραφειοκράτη διευθυντή κάτι που γίνεται άμεσα ορατό και στις Ελληνικές έρευνες.
- Πιο συγκεκριμένα οι Έλληνες ερευνητές, Πασιαρδής και Γουρναρόπουλος, απομακρύνονται από τις θέσεις και πρακτικές του παρελθόντος για τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των σχολικών μονάδων, δομώντας νέες θεωρίες με βάση τη σχολική αποτελεσματικότητα, την παρακίνηση των εκπαιδευτικών και το καλό σχολικό κλίμα. Πρόθεση των Γουρναρόπουλου και Πηγιάκη, είναι επέκταση και η δημιουργία νέων θέσεων για τη διοίκηση μέσω των ερευνών τους).
- Διαπιστώνεται επίσης ότι στο θετικό σχολικό κλίμα οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται αρμονικά, έχουν επαγγελματική ευθύνη και η προσπάθειά τους στηρίζεται από το διευθυντή. Αντίθετα όταν οι διευθυντές δίνουν κατευθύνσεις και θέτουν περιορισμούς, οι εκπαιδευτικοί διακρίνονται για την απομόνωση και την αδιαφορία τους.
- Στις Ελληνικές έρευνες επίσης τονίζεται ιδιαίτερα το γεγονός ότι τα άτομα που εργάζονται στο σχολικό χώρο πρέπει να αισθάνονται αυτοεκπλήρωση, υπευθυνότητα και μια αίσθηση υπερηφάνειας στη δουλειά τους. Αυτή η ιδέα βασίζεται σε παλαιότερες θεωρίες -που παρατίθενται από τους ερευνητές- της ιεραρχίας των ανθρώπινων αναγκών του Maslow και της αντίληψης για αυτονομία της θεωρίας του McGregor.
- Η ανάλυση καινοτόμων θεσμών όπως τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας οδηγεί την Πηγιάκη να παραλληλίσει φιλοσοφικές θεωρίες της παιδείας με νέες θεωρίες που δίνουν έμφαση στη δημοκρατική οργάνωση των οργανισμών και αποκρητύτουν κάθε μορφή αποκλεισμού.
- Όλες οι έρευνες που αναλύονται στην παρούσα εργασία δίνουν βάρος όχι μόνο στην προσπάθεια και στο συγκεντρωτισμό του ενός, ρόλο που αναλαμβάνει ο

διευθυντής, αλλά στην αυτοδιοίκηση, στη συμμετοχική διοίκηση, την παροχή κινήτρων και τον εκτεταμένο εκδημοκρατισμό του εργασιακού χώρου.

- Οι ξένοι ερευνητές προωθούν στις έρευνες τους πιο ειδικά θέματα, όπως το πρόβλημα του χρόνου των διευθυντών, (Moller) την ανάπτυξη της διαπροσωπικής νοημοσύνης, (Blasé, Dedrick & Strathe, Sergiovanni, Hay & Brown, Sharman), τις φάσεις ανάπτυξης και εξέλιξης των διευθυντών (Day and Bakioğlu).

4.5. Συμπερασματική κατάληξη

Μετά την ανάλυση του θεσμού των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας, την παρουσίαση των κλασικών θεωριών της Διοικητικής Επιστήμης, των θεωριών της παρώθησης και την ανάλυση νεότερων θέσεων και απόψεων για το ρόλο του Διευθυντή γίνεται σαφές ότι ο Διευθυντής παρακινεί τους εκπαιδευτικούς για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, ενθαρρύνει το εκπαιδευτικό δυναμικό για την ανάληψη δημιουργικών δραστηριοτήτων, συμβουλεύει και κατατοπίζει τους νέους συναδέλφους, οδηγώντας τους στη βελτίωση των αποτελεσμάτων τους και προσπαθώντας να δώσει κάθε φορά την καλύτερη λύση.

Ιδιαίτερα όμως σε ένα σχολείο που κάνει πράξη στη χώρα μας τη διοικητική αποκέντρωση και τολμά να προσεγγίσει με νέους τρόπους τη γνώση αναδεικνύεται η ανάγκη προσπάθειας διερεύνησης της παρώθησης των εκπαιδευτικών σε σχέση με το ρόλο της εκπαιδευτικής ηγεσίας στα ΣΔΕ, προκειμένου να εξασφαλιστεί η διοικητική και οργανωτική του δομή αλλά και η συνολική επίτευξη προγραμμάτων και στόχων προσωπικών και επαγγελματικών.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Προβληματική της έρευνας

Είναι βέβαιο ότι η σύγχρονη επιστήμη επιδεικνύει ενδιαφέρον για την εκπαιδευτική διοίκηση, υπάρχουν όμως σημεία που απαιτούν μεγαλύτερη διερεύνηση ή επανατοποθέτηση του αντικειμένου ερευνών.

Συγκεκριμένα:

- Αν το προσωπικό και επαγγελματικό πλαίσιο του διευθυντή προάγει ή παρεμποδίζει τη βελτίωση του έργου του.
- Ποιες είναι οι επιδράσεις της ηγεσίας του σχολείου στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών όχι τόσο θεωρητικά όπως παρουσιάζεται, αλλά με μετρήσιμα στοιχεία που άπτονται και των θεμάτων αξιολόγησης, όπου αυτή είναι υπαρκτή και εφικτή.
- Διερεύνηση των συναισθημάτων που δημιουργούνται στους διευθυντές από την επιτέλεση του έργου τους.
- Περαιτέρω διερεύνηση των μεταβλητών που επηρεάζουν το διευθυντή στην άσκηση των καθηκόντων του όπως: το προσωπικό ιστορικό, η προηγούμενη προετοιμασία του ρόλου, η κληροδοτημένη κουλτούρα του σχολείου, το εξωτερικό περιβάλλον και η ικανότητα διαχείρισης του άγχους.
- Διερεύνηση του κλίματος παρώθησης που δημιουργείται στους εκπαιδευτικούς.
- Κατά πόσο ο διευθυντής μπορεί να συμβάλλει στη χάραξη κατευθύνσεων, να συντονίσει και να εκπονήσει στρατηγικά σχέδια ανάπτυξης και να επιτύχει την εφαρμογή τους.

Έτσι λοιπόν **η προβληματική** μας για την έρευνα που θα πραγματοποιηθεί συγκροτείται από τα ακόλουθα δεδομένα.

- Η παρώθηση των εκπαιδευτικών επηρεάζει εξαιρετικά την εκπαιδευτική ζωή, τη συνολική εκπαιδευτική πραγματικότητα καθώς και τη γενικότερη απόδοση του εκπαιδευτικού συστήματος.
- Ο ρόλος των διευθυντών είναι ένα απαραίτητο συστατικό στην ώθηση - παρακίνηση των εκπαιδευτικών.

- Υπάρχουν ελάχιστες Ελληνικές έρευνες για την παρώθηση των εκπαιδευτικών και το ρόλο της εκπαιδευτικής ηγεσίας αλλά και τη διοικητική οργάνωση και παρακίνηση των εκπαιδευτικών ιδιαίτερα στα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας.
- Τα ΣΔΕ ως φορέας εκπαίδευσης ενηλίκων αποτελούν μια εναλλακτική πρωτοποριακή πρόταση με μεθόδους διδασκαλίας που επιτρέπουν τη βιωματική προσέγγιση της γνώσης, το ομαδοσυνεργατικό πλαίσιο διδασκαλίας και μάθησης, τα σχέδια δράσης, την αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου μέσα από φάκελο υλικού.

Βασική προϋπόθεση υλοποίησης των παραπάνω είναι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της κοινότητας των εκπαιδευτικών και του φορέα διοίκησης σε μια σχέση αλληλεπίδρασης.

5.2. Αναγκαιότητα και επικαιρότητα της έρευνας

Έχοντας, λοιπόν, καθορίσει και αποσαφηνίσει το σκοπό και τους επιμέρους στόχους της έρευνας θεωρούμε αναγκαίο να προβάλλουμε και την περαιτέρω χρησιμότητα της έρευνας. Σύμφωνα με τους Bird, Hammersey, Comm, & Wood (1999) κάθε ερμηνευτικό πρόβλημα πρέπει κατά τη διατύπωση του να πληρεί δύο βασικούς όρους. Ο πρώτος είναι η σχετικότητα, που αφορά τη σημασία του ζητήματος που εξετάζεται και ο δεύτερος είναι η δυνατότητα πρακτικής εφαρμογής των συμπερασμάτων της έρευνας. Οι ίδιοι συγγραφείς τονίζουν πως το θέμα που πραγματεύεται κάθε έρευνα πρέπει να σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα με ζήτημα, το οποίο άπτεται των ενδιαφερόντων του κοινού για το οποίο προορίζεται. Τα πορίσματα της επιστημονικής έρευνας πρέπει να φέρνουν καινούργια στοιχεία εμπλουτίζοντας την ήδη κεκτημένη γνώση στο θέμα το οποίο πραγματεύεται.

Η εφαρμογή αυτών των θεωρητικών απόψεων στη συγκεκριμένη εργασία καταδεικνύει την αναγκαιότητα και επικαιρότητα της. Συγκεκριμένα:

- Η εκπαίδευση ενηλίκων στη χώρα μας είναι ένας καινούριος τόπος γνώσης, η θεώρηση και η έρευνα του οποίου καθίσταται αναγκαία λόγω της σημαντικότητας των προγραμμάτων και της προσπάθειας να ενταχθούν σε αυτήν ομάδες και πληθυσμοί που συχνά ήταν περιθωριοποιημένοι.
- Η προσπάθεια να αποδειχτεί ότι υπάρχει δυνατότητα λειτουργίας στη χώρα μας ενός τύπου σχολείου, ο οποίος θα επιφέρει ριζική ανανέωση στην εκπαίδευση.

- Η μορφή αυτή εκπαίδευσης έχει ως προϋπόθεση, μέσω της παρακινήτικης συμπεριφοράς του Διευθυντή, την ελευθερία του εκπαιδευτικού και τη χειραφέτηση των εκπαιδευομένων με έμφαση στις συνεργατικές σχέσεις του συλλόγου και των εκπαιδευομένων.
- Η μελέτη περίπτωσης σε ένα ΣΔΕ ταυτόχρονα με την αναλυτική παρουσίαση των θέσεων και αντιλήψεων των ερευνητών για το ρόλο του Διευθυντή προσδοκά, λοιπόν, να αποδείξει με την αποτελεσματικότητά του, ότι όταν η λειτουργία του εναρμονίζεται με τους παιδαγωγικούς σκοπούς της καινοτομίας, γεννά ουσιαστικά ένα νέο τύπο διευθυντή, άγνωστο μέχρι τώρα στα Ελληνικά εκπαιδευτικά δεδομένα.
- Μια μελλοντική γνωστοποίηση των ερευνητικών μας πορισμάτων θα μπορούσε να βοηθήσει στον προβληματισμό και την καλύτερη κατανόηση του θέματος του ρόλου των διευθυντικών στελεχών στην παρώθηση των εκπαιδευτικών.

Χρειάζεται βέβαια περαιτέρω έρευνα για την επισήμανση της διαφοροποίησης που μπορεί να υπάρξει στη διοικητική οργάνωση των ΣΔΕ από τα σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Επίσης θα μπορούσε να δοθεί ώθηση και για περαιτέρω έρευνα σε μεγαλύτερα δείγματα ανά την Ελλάδα, που να αφορά όχι μόνο τα ΣΔΕ αλλά και άλλους φορείς εκπαίδευσης ενηλίκων (ΚΕΕ, ΙΕΚ κ.λ.π.).

5.3. Σημαντικότητα και πρωτοτυπία της έρευνας

Τα ΣΔΕ έχουν να προσφέρουν αρκετά στα εκπαιδευτικά δρώμενα, εφόσον διαφοροποιούνται και καινοτομούν σε μαθησιακό, οργανωτικό και λειτουργικό επίπεδο, ενώ ο ρόλος του Διευθυντή διαφέρει ριζικά από αυτόν του τυπικού σχολείου. Όπως καταδείχτηκε από την παρουσία του θεωρητικού πλαισίου της έρευνας, η παρώθηση των εκπαιδευτικών και η απόδοση κίνητρων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα του έργου τους αλλά και του φορέα εργασίας τους. Η θέση και ο ρόλος του διευθυντή ως ηγέτη του εκπαιδευτικού οργανισμού, σύμφωνα με τις παγκόσμιες εξελίξεις και τις σύγχρονες θεωρίες διοίκησης, καθιστά αναγκαία τη συμβολή του στην υποκίνηση των εκπαιδευτικών.

Όσον αφορά τους εκπαιδευτικούς, η παρώθηση τους έχει άμεσες επιπτώσεις στο επάγγελμα και στην ψυχική τους υγεία. Πρέπει η δουλειά τους να είναι

ενδιαφέρουσα και να τους δίνει το αίσθημα της ευθύνης, δημιουργώντας ταυτόχρονα ευκαιρίες ανέλιξης. Είναι αναγκαίο επίσης οι σχέσεις προϊστάμενου-υφιστάμενου, να χαρακτηρίζονται από αυθεντική συναδελφικότητα, προσφέροντας ικανοποίηση και στους δύο. Θα ήταν βέβαια επιθυμητό οι υλικές απολαβές και οι συνθήκες εργασίας να είναι ικανοποιητικές. Άλλωστε οι συνθήκες εργασίας των εκπαιδευτικών είναι συνθήκες μάθησης των μαθητών. Αν η φύση της εργασίας του εκπαιδευτικού σήμερα συγκεντρώνει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, τότε θα υπάρχουν εκπαιδευτικοί με αρκετά κίνητρα, είτε οργανωσιακά (από πλευράς του οργανισμού) είτε προσωπικά, για να προοδεύσουν και να δουλέψουν με όρεξη (Πασιαρδής, 1994). Η αξία, λοιπόν, **της σημαντικότητας** των παραπάνω στοιχείων αποκρυσταλλώνεται με την εμβάθυνση και τη διερεύνηση τους στην παρούσα εργασία.

Οι έρευνες στην Ελλάδα σχετικά με το ρόλο του Διευθυντή και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι αρκετές, εντούτοις αναφορικά με τα ΣΔΕ, ως καινούριος θεσμός, φαίνεται να είναι ελάχιστες. Παράλληλα η ανάλυση ενός τόσο ανοιχτού συστήματος όπως τα ΣΔΕ, με τις δυνατότητες συνεργασίας, τον πλουραλισμό απόψεων αποτελούν γόνιμη πηγή για έρευνα και προβληματισμό. Πιο ειδικά η έρευνα σε ένα τέτοιο χώρο της παρώθησης των εκπαιδευτικών συνιστά **την πρωτοτυπία** της έρευνας.

5.4. Σκοπός της έρευνας

Η έρευνα αυτή αποτελεί μελέτη περίπτωσης για την παρώθηση των εκπαιδευτικών στο ΣΔΕ Αχαρνών. Ο σκοπός της παρατήρησης είναι να εξερευνησει βαθιά και να αναλύσει συστηματικά τα πολυσχιδή φαινόμενα που συνθέτουν τον κύκλο ζωής αυτής της σχολικής μονάδας προκειμένου να γίνουν γενικεύσεις σχετικά με τον ευρύτερο πληθυσμό στον οποία ανήκει η ομάδα (Cohen- Manion, 1994).

Έτσι γενικός **σκοπός της έρευνας** μας είναι να διερευνηθεί η παρώθηση των εκπαιδευτικών σε σχέση με το ρόλο που αναλαμβάνει ο Διευθυντής του σχολείου, ως εκπαιδευτικός ηγέτης. Οι παράμετροι που διερευνώνται για να επιτευχθεί ο κεντρικός σκοπός είναι αν η διευθύντρια:

- καλλιεργεί καλό κλίμα μέσα στο σχολείο και ποιες είναι οι σχέσεις της με τους εκπαιδευτικούς.
- Συνεργάζεται με φορείς ή παράγοντες εκτός του σχολείου.
- Είναι οργανωτική και φροντίζει για τη καλή λειτουργία του σχολείου.
- Ενθαρρύνει καινοτομίες, διαθέτει κριτική σκέψη και έχει γνώση των παιδαγωγικών θεμάτων.

- Είναι τυπική γραφειοκράτης.
- Ανταμείβει και με ποιο τρόπο το έργο των εκπαιδευτικών.

Συγκεκριμένα θα διερευνήσουμε την παρώθηση των εκπαιδευτικών και το ρόλο του Διευθυντή, ώστε να αποδειχτεί ότι σε συνθήκες δημοκρατικής διοίκησης με τη δυνατότητα συγκρότησης του προγράμματος του σχολείου από το σύλλογο - στα πλαίσια που ορίζει ο νόμος και οι Προδιαγραφές Σπουδών- ***μπορούν να δημιουργηθούν κίνητρα για δημιουργία και συνεργασία, αλλά και ψυχική ικανοποίηση και αναγνώριση των εκπαιδευτικών.*** Το αποτέλεσμα, λοιπόν, πρέπει να είναι ανάλογο της δημοκρατικής διοίκησης, γιατί παράγεται έργο δημιουργικό, το οποίο ικανοποιεί τους εκπαιδευτικούς, τους εκπαιδευόμενους και την τοπική κοινωνία. Το αποτέλεσμα σύμφωνα με τον Burns (1978) είναι μια σχέση ανάπτυξης, η οποία μεταβάλλει τους διοικούμενους σε ηγέτες και τους ηγέτες σε δημιουργούς ηθικού κλίματος (Πηγιάκη, 2006).

5.5. Ερευνητικές υποθέσεις

Τα ερευνητικά ερωτήματα – στόχοι που θέτουμε και προσπαθούμε να διερευνήσουμε είναι τα ακόλουθα:

- Διερεύνηση της συμπεριφοράς και των διοικητικών προτύπων που εφαρμόζουν οι Διευθυντές στα ΣΔΕ.
- Διερεύνηση των σκοπών που θέτει η ίδια η διευθύντρια, των προβλημάτων που αντιμετωπίζει και των συναισθημάτων κατά την επιτέλεση του έργου της.
- Διερεύνηση του κλίματος παρώθησης που δημιουργείται στους εκπαιδευτικούς.
- Διερεύνηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ εκπαιδευτικών και Διευθυντών.
- Διερεύνηση των συναισθημάτων που δημιουργούνται στους εκπαιδευτικούς από την επιτέλεση του έργου τους.

5.6. Οριοθέτηση του προβλήματος

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σκοπός της έρευνας είναι να διερευνήσει τη συμβολή της διευθύντριας στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών του σχολείου με αποτέλεσμα την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού έργου. Στην εργασία αυτή δε θα ληφθούν υπόψη οι αντιλήψεις όλων των συντελεστών της εκπαιδευτικής διαδικασίας στα ΣΔΕ όπως των εκπαιδευομένων ή της ομάδας έργου του ΙΔΕΚΕ που συντονίζει τη λειτουργία των ΣΔΕ. Η έρευνα θα επικεντρωθεί στους εκπαιδευτικούς του ΣΔΕ Αχαρνών και στη Διευθύντρια του σχολείου.

5.7. Ερευνητική στρατηγική

Η φύση του σκοπού αλλά και των στόχων της έρευνας, όπως αυτοί διατυπώθηκαν στο σχετικό κεφάλαιο, μας υπαγόρευαν κατά το σχεδιασμό της πορείας, να προσεγγίσουμε κατά κύριο λόγο το θέμα ποιοτικά. Αυτό σημαίνει πως το δείγμα της έρευνας δεν είναι εκτεταμένο, ωστόσο κατά την οργάνωση της ερευνητικής διαδικασίας τηρήθηκε πιστά ο σχεδιασμός, σύμφωνα με τα επιστημονικά κριτήρια, έτσι ώστε να εξαχθούν έγκυρα συμπεράσματα για το θέμα που μας απασχολεί.

Με βάση τη σκέψη αυτή καταλήξαμε ότι το εκπαιδευτικό φαινόμενο, το οποίο ερευνούμε, αντιμετωπίζεται θετικότερα μέσω της μεθόδου *της μελέτης περίπτωσης*. Τη μελέτη περίπτωσης την ενδιαφέρει η ερμηνεία και η κατανόηση και όχι η γενίκευση (Bryman, 2000). Κάτω λοιπόν από ορισμένες προϋποθέσεις μπορεί να συνεισφέρει στην καλύτερη κατανόηση της εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτικής (Bowe & Ball 1992, Vulliamy & Webb 1996). Χρειάζεται, βέβαια, να δημιουργηθούν ανάλογες συνθήκες ανάλυσης και επεξεργασίας που να μας επιτρέπουν να φτάσουμε στην ουσία των πραγμάτων.

Σύμφωνα με την ερευνητική στρατηγική θα ερευνήσουμε τον παρωθητικό ρόλο της Διευθύντριας στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών. Είναι αλήθεια πως η μελέτη σε βάθος και με πληρότητα ενός και μόνου σχολείου, μπορεί να μας δώσει στοιχεία σχετικά με την προς έρευνα κατάσταση και να αφορά ως προς τα βασικά χαρακτηριστικά και όλα τα υπόλοιπα σχολεία (Basse, 1999)

Η επιλογή της *μελέτης περίπτωσης* βασίστηκε σε συγκεκριμένα ασφαλή κριτήρια. Το βασικότερο είναι η σχετική αντιπροσωπευτικότητα των συγκεκριμένων μονάδων βάση του θέματος της έρευνας, αλλά και επιπλέον οι μεθοδολογικές δυνατότητες που προσφέρουν στον ερευνητή τα σχολεία αυτά (Hamel, J- Dufour, S & Fortin, D., 1993). Με άλλα λόγια το ΣΔΕ Αχαρνών προσφέρει τη δυνατότητα πρόσβασης στον ερευνητή

και την εξασφάλιση της δυνατότητας για τη διενέργεια επιτόπιας παρατήρησης και συνεντεύξεων. Άλλωστε η αξία της μελέτης περιπτώσεων έγκειται στο ότι ο ερευνητής μπορεί με τον κατάλληλο πάντα σχεδιασμό, να αξιοποιήσει τη μοναδικότητα, εφαρμόζοντας μια σωστή εξατομικευμένη μελέτη (Βάμβουκας, 1997). Συνεχίζοντας δεν ξεχνάμε να λάβουμε υπόψη ένα ακόμη θεμελιώδες αξίωμα της μελέτης περίπτωσης, τις γενικεύσεις σχετικά με την προς έρευνα υπόθεση και το κατά πόσο είμαστε σε θέση να προβούμε σε αυτές (Basse, 1999). Οι όποιες γενικεύσεις περιλαμβάνει η εργασία κυρίως όσον αφορά τα συμπεράσματα, δεν είναι «προφητικές». Προέκυψαν λογικά και κατόπιν επεξεργασίας ενός συνόλου στοιχείων σύμφωνα με τη θεωρία και τα ερευνητικά αποτελέσματα για τα ΣΔΕ.

5.7.1. Λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου σχολείου:

Για να δικαιολογηθεί όμως απόλυτα αυτή μας η επιλογή, πρέπει σε πρώτη φάση να αποδειχθεί με ξεκάθαρο τρόπο η αντιπροσωπευτικότητα της σχολικής μονάδας ενηλίκων μονάδων που επιλέξαμε. Το σχολείο κρίνεται αντιπροσωπευτικό του θεσμού, γιατί:

- Ξεκίνησε να λειτουργεί από την αρχή της εφαρμογής του νέου εκπαιδευτικού θεσμού στην Ελλάδα, δηλαδή από το σχολικό έτος 2001-2002.
- Έχει λειτουργήσει ένα εύλογο χρονικό διάστημα με βάση τις προδιαγραφές Σπουδών για τα ΣΔΕ και τον κανονισμό λειτουργίας των σχολείων αυτών, ώστε να αφομοιώσει τη φιλοσοφία των ΣΔΕ και να την αποδώσει στην πράξη.
- Διαθέτει τα απαραίτητα «εξωτερικά» χαρακτηριστικά, τη κτιριακή διαμόρφωση και τους εξωτερικούς χώρους. Είναι από τα λίγα ΣΔΕ που στεγάζεται σε δικό του χώρο. Υπάρχουν προβλήματα, ωστόσο η τεράστια αυλή του και ο κήπος διαμορφωμένος από τους εκπαιδευόμενους προσφέρουν αισθητική χαρά, αίσθηση ασφάλειας και γλυκύτητας.
- Τα «εσωτερικά» χαρακτηριστικά του όπως το εκπαιδευτικό προσωπικό, οι δραστηριότητες, η διαμόρφωση του προγράμματος παρουσιάζουν επίσης εξαιρετικό ενδιαφέρον, αφενός επειδή έχει διαμορφωθεί μια ιδιαίτερη φυσιογνωμία και κουλτούρα του σχολείου και αφετέρου,

επειδή λειτουργεί σύμφωνα με πρωτοποριακά προγράμματα, τα οποία φαίνεται να αποδίδουν συγκεκριμένο εκπαιδευτικό έργο.

- Επίσης δε θα πρέπει να ξεχνάμε ότι το ΣΔΕ λειτουργεί στο Μενίδι Αττικής, περιοχή με ιδιαίτερες κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες, στις οποίες καλείται το σχολείο να ανταποκριθεί επιτυχώς.
- Στο σχολείο το βασικό εκπαιδευτικό προσωπικό είναι μόνιμο για αρκετά χρόνια και δεν μετακινήθηκε από την αρχή της εφαρμογής, ενώ πολλοί εκπαιδευτικοί εργάζονται σ' αυτό αρκετό διάστημα.
- Τα πρόσωπα αυτά (δείγμα) της συνέντευξης, είχαν στοιχεία να μας δώσουν και διαμορφωμένες απόψεις. Ήταν συνεργάσιμοι και ενδιαφέρονταν για το θεσμό των ΣΔΕ ενημερώνονταν και προσπαθούσαν να ακολουθήσουν διδακτικές μεθόδους προσαρμοσμένες στα δεδομένα του.

5.8. Μέσα Συλλογής Δεδομένων

Στο θεωρητικό μέρος της μελέτης υπήρξε η ανάγκη να παρουσιαστεί μέσα από μελέτες και άρθρα της σύγχρονης ερευνητικής βιβλιογραφίας, ο ρόλος του Διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο, ο βαθμός επίδρασής του στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και ο τρόπος που μπορεί να δράσει δημιουργικά και υποκινητικά. Αυτό συνέβη, γιατί διαπιστώθηκε ότι οι παλαιότερες έρευνες δεν επικεντρώνονται στον παρωθητικό ρόλο του Διευθυντή. Η επίδραση δε των νέων παιδαγωγικών και ψυχολογικών θεωριών αλλά και εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων είναι φανερή στις νεότερες μελέτες. Η ανάγκη αυτή οδήγησε σε **βιβλιογραφική έρευνα** μελετών Ελληνικών και ξένων, χαρακτηριστικών των τάσεων και των αντιλήψεων του σύνθετου ρόλου που καλείται να αναλάβει ο Διευθυντής στην εκπαίδευση. Επίσης για τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας και το πρόγραμμα σπουδών τους η ανάλυση στηρίχτηκε στις «Προδιαγραφές Σπουδών για τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας».

Παράλληλα για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία **της συνέντευξης** αποτελώντας πολύτιμο αρωγό στην προσπάθειά μας, μια μορφή άμεσης λεκτικής επικοινωνίας μεταξύ ατόμων. Η συνέντευξη ανήκει στην ποιοτική έρευνα και αποτελεί βασικότερη μέθοδο στην προσπάθεια συλλογής στοιχείων και πληροφοριακών δεδομένων, αφού ολοκληρώνει τη δυνατότητα κατανόησης των

επιμέρους δομών που έχουμε στο θέμα μας, προσανατολίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα και ειδικά για το θέμα μας, επικεντρώνεται στους εκπαιδευτικούς.

Στην εργασία μας εφαρμόστηκε η *ημιδομημένη ή ημικατευθυνόμενη συνέντευξη*, που προβλέπει βέβαια τη χρήση ενός άξονα ερωτημάτων, αλλά ταυτόχρονα μειώνει το βαθμό παρέμβασης του ερευνητή. Έτσι δίνονται περιθώρια στον ερωτώμενο να εκφράσει τις εμπειρίες και τις σκέψεις του. Επιπλέον η μέθοδος αυτή μας δίνει τη δυνατότητα να συλλέξουμε πληροφορίες που έχουν αντικειμενικό χαρακτήρα και μπορούν να επαναληφθούν. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, γιατί καλύπτουμε με τη συλλογή και επεξεργασία των απόψεων των εκπαιδευτικών σε χρήσιμα ζητούμενα, ό,τι δεν μπορούσαμε να συλλεχθεί και να κατανοηθεί με άλλες μεθόδους. (Βάμβουκας, 1997).

Υπάρχει, λοιπόν, ένας βασικός σκελετός επιζητούμενων στοιχείων, τα οποία εκφράζονται με συγκεκριμένες ερωτήσεις και απευθύνονται σε όλους τους ερωτώμενους, αλλά και με δυνατότητες παραλλαγής τους ανάλογα με τη θέση και το ρόλο που επιτελεί. Με την ημιδομημένη συνέντευξη μπορούμε να προσαρμοστούμε με ευκολία στα εκάστοτε αποτελέσματα της συνέντευξης που εξελίσσεται, ώστε να αποκτήσουμε πολύτιμες πληροφορίες για την έρευνα. Υπάρχει επίσης η δυνατότητα υποβολής επιπλέον ερωτήσεων με το ίδιο περίπου θέμα, με βασικό σκοπό την πληρέστερη κατανόηση και την εμβάθυνση στην ουσία των πληροφοριών. (Παπαναστασίου, 1996, Φίλιας, 1996).

Η αμεσότητα της αλληλεπίδρασης μέσω της συνέντευξης επιτρέπει τη βαθύτερη προσέγγιση του αντικειμένου που διερευνάται και μπορεί να αποτελέσει το κύριο μέσο συλλογής πληροφοριών ειδικά, αν εφαρμοστεί σε συνδυασμό με την παρατήρηση, κατά τη διεξαγωγή μιας έρευνας (Cohen L., Manion L., 1997).

Δίνεται παράλληλα η δυνατότητα να εκμεταλλευτούμε τα ισχυρά σημεία της ποιοτικής έρευνας. Αυτό σημαίνει ότι μπορούμε να αναλύσουμε σε βάθος, με ευρύτητα στην οπτική του υποκειμένου, αποφεύγοντας ταυτόχρονα προκατασκευασμένες κρίσεις (Μπαραλός, 2002).

Επομένως η συγκεκριμένη μέθοδος έρευνας διαθέτει τη δυνατότητα προσαρμογής των δεδομένων που διαθέτουμε στους ερωτώμενους, έτσι ώστε να μας δώσει χρήσιμες- έγκυρες πληροφορίες που θα ανταποκρίνονται στους σκοπούς της έρευνας και που δύσκολα θα εντοπίζαμε με άλλες μεθόδους.

5.9. Πληθυσμός αναφοράς – Ερευνητικό δείγμα

Θα ακολουθήσει η σκιαγράφηση του προφίλ των προσώπων στα οποία απευθυνθήκαμε: το φύλο και η ηλικία τους, τα χρόνια προϋπηρεσίας τους, η ύπαρξη ή όχι μεταπτυχιακού διπλώματος. Η σκιαγράφηση του προφίλ των ερωτηθέντων είναι χρήσιμη, γιατί οι απόψεις, η κριτική και οι πληροφορίες που μας δίνουν, εντασσόμενες στο συνολικό ιστό των πληροφοριών για τα ΣΔΕ και στο θεσμικό τους πλέγμα, διωλίζονται μέσα από τις δικές τους εμπειρίες, τα βιώματα, τις προσδοκίες.

5.9.1. Το ερευνητικό δείγμα

Τον πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν εκπαιδευτικοί που έχουν ασκήσει διοικητικό, επιμορφωτικό, καθοδηγητικό και εκπαιδευτικό έργο στα ΣΔΕ. Οι εκπαιδευτικοί που ρωτήθηκαν είναι αποσπασμένοι από τη δημόσια εκπαίδευση με ειδική διαδικασία και αφού οι ίδιοι είχαν εκφράσει εγγράφως την επιθυμία τους να εργαστούν με ενήλικες μαθητές σε ΣΔΕ, τόσο στο Υπουργείο Παιδείας, όσο και στο ΙΔΕΚΕ. Επίσης, τα όποια κενά καλύπτονταν από ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι επίσης εκδήλωναν ενδιαφέρον και ακολουθούσαν τις διαδικασίες συνέντευξης και πρόσληψης μόλις γινόταν η προκήρυξη των κενών θέσεων στα ΣΔΕ.

Οι περισσότεροι από τους εκπαιδευτικούς που ρωτήθηκαν είχαν μια σημαντική προϋπηρεσία στο ίδιο ΣΔΕ, παρακολούθησαν, δηλαδή την ίδρυση και εξέλιξή του η γνώμη τους λοιπόν για τα σχετικά ζητήματα που αφορούσαν το συγκεκριμένο ΣΔΕ, αλλά και το θεσμό, ήταν σημαντική. Γνωρίζουν καλά και εφαρμόζουν μοντέρνες παιδαγωγικές και διδακτικές μεθόδους που απέχουν πολύ από τον τρόπο διδασκαλίας των συμβατικών σχολείων, στα οποία είχαν διδάξει προηγουμένως.

Πολλές άλλωστε έρευνες αποδεικνύουν την αλλαγή του τρόπου διδασκαλίας και της διδακτικής συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών των ΣΔΕ σε σχέση με το συμβατικό σχολείο, όπως η έρευνα του καθ. Χαρ. Λεμονίδη. Σε αυτήν την έρευνα, η ανάλυση των συνεντεύξεων, από τους καθηγητές αποδεικνύει ότι έχουν αλλάξει τη διδακτική τους συμπεριφορά. Οι παράγοντες που τους επηρέασαν, ήταν *«περισσότερο η ιδιαιτερότητα των εκπαιδευομένων που είναι ενήλικες αλλά και το γενικότερο παιδαγωγικό κλίμα που επικρατεί στα ΣΔΕ»* (Λεμονίδης Χ. 2003).

Η σχετική έρευνα εντόπισε:

Αλλαγή στον τρόπο διδασκαλίας σε σχέση με το κλασικό σχολείο. Όλοι οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι έχουν αλλάξει τρόπο διδασκαλίας σε σχέση με τη διδασκαλία που πραγματοποιούσαν στο συμβατικό σχολείο.

Παράγοντες που επέδρασαν για αυτήν την αλλαγή στη διδασκαλία. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί αναφέρουν ως παράγοντα αλλαγής στη διδασκαλία τους ενήλικες, που έχουν διαφορετικές απαιτήσεις. Χαρακτηριστικά ένας εκπαιδευτικός αναφέρει: *«είναι τελείως διαφορετική διαδικασία η εκπαίδευση ενηλίκων από ό,τι η εκπαίδευση στο τυπικό σχολείο με παιδιά, που έχουν τα ίδια γνωστικά δεδομένα και τις ίδιες περίπου εμπειρίες από πριν».*

Το προσωπικό των ΣΔΕ αποτελείται από εκπαιδευτικούς της μέσης εκπαίδευσης και επιστημονικό προσωπικό με αυξημένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα. Το προσωπικό επιλέγεται από ειδικές επιτροπές, οι οποίες συνεκτιμούν το επίπεδο των σπουδών των υποψηφίων, την τυχόν ενασχόλησή τους με την εκπαίδευση ενηλίκων και με εναλλακτικές μεθόδους διδασκαλίας, καθώς και την ετοιμότητα και τη διάθεση να εργαστούν σε ένα εναλλακτικό σχολείο εκπαίδευσης ενηλίκων.

Οι ειδικότητες των εκπαιδευτικών είναι: φιλόλογοι, καθηγητές αγγλικής γλώσσας και αισθητικής αγωγής, μαθηματικοί, κοινωνιολόγοι, καθηγητές πληροφορικής, βιολόγοι, φυσικοί. Όλοι έχουν επιμορφωθεί με εισαγωγικά επιμορφωτικά σεμινάρια που αφορούν την εκπαίδευση ενηλίκων. Μια φορά τουλάχιστον την εβδομάδα, σε ειδικές συνεδριάσεις όπου παρευρίσκονται όλα τα μέλη του προσωπικού, πραγματοποιείται ενημέρωση και συζητούνται όλα τα ζητήματα, τα οποία προκύπτουν. Γίνεται επίσης βραχυπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος προγραμματισμός, καθώς και επιμόρφωση για ειδικά και γενικά θέματα.

Πέρα όμως από τον προσδιορισμό των ειδικοτήτων και την τακτική λειτουργία του σχολείου η ομάδα εκπαιδευτικών του ΣΔΕ Αχαρνών έχει διαμορφώσει μια πολύ ενδιαφέρουσα κουλτούρα στο σχολείο, έχοντας καλλιεργήσει επαγγελματική νοοτροπία συνεργασίας. Η ανάπτυξη της *συνεργατικής κουλτούρας*, -μακριά από την κουλτούρα του ατομισμού, όπου ο εκπαιδευτικός εργάζεται αυτόνομα και απομονωμένα από τους συναδέλφους του – έχει ως κυρίαρχο στοιχείο την ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ των μελών του συλλόγου για την προαγωγή του σχολείου και την αντιμετώπιση των προβλημάτων του. Η συνεργασία αυτή ξεφεύγει από την απλή ανταλλαγή των διδακτικών τεχνικών και πληροφοριών για μαθητές και τάξεις και μετασχηματίζεται σε συλλογικό στοχασμό και αναστοχασμό των εκπαιδευτικών για το ρόλο του σχολείου, την αξιολόγηση των μαθητών, το πρόγραμμα και γενικά την αλλαγή και τη ζωντάνια στο σχολείο (Hargreaves, 1994).

Η επαγγελματική τους εξέλιξη παράλληλα έχει ενδιαφέρον. Το ενδιαφέρον για συμμετοχή σε επιμορφώσεις, αλλά και σε περαιτέρω σπουδές οφείλεται σε μεγάλο

βαθμό στο κλίμα και στην κουλτούρα του σχολείου. Οι Fullan & Hargreaves (1995) περιγράφουν αυτή την κατάσταση ως **επαγγελματική νοοτροπία συνεργασίας**: «*Η νοοτροπία της συνεργασίας δεν περιορίζεται στο επίπεδο της ανταλλαγής πληροφοριών ή διδακτικές τεχνικές, δεν είναι προϊόν κάποιας τυπικής οργάνωσης, ούτε περιορίζεται σε κάποια έργα που πρέπει να ολοκληρωθούν. Τις συναντάμε στις λεπτομέρειες της σχολικής ζωής: στις μικρές χειρονομίες, στα αστεία και στις ματιές που δείχνουν συμπάθεια και κατανόηση, στα καλά λόγια και στο προσωπικό ενδιαφέρον που φανερώνεται στους διαδρόμους ή έξω από τις πόρτες των τάξεων, σε γενέθλια στις γιορτές ή άλλες μικρές τελετές, στην αποδοχή και στη συνύφανση της προσωπικής με την επαγγελματική ζωή, στην ανοικτή επιδοκιμασία, αναγνώριση και ευγνωμοσύνη και στην ανταλλαγή και τη συζήτηση ιδεών και δυνατοτήτων*»

ΠΡΟΦΙΛ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΔΕ ΑΧΑΡΝΩΝ		ΣΧΟΛ. ΕΤΟΣ 2006-2007	
Φύλο	Γυναίκα	11	
	Ανδρας	5	
Ηλικία	< 30	1	
	30-40	4	
	> 40	11	
Σχέση Εργασίας	Ωρομίσθιοι	2	
	Με σύμβαση	3	
	Αποσπασμένοι	11	
Χρόνια προϋπηρεσίας	<5	3	
	6-15	5	
	16-25	4	
	>26	4	
Σπουδές	ΑΕΙ	15	
	ΤΕΙ	1	
	Μεταπτυχιακό	8	
	Διδακτορικό		2
			ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ ΔΙΔΑΚΤΟΡΕΣ 2 ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΑ

Πίνακας 12

Οι περισσότεροι παράλληλα όπως φαίνεται και από τον πίνακα 12. έχουν μεγάλη εκπαιδευτική υπηρεσία, έχοντας εργαστεί πολλά χρόνια στην τυπική εκπαίδευση και σπουδαία εκπαιδευτική εμπειρία. Μάλιστα 2 από αυτούς κατέχουν διδακτορικό τίτλο, 2 βρίσκονται στο στάδιο εκπόνησης της Διδακτορικής τους διατριβής και 8 κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο.

5.9.2. Το προφίλ της Διευθύντριας του ΣΔΕ Αχαρνών

Στη σύλληψη του θέματος της εργασίας μας έπαιξε ρόλο η προσωπικότητα και η δράση της Διευθύντριας του σχολείου. Κι αυτό γιατί πέρα από τα χαρακτηριστικά της εκπαιδευτικής καινοτομίας των ΣΔΕ, η ίδια ως διευθύντρια απέχει πολύ από το κλασικό πρότυπο διοίκησης που συναντά κανείς στο Ελληνικό σχολείο. Εξαιρετικά δραστήρια, φιλόπονη, με τεράστια ενημέρωση σε ζητήματα παιδαγωγικής, ψυχολογίας,

κοινωνιολογίας, τέχνης, με λόγο δομημένο και περιεκτικό, ασκεί τα καθήκοντα της Διευθύντριας επί πέντε έτη, σχεδόν από την ίδρυση του σχολείου.

Έχει κάνει λαμπρές σπουδές αποκτώντας, εκτός των άλλων, master στη Διδακτική Ιστορίας – Πολιτιστική Παράδοση και διδακτορικό στην Κοινωνική Λαογραφία. Για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα, πριν από το διορισμό της στη Μέση Εκπαίδευση εργάστηκε ως επιμελήτρια εκδόσεων, ως υπεύθυνη ύλης, αρχισυντάκτρια, συγγραφέας και μεταφράστρια σε διάσημους εκδοτικούς οίκους με σημαντικό έργο. Μετά το διορισμό της πέρα από το καθαρά διδακτικό της έργο εργάστηκε στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο με σημαντικό ρόλο στη σύνταξη οδηγιών διδασκαλίας των Φιλολογικών μαθημάτων και στη διαμόρφωση του προγράμματος της Ευέλικτης Ζώνης δραστηριοτήτων στο Γυμνάσιο. Αμέσως μετά την ίδρυση των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας στην Ελλάδα παρακολουθώντας όλες τις εισαγωγικές επιμορφώσεις και τα προγράμματα της Γενικής Γραμματείας Εκπαίδευσης Ενηλίκων εντάχθηκε γόνιμα και παραγωγικά στο δυναμικό των ΣΔΕ προσφέροντας συγχρόνως τις γνώσεις και τις συμβουλές της ως εισηγήτρια σε δεκάδες επιμορφωτικές συναντήσεις των εκπαιδευτικών των ΣΔΕ, ως μέλος οργανωτικών επιτροπών των συνεδρίων της Γενικής Γραμματείας προάγοντας ουσιαστικά και δυναμικά την εκπαίδευση ενηλίκων στη χώρα μας.

Η γνώση της δε μένει σε θεωρητικό επίπεδο, αλλά γίνεται άμεσα πράξη προσφέροντας βοήθεια σε ευπαθή άτομα και ομάδες. Η βοήθειά της χορηγείται ταχύτατα με την ταυτόχρονη αξιοποίηση κάθε κοινωνικού φορέα, κάθε μηχανισμού και θεσμού του κράτους, χωρίς η ίδια να πτοείται από δυσλειτουργίες και ανεπάρκειες του γραφειοκρατικού μηχανισμού. Αυτή η ικανότητα της διευθύντριας αξιοποιείται πλήρως στο ΣΔΕ Αχαρνών προφέροντας αρωγή σε πολλούς εκπαιδευόμενους, λύνοντας εργασιακά, οικογενειακά ή ακόμη και ψυχολογικά προβλήματα των εκπαιδευομένων.

Το γνήσιο ενδιαφέρον της για καθετί που συμβαίνει στο χώρο του σχολείου, η αλληλεγγύη, η προώθηση των διαύλων επικοινωνίας εντός και εκτός του σχολικού χώρου, η αίσθηση ευθύνης για την επαγγελματική μαθησιακή κουλτούρα των εκπαιδευομένων, το όραμα για αποτελεσματικό σχολείο, η σωστή διαχείριση των σχέσεων με το προσωπικό, δεν αποτελούν μόνο εναύσματα σκιαγράφησης της προσωπικότητάς της, αλλά και αιτία έρευνας του παρακινητικού της ρόλου στην απόδοση των εκπαιδευτικών.

5.10. Διαδικασία εκτέλεσης της έρευνας

Στο κεφάλαιο της Μεθοδολογίας της Έρευνας σε αρκετά σημεία αναφέραμε κάποια από τα χαρακτηριστικά της ερευνητικής μας πορείας. Σε αυτό το υποκεφάλαιο όμως θα προσπαθήσουμε να περιγράψουμε τη διαδικασία εκτέλεσης της έρευνας, κυρίως σε ό,τι αφορά τις συνεντεύξεις.

Η διαδικασία της έρευνας ξεκίνησε το Μάιο και ολοκληρώθηκε σχεδόν με τη λήξη της σχολικής χρονιάς τον Ιούνιο του 2007. Θεωρήθηκε καλό μετά από ένα υλικό γραπτών προσυνεντεύξεων και προσπάθειας να ταξινομηθεί ένα πρώτο υλικό, να διαμορφωθούν ερωτήματα με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα και να κατηγοριοποιηθούν 15 ερωτήματα σε πέντε άξονες.

Ως πηγή άντλησης των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις. Οι συνεντεύξεις χωρίστηκαν σε δύο κατηγορίες η μία αφορά τους εκπαιδευτικούς και η άλλη τη διευθύντρια του ΣΔΕ Αχαρνών. Δεν μπορούσαν να υπάρχουν περιορισμοί με κλειστού τύπου ερωτήσεις, είτε ως προς το περιεχόμενο, είτε ως προς τον τρόπο της απάντησης του ερωτώμενου, διότι επιζητείται η προσωπική τοποθέτηση, η άντληση πληροφοριών όσον αφορά τη ζωή στο σχολείο, σύμφωνα με την προσωπική αντίληψη των εκπαιδευτικών και τη συμμετοχή τους στις διαδικασίες του.

Ο πυρήνας του ερευνητικού μας εργαλείου είναι, λοιπόν, οι ερωτήσεις που βασίστηκαν τα δεδομένα της έρευνας σχηματίζοντας ένα σύνολο ζητούμενων. Απευθύνονται σε εκπαιδευτικούς που έχουν ασκήσει εκπαιδευτικό, διοικητικό, επιμορφωτικό και καθοδηγητικό έργο στα ΣΔΕ στα πλαίσια των ημιδομημένων συνεντεύξεων. Δεν ήταν δεσμευτικές, ούτε ως προς το διάλογο και το εύρος του, ούτε ως προς τη σειρά των ερωτημάτων. Μάλιστα ανάλογα με τη συζήτηση και με το πόσο ήταν ο συνομιλητής μας διατεθειμένος να συνεργαστεί και να μας δώσει πληροφορίες, κάθε συζήτηση παρουσίαζε τη δική της δυναμική.

Στη συνομιλία δεν υπήρξε δυσπιστία κυρίως λόγω της πολύ καλής προσωπικής επαφής και φιλικής σχέσης με τους ερωτώμενους. Η συνέντευξη ήταν μια ανθρώπινη συνάντηση, αποφεύγοντας την απρόσωπη επικοινωνία του ερωτηματολογίου. Στο πλαίσιο των διευκρινήσεων έγινε κατανοητό ότι οι ερωτήσεις ήταν αρχικά δομημένες και αποτυπωμένες στο φύλλο χαρτιού που είχαμε μπροστά μας. Όπου χρειαζόνταν δίνονταν οι απαραίτητες επεξηγήσεις και απαντήσεις σε ερωτήσεις που θέτονταν, πριν ξεκινήσει η συνέντευξη αλλά και κατά τη διάρκεια περιγραφής της Μεθοδολογίας της έρευνας.

5.11. Μέθοδος ανάλυσης των απαντήσεων

Για την ανάλυση των δεδομένων υιοθετήθηκε η μέθοδος της θεμελιωμένης θεωρίας, η οποία αποτελεί, εκτός από μέθοδο ερευνητικής προσέγγισης, και τρόπο ανάλυσης των δεδομένων. Η μέθοδος αυτή εκφράζεται *με την ποιοτική ανάλυση περιεχομένου*. Η έντονη παρουσία της ως μέσο πλέον συλλογής και ποιοτικής ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων δικαιολογείται από το γεγονός ότι έχουμε να κάνουμε με μια εκπαιδευτική πραγματικότητα, η οποία δεν μπορεί να είναι άψυχη και ουδέτερη. Θα μας βοηθήσει στη μελέτη μας, ώστε να διακρίνουμε τα ουσιώδη στοιχεία, να επιλέξουμε εκείνα που ανταποκρίνονται στους στόχους της έρευνας, να διασταυρώσουμε τις πληροφορίες και να τις ανασυνθέσουμε σε ένα ενιαίο όλο, που θα χαρακτηρίζει την ουσία της φιλοσοφίας του ΣΔΕ όπως αυτό θα προκύψει στην πράξη (Πυργιωτάκης, Ι.Ε., 1999).

Η ερμηνευτική μέθοδος στη μελέτη μας, βασικά συνοψίζεται σε δύο σημεία: Στη διάκριση του ουσιώδους από το επουσιώδες, συλλέγοντας και επιλέγοντας τα απαραίτητα και κατάλληλα στοιχεία, διασταυρώνοντας τις πληροφορίες και στην ανασύνθεση τους σε ενιαίο όλο μέσω της έρευνας. Από το σημείο αυτό και έπειτα η ερμηνευτική έρχεται να συμπληρώσει κάθε πτυχή, κάθε σημείο της έρευνας μας.

5. 11.1. Το σύστημα συνέντευξης των εκπαιδευτικών δομήθηκε πάνω σε πέντε άξονες ζητούμενων με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα:

1^{ος} ΑΞΟΝΑΣ: *Διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών του ΣΔΕ για την εικόνα του σχολείου και αφορά τις εσωτερικές σχέσεις που καλλιεργούνται στο ΣΔΕ Αχαρνών.* Εξειδικεύεται σε πληροφορίες που αφορούν ερωτήσεις σχετικές με τη δόμηση εσωτερικών σχέσεων και καλού κλίματος στο σχολείο με σκοπό την παρώθηση των εκπαιδευτικών. Αφορούν την επικοινωνία και τη συνεργασία που αναπτύσσεται στο σχολείο μεταξύ Διευθύντριας – Εκπαιδευτικών – Εκπαιδευομένων και το κλίμα που διαμορφώνεται στο σχολείο. (Ερωτήσεις 1-5)

2^{ος} ΑΞΟΝΑΣ: *Διερεύνηση των εξωτερικών σχέσεων στο ΣΔΕ. Συνεργασία με φορείς και παράγοντες εκτός σχολείου.* Οι ερωτήσεις αυτές διερευνούν, αν το σχολείο καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία, το Δήμο και την τοπική κοινωνία, ως χαρακτηριστικό ανάπτυξης σχέσεων και πρωτοβουλιών. (Ερωτήσεις 6-7)

3^{ος} ΑΞΟΝΑΣ: *Διερεύνηση της ιεραρχίας, γραφειοκρατίας και δημοκρατικής λήψης αποφάσεων στο ΣΔΕ Αχαρνών.* Οι ερωτήσεις αυτές διερευνούν κατά πόσο η διευθύντρια είναι τυπική, γραφειοκρατική, τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις στο σχολείο για να ερευνηθεί ο βαθμός αυτενέργειας και συμμετοχής των εκπαιδευτικών. (Ερωτήσεις 8-10).

4^{ος} ΑΞΟΝΑΣ: *Διερεύνηση της οργάνωσης και εύρυθμης λειτουργίας του ΣΔΕ.* Οι ερωτήσεις αποσκοπούν στο να καταγράψουν τις απόψεις των εκπαιδευτικών για το αν η διευθύντρια του σχολείου είναι οργανωτική και συμβάλλει στην καλή και εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, για τη διερεύνηση της αρμονίας και αποτελεσματικότητας του σχολείου. (Ερωτήσεις 11-12).

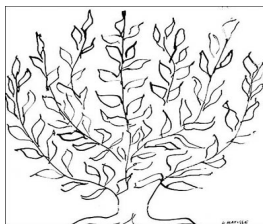
5^{ος} ΑΞΟΝΑΣ: *Διερεύνηση των καινοτομιών στο ΣΔΕ καθώς και των κινήτρων των εκπαιδευτικών.* Οι ερωτήσεις εξετάζουν κατά πόσο η διευθύντρια του σχολείου είναι καινοτόμος, έχει κριτική σκέψη, γνώσεις στα παιδαγωγικά θέματα και αν συμμετέχει σε προγράμματα και εναλλακτικούς τρόπους μάθησης. Μέσα σ' αυτά τα πλαίσια εξετάζεται, αν κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς με προκλητικούς στόχους και προσδοκίες και τελικά τι είναι αυτό που κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς και τη Διευθύντρια να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο και ενέργεια στο έργο τους. (Ερωτήσεις 13-15)

5.11.2. Το σύστημα συνέντευξης της Διευθύντριας

Οι ερωτήσεις, οι οποίες υποβλήθηκαν στη Διευθύντρια, μετά από μία προσυνέντευξη, δομήθηκαν πάνω στους πέντε άξονες του ερωτηματολογίου των εκπαιδευτικών. Επειδή όμως το θέμα της εργασίας αφορά τη διερεύνηση σε βάθος της συμπεριφοράς της σε σχέση με την παρακίνηση και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών, θεωρήθηκε καλό να εξεταστεί η συμπεριφορά, τα κίνητρα και η προσωπικότητά της σε μεγαλύτερο βάθος.

Από τη σύγκριση των σύγχρονων ερευνών που πραγματοποιήσαμε αποδείχτηκε μέσα από τις σύγχρονες θεωρίες διοίκησης ότι η διοικητική ιεραρχία αποτελεί την αναγκαία υποστηρικτική υποδομή για την ύπαρξη και την επιβίωση κάθε καινούριου εκπαιδευτικού προγράμματος και ότι η συνεργασία, η συμμετοχικότητα και η παρακίνηση είναι το κλειδιά της οργάνωσης διαχείρισης μακριά από την αυταρχικότητα και τη γραφειοκρατία.

Με αυτό το σκοπό υποβλήθηκαν ερωτήσεις που αφορούν τον τρόπο επιλογής της, τη διερεύνηση του εργασιακού και εκπαιδευτικού της παρελθόντος, των δυσκολιών που αντιμετώπισε, των απόψεων για το ρόλο της και τον τρόπο που εκτελεί τα καθήκοντά της. Η άμεση αλληλεπίδραση επέτρεψε τη βαθύτερη γνωριμία και τη διεξοδικότερη ανάλυση των κινήτρων που την ώθησαν να υιοθετήσει συμπεριφορές άσκησης των διευθυντικών της καθηκόντων, οι οποίες διαφέρουν σημαντικά από τα γνωστά πρότυπα στην Ελληνική εκπαίδευση.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η διερευνητική ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας και εξετάζονται οι απαντήσεις των συνεντεύξεων σε σχέση με τα διερευνητικά ερωτήματα και τους άξονες που χρησιμοποιήθηκαν. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται και σχολιάζονται τα ευρήματα των συνεντεύξεων των εκπαιδευτικών και της Διευθύντριας του ΣΔΕ Αχαρνών με ακρίβεια, χωρίς υποκειμενικές εκτιμήσεις. Φυσικά, όπως αναφέρθηκε παραπάνω δεν μπορεί να γίνει κλασική ποσοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων που γίνεται στη στατιστική επιστήμη, εφόσον το μεθοδολογικό μας εργαλείο είναι η συνέντευξη, η οποία απαιτεί την ποιοτική ανάλυση, με οδηγό τους άξονες που τέθηκαν για την κατηγοριοποίηση των απαντήσεων.

6.1. Ανάλυση των συνεντεύξεων των εκπαιδευτικών του ΣΔΕ Αχαρνών

Το σύστημα συνέντευξης των εκπαιδευτικών δομήθηκε πάνω σε πέντε άξονες

ζητούμενων με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα:

6.1.1. Ως προς τον πρώτο άξονα:

Διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών του ΣΔΕ Αχαρνών για την εικόνα του σχολείου και των εσωτερικών σχέσεων στο ΣΔΕ τέθηκαν πέντε ερωτήσεις (ερωτήσεις ερωτηματολογίου 1-5)

Στην πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου, αν η διευθύντρια προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο οι απαντήσεις είναι χαρακτηριστικές της ατμόσφαιρας που επικρατεί. Και οι 16 εκπαιδευτικοί απαντούν ότι υπάρχει ενθουσιασμός στο σχολείο (ποσοστό 100%).

Η άποψη ότι η ατμόσφαιρα που επικρατεί στο σχολείο οφείλεται στο όραμα, στον ενθουσιασμό και στο πάθος της Διευθύντριας για την εκπαίδευση ενηλίκων κυριαρχεί στις απαντήσεις που δίνονται. «*Επειδή η ίδια είναι ενθουσιασμένη με την υπόθεση του σχολείου, με τον προσωπικό μόχθο και την ατελείωτη δουλειά επηρεάζει και τους υπόλοιπους. Άλλος εκπαιδευτικός τονίζει ότι: «Είναι θερμή οπαδός της εκπαίδευσης ενηλίκων, όποιος γνωρίζει λίγο το σχολείο καταλαβαίνει ότι υπάρχει όρεξη».*

Εκτός όμως από την εργατικότητα και τον ενστερνισμό της εκπαίδευσης ενηλίκων από μέρους της, δέκα εκπαιδευτικοί (ποσοστό 62,50%) μιλούν για πάθος για το σχολείο όχι μόνο της ίδιας αλλά και των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευόμενων: *«Το πάθος που έχουν οι εκπαιδευόμενοι να ασχοληθούν με πράγματα, παρόλο που γυρνούν καταπονημένοι από τις δουλειές τους έχει εμφυσηθεί από την ίδια». «Οι εκπαιδευόμενοι λατρεύουν το σχολείο και το δείχνουν έμπρακτα κάθε στιγμή».* Το στοιχείο της αλληλεπίδρασης μεταξύ των φορέων και των στοιχείων του σχολείου αποκρυσταλλώνεται στη φράση: *«Εδώ υπάρχει μεγάλη επιθυμία από τους εκπαιδευόμενους για μάθηση, πράγμα που παρακινεί ένα δάσκαλο να κάνει ό,τι είναι δυνατόν για να ανταποκριθεί στο ρόλο του».*

Από την αρχή επίσης επισημαίνεται η ανταπόκριση των εκπαιδευτικών στο έργο τους, αφού: *«Ο ρόλος της είναι εμπνευστικός και υποστηρικτικός»,* με αποτέλεσμα: *«στο σχολείο να υπάρχει παλμός». «Είναι ένας συλλογικός οργανισμός και για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται δουλειά και ενθουσιασμός».*

Ο συνδυασμός των στοιχείων στα οποία δίνει βάρος το σχολείο επισημαίνεται στην άποψη ότι: *«Στο σχολείο μας η Διευθύντρια προσπαθεί να συνδυάσει ανθρώπινο και γνωστικό στοιχείο»,* τονίζοντας την ποιότητα και τις διαστάσεις του λειτουργήματος. Παράλληλα για την ύπαρξη ισορροπιών στο σχολείο εκφράζεται η άποψη ότι *«μερικές φορές είναι πιο έντονο το ανθρώπινο στοιχείο, γενικά όμως το ένα συμπληρώνει το άλλο. Συνυπάρχουν, χρειάζεται το μέτρο, δεν πρέπει να φεύγει ο στόχος, να παράγεται, να διακινείται η γνώση αλλά χωρίς να χάνεται η ανθρωπιά».* Η πληθώρα των θετικών απαντήσεων των εκπαιδευτικών που συμφωνούν ότι υπάρχει κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο, διαμορφώνει και το τελικό αποτέλεσμα, (ποσοστό 100%). Οι περισσότεροι το αποδίδουν άμεσα στη Διευθύντρια χωρίς να παραβλέπουν και άλλους παράγοντες (ποσοστό 80%) ενώ οι υπόλοιποι τονίζουν ότι: *«οφείλεται σε ένα σύνολο παραγόντων, που έχουν να κάνουν με τους εκπαιδευτικούς, τους εκπαιδευόμενους, τη θετική επίδραση του σχολείου στη ζωή τους». «Παρόλο που το σχολείο αυτό ήταν επιλογή μας, υπάρχει κλίμα ενθουσιασμού και μας παρασέρνει όλους, ειδικά εμάς τους καινούριους».*

Ως προς τη δεύτερη ερώτηση του ερωτηματολογίου του άξονα των εσωτερικών σχέσεων, αν συμβιβάζει αντίθετες απόψεις που μπορεί να παρουσιαστούν οι εκπαιδευτικοί απαντούν καταφατικά πιστεύοντας στην πλειοψηφία (ποσοστό 87,5%) ότι: *«προσπαθεί με διάλογο, χωρίς όμως να παρεμβαίνει αδιάκριτα να συνθέσει διαφορετικές απόψεις και να αξιοποιήσει, τα καλύτερα σημεία κάθε πρότασης ή*

*ιδέας». Τα μέσα που χρησιμοποιεί για αυτό το σκοπό είναι: «ο διάλογος, η πειθώ, η διαρκής συζήτηση, η ανταλλαγή απόψεων, οι συμβουλές». Από αυτήν τη συμπεριφορά επίσης την κρίνουν οι εκπαιδευτικοί ως *αυστηρή, δίκαιη, διαλλακτική*. Άλλοι πάλι κατανοούν ότι: *«η θέση του Διευθυντή είναι πολύ δύσκολη και πρέπει να συνδυάσει διάφορα»*.*

Λόγος επίσης γίνεται για τα αποτελέσματα της διάθεσης και της τακτικής της Διευθύντριας, γιατί *«μπορεί και ισορροπεί τα πράγματα με δίκαιο τρόπο»*. κατορθώνει να διατηρεί ισορροπίες και να υπάρχει αρμονία στο σχολείο, έχει καλλιεργηθεί πνεύμα ανεκτικότητας και φιλίας.

Παρατηρήσεις γίνονται σε σχέση με το αν ο συμβιβασμός των αντίθετων απόψεων αφορά εκπαιδευόμενους ή εκπαιδευτικούς. Μια εκπαιδευτικός επισημαίνει ότι: *«ένα ΣΔΕ είναι ο κατεξοχήν χώρος των αντιθέσεων. Έχουμε διαφορετικές ηλικιακά ομάδες από 18-60 ετών και πρέπει να συνυπάρξουν. Επίσης μπορεί να έχουν τις δικές τους αντιλήψεις και βιώματα. Μπορεί να συγκρουστούν οι απόψεις τους π.χ. για θέματα ισότητας»* καταλήγοντας στο ότι επέρχεται τελικά ισορροπία.

Επίσης μία ερωτώμενη πιστεύει ότι είναι τόσο ισχυρό στο σχολείο το συνεργατικό πνεύμα με αποτέλεσμα ο σύλλογος να ξεπερνά τα προβλήματα που θα παρουσιαστούν. *«Το κλίμα συνεργασίας, δεν αντέχει τον ανταγωνισμό. Στο παρελθόν, όταν δημιουργήθηκε κάποιο πρόβλημα, το ξεπεράσαμε, γιατί θεωρήσαμε ότι πάνω από όλα μπαίνει η καλή λειτουργία του σχολείου»*.

Η διάσταση του ανταγωνισμού και της ζήλιας συνδέθηκε με την ερώτηση, όταν μάλιστα μέσα από την πρόταση κάποιου διαφαίνεται η έλλειψη αμεροληψίας από τη Διευθύντρια του σχολείου: *«σε ένα σχολείο απαιτείται συνεργασία και αρμονικές σχέσεις με το διευθυντή, όχι ζήλια. Ο Διευθυντής δεν πρέπει να δείχνει, αν συμπαθεί κάποιον. Σε σχέση με τους εκπαιδευόμενους η Διευθύντρια σε μεγάλο βαθμό, το έχει επιτύχει. Σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς δεν το καταφέρνει πάντα»*.

Η προσπάθεια επίλυσης διαφορών από τη διευθύντρια βρίσκει σύμφωνη μία εκπαιδευτικό, ωστόσο θεωρεί υπερβολικό τον τρόπο προσέγγισης των προσωπικών προβλημάτων από μέρους της. Συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι η Διευθύντρια: *«προσεγγίζει τους εκπαιδευόμενους, αλλά είναι πολύ παρεμβατική με αποτέλεσμα να φορτίζεται και να επωμίζεται το βάρος των προσωπικών προβλημάτων. Αυτά δεν είναι δυνατόν να επιλυθούν μέσα από ένα σχολείο. Μπορεί δηλαδή ένας Διευθυντής να έχει τη διάθεση αλλά του λείπουν δεξιότητες ενός ειδικού. Χρειάζεται οριοθέτηση στο «πώς» και «πόσο» προσεγγίζει»*. Η εικόνα ενός ανθρώπου αυστηρού, δίκαιου αλλά

και προστατευτικού συμπληρώνεται από την άποψη άλλου εκπαιδευτικού ότι είναι: **«μια μαμά που προσπαθούσε να προστατεύει τους πάντες».**

Οι διαφοροποιήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων της Διευθύντριας διαμορφώνουν μικρότερο ποσοστό 12,5%.

Ως προς την τρίτη ερώτηση, **αν επικοινωνεί άμεσα η Διευθύντρια με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου** οι 10 από τους 16 εκπαιδευτικούς απαντούν θετικά, παρουσιάζοντας ένα άτομο που αξιοποιεί το επικοινωνιακό στοιχείο για να προάγει τους εκπαιδευτικούς και το σχολείο. **«Η άμεση επικοινωνία χρειάζεται τη θέληση του Διευθυντή και η Διευθύντρια παρακολουθεί στενά και διακριτικά τη ζωή και το έργο των εκπαιδευτικών μέσα στο σχολείο».** Ιδιαίτερα: **«επικοινωνεί, αν καταλάβει ότι το σχολείο κάποιος δεν το επέλεξε τυχαία, αλλά έχει μεράκι με αυτή τη μορφή εκπαίδευσης».** Η ποιότητα της επικοινωνίας εκλαμβάνεται ως ανταλλαγή, μοίρασμα πληροφοριών, ιδεών και συναισθημάτων αφού: **«επικοινωνεί, συμβουλεύει, καθοδηγεί, συζητά. Προσπαθεί να καλλιεργήσει ένα κλίμα διαφορετικό από την τυπική εκπαίδευση, με συνεργασία και ενθάρρυνση»** και **«αποδέχεται τον άλλο όπως κι αν είναι απλώς, όταν χρειάζεται ασκεί θετική κριτική για να διορθωθεί».**

Αναφορά σε προσωπικές επαφές γίνεται από ένα ερωτώμενο: **«Μάλιστα επειδή οι περισσότεροι συνάδελφοι βρίσκονται αρκετό καιρό στο σχολείο οι προσωπικές επαφές βοηθούν στην καλλιέργεια πιο στενών δεσμών στο σχολείο».**

Η επικοινωνία με το συλλογικό όργανο δίνεται επίσης σε μία απάντηση: **«είτε ατομικά είτε ομαδικά επικοινωνεί με στόχο να προσεγγίσει ατομικά τον καθένα και το σύλλογο ως συλλογικό όργανο»** (ποσοστό 62,5%)

Οι 6 στους 16 εκπαιδευτικούς χωρίς να αμφισβητούν την καλή της προαίρεση ή την εργατικότητά της πιστεύουν ότι δεν επικοινωνεί το ίδιο καλά με όλους τους εκπαιδευτικούς. **«Έχω την αίσθηση πέρα από το ότι είναι εξαιρετικά εργατική ότι επικοινωνεί με κάποιους, όχι με όλους τους εκπαιδευτικούς».** Αυτό αποδίδεται στην πολλαπλότητα των ευθυνών της ή στο χαρακτήρα της: **«μερικές φορές γίνεται απότομη, γεγονός που οφείλεται στην ανάληψη τόσων ευθυνών ίσως και στο χαρακτήρα της»** ή στη διαφορετικότητα χαρακτήρων και αντιλήψεων: **«υπάρχουν διαφορετικοί χαρακτήρες ή σ' ένα θέμα μπορεί να υπάρχει διαφορετική αντίληψη».** Η παράμετρος της θέσης, την οποία κατέχει, δίνεται επίσης σε μία απάντηση: **«Δεν επικοινωνεί με όλους. Πιστεύω ότι ορισμένες φορές λειτουργεί και η εξουσιαστική εικόνα που μπορεί να απωθεί».** (ποσοστό 37,5%).

Ως προς την τέταρτη ερώτηση αν θεωρούν οι εκπαιδευτικοί: ότι συνεργάζονται και επιλύουν αποτελεσματικά με τη Διεύθυνση του σχολείου, οποιοδήποτε προσωπικό ή επαγγελματικό τους θέμα, ερώτηση που εξειδικεύει τη συμπεριφορά της Διευθύντριας απέναντι στον κάθε εκπαιδευτικό εμφανίζονται πιο ομοιογενείς απαντήσεις. Σε σχέση με επαγγελματικά θέματα οι 15 στους 16 εκπαιδευτικούς, (ποσοστό 93,75%), θεωρούν ότι μπορούν να συνεργαστούν και να επιλύσουν κάποιο θέμα που τους απασχολεί με τη Διευθύντρια: *«πάντα ενθαρρυντική, αλλά αποφασιστική, προσηνής έδινε συμβουλές και δεν δίσταζε να κάνει τις παρατηρήσεις της σε ένα τομέα που έχει αποδείξει ότι γνωρίζει καλά».*

Το στοιχείο της παρώθησης εντοπίζεται καθαρά σε δύο απαντήσεις εκπαιδευτικών: *«η υποστήριξη και η διευκόλυνση είναι το στοιχείο που κάνει τη διαφορά, έτσι ο εκπαιδευτικός αισθάνεται καλά και αποδίδει περισσότερο».* *«Σ' αυτό το σχολείο υπάρχει στήριξη από τη Διεύθυνση σε κάθε εκπαιδευτικό βήμα. Μέσα στη χρονιά ενδυναμώθηκα και ένιωσα ότι δεν ήταν σφάλμα που επέλεξα αυτό το επάγγελμα».*

Η συμπαράσταση στο επαγγελματικό κομμάτι δίνεται ανάγλυφα σε μια απάντηση εκπαιδευτικού: *«υποστηρίζει κάθε προσωπική πρωτοβουλία, αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση και την επικοινωνία με φορείς και αποδέχεται οποιαδήποτε πρόταση, την υποστηρίζει, μεσολαβεί και βοηθά αποτελεσματικά στην υλοποίησή της»* (ποσοστό 93,75%).

Δεν μπορούμε να αγνοήσουμε τον παράγοντα της γενικότερης συνεργασίας στο σχολείο που εντοπίζεται σε 3 απαντήσεις εκπαιδευτικών και σ' αυτή την ερώτηση: *«Τα επαγγελματικά θέματα τα μοιραζόμαστε όχι μόνο με τη Διευθύντρια αλλά και με τους περισσότερους συναδέλφους, μέσα από τις συνεδριάσεις και τις διαθεματικές διδασκαλίες. Υπάρχει σύμπνοια..., γιατί προέχει η ειλικρίνεια των σχέσεων. «Αυτό που με εντυπωσίασε είναι το κλίμα στο σύλλογο»* (ποσοστό 18,75%).

Σε σχέση με τα προσωπικά θέματα εμπιστεύονται τη Διευθύντρια 8 εκπαιδευτικοί οι οποίοι κάνουν ξεκάθαρη αναφορά σ' αυτό το κομμάτι: *«Σε προσωπικά ζητήματα η Διευθύντρια συμπαραστέκεται, αν καταλάβει ότι χρειάζεται κάποιος βοήθεια προσπαθώντας να καλύψει και να προστατεύσει τους συναδέλφους».* *«Προσωπικά βρήκα απόλυτη στήριξη και βοήθεια σε κάθε πρόβλημα που παρουσιάστηκε. Έχει βρει κώδικες επικοινωνίας και το ανθρώπινο κομμάτι την απασχολεί πολύ».*

«Σε κάθε περίπτωση που χρειάστηκα βοήθεια ήταν κοντά μου. Στην αρχή την είχα πάρει από φόβο λόγω του εξουσιαστικού της ρόλου. Τον αναιρούσε όμως με την καλή της πρόθεση και την ανθρωπιά». «Δεν μπορώ να ξεχάσω ότι μου συμπαραστάθηκε σε ένα προσωπικό μου θέμα πολύ σοβαρό και οτιδήποτε προκύψει το συζητώ μαζί της»(ποσοστό 50%).

Τρεις εκπαιδευτικοί στους 16 δηλώνουν την καλή συνεργασία αλλά δεν θα εμπιστεύονταν στη Διευθύντρια ένα προσωπικό τους πρόβλημα: *«Γενικά υπάρχει καλή συνεργασία, αν και δεν μπορώ να υποστηρίξω ότι με άνεση θα συζητούσα ένα προσωπικό μου θέμα, γιατί νομίζω ότι και οι δυο είμαστε κλειστοί χαρακτήρες». «Βεβαίως υπήρξε συνεργασία, σε κάθε περίπτωση που ζήτησα κάτι σε σχέση με την εργασία μου. Σε προσωπικά θέματα, επειδή θέλω να είμαι απόλυτα συνεπής δε ζήτησα κάτι» (ποσοστό 18,75%).*

Ως προς την πέμπτη ερώτηση του 1^{ου} άξονα με επίκεντρο τις εσωτερικές σχέσεις **πώς θα χαρακτήριζαν οι εκπαιδευτικοί το κλίμα του σχολείου τους** είναι χαρακτηριστικοί οι λεκτικοί προσδιορισμοί του κλίματος που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο. Και οι 16 εκπαιδευτικοί συμφωνούν σε θετικούς χαρακτηρισμούς. Έτσι αυτό είναι *ευχάριστο, ανθρώπινο δημιουργικό, κλίμα συνεργασίας, μάθησης και δημιουργικότητας, αρμονικό, θετικό, ζεστό, χωρίς τυπικότητα, επικοινωνιακό, βοηθητικό θερμό, συναινετικό, ήπιο, τρυφερό, οικογενειακό, άριστο, φιλικό, αποτελεσματικό, ενθουσιώδες, κλίμα αγάπης, προσφοράς*. Πολλές ακόμη εκφράσεις κινούνται με την ίδια συναισθηματική ένταση. Η έλλειψη λεκτικής τυποποίησης, ο πλούτος των απαντήσεων είναι στοιχείο ενδεικτικό των αισθημάτων που τρέφουν οι εκπαιδευτικοί για το σχολείο. Σε μία απάντηση δίνεται μια διαφορετική εκδοχή του καλού κλίματος: *«Το κλίμα είναι αθώο. Ο ενθουσιασμός και το καλό κλίμα δημιουργούνται σαν μια προσπάθεια να ξεπεράσουν οι εκπαιδευόμενοι τη σκληρότητα της υπόλοιπης μέρας τους. Το σχολείο είναι η διέξοδος όλων και των εκπαιδευτικών»*. Οι απαντήσεις δε ελάχιστα διαφοροποιούνται ως προς τους συντελεστές και την ποιότητα του κλίματος στο ΣΔΕ Αχαρνών. (ποσοστό 100%).

6.1.2. Ως προς το δεύτερο άξονα:

Λιερεύνηση των εξωτερικών σχέσεων του ΣΔΕ Αχαρνών και της συνεργασίας με

φορείς και παράγοντες εκτός σχολείου, τέθηκαν δύο ερωτήσεις (ερωτήσεις ερωτηματολογίου 6-7).

Στην πρώτη ερώτηση αν η διευθύντρια καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία βλέπουμε ότι όλες οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών του ΣΔΕ Αχαρνών συμφωνούν στο ότι συνεργάζεται με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους. Οι επισκέψεις και οι ομιλίες ανθρώπων από διάφορους επιστημονικούς χώρους αποτελεί προτεραιότητα της Διευθύντριας. *«Η Διευθύντρια έχει μεγάλη εμπειρία εκπαιδευτική και από ότι γνωρίζω έχει εργαστεί σε εκδοτικούς οίκους και στον ιδιωτικό τομέα. Συνεργάζεται με πολλούς ανθρώπους, αλλά καλεί και αξιοποιεί για χάρη του σχολείου σημαντικούς ανθρώπους από διάφορους χώρους».*

«Είναι συνεχής η συνεργασία και η ανατροφοδότηση με τέτοιους παράγοντες. Κανείς δε διστάζει να καλέσει οποιοδήποτε να μιλήσει ή να παρουσιάσει κάτι στους εκπαιδευόμενους και βοηθά η ίδια εξαιρετικά στην οργάνωση τέτοιων δραστηριοτήτων».

«Το γεγονός ότι ακόμη και ενδοσχολικό σεμινάριο οργάνωσε με σπουδαίες προσωπικότητες της Εκπαίδευσης Ενηλίκων δηλώνει τη σημασία που αποδίδει σε τέτοιες σχέσεις».

Πιστεύουν όλοι ότι η άμεση επικοινωνία είναι εκείνη που μπορεί να προάγει τη συνεργασία με ανθρώπους και φορείς και από αυτή την άποψη η Διευθύντρια προσπαθεί με παράγοντες, επιστημονικούς συμβούλους, ανθρώπους της Εκπαίδευσης Ενηλίκων να συνεργαστεί εποικοδομητικά. Στην προσωπική επαφή της βοηθά το γεγονός ότι η ίδια γνωρίζει και εμπλέκεται άμεσα σε κάθε διαδικασία της Εκπαίδευσης Ενηλίκων και φροντίζει να αξιοποιεί την εμπειρία στο σχολείο της. *«Καταφέρνει η Διευθύντρια να προσεγγίζει προβλήματα των εκπαιδευομένων και προσπαθεί να τα λύνει με ανθρώπους εξειδικευμένους, π.χ. εργατολόγους για θέματα εργασιακά, δερματολόγους, για αντίστοιχα προβλήματα υγείας, τον πιο κατάλληλο για την επιμόρφωση ενηλίκων τον κ. Κόκκο κ.λ.π. Έχει καλές κοινωνικές σχέσεις που βοηθούν το σχολείο».*

Η συνεργασία με τα άλλα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας τονίζεται ως ανάγκη από δύο εκπαιδευτικούς. (ποσοστό 12,5%). Παράλληλα όμως επισημαίνεται ότι το σχολείο είναι τόπος επίσκεψης κάθε σχολικό έτος πολλών Ευρωπαϊκών σχολείων από τέσσερις

εκπαιδευτικούς *«Αυτό που πρέπει να προσέξουμε περισσότερο είναι η καλλιέργεια των σχέσεων μεταξύ των σχολείων, γιατί αποτελεί καλή ευκαιρία για να πάψει η εσωστρέφεια μεταξύ των σχολείων. Πάντως, κάθε χρόνο επισκέπτονται το σχολείο μας Ευρωπαϊκά σχολεία και συνάδελφοι άλλων χωρών, με μεγάλη επιτυχία». «Σε σχέση με διεθνείς συνεργασίες, όποτε υπήρξαν ανάλογα προγράμματα, ανταποκρίθηκε το σχολείο επιτυχώς. Εξακολουθούν όμως συστηματικά από το εξωτερικό να μας επισκέπτονται σχολεία» (ποσοστό 25%).*

Οι σχέσεις με το Δήμο και την τοπική κοινωνία συγκέντρωσαν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον των ερωτηθέντων. Όλοι οι εκπαιδευτικοί (ποσοστό 100%) πιστεύουν ότι η Διευθύντρια καταβάλλει προσπάθειες και επισημαίνονται μάλιστα οι τομείς που παρουσιάζουν επιτυχία. Ιδιαίτερα τονίζεται η συνεργασία κατά τη διάρκεια του Χριστουγεννιάτικου Bazaar, ετήσιας εκδήλωσης του σχολείου, αλλά και με τις κοινωνικές υπηρεσίες του Δήμου. *«Όποτε χρειάζεται έχει τον τρόπο και τη θέληση. Ειδικά την εποχή του Bazaar, τα Χριστούγεννα, απαιτείται κινητοποίηση και συνεργασία με το Δήμο. Έχουν γίνει επίσης πολλές συνεργασίες με τις κοινωνικές υπηρεσίες του Δήμου». «Με το Δήμο και την κοινωνική του υπηρεσία συνεργάστηκε στενά. Υπήρχε ανταπόκριση και διάθεση».*

Οι 10 όμως στους 16 εκπαιδευτικούς (ποσοστό 62,5%) παράλληλα πιστεύουν ότι το ενδιαφέρον του Δήμου πρέπει να είναι ευρύτερο. Ποικίλα υπήρξαν τα σχόλια, δείχνοντας δισταγμό και επιφυλακτικότητα για το πραγματικό ενδιαφέρον του Δήμου για το σχολείο, ειδικά σε τομείς όπως το κτιριακό και η καθαριότητα. *«Χρειάζεται να γίνει πιο ουσιαστική η συνεργασία για να λυθούν προβλήματα του σχολείου και του κτιρίου».*

Θεωρούν οι περισσότεροι 10 στους 16 (ποσοστό 62,5%) ότι η Διευθύντρια προσπαθεί συστηματικά να ανοίξει διάλους επικοινωνίας με το Δήμο, πιστεύουν όμως ότι αυτό δεν είναι πάντα εφικτό εκφράζοντας αμφιβολίες, αν μπορεί να λειτουργήσει στην Ελλάδα, *«γιατί η συνεργασία με παράγοντες είναι πάντα ανοιχτή αλλά άκαρπες προσπάθειες, γιατί είναι ανέτοιμες οι κοινωνίες και οι εμπειρίες δεν είναι πάντα θετικές».*

Δύο επίσης θέτουν το στοιχείο του ανταγωνισμού στις εξωτερικές συνεργασίες, *«γιατί δεν χρειάζεται να είναι βασικό έργο η προβολή προς τα έξω, αφού έτσι αυξάνεται ο ανταγωνισμός και συγκεκριμένοι άνθρωποι». «Δεν πρέπει να φτάνουμε στο άλλο άκρο, γιατί αξιοποιούνται συγκεκριμένοι μόνο συνάδελφοι και οι άλλοι*

μπαίνουν στο περιθώριο», εννοώντας, πιθανόν, ότι σε περιπτώσεις συνεργασιών δεν αξιοποιείται όλος ο σύλλογος. (ποσοστό 12,5%).

Η συνεργασία με φορείς γίνεται αποδεκτή, μόνο όταν υπάρχει στόχος. Ένας εκπαιδευτικός τόνισε ότι επιβάλλεται η συνεργασία. Με φορείς επιβάλλεται η συνεργασία. και μάλιστα *«με τρόπους που το σχολείο θα μπορεί να αυτοσυντηρείται και να βγάζει χρήματα».*

Δεν τέθηκε θέμα κακών χειρισμών της διευθύντριας. Οι επιφυλάξεις τόνισαν ότι προέρχονται από την ανάγκη η συνεργασία με *«φορείς να μην υπερκαλύπτει τη διδακτική διαδικασία»*, από τη δυσπιστία για συνεργασία με ιδιωτικούς φορείς, το φόβο *«να μην καπελωθεί το σχολείο»* και το ενδεχόμενο ανάπτυξης ανταγωνιστικών τάσεων στο σύλλογο.

6.1.3. Ως προς τον τρίτο άξονα:

Διερεύνηση της ιεραρχίας, γραφειοκρατίας και δημοκρατικής λήψης αποφάσεων στο ΣΔΕ Αχαρνών τέθηκαν τρεις ερωτήσεις. (Ερωτήσεις ερωτηματολογίου 8-10)

Ως προς την πρώτη ερώτηση *για τις διαφορές που διακρίνουν στην άσκηση των καθηκόντων της Διευθύντριας του ΣΔΕ Αχαρνών από ένα Διευθυντή τυπικού σχολείου* οι εκπαιδευτικοί απαντούν στο σύνολο τους με ισχυρούς λεκτικούς χαρακτηρισμούς ότι οι διαφορές είναι μεγάλες (ποσοστό 100%) με αποτέλεσμα το τοπίο της μάθησης στο σχολείο να είναι διαφορετικό.

Ο φόρτος εργασίας ως βασική διαφορά τονίστηκε από έξι εκπαιδευτικούς (ποσοστό 37,5%). *«Η μέρα με τη νύχτα. Στα υπόλοιπα σχολεία τα καθήκοντα είναι μία διεκπεραίωση. Στο ΣΔΕ είναι «όλες οι αμαρτίες πάνω μου» εννοώντας ότι η Διευθύντρια είναι επιφορτισμένη με τα πάντα, είναι πραγματικά κοντά στους εκπαιδευόμενους και στους εκπαιδευτικούς». «Η απασχόληση σ' αυτό το σχολείο είναι συνεχής. Επίσης το ενδιαφέρον για το χώρο που ζουν και τους ανθρώπους είναι συνεχές και επεκτείνεται όλες τις ώρες της ημέρας και όχι κατά τη διάρκεια του σχολικού προγράμματος».*

Η απόσταση από τα αναλυτικά προγράμματα, τη γραφειοκρατία, την τυπικότητα μαζί με την εφαρμογή καινοτομιών κυριαρχεί επίσης σε 10 απαντήσεις από τις 16 (ποσοστό 62,5%): *«Είναι τεράστια η διαφορά και τη βιώνουμε όλοι. Εδώ μακριά από αναλυτικά προγράμματα και τυπικούς κανονισμούς επιχειρείται εφαρμογή νεωτερισμών». «Ουσιαστικά είναι Διευθύντρια ενός πειραματικού σχολείου που οραματίζεται και πρωτοπορεί» «Ευελιξία και καινοτομία». «Την ενδιαφέρει η αξιοποίηση θετικών πραγμάτων για το σχολείο, χωρίς προκαταλήψεις.*

προκαθορισμένα αποτελέσματα. Ψάχνει συνεχώς να εφαρμόσει καινούρια πράγματα».

Η ελευθερία επιλογών και δημοκρατική διοίκηση αποτελεί μία ακόμη βασική συνιστώσα των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας και τονίζεται από δύο εκπαιδευτικούς:

«Ο Διευθυντής του τυπικού σχολείου έχει καθορισμένες αρμοδιότητες και κινείται σε στενά πλαίσια. Ο Διευθυντής του ΣΔΕ μπορεί να εντάξει τα πάντα στο πλαίσιο των μαθημάτων, κινείται ελεύθερα και διαμορφώνει το πρόγραμμα του σχολείου ο ίδιος με το σύλλογο».

«Η άσκηση των καθηκόντων της, πηγάζει από τη φιλοσοφία της εκπαίδευσης ενηλίκων, τις δημοκρατικές αρχές διοίκησης, την αποδοχή του διαφορετικού και την εισαγωγή καινοτομιών. Αυτά τα στοιχεία μπορεί να τα έχει και ένας διευθυντής τυπικού σχολείου. Το θέμα είναι οι δυνατότητες εφαρμογής».

Στην τελευταία φράση επισημαίνεται και ο παράγοντας της προσωπικότητας του διευθυντή που μπορεί να ματαιωθεί από την η έλλειψη δυνατοτήτων εφαρμογής.

Ένας εκπαιδευτικός ωστόσο επιμένει στο επιχείρημα της προσωπικότητας του διευθυντή, ο οποίος εναρμονίζει τη συμπεριφορά του ανάλογα με το χώρο στον οποίο ασκεί διοίκηση: *«Τα χαρακτηριστικά είναι ίδια για το Διευθυντή σε οποιαδήποτε βαθμίδα, αυτό που πρέπει να διαφέρει είναι ο τρόπος έκφρασης και συμπεριφοράς. Αυτό το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της προσομοίωσης της στάσης και της έκφρασης ανάλογα με το χώρο στον οποίο απευθύνεται κανείς είναι ιδιοσυστατικό της προσωπικότητας και χρήσιμο σε κάθε διοίκηση».*

Η ουσιαστική βοήθεια και η προσφορά που παρέχεται σε ανθρώπους αποτελεί παράλληλα μια διαφορά του τυπικού σχολείου και εντοπίζεται σε 10 απαντήσεις (ποσοστό 62,5%) *«σκόβει πραγματικά και ουσιαστικά στα προβλήματα των εκπαιδευομένων»*, *«λειτουργεί ως μητρική φιγούρα στο σχολείο»*, *γνωρίζει «από ψυχολογία ενηλίκων»*, *«πείθει τους εκπαιδευόμενους ότι είναι σπουδαίοι μόνο και μόνο επειδή ήρθαν στο σχολείο»* *«η Διευθύντρια εστιάζει στο εκπαιδευτικό κομμάτι και στο κομμάτι των σχέσεων»*

Η εμπλοκή επίσης της Διευθύντριας σε διαθεματικές διδασκαλίες συμπληρώνει ένα κατάλογο διαφορών και εντοπίζεται από μία εκπαιδευτικό: *«συμμετέχει σε πολλές δραστηριότητες του σχολείου, σε εργαστήρια, projects, πράγμα που δεν κάνουν οι άλλοι διευθυντές».*

Ως προς τη δεύτερη ερώτηση, αν υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή θέσεων ιεραρχίας, με την έννοια της ιεράρχησης των ρόλων μέσα στο σχολείο οι

απαντήσεις περιγράφουν μια εικόνα απόλυτης θέσης της διευθύντριας στην ιεράρχηση του σχολείου και παράλληλα τονίζεται η δημοκρατική διάσταση του ρόλου της ως πρώτη μεταξύ ίσων, η οποία: *«ηγείται του σχολείου δυναμικά, υπάρχει σαφής διαχωρισμός διευθύντριας – εκπαιδευτικών, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν είναι δημοκρατική. Όλοι όμως σέβονται και αναγνωρίζουν το ρόλο της, όπως και αυτή με τη σειρά της το ρόλο των εκπαιδευτικών»*. *«Στο σχολείο υπάρχει απεριόριστος σεβασμός στο πρόσωπό της και ο ρόλος της είναι συνδιαμορφωτικός και καθοδηγητικός»*. *«Είναι το πρόσωπο όλων των συναδέλφων προς τα έξω»* (ποσοστό 100%).

Πέρα όμως τις ποιότητες, οι οποίες δίνονται στο ρόλο της δύο εκπαιδευτικοί προσπαθούν να εξηγήσουν το γεγονός: *«η Διευθύντρια δεσπόζει λόγω ρόλου και χαρακτήρα»*. *«Απόλυτα ξεκάθαρος είναι ο ρόλος της, χωρίς εκείνη να το καλλιεργεί, γιατί από τη μεριά της υπάρχει ισότιμη συμπεριφορά. Αλλά είτε λόγω ηλικίας είτε λόγω εμπειρίας, ή δυναμικής προσωπικότητας είναι εντελώς διακριτός ο ρόλος της»*. (ποσοστό 12,5%)).

Ως προς την τρίτη ερώτηση αυτού του άξονα διερεύνησης με για τον τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις στο σχολείο, όλοι οι εκπαιδευτικοί (ποσοστό 100%) συμφωνούν ότι το κέντρο των αποφάσεων είναι ο σύλλογος των εκπαιδευτικών στις εβδομαδιαίες συνεδριάσεις, στις οποίες τίθενται όλα τα ζητήματα λειτουργίας του σχολείου, εκφράζονται απόψεις, κατατίθενται σχέδια, γίνεται ο προγραμματισμός των ενεργειών, σε ένα σχολείο που δεν έχει σταθερό πρόγραμμα. *«Οι εβδομαδιαίες συνεδριάσεις έχουν ασκήσει το σύλλογο στο διάλογο και στην εποικοδομητική συζήτηση. Η Διευθύντρια, εκφράζει την άποψή της, κάνει την τοποθέτησή της και από κει και πέρα ο σύλλογος σταθμίζει τις απόψεις και παίρνει απόφαση. Δεν έχω την αίσθηση ότι αποφασίζει μόνη της, όταν όμως έχει κάτι σχέση με την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου παρακάμπει, την όποια δυσκολία και καθυστέρηση. Συμβιβαστική και διαλλακτική»*. Στην τελευταία πρόταση μάλιστα, περιέχεται η ουσία της διαδικασίας των εβδομαδιαίων συνεδριάσεων και η στάση της Διευθύντριας, η οποία *«διαμορφώνει το πρόγραμμα πάντα μαζί με τους εκπαιδευτικούς»*. Το κλίμα δε στις συνεδριάσεις είναι: *«Συμμετοχικό, δημοκρατικό, γιατί αλλιώς δε διαμορφώνεται πρόγραμμα, ούτε μπορεί να υλοποιηθεί κάτι. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να έχουν ελευθερία κινήσεων και μόνο με το δημοκρατικό τρόπο λήψης αποφάσεων, αξιοποιείται κάθε τους ιδέα και όραμα»*, άποψη που παρουσιάζει τον τρόπο λήψης αποφάσεων.

Δύο ωστόσο εκπαιδευτικοί από τους δεκαέξι (ποσοστό 12,5%), οι οποίοι συμφωνούν με τον τρόπο λήψης αποφάσεων στο σχολείο, διαφοροποιούνται ως προς το ρόλο της Διευθύντριας στις συνεδριάσεις τονίζοντας: *«Λειτουργεί ο σύλλογος των εκπαιδευτικών με συνεδριάσεις σε εβδομαδιαία βάση, αξιοποιούνται οι στόχοι των εκπαιδευτικών σε μεγάλο βαθμό, πολλές φορές νομίζω όμως ότι κυριαρχεί η Διευθύντρια, ειδικά, όταν είναι αποφασισμένη να γίνει κάτι»*

«Οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες ομαδικά και συνεργατικά. Εκείνη βέβαια έχει την εποπτεία των πάντων».

Ένας άλλος εκπαιδευτικός θίγει το θέμα του χρόνου της συζήτησης για ένα θέμα στις συνεδριάσεις: *«Θα ήθελα όμως να είμαστε πιο ευέλικτοι να μη συζητάμε πολλές ώρες τα ίδια πράγματα.* (ποσοστό 6,25%).

6.1.4. Ως προς τον 4^ο Άξονα

Διερεύνηση της οργάνωσης και εύρυθμης λειτουργίας του ΣΔΕ Αχαρνών τέθηκαν δύο ερωτήσεις (ερωτήσεις ερωτηματολογίου 11-12).

Ως προς την πρώτη ερώτηση αν επιμένει ιδιαίτερα στην τήρηση των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας του σχολείου οι 15 στους 16 εκπαιδευτικούς (ποσοστό 93,75%) συμφωνούν ότι την ενδιαφέρει το οργανωτικό κομμάτι, όχι όμως όσο το εκπαιδευτικό και μάλιστα ότι το διεκπεραιώνει επιτυχώς, χωρίς να υποκύπτει στη γραφειοκρατία: *«το εκπαιδευτικό κομμάτι είναι το πρώτο που την απασχολεί. Το οργανωτικό το επωμίζεται η ίδια και παίρνει πολύ δουλειά στο σπίτι για να λειτουργήσει το σχολείο, αφήνοντας τους εκπαιδευτικούς μακριά από τη γραφειοκρατία. Στο σχολείο πάλι δίνει άλλα της κομμάτια».* *«Το οργανωτικό κομμάτι την ενδιαφέρει πολύ. Το σχολείο δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει χωρίς προγραμματισμό όλων των δράσεων, γιατί συνέχεια γίνονται καινούρια πράγματα».* *«Σε μεγάλο βαθμό όμως εκείνη αναλαμβάνει αυτό το κομμάτι. Δεν είναι όμως τυπική με τη συνηθισμένη έννοια του όρου και παρακάμπτει ευέλικτα τη γραφειοκρατία. Θα έλεγα όμως ότι την απασχολεί περισσότερο το παιδαγωγικό κομμάτι».* *«Επιμένει σ' αυτά που έχουν σημασία και ουσία, ιδιαίτερα στο ωράριο».*

Η πεποίθηση της Διευθύντριας ότι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να ασχοληθούν ουσιαστικά με την εκπαίδευση των μαθητών του σχολείου και όχι τόσο με τυπικά και οργανωτικά καθήκοντα την αναγκάζει *«να αναλαμβάνει πολλά»* και γίνεται *«υπερσυγκεντρωτική»* *«Δεν είναι θετικό γι' αυτήν κυρίως, πρέπει να δίνει δουλειές,*

ωστόσο σ' αυτό τον τομέα είναι δυσκίνητο το σχήμα. Πιστεύει βαθιά στη φιλοσοφία των ΣΔΕ και με το λόγο και τις πράξεις της δουλεύει γι' αυτό».

Η αντίληψη ότι η ίδια δεν ενθουσιάζεται και τόσο μ' αυτήν την πλευρά των καθηκόντων της διαπερνά τις απόψεις δύο εκπαιδευτικών (ποσοστό 12,5%): *«Είναι οργανωτική και αποτελεσματική, το σχολείο λειτουργεί υποδειγματικά, ωστόσο δεν θεωρώ ότι αγαπά ιδιαίτερα αυτή την πλευρά των καθηκόντων της». «Το οργανωτικό είναι μικρό κομμάτι για αυτήν. Θέλει κάτι παραπέρα από αυτό».*

Η άποψη ότι έχει επικεντρωθεί περισσότερο στον καινοτομικό χαρακτήρα της Εκπαίδευσης Ενηλίκων και λιγότερο στην οργάνωση εκφράζεται από μία εκπαιδευτικό, που τονίζει ωστόσο ότι αυτό έχει σχέση με τη δική της προσωπικότητα: *«Την ενδιαφέρει κάθε καινοτομία και εκπαιδευτικός νεωτερισμός και μάλλον δεν προλαβαίνει τόσο το οργανωτικό κομμάτι. Εγώ επειδή είμαι άνθρωπος συγκεντρωτικός, πιστεύω στην απόλυτη οργάνωση και στον έλεγχο και μετά να δίνονται περιθώρια δράσης. Σ' αυτό τον τομέα νομίζω πως πρέπει να επιμείνει περισσότερο».*

Άλλος εκπαιδευτικός θεωρεί αντίθετα: *« ότι επιλέγει το ουσιώδες γιατί ξέρει τι χρειάζεται για να λειτουργήσει το σχολείο ανά πάσα στιγμή. Κάποιος άλλος μπορεί να μεγαθύνει ασήμαντα πράγματα και να κουράσει τους πάντες».*

Ως προς τη δεύτερη ερώτηση αν φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα του σχολείου όπως καθαριότητα, αισθητική χώρων, θέρμανση ως συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης οι απαντήσεις κινούνται στο ίδιο πνεύμα. Όλοι οι εκπαιδευτικοί, (ποσοστό 100%), απαντούν ότι φροντίζει και ενδιαφέρεται για όλα αυτά *«με όρεξη, δύναμη, τρομερή ενέργεια».* *«Στο σχολείο υπάρχει ποιότητα ζωής», «δε στερεί τίποτε από εκπαιδευόμενους και εκπαιδευτικούς»* Όμως τονίζει κάποιος ότι αυτό *«είναι ψυχοφθόρο».*

6.1.5.Ως προς τον 5^ο Άξονα

Διερεύνηση των καινοτομιών στο ΣΔΕ Αχαρνών καθώς και των κινήτρων

τέθηκαν τρεις ερωτήσεις (ερωτήσεις ερωτηματολογίου 13-15).

Ως προς την πρώτη ερώτηση αν οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ότι το σχολείο τους βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας, πρωτοπορεί και καινοτομεί

οι 16 εκπαιδευτικοί του σχολείου (ποσοστό 100%), πιστεύουν ότι το σχολείο αυτό είναι πρωτοποριακό δίνοντας διαφορετικές διαστάσεις του καινοτομικού του χαρακτήρα.

Η άποψη που αποκρυσταλλώνει τα καινοτομικά στοιχεία του σχολείου δίνεται στη φράση: *«Καινοτομεί σε σχέση με τα τυπικά σχολεία μέσω των μεθόδων διδασκαλίας, του τρόπου επικοινωνίας και των κινήτρων των εκπαιδευομένων».*

Η αντίληψη επίσης ότι χρέος του σχολείου αυτού είναι η καινοτομία δηλώνει και την αποδοχή αυτού του χαρακτήρα από την εκπαιδευτικό: *«Πρέπει να εφαρμόζεται κάτι καινούριο, έστω κι αν αποτυχαίνει. Είναι βασικό το σχολείο, να μην στηρίζεται σε νόρμες».* Μια πιο συγκεκριμένη άποψη, η οποία όμως δηλώνει παράλληλα και την επιθυμία για κάτι καλύτερο εκφράζεται επίσης από μία εκπαιδευτικό: *«Προσπαθεί πολύ, σε σχέση με το παραδοσιακό σχολείο βρίσκεται σε καλύτερο επίπεδο, αλλά χρειάζεται να στηριχθούν αυτά τα σχολεία περισσότερο».*

Η πρωτοπορία του σχολείου σε σχέση με τους υπολογιστές επισημαίνεται από δύο εκπαιδευτικούς, στοιχείο απαραίτητο για τον πληροφορικό γραμματισμό των εκπαιδευομένων: *«Η επιτυχία του σχολείου δηλώνεται και μόνο από το γεγονός ότι οι εκπαιδευόμενοι, άνθρωποι μεγάλης ηλικίας, δέχονται τόσο θετικά την τεχνολογία, παίρνοντας πιστοποιήσεις στους υπολογιστές».*

Το στοιχείο και μόνο ότι πρωτοπορεί, επειδή απευθύνεται σε ενήλικες, κάτι άγνωστο για τη χώρα μας επισημαίνεται σε πέντε διαφορετικές απαντήσεις (ποσοστό 31,25%): *«καμαρώνουμε όλοι που βρισκόμαστε σε ένα τέτοιο σχολείο που δοκιμάζει να εντάξει δημιουργικά ενήλικες στην κοινωνία».* *«Πρωτοπορεί. Ο ρόλος του σχολείου είναι κοινωνικός, οι εκπαιδευόμενοι προσπαθούν να αναπληρώσουν το χαμένο χρόνο και τις γνώσεις».* *«Καινοτομεί σε ότι έχει σχέση με τους εκπαιδευόμενους, τη μόρφωση και την κοινωνικοποίησή τους».*

Ειδικά κάποιες εκδηλώσεις και δραστηριότητες εντυπωσιάζουν εκπαιδευτικούς: *«Για μένα όλα ήταν καινούρια. Ειδικά κάποιες εκδηλώσεις, όπως μια που αφορούσε τα εργασιακά δικαιώματα με τη συμμετοχή των μαθητών θεωρώ ότι είναι εξαιρετικά πρωτοποριακές».*

Το σχολείο αυτό βρίσκεται μπροστά όχι μόνο εξαιτίας μεθόδων, τρόπου επικοινωνίας, μαθημάτων, αλλά επειδή και στην οικογένεια των σχολείων κατέχει ιδιαίτερη θέση: *«η αποδοχή του από την οικογένεια των ΣΔΕ δείχνει την ποιότητα του έργου που επιτελείται».*

Πέντε εκπαιδευτικοί (ποσοστό 31,25%) δεν εφησυχάζουν αλλά μιλούν για διαρκή ετοιμότητα, ώστε να μη χαθεί ο πρωτοποριακός χαρακτήρας του σχολείου: *«σε σχέση με projects και εργαστήρια έχουν γίνει εξαιρετικές δουλειές. Πρέπει πάντα*

όμως να προσέχουμε τον ερευνητικό χαρακτήρα αυτών των δραστηριοτήτων αλλιώς θα μείνουμε στάσιμοι».

«Είναι σίγουρα στην πρώτη γραμμή και ιδιαίτερα για τα Ελληνικά δεδομένα. Μπορούμε όμως να κάνουμε και άλλα πράγματα, να μην αδρανήσουμε, γιατί αυτός ο τρόπος λειτουργίας του εκπαιδευτικού απαιτεί πολλή δουλειά και μεράκι».

«Συνεχώς, σκοπός είναι να δοκιμαστούν και να εφαρμοστούν καινούρια πράγματα και να εναρμονιστούν οι εκπαιδευτικοί με το πνεύμα της εκπαίδευσης ενηλίκων»

«Χρειάζεται να γίνουν και άλλα, κυρίως να μη μετατραπεί το σχολείο σε ένα σχολείο τυποποιημένο με την επανάληψη».

«Σε διαμάντια σχολεία, όπως είναι τα ΣΔΕ χρειάζονται καινοτομίες και πετυχημένες προσπάθειες.

Αιτία καινοτομιών σύμφωνα με άποψη δύο εκπαιδευτικών η ανάληψη στόχων από τη Διευθύντρια: *«αναλαμβάνει προκλητικούς στόχους και τους φέρνει σε πέρας, στα παιδαγωγικά θέματα και θέματα συμπεριφοράς των εκπαιδευομένων σημειώθηκαν σοβαρές καινοτομίες».* *«Από τη στιγμή που στηρίζει και δέχεται κάθε άποψη των εκπαιδευτικών, δημιουργεί τις συνθήκες για υλοποίηση νέων στόχων και προσδοκιών»* (ποσοστό 12,5%).

Ως προς τη δεύτερη ερώτηση, σημαντική για την έρευνά μας, *αν η Διευθύντρια κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με νέους προκλητικούς στόχους και προσδοκίες* και οι 16 εκπαιδευτικοί αισθάνονται έντονο το παρωθητικό κλίμα στο σχολείο. Οι 12 εκπαιδευτικοί το αποδίδουν στη Διευθύντρια (ποσοστό 75%) και της αποδίδουν μια σειρά χαρακτηρισμούς όπως: *παρακινητική, υποστηρικτική, τολμηρή, ανοιχτή στο μυαλό, όχι διστακτική, διορατική, προτρεπτική ακοίμητη φρουρός, μοντέλο εργαζόμενης εκπαιδευτικού που δουλεύει συστηματικά.*

Ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνει την κινητοποίηση των εκπαιδευτικών, επιχειρείται να δοθεί στις απαντήσεις και των 12 εκπαιδευτικών: *« Σε σχέση με τον εκπαιδευτικό ξεχωρίζει στο ρόλο της, τους στηρίζει, δεν υλοποιεί η ίδια αυτό που αναλαμβάνουν, τους ενθαρρύνει, χωρίς να είναι παρεμβατική, χωρίς να τους καταπιέζει, προσφέροντας πάντα τη βοήθεια της.*

«Αποτελεί το παράδειγμα, γιατί ενδιαφέρεται και εργάζεται συνεχώς. Αυτό και μόνο παρακινεί τους εκπαιδευτικούς. Εμείς πολλές φορές στην καθημερινότητά μας τυποποιούμαστε. Χρειάζεται κάποιος να βρίσκεται ένα βήμα πιο μπροστά».

«Αξιοποιεί τις εμπειρίες της με υποδείξεις, δίνοντας συμβουλές και βοηθητικά στοιχεία και επιμένει πολύ στην κατ'ιδίαν συζήτηση».

«Η ίδια με το παράδειγμά της και με τον τρόπο που εργάζεται, δεν βλέπει τα πράγματα από μακριά, την ενδιαφέρουν πολύ και υπάρχει ανατροφοδότηση, υπάρχουν συμβουλές».

«Έχει όραμα και το περνά στους περισσότερους. Το αγαπά, το καταλαβαίνει, το ζει, το παλεύει».

«Οτιδήποτε θετικό θέλει να το χρησιμοποιήσει με ανθρωπιά, με αίσθηση ιστοιμίας. Ασκεί κριτική, ωστόσο επιτρέπει να της πεις ότι δε συμφωνείς ότι βλέπεις κάτι αλλιώς. Αμέσως αποδέχεται κάθε διαφορετική γνώμη και σε κάνει να αισθάνεσαι χρήσιμος και να δουλέψεις πάνω σ' αυτήν την ιδέα.

«Δεν αναλώνεται το σχολείο σε επουσιώδη πράγματα».

Έχει όραμα, είναι εργατική, αγκαλιάζει καθετί καινούριο, δέχεται τη διαφορετική άποψη, δεν αναλώνεται σε ανούσια πράγματα, είναι ανθρώπινη. Μία εκπαιδευτικός, δίνει το αποτέλεσμα: *«Ενδυναμώθηκα επιστημονικά και επαγγελματικά με τη θητεία μου στο σχολείο αυτό. Έφτιαξα ολόκληρα ντοσιέ με σημειώσεις, ειδικά μετά από την ενδοσχολική ενημέρωση που οργανώθηκε στο σχολείο».*

Τέσσερις εκπαιδευτικοί, διαφοροποιούνται (ποσοστό 25%) εκφράζοντας κάποιους δισταγμούς σχετικά με την προσπάθεια παρακίνησης όλων των εκπαιδευτικών από τη Διευθύντρια: *«Το παρωθητικό κλίμα έχει να κάνει με την αξιοποίηση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών. Όταν ο Διευθυντής προσπαθεί να αναδείξει τα καλά σου και να κρύψει τα κακά σου. Ενθαρρύνεις τον άλλο να βγάλει ότι καλό έχει. Το σχολείο μας έχει πάει καλά όλα αυτά τα χρόνια, δε νομίζω όμως ότι ενθαρρύνθηκαν όλοι οι εκπαιδευτικοί με τον τρόπο που έπρεπε».*

«Η ενθάρρυνση καινοτομιών χρειάζεται και γίνεται στο σχολείο, όχι όμως στο όνομα των καινοτομιών να υπάρχει μονομερής επιβράβευση».

«Δεν νιώθω ότι παρακινεί ιδιαίτερα. Η ίδια όμως επειδή δουλεύει ιδιαίτερα, έχει δώσει τη ζωή της για το σχολείο παροτρύνει με το παράδειγμά της».

Ως προς την τρίτη ερώτηση αυτού του άξονα και τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου: **Γνωρίζοντας ότι δεν παρέχονται οικονομικά κίνητρα στο δημόσιο σχολείο, ποιο είναι αυτό το στοιχείο που σας οδηγεί να αφιερώσετε περισσότερο χρόνο και ενέργεια στο έργο σας;** δίνεται ένας εκτενής κατάλογος εντυπωσιακών απαντήσεων από όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου (ποσοστό 100%). Οι απαντήσεις μπορούν να ομαδοποιηθούν με βάση:

1. Τα εσωτερικά κίνητρα

- Αγάπη για το παιδαγωγικό έργο.
- Αίσθημα δημιουργικότητας-αίσθημα υπευθυνότητας.
- Ελευθερία έκφρασης και δυνατότητα καινοτόμων πρακτικών.
- Αγάπη για την επιστήμη.

«Αγαπώ πολύ αυτό που κάνω, είναι λειτούργημα., με «προκαλεί» ο μη παραδοσιακός τρόπος διδασκαλίας επιλογής ύλης. αίσθηση της ελευθερίας, η ελευθερία των κινήσεων, το άμεσο αντίκρισμα της δουλειάς σου, η χαρά να προσφέρεις και να πιάνει τόπο, ελευθερία στη διδασκαλία και στη διαμόρφωση του προγράμματος, ο ενθουσιασμός για το καινούριο, η διαμόρφωση του προγράμματος από τον ίδιο τον εκπαιδευτικό και το σύλλογο, η ανάγκη να είμαστε ενημερωμένοι για την πρόοδο της επιστήμης μας, ένα τέτοιο σχολείο σου δίνει τη δυνατότητα να εμβαθύνεις τη διαδικασία εκπαίδευσης ενηλίκων σε σχέση με το τελικό προϊόν».

2. Τις διαπροσωπικές σχέσεις

- Καλό κλίμα μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή του σχολείου.
- Ανταμοιβή και αίσθημα αποδοχής του έργο τους από τους εκπαιδευόμενους.
- Ανάγκη κοινωνικής προσφοράς

«Όταν υπάρχει καλός λόγος και ο εκπαιδευτικός βρίσκει ανταπόκριση από όλους τους φορείς του σχολείου, αγαπά τη δουλειά του και δίνει πολλά πράγματα, η επαφή με ανθρώπους που έχουν ανάγκη, το γεγονός ότι μπαίνουμε στη διαδικασία να αποκτήσουν οι εκπαιδευόμενοι εμπιστοσύνη στο σχολείο και σε ορισμένες περιπτώσεις να τους εντάξουμε και πάλι στην κοινωνία, το γεγονός ότι οι εκπαιδευόμενοι σε κοιτούν στα μάτια, σε εκτιμούν, σε προσέχουν, δεν υπάρχουν προβλήματα πειθαρχίας, η πρόκληση να διδάσκεις και να βοηθάς ανθρώπους που δεν είχαν ευκαιρίες, είναι ένα σχολείο ισότητας, η υποστήριξη της Διευθύντρια και η συνεργασία μέσα στο σύλλογο

3.Τη σύγκριση με την υπόλοιπη εκπαίδευση

- Απογοήτευση από τα άλλα συστήματα εκπαίδευσης

«Η δουλειά σου γίνεται μεράκι κι όταν μάλιστα βλέπεις πως έχει μείνει πίσω η υπόλοιπη εκπαίδευση,. εκτιμάς την ευκαιρία που σου δίνεται,.. έστω κι αν οι υλικές απολαβές είναι λίγες,.. η απομάκρυνση από την πλήξη και την επανάληψη του πρωινού σχολείου,.. αναβαθμίζεται ο ρόλος του εκπαιδευτικού».

Στην άποψη του εκπαιδευτικού, η οποία παρατίθεται εμπεριέχονται στοιχεία και των τριών κατηγοριών: *«Νόμιζα στην αρχή ότι θα ήταν μια μονοσήμαντη σχέση,*

αλλά ήταν τελικά αμφίδρομη. Νόμιζα ότι σε ένα τέτοιο σχολείο θα έδινα μόνο εγώ, αλλά πήρα πιο πολλά. Εισέπραξα τη διάθεση για ζωή, ανθρώπων που έχουν κάνει μια τομή στη ζωή τους, με τσαμπογκά. Οι περισσότεροι μάλιστα είχαν κόψει στο παρελθόν το σχολείο, γιατί φοβούνταν το μάθημα που διδάσκω. Για μένα είναι πρόκληση, προσπαθώ να βρω τρόπους, να έχω μια πιο ώριμη σχέση με την επιστήμη μου και με τους ανθρώπους».

Η 2η ευκαιρία κερδίζεται...
γιατί η γνώση είναι δύναμη!!!

6.2. Ανάλυση της συνέντευξης της Διευθύντριας του ΣΔΕ Αχαρνών

6.2.1. Ερωτήσεις σε σχέση με τους λόγους επιλογής της συγκεκριμένης θέσης και τη διαδικασία επιλογής της (ερωτήσεις ερωτηματολογίου 1-3). Στην ερώτηση, η οποία υποβλήθηκε στη Διευθύντρια του ΣΔΕ Αχαρνών σχετικά με τους λόγους επιλογής της Διευθυντικής θέσης, απάντησε ότι: *«πλησιάζω στο τέλος σχεδόν της καριέρας μου και δεν αισθάνομαι ότι έχω φθαρεί»* γιατί σε *«όλη την εκπαιδευτική πορεία μου δεν έμεινα ποτέ σε μία θέση που να μη με ενδιέφερε»*. Τονίζει από την αρχή ότι βασικό της κίνητρο αποτελεί η αγάπη και το ενδιαφέρον για την εργασία της γι' αυτό και τα οφέλη είναι πλουσιοπάροχα: *«αισθάνομαι ότι έγινα πολύ πλουσιότερη σε πολλά στη διάρκεια της θητείας μου»*.

Ως προς τη διαδικασία επιλογής της επισημαίνει ότι ενδιαφερόταν αρχικά για τη θέση Φιλολόγου σε ένα ΣΔΕ όταν: *«με ειδοποίησαν από το ΙΔΕΚΕ ότι υπήρχε κενό για τη θέση διευθυντή στο ΣΔΕ Αχαρνών»*, αποσαφηνίζοντας και την αυθόρμητη δήλωση της αρχής ότι *«δεν επέλεξα τη θέση, με επέλεξε η θέση»*.

Οι αρχικοί δισταγμοί της υποχώρησαν με τη στήριξη των δύο επιστημονικών υπεύθυνων, που υπήρχαν τότε για κάθε σχολείο: *«διαπίστωσα ότι θα μπορούσα να στηριχθώ στην εμπειρία τους κι έτσι αποδέχτηκα την πρόταση»*.

Στην ερώτηση για το πώς αντιμετώπισε το γεγονός ότι ουσιαστικά ανέλαβε τη διεύθυνση σε ένα καινούριο σχολείο χωρίς κληροδοτημένη σχολική κουλτούρα, στην απάντηση φαίνονται καθαρά οι τρόποι τους οποίους χρησιμοποίησε για να ανταποκριθεί στη νέα της θέση και οι αρχές βάσει των οποίων εργάστηκε.

Αρχικά αισθάνθηκε έκπληξη και εντυπωσιασμό, για το θεσμό που μόλις είχε αρχίσει να λειτουργεί στην Ελλάδα, γιατί το είδε: *«σαν πρόκληση στην ουσία»*, γι' αυτό, λοιπόν, γοητευμένη επιστρατεύει δυνάμεις και αποσκευές: *«πολύ κέφι, όρεξη και πολύ διάβασμα. παράλληλα., διάβασμα για να ενημερωθώ για τις αρχές Εκπαίδευσης Ενηλίκων, αλλά και με μία σκευή που είχα μαζί μου, αφενός από τη δημόσια εκπαίδευση όπου είχα υπηρετήσει επί 20 χρόνια, και αφετέρου από τον ιδιωτικό τομέα όπου είχα υπεύθυνη θέση. Η πείρα αυτή αποδείχθηκε πολύτιμη»*

Παράλληλα τοποθετεί ως αρχές των ενεργειών της, το καλό του σχολείου και τη δημοκρατική διοίκηση: *«η βασική αρχή που ακολούθησα πάντα ήταν πρώτα να λειτουργώ με γνώμονα το καλό του σχολείου και, δεύτερον, οι όποιες αποφάσεις να αποτελούν συλλογικές αποφάσεις του συλλόγου των διδασκόντων και να είναι αποτέλεσμα δημοκρατικών και συναινετικών διαδικασιών»*.

6.2.2. Ερωτήσεις σε σχέση με τη διοικητική και εκπαιδευτική της εμπειρία τέθηκαν δύο ερωτήσεις: αν είχε προηγούμενη επιμόρφωση σε θέματα σχολικής διοίκησης και ποια στοιχεία της προηγούμενης εμπειρίας της ως εκπαιδευτικού τη βοήθησαν στην τωρινή της θέση (ερωτήσεις 4-5).

Σε σχέση με τη διοικητική εμπειρία των στελεχών της εκπαίδευσης γνωρίζουμε ότι στην Ελλάδα μέχρι πρόσφατα τουλάχιστον τα υποψήφια διευθυντικά στελέχη δε τυγχάνουν ειδικής κατάρτισης, δεν έχουν γνώσεις εκπαιδευτικής διοίκησης ή χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού για να παρωθούν τους εκπαιδευτικούς, να διευθετούν συγκρούσεις. Η ίδια απαντά: *«Δεν μπορώ να πω ότι είχα ιδιαίτερη επιμόρφωση σ' αυτό το πεδίο». Αυτό που την βοήθησε ήταν ότι: «στον ιδιωτικό τομέα είχα εργαστεί ως υπεύθυνη σύνταξης σε εγκυκλοπαίδεια, όπου είχα να κάνω με επιμελητές, λημματογράφους, διορθωτές τους οποίους έπρεπε να συντονίσω. Και παράλληλα να οργανώσω και να προγραμματίσω τις επαφές με τυπογραφεία, φωτοσυνθέσεις και ατελιέ γραφικών τεχνών. Η εμπειρία αυτή αποδείχθηκε πολύτιμη ως προς το θέμα της οργάνωσης και της διοίκησης του σχολείου».*

Η πολύχρονη εμπειρία, οι συνεχείς σπουδές, (master και διδακτορικό) και η θητεία της σε διαφορετικές βαθμίδες και θέσεις της Δημόσιας Εκπαίδευσης δημιουργούν ένα σύνολο ευνοϊκών παραγόντων, μια πολύτιμη «σκευή» για να ανταποκριθεί στο ρόλο της: *«η επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτισή μου δημιουργούσε αυτοπεποίθηση και σιγουριά, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν αμφιταλαντευόμουν αρκετά στην αρχή». «Έχω περάσει από όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης».*

« Μπορώ να πω ότι η χρονιά που εργάστηκα στην τεχνική εκπαίδευση πιθανόν να ήταν αυτή που χρησίμευσε ως παράδειγμα για να προσεγγίσω ανθρώπους, οι οποίοι είχαν πολύ μεγάλη όρεξη, πολλές ελλείψεις, πολλά κενά, πολύ χαμηλή αυτοεκτίμηση και αρκετές μαθησιακές και άλλες δυσκολίες, αλλά και πολλές γνώσεις και εμπειρίες αποκτημένες από τους ποικίλους χώρους όπου βρέθηκαν».

«Επίσης, με βοήθησε αποφασιστικά η εμπλοκή μου, στη διάρκεια της απόσπασής μου στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, στο Πρόγραμμα της Ευέλικτης Ζώνης. Οι συζητήσεις με εκπαιδευτικούς και μαθητές που συμμετείχαν σ' αυτό αποδείχτηκαν πολύτιμες και αξιοποιήσιμες»

6.2.3. Ερωτήσεις σε σχέση με τα προβλήματα που συνάντησε στην αρχή και κατά τη διάρκεια της θητείας της, αλλά και αν έχει εντοπίσει προβλήματα που πηγάζουν από τη συμπεριφορά της τέθηκαν τέσσερις ερωτήσεις (ερωτήσεις 6-9).

Σχετικά με τα αρχικά προβλήματα ομολογεί ότι: *«χρειάστηκε από την αρχή πάρα πολλή δουλειά» «Η προσπάθεια για ενημέρωση, για γνωριμία με όλους τους παράγοντες του σχολείου, για οργάνωση και προγραμματισμό του σχολείου, για την προσέλκυση υποψήφιων εκπαιδευομένων, για την επίλυση των προβλημάτων και των δυσκολιών της συστέγασης»* Οι δυσκολίες της συστέγασης, τα συνεχή εμπόδια της μεταστέγασης, οι συνεχείς κλοπές αποδεικνύονται *ψυχοφθόρα* εμπόδια και *«σήμαιναν τεράστιο φόρτο δουλειάς»*.

Πέρα όμως από την εξασφάλιση υποδομής, *ο συντονισμός του προσωπικού, από την Β/θμια Εκπαίδευση, με κάποιες παγιωμένες αντιλήψεις ως προς τη διδακτική, και των ωρομισθίων με πολύ λίγη εμπειρία στην εκπαίδευση συνολικά, η γνωριμία με τους εκπαιδευόμενους, τα προβλήματά τους και τις ανάγκες τους»* και το γεγονός ότι *«έπρεπε να διαβάσω αρκετά καινούρια πράγματα για μένα, να ενημερωθώ για αντίστοιχα σχολεία στην Ευρώπη, για το έργο τους και τις πρωτοβουλίες τους και, αν ήταν δυνατόν, να συνεργαστούμε ως σχολείο μαζί τους. δημιουργούν «ένα κυκεώνα πραγματικό»*.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει τώρα τα διακρίνει σε δύο κατηγορίες, που δεν εμφανίζονται συχνά στη βιβλιογραφία: Η πρώτη κατηγορία έχει να κάνει με την παρώθηση των εκπαιδευτικών, ζητούμενο στη σύγχρονη διοίκηση με όραμα και στόχους: *«Τα όποια προβλήματα προέρχονται από το γεγονός ότι ο Διευθυντής είναι μάνατζερ στα χαρτιά, δεν έχει τη δυνατότητα να προσφέρει κάτι στους εκπαιδευτικούς, πέρα από την ηθική ικανοποίηση που πηγάζει από την επιτυχία του έργου τους. Από την άλλη μεριά συνεχώς παρακινεί, προγραμματίζει, θέτει στόχους, ωθεί τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών. Αυτά τα δυο αλληλοσυγκρούονται. Ταυτόχρονα, για να πείσει και να αποτελέσει παράδειγμα, αναλαμβάνει ο ίδιος περισσότερες αρμοδιότητες και ευθύνες. Εάν είχε πιο ουσιαστικές αρμοδιότητες θεωρώ ότι το έργο του θα ήταν πιο απλό και η επαγγελματική ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών πιο ουσιαστική»*.

Η δεύτερη κατηγορία πηγής δυσκολιών είναι: *«οι παγιωμένες αντιλήψεις των εκπαιδευτικών, οι οποίες οφείλονται στη θητεία τους στο τοπικό σχολείο. Απαιτείται συνεχής ενθάρρυνση, ώστε να τολμούν να δοκιμάζουν, χωρίς το συνεχή φόβο ότι μπορεί και να μην πετύχουν πάντα. Επιπλέον, θέλουν να βλέπουν όσο το δυνατόν πιο*

άμεσα και στην πράξη τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων και των πρωτοβουλιών που αναλαμβάνουν. Αυτό σημαίνει ότι απαιτείται συνεχής ζύμωση, συζήτηση, ενημέρωση και επιμόρφωση. Γι' αυτό και έκρινα σκόπιμο να καλέσω στο σχολείο ανθρώπους καταξιωμένους στο χώρο της Εκπαίδευσης Ενηλίκων θεωρώντας ότι αυτό λειτουργεί θετικά προς την κατεύθυνση της ψυχοπαιδαγωγικής τους τόνωσης.

Παρατηρείται και στις δύο κατηγορίες δυσκολιών ως άμεση αντίδραση εκ μέρους της, ως αντανακλαστικό σχεδόν, η προσπάθεια αντιμετώπισης των προβλημάτων με έντονη δραστηριότητα, με τρόπο δημιουργικό και πρωτοβουλιακό.

Στη συνέχεια η ανάλυση της συνέντευξης της Διευθύντριας του ΣΔΕ Αχαρνών ακολουθεί τους ίδιους άξονες με το ερωτηματολόγιο των εκπαιδευτικών. Έτσι:

6.2.4. Ως προς τον πρώτο άξονα:

Διερεύνηση των απόψεων της Διευθύντριας του ΣΔΕ Αχαρνών για την εικόνα του σχολείου και των εσωτερικών σχέσεων στο ΣΔΕ

τέθηκαν 7 ερωτήσεις (ερωτήσεις 8-13).

Στην ερώτηση αν οι εκπαιδευτικοί της εμπιστεύονται τα προβλήματά τους, θεωρεί ότι αυτό συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό. «*Τουλάχιστον αυτό πιστεύω, σε σχέση με τα προβλήματα που έχουν να κάνουν με τη λειτουργία του σχολείου, με τις σχέσεις τους με τους εκπαιδευόμενους κ.λπ. Θεωρώ ότι τα προβλήματα που έχουν να κάνουν με το εκπαιδευτικό κομμάτι τα εναποθέτουν σε μένα, εκτιμούν τις γνώσεις μου στον τομέα της παιδαγωγικής και διδακτικής, και από τη μεριά μου ποτέ δεν αρνούμαι τη βοήθεια σε κανένα συνάδελφο*».

Από την άλλη βλέπει ότι: «*δεν μου εμπιστεύονται όλοι προσωπικά τους προβλήματα*» και προσπαθεί να το ερμηνεύσει αποδίδοντας την αιτία: «*πιθανόν να έπαιξε ρόλο και το κλειστό του δικού μου χαρακτήρα. Πιθανόν, να μην κατάφερα να τους προσεγγίσω σε προσωπικό επίπεδο. Αφήνοντας τα δικά μου προβλήματα έξω από το χώρο δουλειάς, τους αποθαρρύνω πιθανόν να συζητούν και τα δικά τους αν δεν έχουν άμεση σχέση με το σχολείο*».

Στην αξιολόγηση των προσωπικών της σχέσεων με τους εκπαιδευτικούς εντάσσεται και η επόμενη ερώτηση, αν έχει διαπιστώσει κάποια σημεία στο χαρακτήρα της που δυσκόλεψαν τη συνεργασία, στην οποία απαντά ότι «*πιθανόν ο υπερσυγκεντρωτισμός που με χαρακτηρίζει να δυσκόλευε μερικές φορές τις καταστάσεις*». Μπορεί κάποιος παρατηρητής να της απέδιδε *αυταρχισμό*, αλλά η ίδια

μιλά: «για μια τελειομανία και μια προσπάθεια λεπτομερούς οργάνωσης από την αρχή μέχρι το τέλος, με αποτέλεσμα βέβαια αυτό να αρχίσει να φαίνεται ήδη από τις πρώτες εβδομάδες λειτουργίας του σχολείου κάτω από τη δική μου διεύθυνση».

Αμέσως όμως προσπαθεί να βρει λύση και ταυτόχρονα δηλώνει: «στην πορεία χτίσαμε σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης κι έτσι οι όποιες ατέλειές μου έχω την εντύπωση ότι δεν παρερμηνεύονταν πλέον. Από την άλλη όμως είμαι διαθέσιμη να ακούσω του καθενός το πρόβλημα, άσχετο αν τα δικά μου παραμένουν καταχωνιασμένα. Εν πάση περιπτώσει, θεωρώ ότι το επίπεδο συνεργασίας στο σχολείο είναι πολύ υψηλό».

Στην ερώτηση για την άποψή της για τις συγκρούσεις στο σχολείο η απάντηση δηλώνει την προσπάθεια για δημιουργική αξιοποίηση των συγκρούσεων: «Δεν υπάρχει ζωντανός οργανισμός ή χώρος στον οποίο συναντιούνται άνθρωποι, δρουν, λειτουργούν, χωρίς συγκρούσεις. Χώρος χωρίς συγκρούσεις είναι νεκρός χώρος, φτάνει όμως οι όποιες διαφωνίες και συγκρούσεις να οδηγούνται σε κάποια σύγκλιση απόψεων και σε συνεργασία» Η αντίληψη της συνεργασίας διατρέχει το κείμενο, θεωρώντας ότι κάθε συνεργασία μεταξύ ανθρώπων με διαφορετικά ενδιαφέροντα, ιδιοσυγκρασίες, εμπεριέχει τη σύγκρουση. Κάθε πρόβλημα: «είναι θετικό να έρχεται στην επιφάνεια, να συζητιέται και να αντιμετωπίζεται, έστω και συγκρουσιακά, παρά να κουκουλώνεται».

Ως φυσική συνέχεια της παραπάνω ερώτησης έρχεται η επόμενη για τους τρόπους που παρεμβαίνει στην επίλυση προβλημάτων μεταξύ εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτικών. Απαντά με μια γενική στάση και θέση: «η δική μου παρέμβαση ήταν και είναι πάντα κατευναστική» κυρίως για να μη χαθεί κάποιος εκπαιδευόμενος λόγω κάποιας σύγκρουσης που είχε με κάποιον εκπαιδευτικό». Περιγράφοντας την τακτική σεβασμού που ακολουθεί και στα δύο μέρη, τονίζει ότι «συνήθως, συζητώ ξεχωριστά με τους εκπαιδευόμενους και ξεχωριστά με τους εκπαιδευτικούς προκαλώντας έπειτα κάποια κοινή συνάντηση και συζήτηση μέσα από την οποία λύνονται προβλήματα που έχουν ανακύψει».

Η συμβιβαστική διάθεση την οδηγεί να ενεργεί άμεσα με ποικίλους τρόπους, «να προλαβαίνει καταστάσεις» αξιοποιώντας τους εκπαιδευόμενους με το: «να διατυπώνουν γνώμες, να προτείνουν πράγματα με τα οποία θέλουν ασχοληθούν, να εκφράζουν προβλήματα και προβληματισμούς, να συμμετέχουν στον προγραμματισμό δράσεων και δραστηριοτήτων»

Ωστόσο «*σοβαρά προβλήματα τα χρόνια αυτά που είμαι στο σχολείο ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και εκπαιδευόμενους δεν έχουν ανακύψει*».

Ο χαρακτηρισμός του κλίματος του σχολείου είναι η επόμενη ερώτηση, δηλωτική της ατμόσφαιρας του σχολείου και της επικοινωνίας όπως συντελείται στο ΣΔΕ Αχαρνών. Δηλώνει, λοιπόν ότι αυτό είναι: «*ζεστό, συναδελφικό, συνεργατικό, αμοιβαίας αποδοχής, πρωτοβουλιακό*».

Από την αρχή της συνέντευξης λοιπόν είναι φανερό ότι το σχολείο είναι ένας χώρος, τον οποίο έχει επιλέξει, έχει καταβάλλει μεγάλες προσπάθειες για να λειτουργήσει, έχει ζυμωθεί μ'αυτόν και τα προβλήματά του, αξιοποιεί όλα τα εφόδια και τις αποσκευές μιας μακράς επαγγελματικής πορείας, έχει συγκεκριμένες απόψεις για την εκπαίδευση ενηλίκων, τη συνεργασία και την παρακίνηση των εκπαιδευτικών με αποτέλεσμα στην ερώτηση: πώς θα ήθελε να τη θυμούνται ως διευθύντρια απαντά: «*σαν μια φιγούρα μητρική και πατρική ταυτόχρονα. Ως οικοδέσποινα που τους υποδέχεται στην αρχή και τους αποχαιρετά στο τέλος. Ως άνθρωπο με κατανόηση και ανοχή, που αγαπά και πιστεύει αυτό που κάνει*»

6.2.5.Ως προς το δεύτερο άξονα:

Διερεύνηση των εξωτερικών σχέσεων της Διευθύντριας του ΣΔΕ Αχαρνών και της συνεργασίας με φορείς και παράγοντες εκτός σχολείου, τέθηκαν δύο ερωτήσεις (ερωτήσεις 14-15).

Στην ερώτηση αν προσπαθεί να καλλιεργήσει σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία η απάντηση είναι καταφατική, γιατί η πολύπλευρη καλλιέργεια του ενήλικα εκπαιδευόμενου το απαιτεί.: «*Τα ποικίλα ερεθίσματα, οι γνώσεις, οι πληροφορίες που μπορούν να μεταδοθούν στους εκπαιδευόμενους*». Αυτό γίνεται είτε προγραμματισμένα είτε ως ανάγκη που «*προκύπτει κατά τη διάρκεια της χρονιάς με αφορμή ένα ζήτημα που απασχολεί τους εκπαιδευόμενους ή μετά από μία επίσκεψη του σχολείου σε κάποιο χώρο π.χ. ένα μουσείο*». «*Στο πλαίσιο αυτό έχουν επισκεφτεί το σχολείο επιστήμονες, λογοτέχνες, καλλιτέχνες, πολιτικοί, συνδικαλιστές, άνθρωποι που διαπρέπουν στο δικό τους χώρο*». Οι επισκέψεις αυτές και αποτέλεσμα της επιδίωξης των εκπαιδευτικών, «*οι οποίοι ενστερνίζονται το πνεύμα, τη διάθεση και τη φιλοσοφία του σχολείου*».

Οι επαφές με άλλα ΣΔΕ μοιάζουν περιορισμένες, ενώ με αντίστοιχα σχολεία του εξωτερικού, τα οποία επισκέπτονται συχνά το ΣΔΕ Αχαρνών τις θεωρεί πολύ αποδοτικές.

Στην ερώτηση αν συμμετείχε σε προγράμματα και δραστηριότητες με το Δήμο και την τοπική κοινωνία και σε ποια τονίζει ότι: *«η ανάπτυξη σχέσεων με το Δήμο και την τοπική κοινωνία ήταν και είναι ανάμεσα στις προτεραιότητες του σχολείου»*. Ιδιαίτερα οι Κοινωνικές Υπηρεσίες του Δήμου συνεργάζονται με το σχολείο, *«αλλά σε αρκετά πράγματα ο Δήμος έχει ανταποκριθεί, όπως στη διάθεση δασκάλας παραδοσιακών χορών και δασκάλου μουσικής για τα εργαστήρια, στη χρηματοδότηση του περιοδικού μας, στη διάθεση της αίθουσας του Δήμου για τη χριστουγεννιάτικη αγορά μας»* Τελευταία όμως τονίζει ότι *«οι προσπάθειες είναι υπέρμετρες σε σχέση με τα αποτελέσματα»*.

Παράλληλα οργανώσεις με κοινωνική αποστολή έρχονται σε επαφή με το σχολείο, μέσα από την έντονη κοινωνική και φιλανθρωπική δράση του. Ιδιαίτερα με το Χριστουγεννιάτικο bazaar, το σχολείο δημιουργεί μέσω των εργαστηρίων αντικείμενα, τα οποία διαθέτει για την ενίσχυση ιδρυμάτων (Αρωγή, Κιβωτός, κ.λ.π.), ενέργειες που το συνδέουν με την τοπική και ευρύτερη κοινωνία.

6.2.6. Ως προς τον τρίτο άξονα:

Λιερέυνηση της ιεραρχίας, γραφειοκρατίας και δημοκρατικής λήψης αποφάσεων τέθηκαν 6 ερωτήσεις (ερωτήσεις 17-21).

Στην πρώτη ερώτηση σχετικά με τα βασικά καθήκοντα και το ρόλο γενικά του διευθυντή ενός ΣΔΕ, στην απάντηση επισημαίνεται η πολυπλοκότητα του ρόλου, χωρίς βέβαια στα πλαίσια μιας συνέντευξης να μπορεί να δοθούν με λεπτομέρεια όλες οι συνιστώσες του ρόλου και των καθηκόντων, οι οποίες ουσιαστικά περιγράφονται στις απαντήσεις των άλλων ερωτήσεων. Περιεκτικά απαντώντας τονίζει ότι: *«Ο ρόλος του διευθυντή είναι πολυεπίπεδος και πολυδιάστατος. Ο διευθυντής είναι κάτι σαν τον ικανό μαέστρο που διευθύνει μια δύσκολη και απαιτητική ορχήστρα»*.

«Περιγράφοντας επιγραμματικά το ρόλο του διευθυντή θα λέγαμε ότι πρέπει να είναι: διοικητικός, καθοδηγητικός, εμπνευστικός, οργανωτικός, συντονιστικός, ισορροπιστικός, συνεργατικός, συμβουλευτικός, συνδιαμορφωτικός, μεσολαβητικός, προωθητικός-παρωθητικός».

Στη δεύτερη ερώτηση αν υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή των θέσεων ιεραρχίας με την έννοια της ιεράρχησης των ρόλων μέσα στο σχολείο δηλώνει ότι: *«προσπαθώ να λειτουργώ ως ίσος μεταξύ ίσων και η όποια άσκηση εξουσίας να διαχέεται στο συλλογικό όργανο του σχολείου»* Η πράξη, όμως, έχει δείξει ότι όλα

οδηγούν στην ιεράρχηση, *«χωρίς να το επιδιώκεις, χρειάζεται πολλές φορές να πάρεις θέση ως Διευθυντής»*, εννοώντας ότι ο Διευθυντής πρέπει να ανταποκριθεί στις ευθύνες του, οι οποίες *περιχαράκωνουν* το ρόλο του και *«καθιερώνουν μια μορφή ιεραρχίας, σίγουρα δημοκρατικής»*. Η επισήμανση της δημοκρατικής ιεραρχίας διαχέεται σε όλες τις απαντήσεις της συνέντευξης.

Στην τρίτη ερώτηση για τα διαφορετικά χαρακτηριστικά που χρειάζεται να έχει ο Διευθυντής ενός σχολείου α/βάθμιας ή β/θμιας εκπαίδευσης σε σχέση με το Διευθυντή ενός ΣΔΕ μετά την επισήμανση ότι: *«δεν έχω κάνει Διευθύντρια σε άλλο σχολείο και δεν είμαι ο κατάλληλος άνθρωπος να απαντήσω»* παρατίθεται ένας κατάλογος διαφορών μιλά όχι για διαφορετικά χαρακτηριστικά αλλά για διαφορετικά καθήκοντα.

«Η δημοκρατικότητα, η ευελιξία, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η εμπιστοσύνη στους εκπαιδευτικούς, η συνεργατικότητα, η δικαιοσύνη, η αμεροληψία, η οργανωτικότητα κ.ά., « αποτελούν συνιστώσες όλων των χώρων της διοίκησης.

Ο Διευθυντής ενός σχολείου α/βάθμιας ή β/θμιας εκπαίδευσης υποτάσσεται αναγκαστικά στη γραφειοκρατία, εφαρμόζει ένα Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών έτοιμο από τα πριν *χωρίς τη δυνατότητα ή το περιθώριο μετατροπών και αλλαγών* έχει ρόλο *διεκπεραιωτικό* και πολύ μικρά *περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών*. Χαρακτηριστικό του επισημαίνει είναι *η υπηρεσιακή συνέπειά του*.

Ο Διευθυντής ΣΔΕ δεν αντιμετωπίζει τη γραφειοκρατία γιατί: *«το γραφειοκρατικό κομμάτι είναι ελάχιστο έως μηδαμινό, και ο Διευθυντής αναλώνεται κυρίως στο εκπαιδευτικό κομμάτι της δουλειάς του και στα θέματα καλύτερης, ουσιαστικότερης και αποτελεσματικότερης λειτουργίας του σχολείου»*.

Στην ερώτηση ποια είναι η θέση της για τη γραφειοκρατική σχολαστικότητα σε ένα ΣΔΕ ως συνέπεια της προηγούμενης απαντά *«ότι εφόσον έχουμε ένα σχολείο που λειτουργεί με ένα ευρύ πλαίσιο προγράμματος σπουδών, καινοτόμο, ευέλικτο και πρωτοποριακό»*, θα ήταν *οξύμωρο* να λειτουργεί με τρόπο και πνεύμα γραφειοκρατικό. Απαιτείται *ευρύτητα και ευελιξία*, γιατί κινδυνεύει, *«υπονομεύεται και αλλοιώνεται η γενικότερη φιλοσοφία του θεσμού των ΣΔΕ»*.

Η επόμενη ερώτηση αφορά τον τρόπο λήψης αποφάσεων στο σχολείο, σημαντική ερώτηση για ένα ΣΔΕ. Η απάντηση περικλείει και ένα μέρος της οργάνωσης της ζωής του σχολείου, γιατί γίνεται αναφορά στη διαδικασία των εβδομαδιαίων συνεδριάσεων. Οι αποφάσεις λαμβάνονται *«με δημοκρατικό, συναινετικό τρόπο μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες και αποφάσεις του συλλόγου των εκπαιδευτικών σε*

τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις». Οι συνεδριάσεις του συλλόγου επιτελούν το ρόλο τους όχι γιατί το προβλέπει ο κανονισμός αλλά, γιατί: «δίνεται η ευκαιρία στους συναδέλφους να εκφράσουν τις απόψεις τους, να διατυπώσουν προτάσεις, να συζητήσουν και τέλος, μέσα από τη συζήτηση και τη ζύμωση, να καταλήξουμε σε κάποιες αποφάσεις. Έχουν ουσιαστικό περιεχόμενο: «αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της λειτουργίας και της φυσιογνωμίας του σχολείου».

Στην έκτη ερώτηση ποιους τρόπους μεταβίβασης εντολών προτιμά να χρησιμοποιεί στα πλαίσια της δημοκρατικής διοίκησης και των συναινετικών αποφάσεων χρησιμοποιεί τη *συζήτηση* δεν είναι αυτό όμως *πάντα εφικτό*, αναφέροντας ένα ποσοστό 90%. Σε μερικές αποφάσεις της Κεντρικής Διοίκησης που δεν βρίσκουν σύμφωνη ούτε την ίδια *«ενημερώνω τους εκπαιδευτικούς αναλυτικά φωτοτυπώντας τα έγγραφα, αφήνοντάς τους χρόνο να τα μελετήσουν και να προβληματιστούν, και συζητώντας στη συνέχεια στο σύλλογο και συναποφασίζοντας για το πώς θα ενεργήσουμε χωρίς και να παρατυπήσουμε».* Ο παράγοντας του χρόνου και τα ασφυκτικά πλαίσια την κάνουν να διατυπώσει *«στα ίσα κάποιες αποφάσεις».*

6.2.7. Ως προς τον 4^ο Άξονα

Διερεύνηση της οργάνωσης και εύρυθμης λειτουργίας του ΣΔΕ Αχαρνών τέθηκαν δύο ερωτήσεις (ερωτήσεις ερωτηματολογίου 22-23).

Στην πρώτη ερώτηση με ποιους τρόπους δοκιμάζει να αντιμετωπίσει την πιθανή υπηρεσιακή αδιαφορία κάποιων εκπαιδευτικών επισημαίνει ότι: *«Δεν μπορώ να πω ότι εντόπισα αδιαφορία από την πλευρά των εκπαιδευτικών ως προς τα ουσιαστικά καθήκοντά τους»* Τονίζει *την προθυμία* να αναλάβουν επιπλέον διδακτικό έργο ή *κάποια πρόσθετη εργασία. «Δεν έτυχε όλα αυτά τα χρόνια κάποιος εκπαιδευτικός να αδιαφορεί για τη λειτουργία του σχολείου».*

Ο χρόνος προσέλευσης δείχνει να την απασχολεί, αλλά πιστεύει ότι δε γίνεται *με σύστημα. «Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να ετοιμάσουν φύλλα εργασίας και να βγάλουν φωτοτυπίες, φροντίζουν να είναι έγκαιρα στο σχολείο».* Στην περίπτωση που δημιουργείται πρόβλημα τίθεται για συζήτηση στο σύλλογο και *«γίνεται κατανοητό ότι η καθυστέρηση του ενός δημιουργεί δυσλειτουργία στους υπόλοιπους».*

Τέλος επισημαίνει: *«τη μεγάλη συνέπεια του συνόλου των εκπαιδευτικών του σχολείου, και των μονίμων και των ωρομίσθιων»*

Στη δεύτερη ερώτηση ότι ως προς την οργάνωση τη χαρακτηρίζουν υπερσυγκεντρωτική, στοιχείο που αναφέρθηκε από την ίδια στις ερωτήσεις του

πρώτου άξονα παραδέχεται ότι ασχολείται συστηματικά με τη λειτουργία του σχολείου, εξηγώντας ότι φροντίζει να οργανώνει τα πάντα: *«γιατί θέλω να εξασφαλίσω στους εκπαιδευτικούς περισσότερο χρόνο και διάθεση, ώστε να ασχοληθούν με το εκπαιδευτικό κομμάτι της δουλειάς τους. Δεν το κάνω γιατί δεν τους έχω εμπιστοσύνη. Ίσα ίσα, το αντίθετο συμβαίνει».*

6.2.8. Ως προς τον 5^ο Άξονα

Διερεύνηση των καινοτομιών στο ΣΔΕ Αχαρνών καθώς και των κινήτρων

τέθηκαν τέσσερις ερωτήσεις (ερωτήσεις ερωτηματολογίου 24-27).

Στην πρώτη ερώτηση: Δεδομένου ότι στα ΣΔΕ ο Διευθυντής μαζί με το σύλλογο συνδιαμορφώνουν το πρόγραμμα του σχολείου, ποιες καινοτομίες πιστεύετε ότι έχετε επιφέρει στο σχολείο απαριθμεί μία σειρά καινοτομιών με βασικό χαρακτηριστικό τους να διαμορφωθεί «ένα σχολείο ανοικτό προς τα έξω». Αφού χαρακτηρίζει κάθε ΣΔΕ «ως αυτόνομη μονάδα». με το διευθυντή να δημιουργεί «*μια κυψέλη ανθρώπων*» στην οποία κατανέμονται καθήκοντα και αρμοδιότητες, κινητοποιώντας τους παράγοντες του σχολείου με βάση τις ανάγκες των εκπαιδευομένων δημιουργούνται καινοτομίες και αναλαμβάνονται πρωτοποριακές δράσεις.

Καινοτομίες που βοήθησε να εφαρμοστούν στο σχολείο είναι οι διαθεματικές διδασκαλίες, τα διαθεματικά σχέδια δράσης και τα ελεύθερα εργαστήρια. *«Η καθιέρωση στο πρόγραμμα των εργαστηρίων και των projects είναι σημαντική καινοτομία για τα σχολεία αυτά».* Οι καινοτομίες έχουν σχέση και με το βαθμό δυσκολίας της εφαρμογής τους γιατί έπρεπε *«να πεισθούν όχι μόνο οι εκπαιδευόμενοι αλλά και οι ίδιοι οι συνάδελφοι, οι οποίοι είχαν πολλές επιφυλάξεις να ακολουθήσουν τις δραστηριότητες αυτές».*

Η καθιέρωση επίσης του Χριστουγεννιάτικου Bazaar κινητοποίησε το σχολείο, αφού δημιουργήθηκε εργαστήριο κατασκευών, βοήθησε οικονομικά οικογένειες εκπαιδευομένων και οδήγησε *«στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών από την πλευρά των εκπαιδευομένων, για το πού θα πρέπει να διατίθενται τα έσοδα κάθε φορά».*

Στα θέματα αξιολόγησης επίσης θεωρεί ότι ανέπτυξε πρωτοποριακή δράση, γιατί *«υιοθετήθηκαν από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου μορφές αυτοαξιολόγησης του έργου τους καθώς και αξιολόγησής τους από τους εκπαιδευόμενους. Ακόμη, επιδίωξα την καθιέρωση ερευνητικών τεχνικών εσωτερικής αξιολόγησης του*

επιτελούμενου στο σχολείο έργου και ενθάρρυνα την παρουσίαση των αποτελεσμάτων στο απολογιστικό συνέδριο των ΣΔΕ».

Ως προς τη δεύτερη ερώτηση για τα κίνητρα εκείνα που την κάνουν να διαθέτει τόσο χρόνο και ενέργεια στο σχολείο, αφού οι οικονομικές απολαβές είναι πενιχρές αναφέρεται σε μια σειρά κινήτρων με κυρίαρχο τις θερμές διαπροσωπικές σχέσεις. Η ανταμοιβή και το αίσθημα αποδοχής από τους εκπαιδευόμενους, αλλά και η ανάγκη κοινωνικής προσφοράς την κινητοποιεί και της δίνει δύναμη να συνεχίσει: *«Η ημέρα της αποφοίτησης, όταν περήφανοι και γεμάτοι αυτοπεποίθηση μας αποχαιρετούν οι εκπαιδευόμενοι, αυτή η ημέρα μου δίνει τη δύναμη να συνεχίσω, να πάρω πάλι δύναμη, να ξεκινήσω με την ίδια όρεξη».*

«Η ζεστασιά με την οποία με δέχονται εκπαιδευτικοί και εκπαιδευόμενοι, η αναγνώριση στο πρόσωπό μου, η εμπιστοσύνη με την οποία μου καταθέτουν τα προβλήματά τους οι εκπαιδευόμενοι, το γεγονός ότι είμαι δέκτης εξομολογήσεων για χίλια δυο προβλήματά τους και μου δίνεται η δυνατότητα να στηρίζω αυτούς τους ανθρώπους».

Μια σειρά επίσης εσωτερικών κινήτρων που σχετίζονται με την αγάπη για την εκπαίδευση, τη δημιουργικότητα, την ελευθερία έκφρασης και τη δυνατότητα καινοτόμων πρακτικών μοιάζει να την δραστηριοποιεί: *«λειτουργήσε ως κίνητρο η πρόκληση να εφαρμόσω στην πράξη διδακτικές αρχές, μεθόδους και τεχνικές στις οποίες πίστευα, αλλά δεν είχα τη δυνατότητα να εφαρμόσω, καθώς και η συνειδητοποίηση ότι μέσα από τη διαδικασία αυτή μπορούσα να εξελιχθώ και επαγγελματικά και ως άνθρωπος. Ζώντας δε από κοντά τους εκπαιδευτικούς πιστεύει ότι: «τα ίδια κίνητρα ισχύουν και για τους εκπαιδευτικούς. Η επιλογή τους είναι συνειδητή».*

Οι δύο επόμενες ερωτήσεις είναι παραπλήσιες σε σχέση με την παρώθηση των εκπαιδευτικών. Στην ερώτηση ποια στοιχεία της προσωπικότητας των εκπαιδευτικών προσπαθεί να αξιοποιήσει παραθέτει όλα τα στοιχεία που σχετίζονται με τα εσωτερικά κίνητρα τα δικά της και των εκπαιδευτικών: *«την όρεξη για δουλειά, τη διάθεση να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να πειραματίζονται σε διάφορα πράγματα, το ενδιαφέρον τους να συμβάλλουν στην ομαλή πορεία του σχολείου, την αγάπη τους για το έργο που επιτελούν. Είναι ιδιαίτερα συγκινητικό, όταν παρατηρώ μεταξύ των συναδέλφων τη διάθεση να μεταδώσουν προς τα έξω και να μοιραστούν αυτό που ήδη έζησαν ή ήδη δοκίμασαν»*

Στην ερώτηση πώς προσπαθεί να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς απαντά ότι προτάσσει στόχους, τους οποίους ενθαρρύνει να υλοποιήσουν, *«να τους ενστερνιστούν και να πιστέψουν βαθιά ότι πρέπει να τους πετύχουν»*. Από την άλλη η αμέριστη βοήθεια για την υλοποίηση των στόχων εμπνυχώνει τους εκπαιδευτικούς, τους κάνει υπερήφανους για τη δουλειά τους. Ένας επίσης σημαντικός παράγοντας είναι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων.

Στην τελευταία ερώτηση που αφορά τα συναισθήματα, τα οποία της δημιουργούνται από την επιτέλεση του έργου της απαντά χαρακτηριστικά: *«κυριαρχούν χαρά και βαθιά ικανοποίηση, καμάρι και περηφάνια για το σχολείο»* δίνοντας ανάγλυφα και περιεκτικά μέσα από αυτά τη θετική εικόνα του ίδιου του σχολείου.

7^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7. Εισαγωγή

Με βάση τη διερεύνηση του παρωθητικού ρόλου της Διευθύντριας το «ερωτηματολόγιο» των συνεντεύξεων, δομήθηκε πάνω σε πέντε άξονες ζητούμενων. Στους ίδιους άξονες στηρίχτηκε και η ανάλυση των απαντήσεων των εκπαιδευτικών και της Διευθύντριας του σχολείου. Η ποιοτική ομαδοποίησή των ερωτήσεων από την αρχή μετά τις προσυνεντεύξεις, κρίθηκε απαραίτητη, στην προσπάθεια να γίνει εφικτή η βαθύτερη έρευνα, η ανάλυση των απαντήσεων και ο εντοπισμός της συνολικής εικόνας του σχολείου. Ο συσχετισμός που θα επιχειρηθεί στο νέο κεφάλαιο αφορά εκτός από τη σύγκριση των απόψεων της Διευθύντριας και του συλλόγου, κριτική ανάλυση των ευρημάτων, σύνδεση τους με θεωρητικά πρότυπα και τα τελικά συμπεράσματα για τον εντοπισμό αλλά και την αξιολόγηση των στοιχείων εκείνων που πιστεύουμε ότι λειτουργούν παρωθητικά στους εκπαιδευτικούς του σχολείου με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν.

7.1. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΨΕΩΝ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

Η σύγκριση των απόψεων της Διευθύντριας και των εκπαιδευτικών κρίνεται απαραίτητη, γιατί επιδιώκεται να ερευνηθεί ο βαθμός ταύτισης των απόψεων τους και ο βαθμός κατανόησης των θέσεων του ενός από τον άλλον.

Ως προς την πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου του άξονα των εσωτερικών σχέσεων, για τη δημιουργία κλίματος ενθουσιασμού στο σχολείο συγκλίνουν οι απόψεις της Διευθύντριας και των εκπαιδευτικών. Η Διευθύντρια περιγράφει με συγκεκριμένα επίθετα το ρόλο της -ως **εμπνευστικό, συνεργατικό, συμβουλευτικό, μεσολαβητικό, προωθητικό-παρωθητικό** – δηλώνοντας τη στήριξη που παρέχει μέσω του έργου της στην εκπαιδευτική κοινότητα.. Εκφράζει επίσης σε σημείο της συνέντευξής της ότι τα συναισθήματα, τα οποία κυριαρχούν από την επιτέλεση του ρόλου της είναι: **χαρά και βαθιά ικανοποίηση, καμάρι και περηφάνια για το σχολείο..**

Παράλληλα όλοι οι εκπαιδευτικοί (ποσοστό 100%) μιλούν για ενθουσιασμό που υπάρχει στο σχολείο: *«που τους παρασέρνει όλους»* με τον *εμψυχωτικό* και *υποστηρικτικό* ρόλο της Διευθύντριας

Ως προς τη δεύτερη ερώτηση αν συμβιβάζει αντίθετες απόψεις που μπορεί να παρουσιαστούν, η Διευθύντρια δηλώνει σε σχέση με τις συγκρούσεις εκπαιδευτικών και εκπαιδευόμενων μεταξύ τους ότι *«επιδιώκω να προλαβαίνω καταστάσεις»* όμως *«σοβαρά προβλήματα τα χρόνια αυτά που είμαι στο σχολείο ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και εκπαιδευόμενους δεν έχουν ανακύψει»*.

Σε σχέση με γενικότερες συγκρούσεις υποστηρίζει ότι ένας χώρος: *«χωρίς συγκρούσεις είναι νεκρός χώρος»* θεωρώντας ότι είναι φυσιολογικές γιατί, *«όταν υπάρχει κάποιο πρόβλημα είναι θετικό να έρχεται στην επιφάνεια, να συζητιέται και να αντιμετωπίζεται, έστω και συγκρουσιακά, παρά να κουκουλώνεται»*. Αντίστοιχα οι εκπαιδευτικοί (ποσοστό 87,5%) περιγράφοντας τη στάση της επισημαίνουν ότι: *«προσπαθεί συνεχώς να συμβιβάσει, να συμμετέχει, να ενημερώνει, να προλαβαίνει, να καλύπτει»*. Είναι *«μια μαμά που προσπαθεί να προστατεύει»*, ή ο *«ρόλος της είναι πυροσβεστικός. Στις συνεδριάσεις, όταν εκφράζονται αντίθετες απόψεις, σιωπά, αφήνει το σύλλογο να εκφραστεί, βρίσκει το σημείο σύγκλισης»*.

Η άποψη, η οποία εκφράζεται από εκπαιδευτικό, ότι *«ο τρόπος προσέγγισης από τη Διευθύντρια των προσωπικών προβλημάτων των εκπαιδευόμενων χρειάζεται κάποια οριοθέτηση»*, δείχνει από τη μια, υπερβολή στην εκδήλωση ενδιαφέροντος προς τους εκπαιδευόμενους από την άλλη όμως επικυρώνει το θερμή σχέση της με το σχολείο, η οποία τονίζεται από το σύνολο των εκπαιδευτικών.

Ως προς την τρίτη ερώτηση, αν επικοινωνεί άμεσα η Διευθύντρια με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, οι 10 στους 16 (ποσοστό 62,5%) αισθάνονται την επικοινωνία υπό τη μορφή συνεργασίας και προαγωγής του έργου του σχολείου. *«Με νουθεσίες και συμβουλές τους βοηθά στην άσκηση του εκπαιδευτικού τους έργου»*. Η επικοινωνία φαίνεται να επιτυγχάνεται στο χώρο του σχολείου με την *υποστήριξη* και τη *διευκόλυνση*. Ωστόσο περιγράφεται μερικές φορές ως *«απότομη»* ή λειτουργεί στο πρόσωπό της *«η εξουσιαστική εικόνα»*.

Οι απόψεις συμπίπτουν στη συγκεκριμένη ερώτηση, αφού η Διευθύντρια πιστεύει ότι από τη μια μεριά, σε μεγάλο βαθμό επικοινωνεί σε σχέση με τα προβλήματα που έχουν να κάνουν με τη λειτουργία του σχολείου και με τις σχέσεις της με τους εκπαιδευόμενους αντιλαμβάνεται όμως από την άλλη και ερμηνεύει τη στάση ορισμένων εκπαιδευτικών ως προς τα προσωπικά τους προβλήματα. *«Δεν μου*

εμπιστεύονται όλοι τα προσωπικά τους προβλήματα. Πιθανόν να έπαιξε ρόλο και το κλειστό του δικού μου χαρακτήρα»

Στην τέταρτη ερώτηση του άξονα των εσωτερικών σχέσεων στο ΣΔΕ Αχαρνών, η οποία εξειδικεύει κατά κάποιον τρόπο την προηγούμενη, *για τη συνεργασία και την αποτελεσματική επίλυση οποιουδήποτε προσωπικού ή επαγγελματικού τους θέματος από τη Διευθύντρια* τονίζεται η **συνεργασία, η κατανόηση και η συμπαράσταση** ιδιαίτερα στο επαγγελματικό κομμάτι. (ποσοστό 93,75%). Μερικοί στην απάντησή τους δεν ξεχνούν τη συμπαράσταση του συλλόγου δίνοντας την εικόνα ενός αρμονικού συλλόγου, με υψηλή ποιότητα σχέσεων.

Η συνολική αντίληψη διευθύντριας και συλλόγου για το κλίμα στο σχολείο έρχεται να επισφραγίσει όχι μόνο τη θετική τους στάση για το σχολείο αλλά και τον ενθουσιασμό τους γι' αυτό. Ο τομέας των εσωτερικών σχέσεων αποτυπώνεται ανάγλυφα με λεκτικά μέσα στους χαρακτηρισμούς που δίνονται για το κλίμα του σχολείου από όλους τους φορείς του με αποτέλεσμα ένα **«ανθρώπινο δημιουργικό, αρμονικό, ζεστό, επικοινωνιακό, τρυφερό, άριστο, ενθουσιώδες, πρωτοβουλιακό»** κλίμα να τους ωθεί να λειτουργήσουν ως ενθουσιώδεις συμμετέχοντες στην εκπαιδευτική κοινότητα (ποσοστό 100%).

Η σύγκριση ως προς το 2^ο άξονα για τη διερεύνηση των εξωτερικών σχέσεων του ΣΔΕ Αχαρνών και της συνεργασίας με φορείς και παράγοντες εκτός σχολείου αποδεικνύει ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν στην ύπαρξη των σχέσεων με φορείς και παράγοντες εκτός σχολείου.(ποσοστό 100%) και μάλιστα στις απαντήσεις του επικεντρώνουν στο ρόλο που παίζει η Διευθύντρια: **«Είναι συνεχής η συνεργασία και η ανατροφοδότηση με τέτοιους παράγοντες. Κανείς δε διστάζει να καλέσει οποιοδήποτε να μιλήσει ή να παρουσιάσει κάτι στους εκπαιδευόμενους και βοηθά η ίδια εξαιρετικά στην οργάνωση τέτοιων δραστηριοτήτων»**. **«Η δυνατότητα συνεργασίας οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην επιμονή της διευθύντριας»**.

Η συνεργασία με εξωτερικούς φορείς υποστηρίζει το πρόγραμμα αλλαγών και καινοτομιών του σχολείου και ανταποκρίνεται στις πολύπλευρες ανάγκες των εκπαιδευομένων. Από την πλευρά της η Διευθύντρια αποδέχεται την επιθυμία των εκπαιδευτικών για ανταλλαγές με παράγοντες εκτός σχολείου: **«η «επίσκεψη στο σχολείο ανθρώπων, οι οποίοι μεταφέρουν στο σχολείο την εμπειρία τους είναι επιδίωξη του συνόλου των εκπαιδευτικών που ενστερνίζονται το πνεύμα, τη διάθεση και τη φιλοσοφία του σχολείου»**.

Ως προς την πρώτη ερώτηση του τρίτου άξονα για τις διαφορές που διακρίνουν στην άσκηση των καθηκόντων της Διευθύντριας του ΣΔΕ Αχαρνών από ένα Διευθυντή τυπικού σχολείου οι εκπαιδευτικοί σε απόλυτο ποσοστό (ποσοστό 100%), υποστηρίζουν ότι οι διαφορές είναι μεγάλες με χαρακτηριστική τη φράση για τη Διευθύντρια του σχολείου: *«Ουσιαστικά είναι Διευθύντρια ενός πειραματικού σχολείου που οραματίζεται και πρωτοπορεί»*

Ο εκτενής κατάλογος των διαφορών που συγκεντρώνονται από τους εκπαιδευτικούς συμπληρώνεται με την ενδιαφέρουσα άποψη εκπαιδευτικού: *«ότι τα χαρακτηριστικά είναι ίδια για το Διευθυντή σε οποιαδήποτε βαθμίδα, αυτό που πρέπει να διαφέρει είναι ο τρόπος έκφρασης και συμπεριφοράς»* και συμπληρώνεται με την ίδια λογική από τη Διευθύντρια, η οποία υποστηρίζει ότι *«δεν μπορούμε να μιλάμε για διαφορετικά χαρακτηριστικά αλλά για διαφορετικά καθήκοντα και διαφορετικό περιεχόμενο του ρόλου που αναλαμβάνει»* ο διευθυντής σε κάθε σχολείο.

Ως προς τη δεύτερη ερώτηση, αν υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή θέσεων ιεραρχίας, με την έννοια της ιεράρχησης των ρόλων μέσα στο σχολείο και οι δύο πλευρές, τονίζουν το διακριτό του ηγετικού ρόλου, παρά τη δημοκρατική διοίκηση, τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και το συνεργατικό πνεύμα. Ο ξεκάθαρος ρόλος της διευθύντριας και ο απόλυτος σεβασμός στο πρόσωπό της (ποσοστό 100%) εναρμονίζονται με τη συνεργατική κουλτούρα του σχολείου, αφού όπως υποστηρίζει η Διευθύντρια του ΣΔΕ: *«προσπαθώ να λειτουργώ ως ίσος μεταξύ ίσων και η όποια άσκηση εξουσίας διαχέεται στο συλλογικό όργανο του σχολείου. Η πράξη, όμως, έχει δείξει ότι όλα οδηγούν στην ιεράρχηση»*.

Η τρίτη ερώτηση που αφορά τον τρόπο λήψης αποφάσεων στο σχολείο βρίσκει και πάλι όλους σύμφωνους, εκπαιδευτικούς και Διευθύντρια ότι είναι *συμμετοχικός* και μετά από *συζήτηση* και *ζύμωση* λαμβάνονται οι αποφάσεις. Δύο εκπαιδευτικοί (ποσοστό 12,5%) τονίζουν το δυναμισμό της Διευθύντριας στις συνεδριάσεις υποστηρίζοντας ότι: *«έχει την εποπτεία των πάντων»*.

Στις επόμενες δύο ερωτήσεις του 4^{ου} άξονα, αν επιμένει ιδιαίτερα στην τήρηση των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας του σχολείου και αν φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα του σχολείου οι 15 στους 16 εκπαιδευτικούς (ποσοστό 93,75%) συμφωνούν ότι ασχολείται με την οργάνωση του σχολείου συστηματικά, τομέα τον οποίο διεκπεραιώνει επιτυχώς και μάλιστα *«επωμίζεται περισσότερη δουλειά στο σπίτι»*.

Το ίδιο καταθέτει και η Διευθύντρια, η οποία ομολογεί ότι: *«Είναι αλήθεια ότι ασχολούμαι με τα πάντα, με το καθετί που έχει να κάνει με οργάνωση δράσεων, εκδηλώσεων, γιατί θέλω να εξασφαλίσω στους εκπαιδευτικούς περισσότερο χρόνο και διάθεση ώστε να ασχοληθούν με το εκπαιδευτικό κομμάτι της δουλειάς τους. Δεν το κάνω γιατί δεν τους έχω εμπιστοσύνη. Ίσα ίσα, το αντίθετο συμβαίνει».*

Στις επόμενες ερωτήσεις του 5^{ου} άξονα για τη διερεύνηση των καινοτομιών και των κινήτρων υπάρχει επίσης συναντίληψη εκπαιδευτικών και Διευθύντριας.

Ως προς την πρώτη ερώτηση, αν οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ότι το σχολείο τους πρωτοπορεί και καινοτομεί όλοι οι εκπαιδευτικοί (ποσοστό 100%), πιστεύουν ότι το σχολείο αυτό είναι πρωτοποριακό και παρουσιάζουν με παραδείγματα διαφορετικές μορφές του ρηξικέλευθου χαρακτήρα του. Η Διευθύντρια από την άλλη σε αντίστοιχη ερώτηση παρουσιάζει μια σειρά επιτυχημένων καινοτομικών προσπαθειών, στις οποίες συνέβαλε η ίδια, αναγνωρισμένων από τους εσωτερικούς και εξωτερικούς φορείς του σχολείου.

Στη δεύτερη πολύ σημαντική ερώτηση για την έρευνά μας, αν η Διευθύντρια κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με νέους προκλητικούς στόχους και προσδοκίες, και οι 16 εκπαιδευτικοί αισθάνονται έντονο το παρωθητικό κλίμα στο σχολείο (ποσοστό 100%). Οι 12 από αυτούς (ποσοστό 75%), το αποδίδουν άμεσα στη Διευθύντρια αποκαλώντας την: *«προτρεπτική ακοίμητη φρουρά, μοντέλο εργαζόμενης εκπαιδευτικού»*, και χρησιμοποιούν πολλούς χαρακτηρισμούς και λεκτική ένταση, πολλοί από τους οποίους καταγράφονται στην ανάλυση των ερωτήσεων.

Συμπερασματικά η αντίληψη της Διευθύντριας έρχεται να επιβεβαιώσει τους χαρακτηρισμούς των εκπαιδευτικών. Στα πλαίσια του ρόλου της και της λειτουργίας του θεσμού των ΣΔΕ, ο οποίος επιτρέπει μεγαλύτερο βαθμό ελευθερίας, χωρίς όμως να δίνει ουσιαστικές αρμοδιότητες στο Διευθυντή, θέτει στόχους στους εκπαιδευτικούς τους οποίους φροντίζει να ενστερνιστούν, τους κάνει συμμετοχούς στη λήψη αποφάσεων, τους ενθαρρύνει, τους υποστηρίζει, τους βοηθά.

Η σύγκριση των απόψεων της Διευθύντριας και των εκπαιδευτικών αποδεικνύει ότι σε πολύ μεγάλο βαθμό παρατηρείται ταύτιση της γνώμης τους, συναντίληψη και συμφωνία σε σχέση με ευρύτερα εκπαιδευτικά, οργανωτικά, λειτουργικά θέματα του σχολείου. Μετά από μια δεύτερη, βαθύτερη σκέψη πάνω στις απαντήσεις παρουσιάζεται μια μορφή επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των συναδέλφων, μια κοινή εικόνα του σχολείου, η οποία προέρχεται πιθανόν όχι μόνο από την καθημερινή επαφή αλλά από τις συζητήσεις και τη ζύμωση των απόψεων των

εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του συλλόγου. Ο σύλλογος αυτός εμφανίζει αρμονία, απολαμβάνει το καλό κλίμα ως συλλογική κατάκτηση και κυρίως παρουσιάζει ένα ενιαίο πρόσωπο, σε αντίθεση με πολλούς διασπασμένους συλλόγους. Η Διευθύντρια όπως χαρακτηριστικά τόνισε μια εκπαιδευτικός **«είναι το πρόσωπο του συλλόγου προς τα έξω»**. Η Διευθύντρια ασκεί ηγετικό ρόλο, έχει συνείδηση της αποστολής της, ενημερώνεται συνεχώς, πιστεύει βαθιά στην καινοτομία των ΣΔΕ, διαμορφώνει θετικό κλίμα και υψηλή κουλτούρα στο ΣΔΕ Αχαρνών.

7.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ, ΟΙ ΟΠΟΙΟΙ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

Για να αποδώσει ένας εκπαιδευτικός απαιτείται ένας συνδυασμός παραγόντων, που ποικίλουν ανάλογα με την εποχή και το εκπαιδευτικό σύστημα. Γενικά θα λέγαμε ότι εκτός από τη διοίκηση του σχολείου, η οργάνωση του σχολικού χρόνου, οι διδακτικές πρακτικές των εκπαιδευτικών, η φύση των μαθησιακών δραστηριοτήτων, η σχέση του σχολείου με την τοπική κοινωνία, το ήθος και η κουλτούρα του σχολείου, η εργασία των εκπαιδευτικών σε σχέση με ευρύτερες εκπαιδευτικές δομές αποτελούν παράγοντες ενδυνάμωσης και παρώθησης.

Με την προσεκτική διερεύνηση των απαντήσεων της Διευθύντριας και των εκπαιδευτικών μπορούμε να επισημάνουμε τα εξής:

1. Οι 12 στους 15 εκπαιδευτικούς, (ποσοστό 75%) είτε άμεσα είτε έμμεσα έχοντας εμπειρία από τις δομές της παραδοσιακής εκπαίδευσης κάνουν αναφορές σ' αυτή, όταν θέλουν να συγκρίνουν τους δύο τύπους σχολείων. Ένας ευρύς κατάλογος διαφορών καταρτίζεται από τις απαντήσεις. Η συμμετοχή τους στην άσκηση της εξουσίας, η ελευθερία στις επιλογές, η απόσταση από τη γραφειοκρατία, η ουσιαστική βοήθεια που παρέχεται στους εκπαιδευόμενους, η ευελιξία, η απομάκρυνση από τυπικά προγράμματα με προκαθορισμένα αποτελέσματα, και οι ουσιαστικές παρεμβάσεις στο σχολείο είναι μερικές από αυτές. Ταυτόχρονα η επισήμανση ότι τα αντίθετα συμβαίνουν στα παραδοσιακά σχολεία συμπληρώνουν την εικόνα των εκπαιδευτικών για το τυπικό σχολείο. Ο Διευθυντής του ΣΔΕ απασχολείται με τα πάντα συνεχώς. Το ίδιο το σχολείο ως θεσμός με τα ποικίλα χαρακτηριστικά του, τις μεθόδους διδασκαλίας, το συνεργατικό πνεύμα, τον πληθυσμό στον οποίο απευθύνεται, την κουλτούρα και το ήθος του παρακινεί τους εκπαιδευτικούς να δοκιμάσουν, να προσπαθήσουν, να εργαστούν σ' αυτό.

2. Ιδιαίτερα σε σχέση με την παρώθηση στην Ελληνική εκπαίδευση από την ερευνητική βιβλιογραφία και τις έρευνες που παρατέθηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, γνωρίζουμε ότι τα διοικητικά στελέχη στερούνται, λόγω του θεσμικού πλαισίου, της δυνατότητας ανάπτυξης πρωτοβουλίας με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των εκπαιδευτικών. Ο Διευθυντής βέβαια παίζει καταλυτικό ρόλο στη βελτίωση του σχολείου, στην ενδυνάμωση της συναδελφικότητας, στη δημιουργία θετικού κλίματος, με τη στάση και τη συμπεριφορά του.

Το ζήτημα είναι, αν επιτυγχάνεται στα ΣΔΕ και ιδιαίτερα μέσω της δικής μας περίπτωσης μεγαλύτερη και αποτελεσματικότερη παρώθηση των εκπαιδευτικών. Σε μεγάλο ποσοστό 75% απαντούν ότι τους παρωθεί η Διευθύντρια, ενώ οι υπόλοιποι 15% μιλούν για ένα γενικότερο παρωθητικό κλίμα που προέρχεται από το περιβάλλον του σχολείου.

Ο Διευθυντής ωστόσο για να μπορεί να ενθαρρύνει πρέπει να επηρεάζει το περιβάλλον του σχολείου του με επιβραβεύσεις και αμοιβές. Πάνω σ' αυτό και η ίδια τονίζει σε σχέση με τα προβλήματα παρακίνησης του προσωπικού **«ότι ο Διευθυντής είναι μάνατζερ στα χαρτιά»** πέρα από την ηθική ικανοποίηση δεν έχει πιο ουσιαστικές αρμοδιότητες, γιατί **«το έργο της θα ήταν πιο απλό και η επαγγελματική ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών πιο ουσιαστική»** Σ' αυτό το σημείο μάλιστα για την αδυναμία επιβράβευσης των εκπαιδευτικών από το Διευθυντή συμφωνούν σχεδόν όλες οι Ελληνικές έρευνες. Ο διευθυντής σήμερα στο ελληνικό σχολείο είναι εκτελεστικό όργανο. Για να λειτουργήσει διαφορετικά, θα πρέπει να έχει ευθύνη και για να έχει ευθύνη, είναι απαραίτητη η εξουσία που δεν τη διαθέτει.

Σε όλα τα νομοθετικά πλαίσια απουσιάζει το περιεχόμενο αρμοδιοτήτων, ευθύνες, συνθήκες εργασίας, ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες (Σαΐτης Χ., 2002).

3. Από την έρευνα φαίνεται ότι η Διευθύντρια του σχολείου:

- γνωρίζει μέσω της καλής επικοινωνίας τις ανάγκες των εκπαιδευτικών,
- δίνει έμφαση στην ενθάρρυνση,
- αξιοποιεί την όρεξη τους για δουλειά, τη διάθεση να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να πειραματίζονται σε διάφορα πράγματα,
- κατανοεί τα προβλήματα των εκπαιδευτικών,
- ενημερώνει τους συναδέλφους,
- είναι σταθερή στη συμπεριφορά της δημιουργώντας κλίμα ασφάλειας,
- αποτελεί παράδειγμα για τους υφισταμένους της. Μιμούνται τη συμπεριφορά της, διακατέχεται από έντονο ενδιαφέρον για καθετί και οι εκπαιδευτικοί τη θεωρούν πρότυπο.
- ενισχύει θετικά το εκπαιδευτικό έργο τους, υπάρχει ηθική αμοιβή,
- αξιοποιεί τις συνεδριάσεις του συλλόγου, οι εκπαιδευτικοί γίνονται συμμετοχοί στη λήψη αποφάσεων,
- δε χρησιμοποιεί τεχνικές διοίκησης που βασίζονται σε διαταγές, απειλές, επιπλήξεις,

- διαμορφώνει και διατηρεί κλίμα εμπιστοσύνης που διευκολύνει τη δημιουργία νέων ιδεών και την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών και
- αποδέχεται τις ιδέες τους, τους κάνει να έχουν ζήλο για την περάτωση του έργου τους.

4. Με τη διερεύνηση των απαντήσεων των εκπαιδευτικών και της Διευθύντριας του 3^{ου} άξονα που αφορούν την ιεραρχία, τη γραφειοκρατία και τη δημοκρατική λήψη αποφάσεων στο ΣΔΕ Αχαρνών κατανοούμε ότι η διαμορφωθείσα κουλτούρα του σχολείου απέχει από το συγκεντρωτικό τρόπο διοίκησης (ποσοστό 100%).

Τα βασικά χαρακτηριστικά του συγκεντρωτικού σχολείου είναι:

ο ατομικός χαρακτήρας διδασκαλίας, η απομόνωση του εκπαιδευτικού στην τάξη η σύνδεση του μαθήματος με τη διεκπεραίωση της ύλης η μετάθεση ευθυνών προς τα πάνω, η απουσία ανάληψης ευθυνών, ο κλειστός χαρακτήρας του σχολείου, η συγκέντρωση εξουσίας στο διευθυντή, ο περιορισμένος ρόλος του συλλόγου διδασκόντων και η απουσία συνολικής προσέγγισης με αποσπασματική αντιμετώπιση προβλημάτων. Αντίθετα από την έρευνα μπορούμε να ***προσδιορίσουμε τα βασικά χαρακτηριστικά του ΣΔΕ Αχαρνών, τα οποία είναι:***

- η χειραφετική διοίκηση,
- η αξιοποίηση της εμπειρίας κάθε εκπαιδευτικού,
- οι δημοκρατικές αρχές στη λήψη αποφάσεων,
- το κοινό όραμα για το σχολείο,
- ο ανοιχτός χαρακτήρας του σχολείου,
- η εξασφάλιση της συμμετοχής, στην κοινή προσπάθεια για επίτευξη στόχων,
- η στήριξη και ισχυροποίηση των εκπαιδευομένων και εκπαιδευτικών,
- η αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία, και
- το αίσθημα υπερηφάνειας για το σχολείο.

5. Σε μεγάλο βαθμό επομένως η μορφή ***χειραφετικής διοίκησης*** φαίνεται να έχει αποδώσει στο σχολείο, γιατί δίνεται αξία σε ευρύτερες ανάγκες του προσωπικού. Το σχολείο μεταμορφώνεται σε εκπαιδευτική κοινότητα για όλα τα μέλη, τα οποία πρέπει να μάθουν από μόνα τους ποιες στρατηγικές αποδίδουν καλύτερα και προσαρμόζουν το πρόγραμμά τους καλύτερα ανάλογα με την περίπτωση. Η προσαρμογή του προγράμματος, η κατάθεση ιδεών, η διατύπωση προτάσεων γίνεται ***στις συνεδριάσεις του συλλόγου***. Η Διευθύντρια πιστεύει ότι: ***«Αποτελούν αναπόσπαστο και ουσιαστικό στοιχείο της όλης λειτουργίας γιατί μέσα από αυτές διαμορφώνεται σιγά σιγά ο χαρακτήρας, η φυσιογνωμία του σχολείου»***. Όλοι επίσης οι εκπαιδευτικοί (ποσοστό

100%) συμφωνούν ότι το κέντρο των αποφάσεων είναι ο σύλλογος των εκπαιδευτικών στις εβδομαδιαίες συνεδριάσεις, τις οποίες θεωρούν πολύ σημαντικές.

Αυτό που βλέπουν να αποδίδει το αξιοποιούν, το βελτιώνουν, το ζωντανεύουν, αποφεύγοντας στόχους που δεν ικανοποιούν. Οι συναντήσεις είναι ουσιαστικές, με παιδαγωγικό περιεχόμενο και προβληματισμό. Η γραφειοκρατία καταρρέει και οι εκπαιδευτικοί δεν είναι απλά μέλη μιας γραφειοκρατικής αλυσίδας.

Η συνδιαμόρφωση του προγράμματος μέσα από διαδικασίες του συλλόγου αποτελούν την αφετηρία για να σκεφτούν οι εκπαιδευτικοί το περιεχόμενο της εργασίας τους και να παρέμβουν δυναμικά στη διαμόρφωσή του. Αυτή η στάση μετατρέπει τον εκπαιδευτικό σε επαγγελματία, είναι παράγοντας μόρφωσης και ευρύτερης κοινωνικοποίησης, δημιουργώντας τους όρους για ερευνητικές περιπλανήσεις μάχιμων εκπαιδευτικών μέσα σε διαδικασίες ενεργούς μάθησης. Μέσα από την επικοινωνιακή αυτή περίσταση διαμορφώνεται και ο χαρακτήρας της αλληλεπίδρασης. Η διευθύντρια με βάση τους στόχους που έχει θέσει, συντονίζει και επηρεάζει τη δυναμική της ομάδας. Είναι σημαντικό να έχει δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Ο ιεραρχικός της ρόλος αποδυναμώνεται, επιτρέπεται η αμοιβαιότητα στη διαδικασία ανταλλαγής απόψεων με σκοπό τη συνδιαμόρφωση του πλαισίου βάσει του οποίου επιδιώκονται εκπαιδευτικοί στόχοι. ***Η αίσθηση συμμετοχής διαμορφώνει το σχολείο σε μορφωτική κοινότητα***

6. Η ποιότητα της ηγεσίας του σχολείου κρίνεται από την ενεργό ενθάρρυνση, η οποία περιλαμβάνει και τη δημιουργία δεσμών ενός εκπαιδευτικού με έναν ή περισσότερους συναδέλφους, έτσι ώστε θεωρίες, αξίες, αντιλήψεις να οδηγούν σε βαθύτερο προβληματισμό και πειραματισμό όχι μόνο με τη διεύθυνση του σχολείου αλλά και μεταξύ εκπαιδευτικών (κριτικές φιλίες). (Πηγιάκη, 2006). Τα στοιχεία της έρευνάς μας κατευθύνουν στην πλήρη ανταπόκριση στην εκπαιδευτική καινοτομία των ΣΔΕ, στην ηθική υποστήριξη των εκπαιδευτικών, στην ανάπτυξη του διαλόγου και συνεργατικών διαδικασιών. Τα στοιχεία αυτά οδηγούν στο χαρακτηρισμό της Διευθύντριας του σχολείου ως ***κριτικής φίλης***.

Και οι 16 εκπαιδευτικοί αισθάνονται έντονο το παρωθητικό κλίμα στο σχολείο. Οι 12 εκπαιδευτικοί το αποδίδουν στη Διευθύντρια (ποσοστό 75%) και της αποδίδουν μια σειρά χαρακτηρισμούς όπως ***παρακινητική, υποστηρικτική, τολμηρή*** κ.λ.π. ή μια σειρά ρημάτων για τη δραστηριότητά της στο σχολείο: ***«Το αγαπά, το καταλαβαίνει, το ζει, το παλεύει»***

Η στάση της ως κριτικής φίλης περιγράφεται αναλυτικά από εκπαιδευτικό: *«Η κινητοποίηση γινόταν όχι μόνο προτείνοντας κάτι, αλλά ενθαρρύνοντας με θεματολογία, βιβλιογραφία, μεθοδολογία. Μαζί με την πρόταση ήταν έντονη και η υποστήριξη της πρότασης και η παρακολούθηση».*

7. 11 τουλάχιστον εκπαιδευτικοί, (ποσοστό 68,75%) παρόλο που δεν υπήρξε ευθεία ερώτηση, μίλησαν για το όραμα της Διευθύντριας για το σχολείο, ως ένα σύνολο παρακινητικών θέσεων και θεωρήσεων, το οποίο έχει ενστερνιστεί βαθιά πρώτα η Διευθύντρια. Στη διατύπωση των χαρακτηριστικών της χειραφετικής διοίκησης (Πηγάκη, 2006), βασικά σημεία αποτελούν οι θέσεις:

- ότι εξαιρετικοί ηγέτες έχουν όραμα για το σχολείο,
- το όραμα αυτό γίνεται αντικείμενο επικοινωνίας, με τρόπο που εξασφαλίζει την αφοσίωση του προσωπικού και όλου του σχολείου.

Αξίζει εδώ να παραθέσουμε το καλωσόρισμα της ίδιας στην Ιστοσελίδα του σχολείου: *«Καλώς ήρθατε στον ιστοχώρο του σχολείου μας. Ενός πρότυπου σχολείου με ώριμους και υπερώριμους στα χρόνια μαθητές που επιμένουν να μένουν παιδιά και να συμπεριφέρονται σαν αιώνιοι αγέραστοι έφηβοι που βγήκαν στην αναζήτηση του χαμένου θησαυρού της γνώσης. Ενός θησαυρού που θα γίνει κτήμα του καθενός που επιμένει με πείσμα και κουράγιο ως το τέλος. Ποιο τέλος όμως; Αυτό που θα γίνει ξανά καινούρια αρχή μια και η περιπέτεια της γνώσης και της αναζήτησης δεν έχουν τελειωμό. Ειδικά για ανθρώπους που πάλεψαν χρόνια και γνωρίζουν από δική τους πείρα πως τίποτε δε χαρίζεται. Που ένιωσαν τη χαρά του καινούριου, την έκπληξη της ανακάλυψης, την ευφορία της έκφρασης και την ικανοποίηση της δημιουργίας. Που μπορείτε να διαπιστώσετε κι εσείς, οι επισκέπτες μας, αν έχετε την υπομονή να περιδιαβείτε το χώρο μας και να γνωρίσετε τα θαυμαστά που κάνουν οι μαθητές μας με τους καθηγητές τους. Τους Δασκάλους τους που είναι πάντα πλάι τους και αφουγκράζονται τα αιτήματα και ανιχνεύουν τις ανάγκες τους, έτοιμοι να καθοδηγήσουν, πρόθυμοι να στηρίξουν, με έγνοια, με κέφι ατελείωτο, με ζήλο αστείρευτο. Και με τους συμβούλους τους, της σταδιοδρομίας και τον ψυχολόγο, γιατί βλέπετε είμαστε ένα σχολείο όχι από τα συνηθισμένα. **Είμαστε ένα σχολείο ξεχωριστό».***

Η ιδέα που συγκινεί και παρωθεί τους εκπαιδευτικούς και τη Διευθύντρια, παίρνει συγκεκριμένη μορφή στο σχολείο αυτό με το όραμα της δια βίου μάθησης. Μπορεί να συνδυαστεί μάλιστα με την 15^η ερώτηση του ερωτηματολογίου που αφορά τα στοιχεία

που οδηγούν τους εκπαιδευτικούς και τη Διευθύντρια να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο και ενέργεια στην υπόθεση του σχολείου.

Η αποδοτικότητα, λοιπόν, φαίνεται να σχετίζεται με την ισχυρή πίστη σ' ένα σκοπό, ο οποίος για να επιτευχθεί λειτουργούν συναισθηματικά και όχι οικονομικά κίνητρα. Η αγάπη και το αίσθημα αποδοχής του έργου τους από τους εκπαιδευόμενους, μαζί με τη δυνατότητα καινοτόμων πρακτικών στηρίζουν το όραμα του σχολείου, το οποίο επιτυχώς υποστηρίζεται από τη Διευθύντρια, όπως αποδεικνύεται από την έρευνα.

8. Πέρα από την παρουσίαση ενός πλαισίου, το οποίο περιλαμβάνει καινοτομίες και ιδιαιτερότητες σε σχέση με το πρόγραμμα του σχολείου και τους εκπαιδευόμενους διαμορφώνοντας ένα όραμα των διδασκόντων και της Διεύθυνσης, δεν πρέπει να υποβαθμίζεται και να υποτιμάται η οργάνωση του σχολείου, οι απλές καθημερινές λεπτομέρειες της σχολικής ζωής, η διεύθυνση των οποίων συγκροτεί μια ομαλή – φυσιολογική πορεία του σχολικού προγράμματος. Όλοι οι εκπαιδευτικοί της έρευνάς μας θεωρούν σπουδαία την οργάνωση του σχολείου. Ωστόσο οι περισσότεροι (9 στους 16) την θεωρούν **υποστηρικτική υποδομή** για να εφαρμοστεί κάθε αλλαγή στο εκπαιδευτικό κομμάτι..

Σε μεγάλο βαθμό η Διευθύντρια φαίνεται να επωμίζεται το οργανωτικό κομμάτι για να δώσει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να ασχοληθούν συστηματικά με το παιδαγωγικό τους έργο. Αυτή η πτυχή του ρόλου της ταιριάζει με το μοντέλο του **διευθυντή-υπηρέτη-ηγέτη**, το οποίο φαίνεται να είναι περισσότερο αποδεκτό και φιλικό από τους εκπαιδευτικούς και σε άλλες Ελληνικές έρευνες. Έτσι, λοιπόν, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η διευθύντρια με συνέπεια δίνει ζωή στις επαναλαμβανόμενες συνήθειες και στην ομαλή λειτουργία του σχολείου, απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα του σχολείου.

9. Ένα άλλο ζήτημα, το οποίο προκύπτει από την ανάλυση των απαντήσεων αφορά τις σχέσεις με παράγοντες εκτός σχολείου, που αναπτύσσει το ΣΔΕ, σε σχέση με το βαθμό παρώθησης των εκπαιδευτικών. Όλοι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν ότι το σχολείο αναπτύσσει και πρέπει να το κάνει σχέσεις με εξωτερικούς φορείς. Η Διευθύντρια επίσης θεωρεί ουσιαστική και προωθεί τη συνεργασία μαζί τους με πολλούς και ευφάνταστους τρόπους

Κάποιοι τονίζουν όμως ότι δεν αποτελεί βασικό έργο του σχολείου η προβολή προς τα έξω και αυτό χρειάζεται **«να γίνεται με μέτρο»**. Οι δύο εκπαιδευτικοί που το αναφέρουν (ποσοστό 12,5%) μιλούν για ανάπτυξη ανταγωνισμού και περιθωριοποίηση,

όσων δεν εμπλέκονται. Οι επιφυλάξεις που διατυπώνονται για την αποτελεσματικότητα του Δήμου, δεν αναιρούν τις πρωτοβουλίες και τις προσκλήσεις φορέων στο σχολείο, αφού φαίνεται να τις αποδέχονται οι περισσότεροι (ποσοστό 87,5%). Αυτή η δραστηριότητα αναπτύσσει μια δυναμική στο σχολείο, αναδεικνύει ικανότητες και ταλέντα εκπαιδευτικών, δίνει ποιότητα και μοναδικότητα στο εκπαιδευτικό έργο και εντάσσεται στο σύνολο των ενεργειών, οι οποίες παρωθούν τους εκπαιδευτικούς.

10. Σημαντικό στοιχείο που αναδεικνύει η έρευνα είναι ότι τα κίνητρα που οδηγούν τους εκπαιδευτικούς να είναι αποδοτικοί, λειτουργικοί και ευχαριστημένοι από την εργασία τους δεν είναι οικονομικά αλλά κυρίως συναισθηματικά. Αυτή η διαπίστωση προέρχεται άμεσα από την 15^η ερώτηση των συνεντεύξεων, αλλά και έμμεσα από την 1^η και 5^η ερώτηση. Καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του καλού κλίματος του σχολείου παίζει η Διευθύντρια με την έμφαση που δίνει στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις και στο καινοτόμο πλαίσιο λειτουργίας των σχολείου. Οι εκπαιδευτικοί δείχνουν αγάπη για το έργο τους, το οποίο λειτουργεί σε παιδαγωγικό και κοινωνικό επίπεδο. Οι εκπαιδευόμενοι αναγνωρίζουν την προσφορά αυτή και ανταποδίδουν την αγάπη τους μέσα από τη συμμετοχή τους και την αναγνώριση του έργου των εκπαιδευτικών.

7.3. ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΕ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ

Η παρουσίαση και ανάλυση των θεωριών σε σχέση με τα ευρήματα της έρευνάς μας αποδεικνύει ότι τύπος διοίκησης της διευθύντριας στο ΣΔΕ Αχαρνών αντιστοιχεί: Από τις παλαιότερες θεωρίες μόνο σ' εκείνες που συνδυάζουν τη δημιουργικότητα, την πρωτοβουλία, την ενεργητικότητα, όπως η θεωρία Y του McGregor. Επίσης του Maslow για την ικανοποίηση των αναγκών για εκτίμηση και αναγνώριση.

Οι νεότερες θεωρίες διοίκησης σχολείου, οι οποίες παρατίθενται στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, φαίνεται να εναρμονίζονται με το πρότυπο διοίκησης του ΣΔΕ Αχαρνών:

Πολλά κοινά στοιχεία ανιχνεύονται:

- ❖ Στην έρευνα του Day, γιατί η θεωρία του βασίζεται σε διευθυντές, οι οποίοι σχεδιάζουν και εφαρμόζουν πλάνα, ασχολούνται με δομές και συστήματα με απώτερο σκοπό την αλλαγή. Παράλληλα η ευθύνη για την επαγγελματική μαθησιακή κουλτούρα του σχολείου βρίσκεται στο επίκεντρο του πολιτιστικού και εκπαιδευτικού ρόλου των διευθυντών, όπως συμβαίνει με το ερευνητικό μας πρότυπο.
- ❖ Στην ευφάνταστη θεωρία του Gardner, η οποία συνδυάζει πολλά στοιχεία της προσωπικότητας των διευθυντών. Αφορά την ενδοπροσωπική και τη διαπροσωπική νοημοσύνη και ανταποκρίνεται από τα ευρήματα της έρευνας στην προσπάθεια και στη δυνατότητα του ερευνητικού μας προτύπου για κατανόηση των διαθέσεων, των κινήτρων και των προθέσεων των εκπαιδευομένων και εκπαιδευτικών.
- ❖ Στη θεωρία του Cleveland (1986), ο οποίος στα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη περιλαμβάνει: τη διανοητική περιέργεια, την προσωπική συναίσθηση της ευθύνης για τα αποτελέσματα του σχολείου, το γνήσιο ενδιαφέρον για το πώς σκέφτονται οι άνθρωποι, το συναίσθημα ότι οι κρίσεις είναι φυσιολογικές, στοιχεία τα οποία η έρευνά μας απέδειξε.
- ❖ Στη θεωρία των Blasé & Anderson, για *Διευκολυντική ηγεσία*, γιατί και στην περίπτωση του ΣΔΕ Αχαρνών προωθείται η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών από τη Διευθύντρια με την επίδειξη εμπιστοσύνης στο πρόσωπό τους, την ανάπτυξη δομών από κοινού διοίκησης, την ενθάρρυνση της αυτονομίας του κάθε εκπαιδευτικού, την ενθάρρυνση των καινοτομιών, την παροχή

υποστήριξης. Παράλληλα όμως υπάρχουν κοινά σημεία με την ηγεσία που ενδυναμώνει, γιατί η Διευθύντρια του ΣΔΕ βασίζεται στη συμμετοχή, με στόχο να δυναμώσει το ηθικό των εκπαιδευτικών και προσπαθεί να δομήσει το χώρο εργασίας σε μια δίκαιη, δημοκρατική κοινότητα.

- ❖ Ανακαλύπτουμε επίσης κοινά στοιχεία στις έρευνες και θεωρήσεις Ελλήνων ερευνητών (Γουρναρόπουλος, Πασιαρδής, Σαΐτης) που θεωρούν ότι η δυνατότητα ενεργοποίησης των εκπαιδευτικών σε περιπτώσεις διοικητικής αποκέντρωσης στο χώρο της σχολικής εκπαίδευσης, στη χώρα μας, αποτελεί ουσιαστική πρόκληση για όσους αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις και για όσους μελετούν προσεκτικά τα φαινόμενα αυτά.
- ❖ Στην έρευνά μας αποδείχτηκε ότι *«ο ρόλος του διευθυντή στο ΣΔΕ είναι ιδιαίτερα σημαντικός εφόσον έχει τη δυνατότητα και τη δικαιοδοσία να διαμορφώνει με καθοριστικό τρόπο το κλίμα και τη φυσιογνωμία του σχολείου, αυτό που θα αποκαλούσαμε κουλτούρα του σχολείου, με τον ίδιο τρόπο που οι εκπαιδευτικοί συμβάλλουν και συμμετέχουν όχι απλώς στην υλοποίηση κάποιου προδιαγεγραμμένου αναλυτικού προγράμματος σπουδών, αλλά διαμορφώνουν οι ίδιοι το περιεχόμενο και αποφασίζουν το τι και το πώς της διδακτικής πρακτικής τους, παράλληλα με τη συμμετοχή τους στο σύνολο των αποφάσεων που λαμβάνονται σε επίπεδο σχολικής μονάδας και αναφέρονται σε ποικίλα θέματα λειτουργίας και πρακτικής»*. (Χατζηθεοχάρους, 2007)
- ❖ Οι σύγχρονες θεωρήσεις του ρόλου του Διευθυντή ιδιαίτερα μέσα από τις θέσεις της Πηγιάκη, η οποία αναλύει το ρόλο του σε σχέση με τον καινοτομικό θεσμό των ΣΔΕ, ανταποκρίνονται στο δικό μας ερευνητικό αντικείμενο, αφού η συνεργασία, η αλληλεγγύη, η υποστήριξη της συνολικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, η προώθηση των διαύλων επικοινωνίας, η συνδιαμόρφωση, του προγράμματος, η ανάμιξη των εκπαιδευτικών σε αποφάσεις, η συμμετοχή τους στα δρώμενα του σχολείου συνιστούν πρακτικές του σχολείου, το οποίο ερευνούμε. Παράλληλα στη συγκρότηση από την ερευνήτρια της θεώρησης για μια χειραφετική διοίκηση σχολείου ανευρίσκουμε πολλά κοινά χαρακτηριστικά. Στα ΣΔΕ οι αποφάσεις είναι αποτέλεσμα συλλογικών διαδικασιών. Κάθε άλλη πρακτική είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.
- ❖ Σε σχέση με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η Διευθύντρια του ΣΔΕ Αχαρνών, τα οποία περιγράφει η ίδια και καταθέτουν οι εκπαιδευτικοί πολλά από αυτά είναι κοινά και απασχολούν όλους τους διευθυντές. Ο Moller

αναφέρεται στο κόστος των μεταρρυθμίσεων, γιατί οι μεταρρυθμίσεις δημιουργούν ποικίλες απαιτήσεις σε χρόνο, ενέργεια και ειδημοσύνη, πράγμα το οποίο διαπιστώνουμε και στη δική μας έρευνα. Απαιτούνται μεγάλες δυνάμεις για τη στήριξη μεταρρυθμιστικών προσπαθειών και συνεχής προσπάθεια. Οι Day & Bakioğlu μιλούν για υπομονή και σταθερότητα για να εφαρμοστούν οι αντιλήψεις στο σχολείο, το οποίο επισημαίνει πολλές φορές στη συνέντευξή της η Διευθύντρια στη δική μας έρευνα.

Όλες οι σύγχρονες έρευνες που αναλύονται στην παρούσα εργασία δίνουν βάρος όχι μόνο στην προσπάθεια και στο συγκεντρωτισμό του ενός, ρόλο που αναλαμβάνει ο διευθυντής, αλλά στην αυτοδιοίκηση, στη συμμετοχική διοίκηση, στην παροχή κινήτρων και στον εκτεταμένο εκδημοκρατισμό του εργασιακού χώρου.

Στα συνολικά χαρακτηριστικά του επιτυχημένου διευθυντή, με τα οποία ασχολήθηκαν όλοι οι ερευνητές που παραθέτουμε εμπίπτουν πολλά κοινά στοιχεία του δικού μας ερευνητικού αντικειμένου. Επιλέγομε τα σημαντικότερα από αυτά, τα οποία η έρευνα ανέδειξε: Έτσι, λοιπόν, ο πετυχημένος διευθυντής:

Ενημερώνεται για τις εξελίξεις, εκπαιδεύεται, προάγει νεωτερισμούς, ενθαρρύνει το προσωπικό (Πασιαρδής, 2004). Δημιουργεί θετικό εργασιακό κλίμα, επικοινωνεί και συνεργάζεται, επιλύει άμεσα τα προβλήματα, είναι δίκαιος και αντικειμενικός. (Γουρναρόπουλος, 2007). Ο διευθυντής στα ΣΔΕ διοικεί δημοκρατικά, καλλιεργεί την ελεύθερη έκφραση και την ανοχή στη διαφορετικότητα. Καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης και εκτίμησης, σε μια διοίκηση πολιτισμού και ήθους, εναρμονισμένος με τα θεωρητικά παιδαγωγικά χαρακτηριστικά της καινοτομίας (Πηγιάκη, 2006). Υποστηρίζει προγράμματα, μεταρρυθμίσεις, είναι σωστός διαχειριστής και ηγέτης, ανανεώνεται και εκπαιδεύεται διαρκώς (Day, 1999). Ενθαρρύνει την αυτονομία των εκπαιδευτικών, υποστηρίζει και ανταμείβει. Αποδεδειγμένα τις δυνατότητες των ατόμων και επιδιώκει μια συμμετοχική συναισθηματική σχέση. Blasé, J & Anderson, G. (1995) Ανταποκρίνεται σε σύνθετες υποχρεώσεις, έχει ενέργεια, ειδημοσύνη, αξιοποιεί το χρόνο. (Moller, 1997) Χαρακτηρίζεται από υψηλή ενδοπροσωπική, διαπροσωπική νοημοσύνη με αποτέλεσμα να κατανοεί τις διαθέσεις, τα κίνητρα και τις προθέσεις των ατόμων ενθαρρύνοντας κάθε τους προσπάθεια. Blasé, Dedrick & Strathe, (1986), Sergiovanni, (1984), Hay & Brown, (1988), Sharman, (1987) Επιδεικνύει υπομονή, σταθερότητα και επιμέλεια, συνθέτει αποτελεσματικά τις πληροφορίες και διαχειρίζεται σωστά τις σχέσεις με το προσωπικό (Day & Bakioğlu, 1996) Οι θεωρήσεις και αντιλήψεις που διαμορφώνουν οι

ερευνητές στις σύγχρονες μελέτες δίνουν βάρος στην αυτοανανέωση του διευθυντή με τη βοήθεια προγραμμάτων επιμόρφωσης. Ο Διευθυντής καλλιεργεί ενεργά ένα θετικό περιβάλλον, καθοδηγεί το συλλογικό προγραμματισμό, αξιολογεί το εκπαιδευτικό προσωπικό (Πασιαρδής) και προσπαθεί για τη συνεχή ανέλιξη του προσωπικού (Πηγιάκη). Ο Διευθυντής πρέπει να έχει ένα σύνολο χαρακτηρισμάτων με την αντίστοιχη ψυχική καλλιέργεια και πνευματική υποδομή (Blasé, Dedrick & Strathe, Sergiovanni, Hay & Brown, Sharman).

Η αυτογνωσία, η ευαισθησία και η ανεπτυγμένη νοημοσύνη των διευθυντών είναι στοιχεία των μεταμοντέρνων θεωριών της διοίκησης. Η ηγεσία του σχολείου, όπως και η ηγεσία της τάξης, απαιτεί τη χρήση του μυαλού όσο και της καρδιάς υποστηρίζει ο Sergiovanni. Τα παραπάνω στοιχεία, όπως καταδεικνύει η έρευνα αντιστοιχούν σε μεγάλο βαθμό στο ερευνητικό μας αντικείμενο.

7.4. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Από την ανάλυση των συνεντεύξεων, τη σύγκριση μεταξύ τους, τη σύνδεση με θεωρητικές έρευνες, με θεωρίες και απόψεις μπορούμε με βάση την ερμηνεία των αποτελεσμάτων να καταλήξουμε σε ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με τον παρωθητικό ρόλο της Διευθύντριας στο σχολείο. Προκειμένου να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό η διευθύντρια του ΣΔΕ Αχαρνών μπορεί να παρωθεί τους εκπαιδευτικούς, έτσι ώστε να λειτουργούν όσο καλύτερα μπορούν στην επίτευξη των στόχων των σχολείου αυτού σε παιδαγωγικά, εκπαιδευτικά, ψυχολογικά και κοινωνικά θέματα, διερευνήθηκε εάν και κατά πόσο:

- Καλλιεργεί καλό κλίμα μέσα στο σχολείο και ποιες είναι οι σχέσεις του με τους εκπαιδευτικούς.
- Συνεργάζεται με φορείς ή παράγοντες εκτός του σχολείου.
- Είναι οργανωτική και φροντίζει για τη καλή λειτουργία του σχολείου.
- Ενθαρρύνει καινοτομίες, διαθέτει κριτική σκέψη και έχει γνώση των παιδαγωγικών θεμάτων.
- Είναι τυπική γραφειοκράτης.
- Ανταμείβει και με ποιο τρόπο το έργο των εκπαιδευτικών.

Από την ανάλυση των απαντήσεων των εκπαιδευτικών και της διευθύντριας φάνηκε ότι υπάρχει ταύτιση απόψεων για το πώς βλέπουν το κλίμα του σχολείου οι δύο πλευρές. Επίσης υπάρχει ταύτιση της αντίληψης που έχουν οι εκπαιδευτικοί για τη διευθύντρια με την αυτό-αντίληψη της διευθύντριας. Πιο συγκεκριμένα:

7.4.1. Η Διευθύντρια του ΣΔΕ Αχαρνών:

1. Καταρρίπτει την εικόνα του αυταρχικού διευθυντή με την κεντρική εξουσία και τη συγκεντρωτική διοίκηση. Ο ιεραρχικός της ρόλος αποδυναμώνεται και η αίσθηση συμμετοχής σε πλήθος προγραμμάτων και καινοτομικών μεθόδων, διαμορφώνει το **σχολείο σε μορφωτική κοινότητα**, βρίσκοντας σ' αυτό με βάση την έρευνα, σύμφωνους όλους τους εκπαιδευτικούς.

2. Οι 12 από τους 16 τουλάχιστον εκπαιδευτικούς θεωρούν ότι η Διευθύντρια του σχολείου αποτελεί ένα σημαντικό πρόσωπο, το οποίο βοηθά στην αξιοποίηση των γνώσεων, των ταλέντων των εκπαιδευτικών και στη διατήρηση των στόχων και των οραμάτων τους. Αυτό συμβαίνει, γιατί κατέχει καλά τα παιδαγωγικά θέματα και

συμβάλλει με τις γνώσεις της στην επίλυση προβλημάτων μέσα από ειδικές γνώσεις και απόψεις. Είναι περισσότερο μια *κριτική φίλη*.

3. Ο κρίσιμος ρόλος της στο μαθησιακό προσανατολισμό και στην κουλτούρα του σχολείου καταδεικνύεται από το γεγονός ότι με την ειδημοσύνη της παρωθεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, γιατί ενθαρρύνονται και συμμετέχουν σε ατομικές και συλλογικές, επίσημες και ανεπίσημες δράσεις, ενεργοποιώντας τις δυνάμεις τους, στοιχεία τα οποία επίσης αναδεικνύονται από την έρευνα. Οι δράσεις αυτές εντοπίζονται και αφορούν τις σχέσεις με εξωτερικούς παράγοντες από τον επιστημονικό και πνευματικό χώρο, την τοπική κοινωνία, το Δήμο κ..λ.π.

4. Από τις περισσότερες απαντήσεις συνάγεται ότι διαμορφώνεται σε ηγετικό πρόσωπο που αποδεσμεύει τις δυνατότητες ενδυνάμωσης των ατόμων, ενθουσιάζει, προστατεύει τους άλλους, βελτιώνει την αξία των συναδέλφων της, επιδιώκει μια συμμετοχική συναισθηματική σχέση με το σχολείο.

5. Η πίστη στο θεσμό των ΣΔΕ και στην εκπαίδευση ενηλίκων την οδηγεί στην αξιοποίηση των εκπαιδευτικών. Η ενδυνάμωση και ενθάρρυνσή τους αποτελεί την ευφύστερη κίνηση για την πρόοδο εκπαιδευτικών καινοτομιών και συστημάτων. Η υποστήριξη παράλληλα της συνολικής τους ανάπτυξης αποτελεί το αναπόσπαστο κομμάτι μιας ολόκληρης διαδικασίας για την επιτυχία κάθε εκπαιδευτικού τολμήματος.

6. Η ίδια συμμετέχει σε κάθε δραστηριότητα του σχολείου, αποτελώντας παράδειγμα συμπεριφοράς και εργατικότητας. Οι σχέσεις ανάμεσα στη διευθύντρια και στους εκπαιδευτικούς αποτελούν υπόδειγμα για όλες τις σχέσεις στο σχολείο.

7. Η έρευνα αποδεικνύει ότι επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς, δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις καλές ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών. Όλοι παράλληλα συμφωνούν ότι διαμορφώνει και διατηρεί κλίμα εμπιστοσύνης που διευκολύνει τη δημιουργία νέων ιδεών και την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών. Η διευθύντρια με βάση τους στόχους που έχει θέσει, συντονίζει και επηρεάζει τη δυναμική της ομάδας.

8. Είναι οργανωτική, φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα του σχολείου επικεντρώνεται στους βασικούς στόχους των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας όπως ορίζονται από τον κανονισμό λειτουργίας και τις Προδιαγραφές Σπουδών για τα ΣΔΕ.

Δεν ξεφεύγει ωστόσο από τη σκληρή δουλειά και την ανάληψη υπερβολικών ευθυνών, προβλήματα τα οποία εντοπίζονται σε πολλές έρευνες για διευθυντικά στελέχη στη χώρα μας. Το οργανωτικό παράλληλα κομμάτι φαίνεται ότι το έχει επωμιστεί η ίδια, η

οποία, όταν περιγράφει την περίοδο ανάληψης των καθηκόντων της, μιλά **«για κκεώνα πραγματικό»** και αργότερα **«για ατελείωτη δουλειά»**.

9. Η επίδραση του Διευθυντή είναι σημαντική φτάνει να δίνονται και σ' αυτόν δυνατότητες και ελευθερίες. Το όραμα της δια βίου μάθησης απαιτεί συναισθηματικά ευφείς εκπαιδευτικούς που σκέφτονται, προβληματίζονται, αξιολογούν, προσδοκούν. Όλα τα παραπάνω στοιχεία φαίνονται ξεκάθαρα στις συνεντεύξεις των εκπαιδευτικών και της Διευθύντριας.

10. Ωστόσο παρά τις ελευθερίες, τα καινοτομικά στοιχεία, τη συνδιαμόρφωση του προγράμματος, ουσιαστική παρώθηση, η οποία βασίζεται στην εξουσία του Διευθυντή, ώστε να μπορεί να ενθαρρύνει με επιβραβεύσεις και αμοιβές δεν υφίσταται. Η ίδια δηλώνει ότι είναι **«μάνατζερ στα χαρτιά»**.

11. Είναι επίσης φανερό μέσα από την έρευνα και την παρουσίαση του profile της Διευθύντριας ότι στην άσκηση των καθηκόντων της και στις επιλογές της έπαιξε ρόλο η προηγούμενη προετοιμασία του ρόλου, το γεγονός δηλαδή ότι γνώριζε διάφορα επαγγελματικά περιβάλλοντα, η συστηματική της προετοιμασία στον τομέα εκπαίδευσης ενηλίκων, η διαρκής επιμόρφωση και η αναζήτηση καινοτομικών δράσεων.

12. Συνολικά εκπροσωπεί ένα νέο πρότυπο διευθυντή- ηγέτη που ανταποκρίνεται στις μεταμοντέρνες θεωρίες διοίκησης με αυτογνωσία, ευαισθησία και ανεπτυγμένη νοημοσύνη. Είναι δυνατόν με βάση τα στοιχεία της έρευνάς μας να συνθέσουμε τη συνολική της εικόνα σε ένα μοντέρνο εκπαιδευτικό σχεδιασμό. Συγκεκριμένα:

- Επιλύει προβλήματα της καθημερινής μαθησιακής ζωής.
- Συμβάλλει στη χάραξη κατευθύνσεων, συντονίζει και εκπονεί στρατηγικά σχέδια ανάπτυξης και φροντίζει για την εφαρμογή τους.
- Αποτελεί τον καταλύτη τόσο για τη διασφάλιση του συμμετοχικού συνεργατικού συστήματος όσο και για την προώθηση των ίδιων των αλλαγών.
- Καλλιεργεί κλίμα συνεργασίας, υποστήριξης, θετικής στάσης προς τη μάθηση,
- Ανατρέπει την παλιά άποψη ότι ο γραφειοκρατικός έλεγχος είναι ο πλέον αποτελεσματικός και εισάγει τη διαδικασία της συμμετοχής των εκπαιδευτικών, ως τρόπο βελτίωσης αλλά και ελέγχου της αποτελεσματικότητας.
- Διαμορφώνει κλίμα και κουλτούρα στην εκπαιδευτική μονάδα, ώστε όλες οι παγιωμένες τακτικές και αντιλήψεις να επαναπροσδιορίζονται μέσα από τις αρχές του ουμανισμού και της δημοκρατίας.

- Διασφαλίζει την ευελιξία, την ανταπόκριση του σχολείου στην πολυμορφία των αναγκών.
- Φροντίζει για την εξειδικευμένη- εξατομικευμένη προσφορά εκπαιδευτικών υπηρεσιών και τη συνεχή βελτίωση του συστήματος, ώστε να αποτελεί ένα ανοικτό οργανισμό, χωρίς τις προκαταλήψεις που απομακρύνουν την εκπαίδευση από την ισότητα και τον ανθρωπισμό. (Χατζηθεοχάρους, 2006, Χοντολίδου, 2003).
- Διαμορφώνει ένα **δημοκρατικό** μοντέλο χειραφετικής διοίκησης εναρμονισμένο με τη γενικότερη φιλοσοφία των ΣΔΕ, και εμπλουτισμένο με τα επιμέρους χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου σχολείου.

7.4.2.Οι εκπαιδευτικοί του ΣΔΕ Αχαρνών

1. Οι εκπαιδευτικοί δεν υπακούουν σε κάποιο αυστηρό αναλυτικό πρόγραμμα, γνωρίζουν όμως το γενικό πλαίσιο σπουδών των σχολείων αυτών και καθορίζουν το πρόγραμμα διδασκαλίας τους ανάλογα με τις ανάγκες των εκπαιδευομένων, τις γνώσεις και τις προσωπικές τους επιθυμίες. Χρησιμοποιούν μεθόδους ευέλικτες. **Η δημιουργική πρωτοβουλία** και η υποστήριξη συλλογικών προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι απαραίτητη για να διασφαλιστούν ευκαιρίες έκφρασης και εξέλιξης στους εκπαιδευτικούς.
2. Οι εκπαιδευτικοί **αναπτύσσονται ενεργητικά**. Η ανάμιξή τους σε αποφάσεις, η συμμετοχή τους στα δρώμενα του σχολείου συμβάλλει στην προσωπική τους μάθηση και εξέλιξη και μάλιστα εκφράζει μια βαθύτερή τους ανάγκη για δόμηση και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου στο σχολείο. Η αναγκαιότητα ικανοποίησης εναλλασσόμενων αναγκών των ατόμων θέλει πλέον εκπαίδευση όχι σε προκαθορισμένα όρια αλλά με ευρύτητα και καινοτομία.
3. Από τις απαντήσεις τους, τη στάση τους στο σχολείο και το έργο τους μπορούν να χαρακτηριστούν ως **ενθουσιώδεις συμμετέχοντες** σε μια εκπαιδευτική κοινότητα.
4. Βασικό κίνητρό τους είναι η προσφορά τους στο σχολείο. **«Να κάνουν τη διαφορά στη ζωή των μαθητών τους»**. Η αίσθηση προσφοράς διατρέχει το λόγο τους σε όλες σχεδόν τις απαντήσεις τους. Ο βαθμός και οι τρόποι παρώθησης μάλιστα εκ μέρους της Διευθύντριας στους εκπαιδευτικούς έχει σχέση με την προσφορά σε ομάδες του πληθυσμού, οι οποίες δεν είχαν τις κατάλληλες ευκαιρίες **«οι εκπαιδευόμενοι σε κοιτούν στα μάτια, σε εκτιμούν, σε προσέχουν»**. Προσπαθούν, λοιπόν, να

ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μαθητών τους, με ένα πρόγραμμα αλλαγών και καινοτομιών που υποστηρίζεται από τη Διεύθυνση.

5. Η επιτυχημένη παρουσία τους στο σχολείο τους οδηγεί στην αναθεώρηση του ρόλου τους μακριά από την απογοήτευση που νιώθουν χιλιάδες εκπαιδευτικοί, όπως προκύπτει από πλήθος ερευνών.

6. Από την έρευνα βλέπουμε ότι λειτουργούν σε συλλογικό επίπεδο με αυτάρκεια και ελευθερία, προωθούν καινούριες ιδέες και τολμούν. Επειδή μιλάμε για ένα θεσμό που απομακρύνεται αισθητά από τη συγκεντρωτική διοίκηση ενδιαφέρει ο βαθμός χειραφέτησης στη διοίκηση του σχολείου και ο τρόπος που κατανέμεται η εξουσία στα μέλη της. Επειδή μάλιστα το περιεχόμενο του προγράμματος συνδιαμορφώνεται σε κάθε ΣΔΕ, δε σημαίνει ότι τα χαρακτηριστικά του ΣΔΕ Αχαρνών ταυτίζονται με αυτά άλλων αντίστοιχων σχολείων. Όλα όμως τα σχολεία προσπαθούν να εναρμονιστούν με τη γενικότερη φιλοσοφία των ΣΔΕ.

7. Είναι **μάχιμοι εκπαιδευτικοί** μέσα σε διαδικασίες ενεργούς μάθησης και ερευνητικής περιπλάνησης. Η ενδυνάμωση της υπευθυνότητας τους σχετίζεται με την ενημέρωση και την επαγγελματική τους υποδομή. Η συμμετοχή σε ένα εύρος ανεπίσημων και επίσημων δραστηριοτήτων του σχολείου, η οποία προγραμματίζεται και οργανώνεται με τη βοήθεια της Διευθύντριας, το αποδεικνύει.

8. Μεγάλο μέρος της έρευνας αποδεικνύει ότι η συνεργασία είναι ζωτικό στοιχείο ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και της βελτίωσης του σχολείου. **Η συνεργατική κουλτούρα** από το σύνολο των απαντήσεων των εκπαιδευτικών φαίνεται να επηρεάζει το σχεδιασμό του προγράμματος διδασκαλίας και το γενικότερο κλίμα διδασκαλίας και μάθησης. Η συντροφικότητα, η αυθόρμητη ανάληψη πρωτοβουλιών, η ανταπόκριση σε δραστηριότητες της τοπικής κοινωνίας οικοδομούν στη μικρή αυτή εκπαιδευτική κοινότητα αυτοπεποίθηση και ισχύ.

9. Από τις απαντήσεις τους φαίνεται ότι η συνεχιζόμενη ανάπτυξη τους με επιμορφώσεις είναι απαραίτητη για να παρακολουθούν τις αλλαγές, να αναθεωρούν και να εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους και να αποκτούν δεξιότητες. Επίσης συνάγεται ότι η απόκτηση εμπειριών μόνο από τη μακροχρόνια παραμονή τους στην εκπαίδευση δεν αρκεί.

10. Αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις με υγιή τρόπο που οδηγεί σε ουσιαστικότερες λύσεις των προβλημάτων.

Όλα τα συμπεράσματα, τα οποία έχουν επιλεγεί και αναφέρονται στη στάση και στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών του ΣΔΕ Αχαρνών, ανταποκρίνονται στις απόψεις

τους σε μεγάλο ποσοστό. Οι απαντήσεις τους παράλληλα εναρμονίζονται με το profile των εκπαιδευτικών, το οποίο παρουσιάστηκε στο 5^ο Κεφάλαιο στον πληθυσμό αναφοράς της έρευνας.

7.4.3. Το σχολείο και οι εκπαιδευόμενοι

1. Τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας αποτελούν ένα θεσμό, ο οποίος καλύπτει κοινωνικές ανάγκες, είναι καινοτόμο, υλοποιεί ένα μέρος από τα όνειρα αυτών που δεν είχαν την τύχη να μορφωθούν, πάνω από όλα όμως είναι ένα βαθιά **δημοκρατικό σχολείο**, γιατί σ' αυτό εικονίζονται τα ουσιώδη χαρακτηριστικά της δημοκρατίας: αποκέντρωση της εξουσίας και λήψη αποφάσεων, η οποία βασίζεται στον κοινό διάλογο του συλλόγου των εκπαιδευτικών.
2. Αληθινά δημιουργική παιδεία είναι η δημοκρατική παιδεία, **η παιδεία της πολλαπλότητας**. Με τη δημιουργία μιας εύκρατης νοοτροπίας στο σχολείο το προνόμιο της ορθότητας δεν ανήκει μόνο σε μία μεριά, κατορθώνεται η απαλλαγή από τα παράδοξα της σύγχρονης εκπαίδευσης, σκοπείται η αλήθεια περιθωριοποιημένων ατόμων και ομάδων
3. Η διάρθρωση του σχολικού προγράμματος γίνεται με ευθύνη και συμμετοχή όλων και βρίσκεται συνεχώς υπό διαπραγμάτευση. Αποτελεί **ένα οργανισμό που διαρκώς συγκροτείται και αναμορφώνεται**, γι' αυτό απαιτείται γνώση, ευελιξία, όρεξη για αξιοποίηση μεθόδων που αφορούν την εκπαίδευση ενηλίκων, αλλά και δυνατοτήτων συνεργασίας με παράγοντες εκτός σχολείου.
4. Ιδιαίτερα οι σχέσεις που καλλιεργούνται με εξωτερικούς φορείς, αναπτύσσει μια καινούρια δυναμική στο σχολείο, αναδεικνύει ικανότητες και ταλέντα εκπαιδευτικών, δίνει ποιότητα και μοναδικότητα στο εκπαιδευτικό έργο και εντάσσεται στο σύνολο των ενεργειών, οι οποίες παρωθούν τους εκπαιδευτικούς.
5. Η βελτίωση του σχολείου είναι διαδικασία που εστιάζεται στη βελτίωση της ποιότητας της μάθησης των μαθητών. **Το όραμα του σχολείου οφείλει να συμπεριλαμβάνει όλα τα μέλη του σχολείου τα οποία οφείλει να ενδυναμώνει**. Μέσα από την έρευνά μας λαμβάνοντας ως αντικείμενο εξέτασης ένα παράγοντα σημαντικό, που είναι ο βαθμός παρώθησης των εκπαιδευτικών, παρότι δεν υπάρχουν υλικές απολαβές και οικονομικά οφέλη, κατανοούμε ότι η βελτίωση της εκπαίδευσης περνά μέσα από την υποστήριξη των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευομένων στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν και να διατηρήσουν τα κίνητρά τους για μάθηση τόσο

ατομικά όσο και συλλογικά. Η υποστήριξη αυτή δεν περιορίζεται μόνο στο εκπαιδευτικό πεδίο αλλά επεκτείνεται και στους υπόλοιπους τομείς της ζωής τους.

6. Οι εκπαιδευόμενοι αναπτύσσουν δυνατότητα συμμετοχής σε αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο υπακοής σε συγκεκριμένους κανόνες του τυπικού σχολείου. Η συνεργατική κουλτούρα είναι καθοριστικός παράγοντας που δημιουργεί αίσθημα ικανοποίησης και κοινό στόχο τη διαμόρφωση των συνθηκών να αποκτήσουν οι μαθητές ολόπλευρη μόρφωση και να αναπτυχθούν ως προσωπικότητες.

7.5. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η παρουσίαση του θεσμού των ΣΔΕ και των θεωριών διοίκησης και παρώθησης με πρωτεύοντα το ρόλο της Διευθύντριας στο ΣΔΕ Αχαρνών φανερώνει και αποδεικνύει *ότι ένα σύνολο συμπεριφορών και δράσεων οδηγεί στην επαγγελματική ανάπτυξη μέσω των οποίων οι εκπαιδευτικοί επανεξετάζουν και ανανεώνουν τη γνώση, τις δεξιότητες και τη συναισθηματική τους νοημοσύνη.* Μέσα από εύκρατες επικοινωνιακές συνθήκες διαμορφώνεται ο χαρακτήρας της αλληλεπίδρασης. Η διδασκαλία και η δημιουργικότητα στο σχολείο γίνεται σύνθετη διαδικασία. Εξαρτάται από διαπροσωπικές και ενδοπροσωπικές δεξιότητες, είναι σύνθεση νου και καρδιάς. Ένα σύνολο παραγόντων λειτουργεί θετικά στο σχολικό χώρο. Ανάμεσα σ' αυτούς τους παράγοντες πρωταρχικό ρόλο παίζει η Διευθύντρια του σχολείου. Ο ρόλος της είναι εξαιρετικά πολύπλευρος, καθώς καλείται να ανταποκριθεί σε μια σειρά πολύπλοκων στόχων, όπως τους εντοπίζουν οι θεωρητικοί της μεταμοντέρνας διοίκησης.

Μέσα από την παρουσίαση του ρόλου της μπορεί να υπάρξει προβληματισμός για την εισαγωγή λειτουργιών και δραστηριοτήτων του Διευθυντή-ηγέτη στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα., γιατί με τη στάση της και τα αποτελέσματα των ενεργειών της, *φαίνεται ότι δίνει ζωή στις επαναλαμβανόμενες συνήθειες του σχολείου και επιτυγχάνει οι άνθρωποι του σχολείου να κάνουν εξαιρετικά πράγματα,* εμπνεόμενοι από αξίες, απαραίτητες για τον πολιτισμό μας, όπως η ισότητα ευκαιριών, ο σεβασμός, το ενδιαφέρον, η αξιοκρατία, η συνεργασία, η αποδοχή του διαφορετικού.

Η μεταμόρφωση του Διευθυντή-γραφειοκράτη σε Διευθυντή ηγέτη πρέπει να είναι ο στόχος των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων και κάθε διευθυντή ξεχωριστά. *Η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών αποτελεί την ευφύστερη κίνηση για την πρόοδο εκπαιδευτικών καινοτομιών και συστημάτων. Η υποστήριξη της συνολικής τους ανάπτυξης αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία κάθε εκπαιδευτικού τολμήματος.* Ο Έλληνας εκπαιδευτικός αγαπά την εργασία του, χρειάζεται όμως ένα όραμα και ουσιαστική παρακίνηση από το Διευθυντή του σχολείου του, ο οποίος απαιτείται πλέον *να διαθέτει καλλιέργεια, ήθος, ικανότητες αλλά και ουσιαστικές αρμοδιότητες.*

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Αναγνωστοπούλου, Μ. (2001). *Τάσεις στην έρευνα για τον αποτελεσματικό διευθυντή, Τα Εκπαιδευτικά*, Αθήνα.
- Ανδρεαδάκης, Ν. (2006). *Μέθοδοι και Τεχνικές Μελέτης και Αξιολόγησης Εκπαιδευτικών Μονάδων* για τους Noizet & Gaverni, Κασσωτάκη [πανεπιστημιακές σημειώσεις], Πανεπιστήμιο Αιγαίου, στο ΜΠΣ Μοντέλα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών Μονάδων, Χειμερινό Εξάμηνο 2006-2007, Ρόδος.
- Βάμβουκας Μ., (1998). *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία*, εκδόσεις Γρηγόρης, Αθήνα
- Βεργίδης, Δ. (επιμ.) (2003). *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Blasé (1995), Dedrick & Strathe, (1986), Sergiovanni, (1984), Hay & Brown, (1988), Sharman, (1987) έρευνες αναφερόμενες στη μελέτη του Day C. (2003). *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών*, Αθήνα, εκδ. Τυπωθήτω.
- Βουδούρης, Κ. (1991). Η Φιλοσοφία των παιδευτικών σχέσεων, άρθρο στο περιοδικό: *Η Φιλοσοφία της Ελληνικής Παιδείας*.
- Γιαννακόπουλος, Δ. (2005). «Η γένεση του Ευρωπαϊκού κράτους πρόνοιας (welfare state) και η ανάδειξη της παιδείας ως δημόσιου αγαθού», άρθρο στο *Μέντορα* του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου.
- Γιαννουλέας, Μ. (1998). *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*, Αθήνα: Ελληνικά γράμματα
- Γληνός, Δ. (1972). *Εκλεκτές σελίδες*, Αθήνα: Στοχαστής.
- Γουρναρόπουλος, Γ. (2007). *Η συμβολή του Διευθυντή στη διαμόρφωση του Σχολικού κλίματος*, Διδακτορική διατριβή, Ρόδος.
- Cohen, L., & Manion, L., (1994). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, Αθήνα, εκδ. Μεταίχμιο.
- Courau, S. (2000). *Τα Βασικά «Εργαλεία» του Εκπαιδευτή Ενηλίκων*. Μετάφραση: Μουτσοπούλου Ε. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Δούκας, Χ. (2001). *Διά βίου μάθηση: Ταυτότητες, Πολιτείες, Πολιτικές*, Αθήνα, ΓΤΕΕ, ΙΔΕΚΕ.
- Δούκας, Χ. (2000). *Η Παιδεία στην κοινωνία της πληροφορίας*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Day, C. (1999). *Developing Teachers. The Challenges of Lifelong Learning*, (μετ. Ανθή Βακάκη), Αθήνα: Τυπωθήτω.

- Dewey, J. (1982). *Το σχολείο που μ' αρέσει*, (μετ. Μ. Μιχαλοπούλου), Αθήνα: Γλάρος.
- Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (1995) *Λευκό βιβλίο για την εκπαίδευση και την κατάρτιση*, Βρυξέλλες.
- Falk, R.(2002). Διεθνείς σχέσεις και αναζήτηση μιας ανθρώπινης παγκόσμιας διακυβέρνησης. Στο: *Λόγος περί παγκοσμιοποίησης και δημοκρατίας*, επιμ. Πολυχρονίου, Χ., Αθήνα, Scripta.
- Ζάχαρης, Δ. (1985). *Ιστορία, Οργάνωση και Διοίκηση Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαιδύσεως*, , Αθήνα, ΟΕΔΒ.
- Ζάχαρης, Δ. (1987). *Παρώθηση, κίνητρα, ιδεολογία, επίδοση*, Αθήνα: Γρηγόρης.
- Θεοδωρακόπουλος, Ι. (1979). *Η Παιδεία των Ελλήνων, Τα Μαθήματα της Έκτης Περιόδου*, Ελευθέρα Σχολή Φιλοσοφίας «Ο Πλήθων», Αθήνα.
- Gramsci, A. (1973). *Η οργάνωση της κουλτούρας*, (μετ. Θ. Παπαδόπουλος), Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Husen, T. (1991). *Η αμφισβήτηση του σχολείου*, Αθήνα: Προτάσεις.
- Θεοδωροπούλου, Έ. (2006). *Θεωρίες περί Δημοκρατίας* [πανεπιστημιακές σημειώσεις], Πανεπιστήμιο Αιγαίου, στο ΜΠΣ Μοντέλα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών Μονάδων, Χειμερινό Εξάμηνο 2006-2007, Ρόδος.
- Θεοφιλίδης, Χ. & Στυλιανίδης, Μ. (2004). Φιλοσοφία και πρακτική διοίκησης δημοτικού σχολείου στην Κύπρο, *Νέα Παιδεία*, τχ. 109, Αθήνα.
- Θεοφιλίδης, Χ. (1994). Ο Ηγετικός ρόλος του Διευθυντή στη δημιουργία Αποτελεσματικού σχολείου, *Παρουσία*, τεύχος 1.
- Ιορδανίδης, Γ.(2002). «Ο ρόλος του προϊστάμενου Διεύθυνσης και γραφείου Εκπαίδευσης» Παιδαγωγική και Εκπαίδευση, Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.
- Καβαδίας Κ., Μαργάρα Θ., Μέτης Σ., *Διεπιστημονικές και διαθεματικές προσεγγίσεις με τη μέθοδο Project* (Πρακτικά σεμιναρίου των ΣΔΕ, Μάρτιος 2006).
- Καβούρη, Π. (1998). Το σχολικό κλίμα στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, ένας σημαντικός παράγοντας αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας, *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τεύχος 27.
- Kalantzis, M. (2003). *Prior Learning Assessment and Recognition*. Αθήνα: ΓΓΕΕ/ΙΔΕΚΕ.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.

- Καντάς, Α. (1993). Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1^ο, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κανελλόπουλος, Χ. & Κατσιούλας, Ε. (1983). *Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα, αυτοέκδοση.
- Κασσωτάκης, Μ. (1997). *Η αξιολόγηση της επιδόσεως των μαθητών*, Αθήνα Γρηγόρης.
- Κόκκος, Α. (1999) *Εκπαίδευση Ενηλίκων, Το Πεδίο, οι Αρχές Μάθησης, οι Συντελεστές*, Πάτρα, ΕΑΠ.
- Κόνσολας Ε. κ.ά. (2005). *Η επαγγελματοποίηση του διευθυντή. Μια προσέγγιση μέσα από το πρίσμα της ανθρώπινης επικοινωνίας*. Στο Π. Γεωργογιάννης, 2^ο Πανελλήνιο Συνέδριο-Διοίκηση Α΄/βάθμιας και Β΄/βάθμιας Εκπαίδευσης, τόμος 1, Πάτρα.
- Κόνσολας Μ., (2004): Η συμβολή της τέχνης στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη διαθεματικών δραστηριοτήτων στην Προσχολική Εκπαίδευση: Διδακτικές προσεγγίσεις της αγωγής της ειρήνης μέσα από τη γλώσσα και την τέχνη, στο «*Επιστήμη και Τέχνη*». Επιμέλεια: Χρ. Γκόβαρης, Κ. Βρατσάλης, Μ. Καμπουροπούλου, Αθήνα: *Ατραπός*
- Κοντάκος, Α. & Πολεμικός, Ν. (2000). *Η μη λεκτική επικοινωνία στο νηπιαγωγείο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Κόντης, Θ. (1995). *Διοικητική Ψυχολογία*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Κοσμίδου, Μ. (2005). *Διεύθυνση σχολικών μονάδων. Η δουλειά το πρόσωπο και η αποστολή*. Στο Π. Γεωργογιάννης, 2^ο Πανελλήνιο Συνέδριο-Διοίκηση Α΄/βάθμιας και Β΄/βάθμιας Εκπαίδευσης, τόμος 1, Πάτρα.
- Κοσμόπουλος, Α. (2000). *Σχεσιοδυναμική Παιδαγωγική του Προσώπου*, Αθήνα: Γρηγόρης.
- Κουμάκης, Γ. (1998). *Φιλοσοφικά ρεύματα και Παιδεία*, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.
- Koontz H. & O' Donnell (1984). *Οργάνωση και Διοίκηση*, (Μετάφραση Βαρδάκος Χρ.) τόμος Α΄ Αθήνα: Παπαζήση.
- Κουτούζης, Μ., (1999), «Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Οργανισμός», στο Αθανασούλα – Ρέππα Α., Κουτούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ., Νιτσόπουλος Β., Χαλκιάτης «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων», Τόμος Α΄, *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, ΕΑΠ, Πάτρα.
- Κουτρούμπα, Κ. (Μάρτιος 2006). Η διδακτική-μαθησιακή διαδικασία στα Σ.Δ.Ε: Από τη μετωπική διδασκαλία στη βιωματική μάθηση. Εισήγηση που παρουσιάστηκε στο επιμορφωτικό σεμινάριο των εκπαιδευτικών των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας της Β΄ και Γ΄ φάσης. Αθήνα.

- Κυριαζή, Ν. (1998). *Η κοινωνιολογική έρευνα*, Αθήνα: Ελληνικές Επιστημονικές Εκδόσεις.
- Λάμνιας, Κ. (2001). Εκπαιδευτική αξιολόγηση: Από τις μεροληψίες της «αντικειμενικότητας» στη ρευστότητα των αυθύπαρκτων λογικών, στο: *Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων και Σχολείου*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Lefebvre, G.(1996). *Η Γαλλική Επανάσταση*, ελλ. μετ. Μ.Ι.Ε.Τ.
- Λεμονίδης, Χ. (2002). Αριθμητισμός ή Μαθηματικός Γραμματισμός. Κείμενο Προδιαγραφών για τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας. Έκδοση Ι.Δ.Ε.Κ.Ε.
- Μαλικιώση – Λοΐζου, Μ. (2001). *Η Συμβουλευτική Ψυχολογία στην Εκπαίδευση*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μπαλάσκας, Κ. (1989). *Κοινωνική θεώρηση της παιδείας*, Αθήνα: Γρηγόρης.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα: Μπένου.
- Noyé D.& Riveteau J. (1999). *Πρακτικός Οδηγός του Εκπαιδευτή*. (Μετάφραση: Ζέη Ε.) Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Παμουκτσόγλου, Α. (2001^α). Αποτελεσματικό Σχολείο. Χαρακτηριστικά και αντιλήψεις σε μια προσπάθεια αξιολόγησης του, Άρθρο στο ηλεκτρονικό περιοδικό: *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών θεμάτων του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο www.pi-schools.gr
- Πασιαρδή, Π. & Πασιαρδή, Γ. (1993). *Το Αποτελεσματικό Σχολείο και ο Αποτελεσματικός Εκπαιδευτικός*, Θεσ/νίκη: Art of Text.
- Πασιαρδής Π. (1994). Αποτελεσματικός Διευθυντής: Αυτοαξιολόγηση των αναγκών των Διευθυντών σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης στην Κύπρο, *Παιδαγωγική Επιθεώρηση* τχ. 20-21
- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2000). *Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία*, Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία –Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πηγιάκη, Π. (2006). *Δημοκρατική-Κριτική Εκπαιδευτική Καινοτομία*, Μαθήματα από το Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας, Αθήνα: Γρηγόρης.
- Πολεμικός, Ν. & Κοντάκος, Α. (2002). Η μη λεκτική επικοινωνία στην ψυχοθεραπεία (στο Ν. Πολεμικός & Α. Κοντάκος: Η μη λεκτική επικοινωνία: σύγχρονες θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις), Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Πολυχρονόπουλος, Π. (1987). *Φιλοσοφία της Παιδείας*, Αθήνα: Παπαδήμα.

- Πολυχρονόπουλος, Π. (1979). *Η Ελευθερία στην Παιδεία και τη Δημοκρατία, Επιθεώρηση Κοινωνικών Επιστημών*, τευχ. 1.
- Πυργιωτάκης, Ι., (1983): *Κοινωνιολογία της σχολικής τάξης: Οι διαπροσωπικές σχέσεις δασκάλου μαθητών ως βασική μορφή εσωτερικής επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης*, στο περ. *Συνάντηση*. Τεύχος 1, (67-83).
- Rogers, A. (1999). *Η Εκπαίδευση Ενηλίκων*. (Μετάφραση: Παπαδοπούλου Μ. & Τόμπρου Μ.), Αθήνα: Μεταίχμιο
- Σαΐτης, Χ. (1995). Υποκίνηση των εκπαιδευτικών λειτουργιών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, *Δημόσιος τομέας*, τεύχος 108, Απρίλιος.
- Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*, Αθήνα, αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα, αυτοέκδοση.
- Σακελλάρη, Μ. & Μάντζιου, Β. (2006). «Ο ρόλος του συμβούλου ψυχολόγου στα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας», εισήγηση στην Πρώτη Επιμορφωτική Συνάντηση Εκπαιδευτικών Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας Β΄ Φάσης, Αθήνα, Μάρτιος 10-12, 2006.
- Schmidt, M. G.(2000). *Θεωρίες της Δημοκρατίας*, Αθήνα: Σαββάλας,
- Σολομών, Α.(1999). *Εσωτερική αξιολόγηση και προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*. Ένα πλαίσιο εργασίας και υποστήριξης, Αθήνα, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο-Τμήμα Αξιολόγησης.
- Στιβακτάκης, Ε.(2005). Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή της σχολικής μονάδας στην Α/βάθμια και Β/θμια Εκπαίδευση, *2ο Πανελλήνιο Συνέδριο για τη Διοίκηση Α΄/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης, τόμος 1*, Πάτρα.
- Σταμάτης, Π. (2005). *Παιδαγωγική μη λεκτική επικοινωνία*, Αθήνα:Ατραπός
- Στραβάκου, Π. (2003^α). *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*, Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.
- Στραβάκου, Π. (2003^β). *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ως κινητήρια δύναμη λειτουργίας της*, μια εμπειρική έρευνα, Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.
- Τζουμάκα, Τ. (2006, 11 Μαρτίου). Ο ρόλος του εκπαιδευτικού στα ΣΔΕ. Εισήγηση που παρουσιάστηκε στο 1^ο Επιμορφωτικό Σεμινάριο Β΄ φάσης των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας, Αθήνα.
- Tocqueville, A. (2001). Γαλλ. Έκδ. 1835). *Η Δημοκρατία στην Αμερική*, (μτφρ. Μ. Λυκούδης), Αθήνα: Στοχαστής.
- Τομπαΐδης, Δ.(1983). *Ισότητα των Ευκαιριών στην Εκπαίδευση*, Αθήνα.

- Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Ι.Δ.ΕΚ.Ε. (2003). *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας*, Αθήνα.
- Φλουρής, Γ.(1980). *Θεμελιώδεις αρχές της μάθησης και της διδασκαλίας*, Αθήνα: Γρηγόρης.
- Φότεφ, Γ. (1996). *Κοινωνία των Πολιτών*, Αθήνα: Φιλίστωρ.
- Φρειδερίκου Α., Φολερού-Τσερούλη Φ., (1991): *Οι δάσκαλοι του δημοτικού σχολείου Μια κοινωνιολογική προσέγγιση*, εκδόσεις Ύψιλον, Αθήνα
- Χατζηθεοχάρους, Π. (Οκτώβριος 2005). Ο ρόλος του Διευθυντή του ΣΔΕ. Εισήγηση που παρουσιάστηκε στο επιμορφωτικό σεμινάριο των Διευθυντών των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας της Β΄ και Γ΄ φάσης. Αθήνα.
- Χατζηθεοχάρους, Π. (23 Ιουνίου 2006). Περιγραφική Αξιολόγηση στα ΣΔΕ: σκέψεις και προβληματισμοί, *Στα Πρακτικά Απολογιστικού Συνεδρίου Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας Β΄ φάσης*, Αθήνα.
- Χοντολίδου, Ε. (1996). *Εισαγωγή στην έννοια της πολυτροπικότητας* Θεσσαλονίκη: Κέντρο Ελληνικής Γλώσσας.
- Χοντολίδου, Ε. & Βεκρής, Λ. (2003). (επιμ.) *Προδιαγραφές σπουδών για τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας*, Αθήνα: ΓΓΕΕ – ΙΔΕΚΕ.
- Χουβάρδας, Κ. (2003). *Η υποκίνηση ως παράγοντας ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων*, Bridges, Issue 10, Autumn-Winter
- Χρυσ αφίδης, Κ.(2002). *Βιωματική- Επικοινωνιακή Διδασκαλία. Η εισαγωγή της μεθόδου Project στο σχολείο*, Αθήνα: Gutenberg.

B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Alexander, T.(1996). *A Practical Guide to Home-School Policies*.Ruddington: JET Publications.
- Atkinson, R. G., Smith, E., and Bem, D. (1993). *Introduction to Psychology* Florida: Harcourt Brace Jovanovich.
- Blasé, J & Anderson, G. (1995). *The Micropolitics of Educational Leadership: From Control To Empowerment*, London, Cassell.
- Bleicken, J. (1994). *Die athenische Demokratie*, Paderborn.
- Bredeson, P.V. (1989). *An analysis of the metaphorical perspectives of school principals*, in Burden, 297-317

- Brown, H. (1994). *Principles of language Learning and teaching*, New Jersey, Prentice Hall Regents
- Burns J. M. (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row.
- Cleveland H. (1986). "The world we're preparing our school children for University published paper presented to the study Commission on Global Education".
- Cooper, C. and Kelly, M. (1993). Occupational stress in headteachers: *A national UK study*, *British Journal of Educational Psychology*, 63, pp. 130-143.
- Danili, E.(2004). *A study of assessment formats and cognitive styles related to school chemistry*. Ph.D. Thesis, University of Glasgow.
- Day, C. and Bakioglu, A. (1996). *Development and disenchantment in the professional lives of headteachers*, London, Falmer Press.
- Dewey, J.(1947, 1958) *Democracy and Education*, N. Y., The Free Press.
- Dornye, Z. (2001). *Motivation strategies in the Language classroom* Cambridge University Press.
- Elliott J.(1991). *Action Research for Educational Change*. Milton Keynes: Open University Press.
- Esping, G- Andersen. (2002). *A welfare State for the 21th Century*, A. Giddens.
- Fetscher, I. (1968). *Rousseaus Politische Philosophie*, Neuwied.
- Finley, M., I. (1980). *Antike und moderne Demokratie*, Stuttgart.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw – Hill, New York.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of multiple Intelligences*, New York, Basic Books.
- Getzels J. and Guba E. (1957). "Social behavior and the administrative process" in the *School Review*, Vol. 65, Winter.
- Habermas, J. (1993). *Anerkennungskampfe im demokratische Rechtsstaat*.
- Hargreaves, A. (2001). *Teaching in the Knowledge Society*, Maidenhead: Open University Press.
- Harmer, J. (2001). *The practise of English language Teaching*, Essex: Longman press.
- Herzberg, F.(1959). *The motivation to Work*, J. Wiley, New York
- Hopkins, D. (1985). *A Teacher's guide to classroom research*, Milton Keynes:Open University Press.
- Hoy W. & Miskel C. (1996).*Educational Administration : Theory, Research and Practice*, New York.

- Katz, D. & Kahn R. (1978). *The Social Psychology of Organisations*, John Wiley, 2nd ed., New York.
- Kelly, A. (1983). *The Curriculum. Theory and practice* 4e, London: Paul Chapman.
- Kress, G. (1996). *Reading Images. The Grammar of Visual Design*. London: Routledge.
- Lenk, K. (1991). *Probleme der Demokratie*, Bonn.
- Locke J. (1823, 1963) *Some Thoughts Concerning Education*. Works of J. Locke, London.
- Maslow, A.H. (1968). *Towards a Psychology of Being*. New York: Van Nostrand.
- Maslow A.H., (1970). *Motivation and Personality*, 2nd ed., Harper and Row, New York.
- Mill J. S. 1985 (1835). *Democracy and government*, Glasgow.
- Moller, J. (1997). «*The work of school principals in context: Conflicting expectations, demands and desires*», Paper presented at the 6th Norwegian National Conference on Educational Research, May 20-22, Oslo, Norway
- Morgan, G. (1996). Empowering human resources. In C. Riches, & C. Morgan (Eds), *Human Resource Management in Education* (pp. 32-37). London: The Open University.
- Murphy, J. (1992). *Effective schools: Legacy and future directions*. London: Cassel.
- O’Neil, W.F.(1981). *Educational Ideologies, Contemporary Expressions of Educational Philosophy*, Santa Monica, California, Goodyear.
- Rousseau, J.J.(1776) *Emil ou de l’ education*,(1977), γαλλ.εκδ.
- Russel,B. 1976 (1926). *On Education*, London.
- Sergiovanni, T., J. *Moral Leadership*.(1992). San Francisco: Jossey – Bass.
- Schumpeter, (1950). *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, Bern.
- Steers, R., and Porter W. (1991). *Motivation and work behavior*, New York :Mc Graw – Hill Inc.Lincoln.
- Sudit., E. (1996). *Effectiveness, Quality and Efficiency: A Management Oriented Approach* Boston: Kluwer Academic Puplichers.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*, Wiley, New York.
- Walker, J. (1987). *Educative Leadership for Curriculum Development: A Pragmatic and Holistic Approach*. In J. Walker (Ed.), *Educative Leadership for Curriculum Development*, Educative Leadership Monograph Series No. 2, ACT Schools Authority. Canberra.
- Webb, L. and Norton S.(2001). *Human Resoursew Administration: Personel Issues and Needs in Education*. New Jersey: Prentice Hall.

Whihitead, A.N. (1992). *The aims of education*, London.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΔΕ ΑΧΑΡΝΩΝ

1.

1. Η Διευθύντρια προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο

Ένα κλίμα έχει και τις δύο όψεις, αλληλεπίδραση εκπαιδευτικού-εκπαιδευομένων. Στο σχολείο μας η Διευθύντρια προσπαθεί να συνδυάσει ανθρώπινο και γνωστικό στοιχείο. Μερικές φορές είναι πιο έντονο το ανθρώπινο, γενικά όμως το ένα συμπληρώνει το άλλο. Συνυπάρχουν, χρειάζεται το μέτρο, δεν πρέπει να φεύγει ο στόχος, να παράγεται, να διακινείται η γνώση αλλά χωρίς να χάνεται η ανθρωπιά.

2. Συμβιβάζει αντίθετες απόψεις που μπορεί να παρουσιαστούν

Προσπαθεί με διάλογο, χωρίς όμως να παρεμβαίνει αδιάκριτα να συνθέσει διαφορετικές απόψεις και να αξιοποιήσει τα καλύτερα σημεία κάθε πρότασης ή ιδέας.

3. Επικοινωνεί άμεσα με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Η άμεση επικοινωνία χρειάζεται τη θέληση του Διευθυντή και η Δ. παρακολουθεί στενά και διακριτικά τη ζωή και το έργο των εκπαιδευτικών μέσα στο σχολείο. Με νουθεσίες και συμβουλές τους βοηθά στην άσκηση του εκπαιδευτικού τους έργου. Μάλιστα επειδή οι περισσότεροι συνάδελφοι βρίσκονται αρκετό καιρό στο σχολείο οι προσωπικές επαφές βοηθούν στην καλλιέργεια πιο στενών δεσμών στο σχολείο.

4. Θεωρείτε ότι συνεργάζεστε και επιλύετε αποτελεσματικά με τη Διεύθυνση του σχολείου σας οποιοδήποτε προσωπικό ή επαγγελματικό σας θέμα.

Προσωπικά θέματα που μπορεί να με στεναχωρήσουν μπορώ να τα εμπιστευτώ, χωρίς καμιά αμφιβολία. Το σίγουρο είναι ότι η Δ. μπορεί να προσφέρει κάλυψη και βοήθεια σε κάθε συνάδελφο όχι μόνο σε μένα. Τα επαγγελματικά θέματα τα μοιραζόμαστε όχι μόνο με τη Διευθύντρια αλλά και με τους περισσότερους συναδέλφους, μέσα από τις συνεδριάσεις και τις διαθεματικές διδασκαλίες. Υπάρχει σύμπνοια και προσπάθεια να ξεπεραστεί οτιδήποτε παρουσιαστεί. Το βέβαιο είναι ότι επικοινωνούμε αποτελεσματικά και δεν υπάρχουν προβλήματα συνεννόησης, προέχει η ειλικρίνεια των σχέσεων.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα του σχολείου σας;

Κλίμα ευχάριστο και δημιουργικό με κυριότερο στοιχείο την ειλικρίνεια των σχέσεων, γιατί πιστεύω πως η ειλικρίνεια είναι η βάση για το ευχάριστο κλίμα. επηρεάζοντας θετικά τις σχέσεις του συλλόγου.

6. Καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία;

Με επιστημονικούς φορείς η συνεργασία είναι συνεχής. Από την εποχή που ίσχυε ο θεσμός του επιστημονικού υπεύθυνου στα σχολεία μας καλλιεργήθηκε η νοοτροπία της συνεργασίας. Πάρα πολλοί άνθρωποι καλούνται κατά τη διάρκεια της χρονιάς και μιλούν στους εκπαιδευόμενους κάτι που δίνει στο σχολείο άλλο αέρα. Γενικά πάντως υπάρχει κινητικότητα στο σχολείο. Αυτό που πρέπει να προσέξουμε περισσότερο είναι η καλλιέργεια των σχέσεων μεταξύ των σχολείων, γιατί αποτελεί καλή ευκαιρία για να πάψει η εσωστρέφεια μεταξύ των σχολείων. Πάντως, κάθε χρόνο επισκέπτονται το σχολείο μας Ευρωπαϊκά σχολεία και συνάδελφοι άλλων χωρών, με μεγάλη επιτυχία.

7. Συνεργάζεται συχνά με το Δήμο και την τοπική κοινωνία

Όποτε χρειάζεται έχει τον τρόπο και τη θέληση. Ειδικά την εποχή του Bazaar, τα Χριστούγεννα, απαιτείται κινητοποίηση και συνεργασία με το Δήμο. Έχουν γίνει επίσης πολλές συνεργασίες με τις κοινωνικές υπηρεσίες του Δήμου. Σε μεγάλο βαθμό από την άλλη ο Δήμος εμφανίζει δυσλειτουργία, γιατί πρόκειται για ένα τεράστιο Δήμο με πολλά προβλήματα.

8. Ποιες διαφορές διακρίνετε στην άσκηση των καθηκόντων της Δ. από ένα Διευθυντή τυπικού σχολείου;

Είναι τεράστια η διαφορά και τη βιώνουμε όλοι. Εδώ μακριά από αναλυτικά προγράμματα και τυπικούς κανονισμούς επιχειρείται εφαρμογή νεωτερισμών

Όταν καταπιάνεται η Διευθύντρια με καινοτόμους τομείς εργάζεται με συνέπεια και αποτελεσματικότητα τηρώντας τις αρχές των καινοτομιών. Λειτουργεί ως μητρική φιγούρα στο σχολείο προσπαθώντας συνεχώς να λύσει προβλήματα που είναι ουσιαστικά και δεν επιμένει καθόλου σε τυπικά πράγματα

9. Υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή θέσεων ιεραρχίας

Είναι ξεκάθαρος και ξεχωριστός ο ρόλος όλων. Στο σχολείο υπάρχει απεριόριστος σεβασμός στο πρόσωπό της και ο ρόλος της είναι συνδιαμορφωτικός και καθοδηγητικός. Η ίδια πιστεύω πως ξεχωρίζει καθαρά το ρόλο της.

10. Με ποιο τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις στο σχολείο;

Οι εβδομαδιαίες συνεδριάσεις έχουν ασκήσει το σύλλογο στο διάλογο και στην εποικοδομητική συζήτηση. Η Διευθύντρια εκφράζει την άποψή της, κάνει την τοποθέτησή της και από κει και πέρα ο σύλλογος σταθμίζει τις απόψεις και παίρνει απόφαση. Δεν έχω την αίσθηση ότι αποφασίζει μόνη της, όταν όμως έχει κάτι σχέση με την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου παρακάμπτει, την όποια δυσκολία και καθυστέρηση. Συμβιβαστική και διαλλακτική.

11. Επιμένει ιδιαίτερα στην τήρηση των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας του σχολείου;

Το οργανωτικό κομμάτι την ενδιαφέρει πολύ. Το σχολείο δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει χωρίς προγραμματισμό όλων των δράσεων, γιατί συνέχεια γίνονται καινούρια πράγματα. Σε μεγάλο βαθμό όμως εκείνη αναλαμβάνει αυτό το κομμάτι. Δεν είναι όμως τυπική με τη συνηθισμένη έννοια του όρου και παρακάμπτει ευέλικτα τη γραφειοκρατία. Θα έλεγα όμως ότι την απασχολεί περισσότερο το παιδαγωγικό κομμάτι.

12. Φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα του σχολείου όπως καθαριότητα, αισθητική χώρων, θέρμανση.

Φροντίζει και τρέχει συνεχώς, πράγμα που πρέπει να είναι ιδιαίτερα ψυχοφθόρο καθήκον για ένα διευθυντή.

13. Νιώθετε ότι το σχολείο σας βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας, πρωτοπορεί και καινοτομεί;

Επειδή η ίδια αναλαμβάνει προκλητικούς στόχους και τους φέρνει σε πέρας, στα παιδαγωγικά θέματα και θέματα συμπεριφοράς των εκπαιδευομένων σημειώθηκαν σοβαρές καινοτομίες. Επίσης σε σχέση με projects και εργαστήρια έχουν γίνει εξαιρετικές δουλειές. Πρέπει πάντα όμως να προσέχουμε τον ερευνητικό χαρακτήρα αυτών των δραστηριοτήτων αλλιώς θα μείνουμε στάσιμοι.

Πιστεύω ότι το ερευνητικό κομμάτι εκφράζει την ουσία των προγραμμάτων αυτών.

14. Κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με νέους προκλητικούς στόχους και προσδοκίες.

Σε σχέση με τον εκπαιδευτικό ξεχωρίζει στο ρόλο της, τους στηρίζει, δεν υλοποιεί η ίδια αυτό που αναλαμβάνουν, τους ενθαρρύνει, χωρίς να είναι παρεμβατική, χωρίς να τους καταπιέζει, προτρεπτική, προσφέροντας πάντα τη βοήθεια της.

15. Γνωρίζοντας ότι δεν παρέχονται οικονομικά κίνητρα στο δημόσιο σχολείο, ποιο είναι αυτό το στοιχείο που σας οδηγεί να αφιερώσετε περισσότερο χρόνο και ενέργεια στο έργο σας;

Είναι λειτούργημα. Με «προκαλεί» ο μη παραδοσιακός τρόπος διδασκαλίας επιλογής ύλης. Η αίσθηση της ελευθερίας. Το άμεσο αντίκρισμα της δουλειάς σου. Νομίζω ότι είμαστε πολύ τυχεροί που βρισκόμαστε εδώ.

2.

1. Η Διευθύντρια προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο;

Επειδή η ίδια είναι ενθουσιασμένη με την υπόθεση του σχολείου, με τον προσωπικό μόχθο και την ατελείωτη δουλειά επηρεάζει και τους υπόλοιπους. Χρειάζεται να υπάρχει από την πλευρά του Διευθυντή όραμα, φιλοδοξίες, στόχοι όχι όμως να τους παρασύρει σε κάτι που δεν υλοποιείται. Βέβαια το μην ξεφεύγει κανείς από τα όρια, δεν οδηγεί στην υπέρβαση, το κάτι παραπάνω βοηθά τους συναδέλφους να οραματιστούν.

2. Συμβιβάζει αντίθετες απόψεις που μπορεί να παρουσιαστούν.

Νομίζω ότι δεν υπάρχει πολωτικό κλίμα από τη μια και από την άλλη και διαφορετικές απόψεις να παρουσιαστούν, μπορεί και ισορροπεί τα πράγματα με δίκαιο τρόπο. Παρεμβαίνει πάντα διακριτικά. με σκοπό την αποφυγή παρεξηγήσεων κρατώντας ισορροπίες. Ποτέ όμως δε θυμάμαι να υπήρξε και κάτι ακραίο στο σύλλογο, γιατί έχουν μάθει όλοι να λειτουργούν προτάσσοντας το συμφέρον του σχολείου.

3. Επικοινωνεί άμεσα με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Επικοινωνεί ιδιαίτερα, αν καταλάβει ότι το σχολείο κάποιος δεν το επέλεξε τυχαία, αλλά έχει μεράκι με αυτή τη μορφή εκπαίδευσης. Νομίζω όμως ότι κατανοεί κάθε εκπαιδευτικό και παρακολουθεί με ενδιαφέρον και καλή προαίρεση την πορεία του.

4. Θεωρείτε ότι συνεργάζεστε και επιλύετε αποτελεσματικά με τη Διεύθυνση του σχολείου σας οποιοδήποτε προσωπικό ή επαγγελματικό σας θέμα.

Δεν μπορώ να ξεχάσω ότι μου συμπαραστάθηκε σε ένα προσωπικό μου θέμα πολύ σοβαρό και οτιδήποτε προκύψει το συζητώ μαζί της, δείχνει κατανόηση και βοηθά αποτελεσματικά. Όταν της ζητήσεις έχει τέτοια διάθεση να βοηθήσει που είναι πραγματικά συγκινητική.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα του σχολείου σας;

Καλό κλίμα είναι η καλή συνεργασία σε εκπαιδευτικό επίπεδο και σε επίπεδο διαχείρισης. Εξαρτάται όμως και από τους συναδέλφους. από την ποιότητά τους. όσο πιο καλοί είναι αυτοί τόσο λιγότερο καθοριστικός είναι ο ρόλος του

Διευθυντή. Στο σχολείο αυτό το κλίμα είναι θερμό και δημιουργικό. Δεν μπορεί να είναι κάτι άλλο σε ένα σχολείο, που φημίζεται για την εφαρμογή στην πράξη της φιλοσοφίας της εκπαίδευσης ενηλίκων.

6. Καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία;

Η Διευθύντρια έχει μεγάλη εμπειρία εκπαιδευτική και από ότι γνωρίζω έχει εργαστεί σε εκδοτικούς οίκους και στον ιδιωτικό τομέα. Συνεργάζεται με πολλούς ανθρώπους, αλλά καλεί και αξιοποιεί για χάρη του σχολείου σημαντικούς ανθρώπους από διάφορους

χώρους. Με συμβούλους και άλλα σχολεία δεν είναι πάντα εύκολη η συνεργασία και παρόλο που υπάρχει διάθεση χρειάζεται για όλα αυτά περισσότερος χρόνος.

7. Συνεργάζεται συχνά με το Δήμο και την τοπική κοινωνία

Τα ΣΔΕ δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς συνεργασίες. Με φορείς επιβάλλεται η συνεργασία. Δε θα απέρριπτα ακόμη και την περίπτωση ένα σχολείο να αυτοσυντηρείται. Ειδικά η επαγγελματική εκπαίδευση χρειάζεται να βγάζει χρήματα. Το δικό μας το σχολείο, έχει διάθεση και μάλιστα με την οργάνωση του Χριστουγεννιάτικου Βazaar σε συνεργασία με το Δήμο πρωτοπορεί.

8. Ποιες διαφορές διακρίνετε στην άσκηση των καθηκόντων της Δ. από ένα Διευθυντή τυπικού σχολείου;

Ουσιαστικά είναι Διευθύντρια ενός πειραματικού σχολείου που οραματίζεται και πρωτοπορεί. Οι καινοτομίες του μπορεί να αποτελέσουν προθάλαμο για εφαρμογές και στην τυπική εκπαίδευση. Η γραφειοκρατία, η τήρηση ανέλικτων διαδικασιών δεν έχουν καμία σχέση με την άσκηση των καθηκόντων της. Ευελιξία και καινοτομία.

9. Υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή θέσεων ιεραρχίας.

Η ίδια έχει το χάρισμα να συντονίζει τα πάντα, ο σύλλογος και οι εκπαιδευόμενοι κατανοούν και σέβονται το ρόλο της.

10. Με ποιο τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις στο σχολείο;

Νομίζω ότι ασχολείται σοβαρά με όλα τα θέματα και μάλιστα θέματα που απαιτούν λεπτούς χειρισμούς. Ωστόσο αξιοποιεί θετικά τις συνεδριάσεις του συλλόγου και διαμορφώνει το πρόγραμμα πάντα μαζί με τους εκπαιδευτικούς.

11. Επιμένει ιδιαίτερα στην τήρηση των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας του σχολείου.

Είναι οργανωτική και αποτελεσματική, το σχολείο λειτουργεί υποδειγματικά, ωστόσο δεν θεωρώ ότι αγαπά ιδιαίτερα αυτή την πλευρά των καθηκόντων της.

12. Φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα του σχολείου όπως καθαριότητα, αισθητική χώρων, θέρμανση.

Δίνει περισσότερο βάρος στο εκπαιδευτικό και όχι στο λειτουργικό κομμάτι, φροντίζει όμως και τρέχει για όλα με όρεξη και δύναμη.

13. Νιώθετε ότι το σχολείο σας βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας, πρωτοπορεί και καινοτομεί;

Η επιτυχία του σχολείου δηλώνεται και μόνο από το γεγονός ότι οι εκπαιδευόμενοι, άνθρωποι μεγάλης ηλικίας, δέχονται τόσο θετικά την τεχνολογία, παίρνοντας

πιστοποιήσεις στους υπολογιστές. Αλλά και η αποδοχή του από την οικογένεια των ΣΔΕ δείχνει την ποιότητα του έργου που επιτελείται.

14.Κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με νέους προκλητικούς στόχους και προσδοκίες.

Είναι παρακινητική, γιατί αποτελεί το παράδειγμα, γιατί ενδιαφέρεται και εργάζεται συνεχώς. Αυτό και μόνο παρακινεί τους εκπαιδευτικούς. Συνεχώς όμως σκέπτεται και επεξεργάζεται καινούρια πράγματα, τα οποία και προτείνει στους εκπαιδευτικούς. Εμείς πολλές φορές στην καθημερινότητά μας τυποποιούμαστε. Χρειάζεται κάποιος να βρίσκεται ένα βήμα πιο μπροστά και εκείνη έχει αποδείξει ότι βρίσκεται, παρόλο που ο τομέας εκπαίδευσης ενηλίκων λόγω της φύσης του, δεν μπορεί να εφαρμόσει κάθε καινοτομία.

15. Γνωρίζοντας ότι δεν παρέχονται οικονομικά κίνητρα στο δημόσιο σχολείο, ποιο είναι αυτό το στοιχείο που σας οδηγεί να αφιερώσετε περισσότερο χρόνο και ενέργεια στο έργο σας;

Όταν υπάρχει καλός λόγος και ο εκπαιδευτικός βρίσκει ανταπόκριση από όλους τους φορείς του σχολείου, αγαπά τη δουλειά του και δίνει πολλά πράγματα. Η δουλειά του γίνεται μεράκι κι όταν μάλιστα βλέπεις πως έχει μείνει πίσω η υπόλοιπη εκπαίδευση, εκτιμάς την ευκαιρία που σου δίνεται, έστω κι αν οι υλικές απολαβές είναι λίγες.

1. Η Διευθύντρια προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο;

Επειδή έχω μεγάλη εμπειρία από δημόσια σχολεία ξέρω ότι απουσιάζει ο ενθουσιασμός και επικρατεί συνήθως η απογοήτευση. Εδώ υπάρχει μεγάλη επιθυμία από τους εκπαιδευόμενους για μάθηση, πράγμα που παρακινεί ένα δάσκαλο να κάνει ό,τι είναι δυνατόν για να ανταποκριθεί στο ρόλο του. Πιστεύω ότι η Διευθύντρια γνωρίζει την ανάγκη αυτή και κάνει ότι είναι δυνατόν με εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων και πολλή δουλειά να υπάρχει από όλους διάθεση για δουλειά.

2. Συμβιβάζει αντίθετες απόψεις που μπορεί να παρουσιαστούν.

Η θέση του Διευθυντή είναι πολύ δύσκολη και πρέπει να συνδυάσει διάφορα. Νομίζω πως όποτε παρουσιαστεί διάσταση απόψεων δεν αφήνει, όσο μπορεί βέβαια και, αν μπορεί να επέμβει να υπάρξει ρήξη. Γενικά όμως ο σύλλογος λειτουργεί με συνεργατικό πνεύμα.

3. Επικοινωνεί άμεσα με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Πλησιάζει, συζητά απλά, προσωπικά προβλήματα, συνεργάζεται, δεν επιβάλλει την άποψή της, ενημερώνει συνεχώς, βρίσκεται διαρκώς σε εγρήγορση.

4. Θεωρείτε ότι συνεργάζεστε και επιλύετε αποτελεσματικά με τη Διεύθυνση του σχολείου σας, οποιοδήποτε προσωπικό ή επαγγελματικό σας θέμα.

Προσπάθησε να με βοηθήσει σε προβλήματα που αντιμετώπισα, όταν ήρθα στο σχολείο. Πάντα ενθαρρυντική, αλλά αποφασιστική, προσηνής έδινε συμβουλές και δεν δίσταζε να κάνει τις παρατηρήσεις της σε ένα τομέα που έχει αποδείξει ότι γνωρίζει καλά.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα του σχολείου σας;

Το κλίμα είναι ευχάριστο, πολλές φορές τρυφερό, ανθρώπινο. Οι εκπαιδευόμενοι έχουν την ανάγκη να φοιτήσουν σε ένα σχολείο που θα τους ανοίξει νέους δρόμους και εμείς σεβόμαστε αυτή την επιθυμία τους.

6. Καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία;

Αν κρίνουμε από τον κόσμο που έρχεται στο σχολείο για έρευνα, για ενημέρωση, για να γνωρίσουν ένα σχολείο διαφορετικό, οι σχέσεις που καλλιεργεί είναι ουσιαστικές. Επίσης σχολεία από το εξωτερικό μας επισκέπτονται συχνά, καλό θα ήταν να τους το ανταποδώσουμε.

7. Συνεργάζεται συχνά με το Δήμο και την τοπική κοινωνία.

Προσπαθεί σ' αυτό τον τομέα, έχω όμως κάποιες επιφυλάξεις για τη διάθεση του Δήμου τελευταία. Καλή είναι η συνεργασία με φορείς, να μην φτάνουμε όμως στο

άλλο άκρο, γιατί αξιοποιούνται συγκεκριμένοι μόνο συνάδελφοι που ίσως είναι πιο επικοινωνιακοί και οι άλλοι μπαίνουν στο περιθώριο.

8. Ποιες διαφορές διακρίνετε στην άσκηση των καθηκόντων της Δ. από ένα Διευθυντή τυπικού σχολείου;

Η άσκηση των καθηκόντων της, πηγάζει από τη φιλοσοφία της εκπαίδευσης ενηλίκων, τις δημοκρατικές αρχές διοίκησης, την αποδοχή του διαφορετικού και την εισαγωγή καινοτομιών. Αυτά τα στοιχεία μπορεί να τα έχει και ένας διευθυντής τυπικού σχολείου. Το θέμα είναι οι δυνατότητες εφαρμογής.

9. Υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή θέσεων ιεραρχίας.

Ηγείται του σχολείου δυναμικά, υπάρχει σαφής διαχωρισμός διευθύντριας – εκπαιδευτικών, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν είναι δημοκρατική.

10. Με ποιο τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις στο σχολείο;

Με πολλές συζητήσεις, σύνθεση απόψεων και αποδοχή νέων, έξυπνων, πρωτοποριακών ιδεών.

11. Επιμένει ιδιαίτερα στην τήρηση των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας του σχολείου.

Την ενδιαφέρει κάθε καινοτομία και εκπαιδευτικός νεωτερισμός και μάλλον δεν προλαβαίνει τόσο το οργανωτικό κομμάτι. Εγώ επειδή είμαι άνθρωπος συγκεντρωτικός, πιστεύω στην απόλυτη οργάνωση και στον έλεγχο και μετά να δίνονται περιθώρια δράσης. Σ' αυτό τον τομέα νομίζω πως πρέπει να επιμείνει περισσότερο.

12. Φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα του σχολείου όπως καθαριότητα, αισθητική χώρων, θέρμανση.

Κάθε πρόβλημα που παρουσιάζεται σ' αυτό τον τομέα το επιλύει γρήγορα και αποφασιστικά. Υπάρχει ποιότητα ζωής στο σχολείο.

13. Νιώθετε ότι το σχολείο σας βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας, πρωτοπορεί και καινοτομεί;

Θεωρώ ότι καμαρώνουμε όλοι που βρισκόμαστε σε ένα τέτοιο σχολείο που δοκιμάζει να εντάξει δημιουργικά ενήλικες στην κοινωνία και εφαρμόζει μεθόδους που στη χώρα μας είναι άγνωστες.

14. Κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με νέους προκλητικούς στόχους και προσδοκίες.

Φτάνει να είναι κάτι πρωτοποριακό και εφαρμόσιμο, δέχεται το καινούριο και συστηματικά το υποστηρίζει, έστω κι αν οι άλλοι διστάζουν. Είναι διορατική και παρακινεί με τη δημιουργικότητά της, την όρεξη για δουλειά και συνεργασία. Αξιοποιεί

τις εμπειρίες της με υποδείξεις, δίνοντας συμβουλές και βοηθητικά στοιχεία και επιμένει πολύ στην κατ'ιδίαν συζήτηση.

15. Γνωρίζοντας ότι δεν παρέχονται οικονομικά κίνητρα στο δημόσιο σχολείο, ποιο είναι αυτό το στοιχείο που σας οδηγεί να αφιερώσετε περισσότερο χρόνο και ενέργεια στο έργο σας;

Η ανταπόκριση από όλους τους φορείς του σχολείου, η απομάκρυνση από την πλήξη και την επανάληψη του πρωινού σχολείου, η χαρά να προσφέρεις και να πιάνει τόπο αυτό που κάνεις.

4.

1. Η Διευθύντρια προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο;

Υπάρχει θερμό κλίμα στο σχολείο, πράγμα που οφείλεται σε ένα σύνολο παραγόντων, που έχουν να κάνουν με τους εκπαιδευτικούς, τους εκπαιδευόμενους, τη θετική επίδραση του σχολείου στη ζωή τους.

2. Συμβιβάζει αντίθετες απόψεις που μπορεί να παρουσιαστούν.

Το κλίμα συνεργασίας, δεν αντέχει τον ανταγωνισμό. Στο παρελθόν, όταν δημιουργήθηκε κάποιο πρόβλημα, το ξεπεράσαμε, γιατί θεωρήσαμε ότι πάνω από όλα μπαίνει η καλή λειτουργία του σχολείου.

3. Επικοινωνεί άμεσα με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Έχω την αίσθηση πέρα από το ότι είναι εξαιρετικά εργατική ότι επικοινωνεί με κάποιους, όχι με όλους τους εκπαιδευτικούς. Μερικές φορές γίνεται απότομη, γεγονός που οφείλεται στην ανάληψη τόσων ευθυνών. ίσως και στο χαρακτήρα της.

4. Θεωρείτε ότι συνεργάζεστε και επιλύετε αποτελεσματικά με τη Διεύθυνση του σχολείου σας οποιοδήποτε προσωπικό ή επαγγελματικό σας θέμα.

Οτιδήποτε προκύπτει προσπαθούμε να το επιλύσουμε άμεσα όλος ο σύλλογος.. Σε προσωπικά ζητήματα η Διευθύντρια συμπαραστέκεται, αν καταλάβει ότι χρειάζεται κάποιος βοήθεια.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα του σχολείου σας;

Ευχάριστο, ζεστό, χωρίς τυπικότητα. Κλίμα συνεργασίας με έντονο το ανθρώπινο στοιχείο.

6. Καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία;

Πολύ συχνά και λόγω της ιδιαιτερότητας του σχολείου με την εφαρμογή προγραμμάτων, το σχολείο είναι ανοικτό σε φορείς, επισκέπτες που παρουσιάζουν προγράμματα συμβουλευτικής, καλλιτέχνες, ανθρώπους του πνεύματος. Μιλούν στους εκπαιδευόμενους για πολλά θέματα, συνεργάζονται με τους εκπαιδευτικούς για κάτι που παρουσιάζουν στην τάξη. Αυτή η δυνατότητα συνεργασίας οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην επιμονή της διευθύντριας.

7. Συνεργάζεται συχνά με το Δήμο και την τοπική κοινωνία.

Υπάρχει διάθεση συνεργασίας, αλλά πιστεύω, ότι δεν χρειάζεται να είναι βασικό έργο του σχολείου η προβολή προς τα έξω, γιατί αυξάνεται ο ανταγωνισμός και προβάλλονται συγκεκριμένοι άνθρωποι. Το ίδιο συμβαίνει και με μας. όταν θέλουμε να οργανώσουμε μια εκδήλωση συνήθως χρησιμοποιούμε τους ίδιους μαθητές με

αποτέλεσμα να παραγκωνίζονται άλλοι. Υπάρχουν όμως και άνθρωποι που έχουν πολλές δυνατότητες, οι οποίες παραμένουν ανεκμετάλλευτες.

8. Ποιες διαφορές διακρίνετε στην άσκηση των καθηκόντων της Δ. από ένα Διευθυντή τυπικού σχολείου;

Ο Διευθυντής του τυπικού σχολείου έχει καθορισμένες αρμοδιότητες και κινείται σε στενά πλαίσια. Οι σχέσεις του με την ιεραρχία δεν του επιτρέπουν μεγάλο βαθμό ελευθερίας. Δεν μπορεί να πει για παράδειγμα ότι το σχολείο αυτό το μήνα θα πάει τρεις εκπαιδευτικές επισκέψεις. Ο Διευθυντής του ΣΔΕ μπορεί να εντάξει τα πάντα στο πλαίσιο των μαθημάτων, κινείται ελεύθερα και διαμορφώνει το πρόγραμμα του σχολείου ο ίδιος με το σύλλογο.

9. Υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή θέσεων ιεραρχίας.

Οι σχέσεις στο σχολείο είναι ξεκάθαρες, δεν υπάρχει σύγχυση ρόλων, είναι και αυτό ένα χαρακτηριστικό των περισσότερων ΣΔΕ από ότι γνωρίζω. Ο Διευθυντής στα σχολεία αυτά αναπτύσσει συγκεκριμένες δεξιότητες, έχει κάποιου είδους αυτονομία από την κεντρική διοίκηση, δίνοντας το στίγμα του στο σχολείο του.

10. Με ποιο τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις στο σχολείο;

Λειτουργεί ο σύλλογος των εκπαιδευτικών με συνεδριάσεις σε εβδομαδιαία βάση, αξιοποιούνται οι στόχοι των εκπαιδευτικών σε μεγάλο βαθμό, πολλές φορές νομίζω όμως ότι κυριαρχεί η Διευθύντρια, ειδικά, όταν είναι αποφασισμένη να γίνει κάτι.

11. Επιμένει ιδιαίτερα στην τήρηση των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας του σχολείου.

Η οργάνωση είναι το πρώτο πράγμα για να στηθεί το σχολείο, όχι όμως το πρωταρχικό σε ένα τόσο διαφορετικό σχολείο. Προέχει η αποδοχή και η εφαρμογή στην πράξη της φιλοσοφίας της Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

12. Φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα του σχολείου όπως καθαριότητα, αισθητική χώρων, θέρμανση.

Έχουν γίνει πολλά σ' αυτό τον τομέα, χρειάζονται όμως και άλλα, με τη βοήθεια παραγόντων όπως ο Δήμος. Η ίδια φροντίζει πολύ το λειτουργικό κομμάτι.

13. Νιώθετε ότι το σχολείο σας βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας, πρωτοπορεί και καινοτομεί;

Σε αρκετά μεγάλο βαθμό, όταν έχουν γίνει κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του τόσα πράγματα, ενθαρρύνονται οι εκπαιδευόμενοι και οι εκπαιδευτικοί και εξακολουθούν να έχουν όραμα για αυτή την εκπαίδευση

14 .Κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με νέους προκλητικούς στόχους και προσδοκίες.

Ο Διευθυντής πρέπει να είναι δίκαιος και συνεπής στα καθήκοντά του, και να κατανέμει τις εργασίες με δίκαιο τρόπο. Η ενθάρρυνση καινοτομιών χρειάζεται και γίνεται στο σχολείο, όχι όμως στο όνομα των καινοτομιών να υπάρχει μονομερής επιβράβευση.

15. Γνωρίζοντας ότι δεν παρέχονται οικονομικά κίνητρα στο δημόσιο σχολείο, ποιο είναι αυτό το στοιχείο που σας οδηγεί να αφιερώσετε περισσότερο χρόνο και ενέργεια στο έργο σας;

Η ελευθερία στη διδασκαλία και στη διαμόρφωση του προγράμματος. Η πρόκληση να διδάσκεις και να βοηθάς ανθρώπους που δεν είχαν ευκαιρίες. Είναι ένα σχολείο ισότητας.

5.

1. Η Διευθύντρια προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο;

Το όραμα και η έμπνευση αποτελούν χαρακτηριστικά του σχολείου, έτσι λοιπόν, είναι βέβαιο ότι υπάρχει κλίμα ενθουσιασμού. Οι εκπαιδευόμενοι λατρεύουν το σχολείο και το δείχνουν έμπρακτα κάθε στιγμή.

2. Συμβιβάζει αντίθετες απόψεις που μπορεί να παρουσιαστούν.

Έχει την ικανότητα όχι μόνο να συμβιβάζει, αλλά και να αξιοποιεί διαφορετικές απόψεις. Με πειθώ και διαρκή συζήτηση κυριαρχεί πνεύμα συνεργασίας και στήριξης του εκπαιδευτικού.

3. Επικοινωνεί άμεσα με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Επικοινωνεί, συμβουλεύει, καθοδηγεί, συζητά. Προσπαθεί να καλλιεργήσει ένα κλίμα διαφορετικό από την τυπική εκπαίδευση, με συνεργασία και ενθάρρυνση.

4. Θεωρείτε ότι συνεργάζεστε και επιλύετε αποτελεσματικά με τη Διεύθυνση του σχολείου σας οποιοδήποτε προσωπικό ή επαγγελματικό σας θέμα.

Μέσα στη συμπεριφορά της, όπως την περιέγραφα εντάσσεται και η διάθεση για επίλυση κάθε προβλήματος με τον εκπαιδευτικό. Η υποστήριξη και η διευκόλυνση είναι το στοιχείο που κάνει τη διαφορά, έτσι ο εκπαιδευτικός αισθάνεται καλά και να αποδίδει περισσότερο.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα του σχολείου σας;

Το κλίμα διαμορφώνεται μεταξύ τριών παραγόντων εκπαιδευομένων- εκπαιδευτικών και Διευθυντή. Οι αρμονικές σχέσεις, η αλληλεπίδραση των παραγόντων, το να τρέχουν πράγματα με ευκολία ορίζουν την ποιότητα του κλίματος. Και στο σχολείο το δικό μας τα πράγματα κυλάνε.

6. Καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία;

Είναι συνεχής η συνεργασία και η ανατροφοδότηση με τέτοιους παράγοντες. Κανείς δε διστάζει να καλέσει οποιοδήποτε να μιλήσει ή να παρουσιάσει κάτι στους εκπαιδευόμενους και βοηθά η ίδια εξαιρετικά στην οργάνωση τέτοιων δραστηριοτήτων.

7. Συνεργάζεται συχνά με το Δήμο και την τοπική κοινωνία

Πάντα προσπαθεί και γίνονται διάφορα πράγματα. Καλή είναι αυτή η συνεργασία αλλά με κάποιες επιφυλάξεις. Εκεί που πιστεύω ότι δε χρειάζεται είναι η συνεργασία με ιδιωτικούς φορείς για να μην καπελωθεί το σχολείο.

8. Ποιες διαφορές διακρίνετε στην άσκηση των καθηκόντων της Διευθύντριας από ένα Διευθυντή τυπικού σχολείου;

Η διαφορά είναι τεράστια. Η συμμετοχή στην άσκηση της εξουσίας, η ελευθερία στις επιλογές, η απόσταση από τη γραφειοκρατία, η ουσιαστική βοήθεια που παρέχεται σε κάποιους ανθρώπους.

9. Υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή θέσεων ιεραρχίας.

Ο ρόλος του εκπαιδευτικού στο σχολείο είναι αναβαθμισμένος και ο ρόλος του Διευθυντή επίσης. Όλοι όμως σέβονται και αναγνωρίζουν το ρόλο του, όπως και αυτός με τη σειρά του το ρόλο των εκπαιδευτικών.

10. Με ποιο τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις στο σχολείο;

Συμμετοχικό, δημοκρατικό, γιατί αλλιώς δε διαμορφώνεται πρόγραμμα, ούτε μπορεί να υλοποιηθεί κάτι. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να έχουν ελευθερία κινήσεων και μόνο με το δημοκρατικό τρόπο λήψης αποφάσεων, αξιολογείται κάθε τους ιδέα και όραμα.

11. Επιμένει ιδιαίτερα στην τήρηση των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας του σχολείου.

Το εκπαιδευτικό κομμάτι είναι το πρώτο που την απασχολεί. Το οργανωτικό το επωμίζεται η ίδια και παίρνει πολύ δουλειά στο σπίτι για να λειτουργήσει το σχολείο, αφήνοντας τους εκπαιδευτικούς μακριά από τη γραφειοκρατία. Στο σχολείο πάλι δίνει άλλα της κομμάτια.

12. Φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα του σχολείου όπως καθαριότητα, αισθητική χώρων, θέρμανση.

Φροντίζει για όλα, δε στερεί τίποτε τους εκπαιδευτικούς και τους εκπαιδευόμενους

13. Νιώθετε ότι το σχολείο σας βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας, πρωτοπορεί και καινοτομεί;

Είναι σίγουρα στην πρώτη γραμμή και ιδιαίτερα για τα Ελληνικά δεδομένα. Μπορούμε όμως να κάνουμε και άλλα πράγματα, να μην αδρανήσουμε, γιατί αυτός ο τρόπος λειτουργίας του εκπαιδευτικού απαιτεί πολλή δουλειά και μεράκι.

14. Κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με νέους προκλητικούς στόχους και προσδοκίες.

Η ίδια με το παράδειγμά της και με τον τρόπο που εργάζεται, δεν βλέπει τα πράγματα από μακριά, την ενδιαφέρουν πολύ και υπάρχει ανατροφοδότηση, υπάρχουν συμβουλές, είναι υποστηρικτική. Οτιδήποτε καινούριο το αγκαλιάζει δεν είναι διστακτική, είναι τολμηρή, ανοικτή στο μυαλό. Ο εκπαιδευτικός δεν πρέπει να ασχολείται με οργανωτικά και υποστηρικτικά θέματα, αλλά μόνο με το καθαρά παιδαγωγικό κομμάτι. Όταν λύνεται εύκολα από το Διευθυντή δεν χρειάζεται να απασχολείται όλος ο σύλλογος, χρειάζεται ευελιξία

15. Γνωρίζοντας ότι δεν παρέχονται οικονομικά κίνητρα στο δημόσιο σχολείο, ποιο είναι αυτό το στοιχείο που σας οδηγεί να αφιερώσετε περισσότερο χρόνο και ενέργεια στο έργο σας;

Ο ενθουσιασμός για το καινούριο, η επαφή με ανθρώπους που έχουν ανάγκη, το γεγονός ότι μπαίνουμε στη διαδικασία να αποκτήσουν οι εκπαιδευόμενοι εμπιστοσύνη στο σχολείο και σε ορισμένες περιπτώσεις να τους εντάξουμε και πάλι στην κοινωνία, η αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού είναι τα στοιχεία που με εμπνέουν.

6.

1. Η Διευθύντρια προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο;

Με το πάθος, το μεράκι, την πίστη και τη σταθερότητα σ' αυτό που κάνει είναι φυσικό να υπάρχει όρεξη και μεράκι για δουλειά. Το κλίμα ενθουσιασμού είναι απόρροια όλων αυτών.

2. Συμβιβάζει αντίθετες απόψεις που μπορεί να παρουσιαστούν.

Με συζήτηση, με ανταλλαγή απόψεων, με συμβουλές κατορθώνει να διατηρεί ισορροπίες και να υπάρχει αρμονία στο σχολείο.

3. Επικοινωνεί άμεσα με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Προσπαθεί και τα επιτυγχάνει καλά αποτελέσματα. Βέβαια δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι για όλους τους εκπαιδευτικούς, επειδή υπάρχουν διαφορετικοί χαρακτήρες ή σ' ένα θέμα να υπάρχει διαφορετική αντίληψη.

4. Θεωρείτε ότι συνεργάζεστε και επιλύετε αποτελεσματικά με τη Διεύθυνση του σχολείου σας οποιοδήποτε προσωπικό ή επαγγελματικό σας θέμα.

Προσωπικά βρήκα απόλυτη στήριξη και βοήθεια σε κάθε πρόβλημα που παρουσιάστηκε. Έχει βρει κώδικες επικοινωνίας και το ανθρώπινο κομμάτι την απασχολεί πολύ. Προσπαθεί να συμπαρασταθεί ουσιαστικά και στα προσωπικά μας προβλήματα.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα του σχολείου σας;

Το κλίμα διαμορφώνεται από αυτόν που ηγείται. Με το διάλογο, την καλή προαίρεση και με το καλό διαχειριστικό έργο της Διευθύντριας, δεν υπάρχει κλίμα πολωτικό. Το κύριο στοιχείο είναι το κράτημα ισορροπιών που είναι βέβαια και θέμα ανθρώπων υποκειμένων.

6. Καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία;

Επειδή πιστεύει πολύ σ' αυτές τις συνεργασίες που προάγουν το σχολείο συστηματικά ενδιαφέρεται και τις αξιοποιεί για το καλό του σχολείου. Αλλά και σε σχέση με διεθνείς συνεργασίες, όποτε υπήρξαν ανάλογα προγράμματα, ανταποκρίθηκε το σχολείο επιτυχώς. Εξακολουθούν όμως συστηματικά από το εξωτερικό να μας επισκέπτονται σχολεία.

7. Συνεργάζεται συχνά με το Δήμο και την τοπική κοινωνία.

Ενδιαφέρεται συνεχώς για κάθε συνεργασία, πιστεύω όμως ότι δεν πρέπει να υπερκαλύπτει τη διδακτική διαδικασία.

8. Ποιες διαφορές διακρίνετε στην άσκηση των καθηκόντων της Δ. από ένα Διευθυντή τυπικού σχολείου;

Είναι ευέλικτη, προσπαθεί να βρει τις κατάλληλες λύσεις για το συμφέρον των μαθητών, δίνει συνεχώς λύσεις στους εκπαιδευτικούς, τους ενθαρρύνει. Αυτή την ευελιξία δεν μπορεί να την έχει ο Διευθυντής του τυπικού σχολείου.

9. Υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή θέσεων ιεραρχίας.

Είναι ξεκάθαρο ότι αυτή είναι η αρχηγός του σχολείου. Εγκρίνει, συμβουλεύει, οργανώνει τα πάντα. Από αυτή την άποψη για να τα καταφέρει όλα είναι συγκεντρωτική, χωρίς να είναι αυταρχική.

10. Με ποιο τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις στο σχολείο;

Μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες ομαδικά και συνεργατικά. Εκείνη βέβαια έχει την εποπτεία των πάντων.

11. Επιμένει ιδιαίτερα στην τήρηση των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας του σχολείου.

Στον οργανωτικό τομέα έχει οργανωτικές ικανότητες, αναλαμβάνει πολλά, είναι υπερσυγκεντρωτική. Δεν είναι θετικό γι' αυτήν κυρίως, πρέπει να δίνει δουλειές, ωστόσο σ' αυτό τον τομέα είναι δυσκίνητο το σχήμα. Πιστεύει βαθιά στη φιλοσοφία των ΣΔΕ και με το λόγο και τις πράξεις της δουλεύει γι' αυτό.

12. Φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα του σχολείου όπως καθαριότητα, αισθητική χώρων, θέρμανση.

Για όλα αυτά φροντίζει διαρκώς και μόνη της σχεδόν.

13. Νιώθετε ότι το σχολείο σας βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας, πρωτοπορεί και καινοτομεί;

Προσπαθεί πολύ, σε σχέση με το παραδοσιακό σχολείο βρίσκεται σε καλύτερο επίπεδο, αλλά χρειάζεται να στηριχθούν αυτά τα σχολεία περισσότερο.

14.Κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με νέους προκλητικούς στόχους και προσδοκίες.

Έχει όραμα και το περνά στους περισσότερους. Το αγαπά, το καταλαβαίνει, το ζει, το παλεύει. Για τους εκπαιδευτικούς που μπήκαν στο σχολείο με ενδιαφέρον τους βοήθησε. Μια διευθύντρια, η οποία έχει καταλάβει τη φιλοσοφία του σχολείου και παλεύει για αυτό. Μπορεί να δρα συμβουλευτικά σε αδυναμίες και προβλήματα.

Έχει όραμα και δουλεύει για την υλοποίησή του. Η ίδια είναι ακοίμητος φρουρός και μοντέλο εργαζόμενη εκπαιδευτικού που δουλεύει συστηματικά.

15. Γνωρίζοντας ότι δεν παρέχονται οικονομικά κίνητρα στο δημόσιο σχολείο, ποιο είναι αυτό το στοιχείο που σας οδηγεί να αφιερώσετε περισσότερο χρόνο και ενέργεια στο έργο σας;

Αγαπώ πολύ αυτό που κάνω. Το στοιχείο πρόκλησης για μένα είναι το γεγονός ότι το σχολείο εκπαιδεύει ενήλικες που πρέπει να μάθουν και να αγαπήσουν και πάλι την εκπαίδευση.

7.

1. Η Διευθύντρια προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο;

Επειδή αγαπά πολύ τη δουλειά της και είναι θερμή οπαδός της εκπαίδευσης ενηλίκων, όποιος γνωρίσει λίγο το σχολείο καταλαβαίνει ότι υπάρχει όρεξη και μεράκι για δουλειά.

2. Συμβιβάζει αντίθετες απόψεις που μπορεί να παρουσιαστούν.

Είναι αυστηρή αλλά και δίκαιη επομένως καταλαβαίνει που είναι το σωστό. Κυρίως προσπαθεί να κρατήσει ισορροπίες.

3. Επικοινωνεί άμεσα με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Επικοινωνεί και προσπαθεί να λύσει κάθε πρόβλημα. Αποδέχεται τον άλλο όπως κι αν είναι απλώς όταν χρειάζεται ασκεί θετική κριτική για να διορθωθεί.

4. Θεωρείτε ότι συνεργάζεστε και επιλύετε αποτελεσματικά με τη Διεύθυνση του σχολείου σας οποιοδήποτε προσωπικό ή επαγγελματικό σας θέμα.

Σε κάθε περίπτωση που χρειάστηκα βοήθεια ήταν κοντά μου. Στην αρχή την είχα πάρει από φόβο λόγω του εξουσιαστικού της ρόλου. Τον αναιρούσε όμως με την καλή της πρόθεση και την ανθρωπιά.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα του σχολείου σας;

Κλίμα συνεργασίας, ανθρωπιάς, με αποδοχή του ενός από τον άλλον.

6. Καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία;

Υπάρχουν και υλοποιούνται συνεργασίες. Δε γνωρίζω βέβαια τι γίνεται με τους συμβούλους, αλλά σε επίπεδο σχέσεων με ανθρώπους των γραμμάτων το σχολείο είναι πάντα ανοικτό.

7. Συνεργάζεται συχνά με το Δήμο και την τοπική κοινωνία

Το σχολείο είναι ανοικτό στη συνεργασία με παράγοντες, αλλά οι περισσότερες προσπάθειες είναι άκαρπες. Δεν υπάρχει πιθανόν παράδοση στην Ελλάδα συνεργασιών με φορείς.

8. Ποιες διαφορές διακρίνετε στην άσκηση των καθηκόντων της Δ. από ένα Διευθυντή τυπικού σχολείου;

Απεχθάνεται τα τυπικά προγράμματα με προκαθορισμένα αποτελέσματα. Την ενδιαφέρει η αξιοποίηση θετικών πραγμάτων για το σχολείο, χωρίς προκαταλήψεις. Ψάχνει συνεχώς να εφαρμόσει καινούρια πράγματα.

9. Υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή θέσεων ιεραρχίας.

Η άσκηση των καθηκόντων της γίνεται δυναμικά, αλλά όχι αυταρχικά. Ο ρόλος της είναι διακριτός. Είναι το πρόσωπο όλων των συναδέλφων προς τα έξω.

10. Με ποιο τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις στο σχολείο;

Με συνεργασία, συζήτηση, διάλογο. Ο καθένας καταθέτει τις ιδέες του, αυτές συζητούνται, διαφοροποιούνται, υλοποιούνται ή όχι

11. Επιμένει ιδιαίτερα στην τήρηση των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας του σχολείου.

Την απασχολεί η οργάνωση του σχολείου, καθήκον που η ίδια σε μεγάλο βαθμό διεκπεραιώνει. Το οργανωτικό είναι μικρό κομμάτι για αυτήν. Θέλει κάτι παραπέρα από αυτό.

12. Φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα του σχολείου όπως καθαριότητα, αισθητική χώρων, θέρμανση.

Φροντίζει για όλα αυτά με τρομερή ενέργεια και δύναμη.

13. Νιώθετε ότι το σχολείο σας βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας, πρωτοπορεί και καινοτομεί;

Το σχολείο είναι ανοιχτό στα πράγματα, και η εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων το κάνει να διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα σχολεία. Πρέπει να εφαρμόζεται κάτι καινούριο, έστω κι αν αποτυχαίνει. Είναι βασικό το σχολείο, να μην στηρίζεται σε νόρμες.

14.Κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με νέους προκλητικούς στόχους και προσδοκίες.

Οτιδήποτε θετικό θέλει να το χρησιμοποιήσει με ανθρωπιά, με αίσθηση ισοτιμίας. Ασκεύει κριτική, ωστόσο επιτρέπει να της πεις ότι δε συμφωνείς ότι βλέπεις κάτι αλλιώς. Αμέσως αποδέχεται κάθε διαφορετική γνώμη και σε κάνει να αισθάνεσαι χρήσιμος και να δουλέψεις πάνω σ' αυτήν την ιδέα.

15. Γνωρίζοντας ότι δεν παρέχονται οικονομικά κίνητρα στο δημόσιο σχολείο, ποιο είναι αυτό το στοιχείο που σας οδηγεί να αφιερώσετε περισσότερο χρόνο και ενέργεια στο έργο σας;

Το γεγονός ότι δοκιμάζω καινούρια πράγματα σε σχέση με τη δουλειά μου, γνωρίζω ανθρώπους που έχουν ανάγκη, ανακαλύπτω δεξιότητες και ποιότητες σε ανθρώπους που είχαν εγκαταλείψει την εκπαίδευση, η ελευθερία των κινήσεων.

8.

1. Η Διευθύντρια προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο;

Είχε εμπυρώσει πολύ η Διευθύντρια. «τα παιδιά» και ήταν πάντα στο πλευρό τους. Το πάθος που έχουν οι εκπαιδευόμενοι να ασχοληθούν με πράγματα, παρόλο που γυρνούν καταπονημένοι από τις δουλειές τους έχει εμψυγηθεί από την ίδια. Βέβαια ρόλο παίζει και ο σύλλογος των εκπαιδευτικών, γιατί καταθέτει ωραίες ιδέες και φροντίζει να υλοποιηθούν, αν και διαπιστώνω κάποια κούραση στο σύλλογο. Στο σχολείο όμως υπάρχει παλμός, αυτή είναι η πιο σωστή λέξη.

2. Συμβιβάζει αντίθετες απόψεις που μπορεί να παρουσιαστούν.

Ένα ΣΔΕ είναι ο κατεξοχήν χώρος των αντιθέσεων. Έχουμε διαφορετικές ηλικιακά ομάδες από 18-60 ετών και πρέπει να συνυπάρξουν. Επίσης μπορεί να έχουν τις δικές τους αντιλήψεις και βιώματα. Μπορεί να συγκρουστούν οι απόψεις τους π.χ. για θέματα ισότητας. Γρήγορα όμως επέρχεται ισορροπία, γιατί και η ίδια είναι διαλλακτική και κατανοεί τους ενήλικες εκπαιδευόμενους, όπως και οι εκπαιδευτικοί.

3. Επικοινωνεί άμεσα με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Επικοινωνεί και προσπαθεί να κατανοήσει κάθε τους θέση και πρόβλημα. Εξηγεί ειδικά στους νέους συναδέλφους τις μεθόδους που εφαρμόζονται στην εκπαίδευση ενηλίκων.

4. Θεωρείτε ότι συνεργάζεστε και επιλύετε αποτελεσματικά με τη Διεύθυνση του σχολείου σας οποιοδήποτε προσωπικό ή επαγγελματικό σας θέμα.

Έχω εμπειρία από πολλά σχολεία και άλλο ΣΔΕ. Διαπίστωσα, λοιπόν, εξαιρετικές διαφορές στην αντιμετώπιση του εκπαιδευτικού. Σ' αυτό το σχολείο υπάρχει στήριξη από τη Διεύθυνση σε κάθε εκπαιδευτικό βήμα. Μέσα στη χρονιά ενδυναμώθηκα και ένιωσα ότι δεν ήταν σφάλμα που επέλεξα αυτό το επάγγελμα.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα του σχολείου σας;

Άριστο, ο ένας σκύβει στα προβλήματα του άλλου δεν υπάρχει διχόνοια οι εκπαιδευτικοί είναι μονοιασμένοι και αγαπημένοι.

6. Καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία;

Πολλές και χρήσιμες σχέσεις. Το γεγονός ότι ακόμη και ενδοσχολικό σεμινάριο οργάνωσε με σπουδαίες προσωπικότητες της Εκπαίδευσης Ενηλίκων δηλώνει τη σημασία που αποδίδει σε τέτοιες σχέσεις.

7. Συνεργάζεται συχνά με το Δήμο και την τοπική κοινωνία.

Διάθεση συνεργασίας υπάρχει και γίνονται αρκετές εκδηλώσεις, χρησιμοποιώντας την αίθουσα του Δήμου και άλλους φορείς.

8. Ποιες διαφορές διακρίνετε στην άσκηση των καθηκόντων της Δ. από ένα Διευθυντή τυπικού σχολείου;

Πολλές φορές αδυνατώ να κατανοήσω το ρόλο των άλλων, όταν κιόλας ταυτίζονται με τη γραφειοκρατία. Το ότι σκύβει πραγματικά και ουσιαστικά στα προβλήματα των εκπαιδευομένων, και το ότι γνωρίζει τα προβλήματα, κάνει παρεμβάσεις και προσαρμόζει το πρόγραμμα του σχολείου, διαφοροποιεί το ρόλο και τη θέση της ως Διευθύντριας, στην εκπαίδευση,

9. Υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή θέσεων ιεραρχίας.

Δεν τίθεται θέμα εξουσίας. Καθοδηγεί, συντονίζει, εμπνυχώνει χωρίς αυταρχισμό. Ο ρόλος της είναι διακριτός, χωρίς να προβάλλει την εξουσία της.

10. Με ποιο τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις στο σχολείο;

Μέσα από συνεδριάσεις και μέσα από συζήτηση.

11. Επιμένει ιδιαίτερα στην τήρηση των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας του σχολείου.

Όλα πρέπει να λειτουργούν, με τρόπο όμως που δεν είναι πιεστικός, γραφειοκρατικός.

12. Φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα του σχολείου όπως καθαριότητα, αισθητική χώρων, θέρμανση.

Φροντίζει και επιμελείται την καλή εικόνα του σχολείου και δε λείπει ποτέ τίποτε.

13. Νιώθετε ότι το σχολείο σας βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας, πρωτοπορεί και καινοτομεί;

Το σχολείο για μένα μετά από πολύ άσχημες εμπειρίες είναι πρότυπο, κυρίως γιατί δεν υπάρχει ανταγωνιστική διάθεση. Συνεχώς, σκοπός είναι να δοκιμαστούν και να εφαρμοστούν καινούρια πράγματα και να εναρμονιστούν οι εκπαιδευτικοί με το πνεύμα της εκπαίδευσης ενηλίκων

14.Κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με νέους προκλητικούς στόχους και προσδοκίες.

Ενδυναμώθηκα επιστημονικά και επαγγελματικά με τη θητεία μου στο σχολείο αυτό. Έφτιαξα ολόκληρα ντοσιέ με σημειώσεις, ειδικά μετά από την ενδοσχολική ενημέρωση που οργανώθηκε πέρσι στο σχολείο

15. Γνωρίζοντας ότι δεν παρέχονται οικονομικά κίνητρα στο δημόσιο σχολείο, ποιο είναι αυτό το στοιχείο που σας οδηγεί να αφιερώσετε περισσότερο χρόνο και ενέργεια στο έργο σας;

Το γεγονός ότι οι εκπαιδευόμενοι σε κοιτούν στα μάτια, σε εκτιμούν, σε προσέχουν. Δεν υπάρχουν προβλήματα πειθαρχίας. Είμαστε χαμηλά αμειβόμενοι, αλλά για να ανταποκριθώ στο έργο μου επιθυμώ να εργάζομαι και υπερωριακά.

9.

1. Η Διευθύντρια προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο;

Το σχολείο λειτουργεί πολύ ικανοποιητικά λόγω του συνδυασμού πολλών παραγόντων. Ο σύλλογος έδωσε πολλά στο σχολείο όλα αυτά τα χρόνια και οι εκπαιδευόμενοι το στηρίζουν με ενθουσιασμό.

2. Συμβιβάζει αντίθετες απόψεις που μπορεί να παρουσιαστούν.

Υπάρχει διαλλακτικό πνεύμα στο σχολείο, έχει καλλιεργηθεί πνεύμα ανεκτικότητας και φιλίας. Λύνονται τα προβλήματα με καλή διάθεση.

3. Επικοινωνεί άμεσα με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Όχι με όλους. Πιστεύω ότι ορισμένες φορές λειτουργεί και η εξουσιαστική εικόνα που μπορεί να απωθεί.

4. Θεωρείτε ότι συνεργάζεστε και επιλύετε αποτελεσματικά με τη Διεύθυνση του σχολείου σας οποιοδήποτε προσωπικό ή επαγγελματικό σας θέμα.

Γενικά υπάρχει καλή συνεργασία, αν και δεν μπορώ να υποστηρίξω ότι με άνεση θα συζητούσα ένα προσωπικό μου θέμα, γιατί νομίζω ότι και οι δυο είμαστε κλειστοί χαρακτήρες.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα του σχολείου σας;

Το κλίμα είναι ευχάριστο, κλίμα συνεργασίας, θερμό, συναινετικό.

6. Καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία;

Υπάρχει διάθεση συνεργασίας με εξωτερικούς φορείς, επισκέπτονται πολλοί το σχολείο. Με άλλα ΣΔΕ είναι μάλλον δύσκολο, αν και είναι ιδιαίτερα καλό σε επίπεδο επιμορφώσεων.

7. Συνεργάζεται συχνά με το Δήμο και την τοπική κοινωνία.

Σε αυτό το επίπεδο γίνονται συνεχείς προσπάθειες, βαθιά όμως και εποικοδομητική συνεργασία δεν υπάρχει, με όλες τις υπηρεσίες του Δήμου, γιατί ο Δήμος δεν έχει τις υποδομές και την παράδοση για κάτι τέτοιο.

8. Ποιες διαφορές διακρίνετε στην άσκηση των καθηκόντων της Δ. από ένα Διευθυντή τυπικού σχολείου;

Τα χαρακτηριστικά είναι ίδια για το Διευθυντή σε οποιαδήποτε βαθμίδα, αυτό που πρέπει να διαφέρει είναι ο τρόπος έκφρασης και συμπεριφοράς. Αυτό το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της προσομοίωσης της στάσης και της έκφρασης ανάλογα με το χώρο

στον οποίο απευθύνεται κανείς είναι ιδιοσυστατικό της προσωπικότητας και χρήσιμο σε κάθε διοίκηση.

9. Υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή θέσεων ιεραρχίας;

Είναι ξεκάθαρες οι σχέσεις στο σχολείο, επικρατεί σεβασμός και αποδοχή των ρόλων.

10. Με ποιο τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις στο σχολείο;

Στις συνεδριάσεις λαμβάνονται οι αποφάσεις. Η Διευθύντρια προτείνει πολλά θέματα, τίθενται προς συζήτηση, θα ήθελα όμως να είμαστε πιο ευέλικτοι να μη συζητάμε πολλές ώρες τα ίδια πράγματα.

11. Επιμένει ιδιαίτερα στην τήρηση των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας του σχολείου;

Το οργανωτικό μέρος δεν απασχολεί πολύ το σύλλογο, μάλλον το επωμίζεται η Διευθύντρια, πράγμα όμως που δεν θεωρώ σωστό.

12. Φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα του σχολείου όπως καθαριότητα, αισθητική χώρων, θέρμανση.

Όλα αυτά τα θέματα λύνονται με άμεσο τρόπο.

13. Νιώθετε ότι το σχολείο σας βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας, πρωτοπορεί και καινοτομεί;

Σε πολλά πράγματα πρωτοπορεί, είναι άλλωστε καινούριος θεσμός στην Ελλάδα.

Χρειάζεται να γίνουν και άλλα, κυρίως να μη μετατραπεί το σχολείο σε ένα σχολείο τυποποιημένο με την επανάληψη.

14. Κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με νέους προκλητικούς στόχους και προσδοκίες.

Το παρωθητικό κλίμα έχει να κάνει με την αξιοποίηση των δυνάμεων και ικανοτήτων των εκπαιδευτικών. "Όταν ο Διευθυντής προσπαθεί να αναδείξει τα καλά σου και να κρύψει τα κακά σου. Ενθαρρύνεις τον άλλο να βγάλει ότι καλό έχει. Το σχολείο μας έχει πάει καλά όλα αυτά τα χρόνια, δε νομίζω όμως ότι ενθαρρύνθηκαν όλοι οι εκπαιδευτικοί με τον τρόπο που έπρεπε.

15. Γνωρίζοντας ότι δεν παρέχονται οικονομικά κίνητρα στο δημόσιο σχολείο, ποιο είναι αυτό το στοιχείο που σας οδηγεί να αφιερώσετε περισσότερο χρόνο και ενέργεια στο έργο σας;

Είναι η χαρά που παίρνεις σαν ανταπόδοση της προσφοράς σου.

10.

1. Η Διευθύντρια προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο;

Υπάρχει μεράκι για το σχολείο από όλους τους φορείς του. Αυτό δε θα γινόταν, αν δεν δούλευε συστηματικά η Διευθύντρια.

2. Συμβιβάζει αντίθετες απόψεις που μπορεί να παρουσιαστούν.

Σε ένα σχολείο απαιτείται συνεργασία και αρμονικές σχέσεις με το διευθυντή, όχι ζήλεια. Ο Διευθυντής δεν πρέπει να δείχνει, αν συμπαθεί κάποιον. Σε σχέση με τους εκπαιδευόμενους η Διευθύντρια σε μεγάλο βαθμό, το έχει επιτύχει. Σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς δεν το καταφέρνει πάντα..

3. Επικοινωνεί άμεσα με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Επικοινωνεί σε ικανοποιητικό βαθμό, έχω κάποιες επιφυλάξεις, αν το επιτυγχάνει με όλους.

4. Θεωρείτε ότι συνεργάζεστε και επιλύετε αποτελεσματικά με τη Διεύθυνση του σχολείου σας οποιοδήποτε προσωπικό ή επαγγελματικό σας θέμα.

Έχω βρει ένα πολύ καλό κλίμα, γιατί είμαι μόνο ένα χρόνο στο σχολείο, ειδικά στο επαγγελματικό κομμάτι. Αυτό που με εντυπωσίασε είναι το κλίμα στο σύλλογο.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα του σχολείου σας;

Ήπιο, τρυφερό, οικογενειακό, φιλικό.

6. Καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία;

Παρατηρείται κινητικότητα στο σχολείο, είναι σχολείο ανοιχτό και φιλόξενο σε όλους.

7. Συνεργάζεται συχνά με το Δήμο και την τοπική κοινωνία.

Πολλές φορές έχουν γίνει εκδηλώσεις και καταβάλλεται εκ μέρους της Διευθύντριας προσπάθεια, αλλά έχω επιφυλάξεις για αυτές τις συνεργασίες, θέλουν ιδιαίτερη προετοιμασία και κάποιο συγκεκριμένο λόγο για να γίνουν.

8. Ποιες διαφορές διακρίνετε στην άσκηση των καθηκόντων της Δ. από ένα Διευθυντή τυπικού σχολείου;

Μεγαλύτερη ευελιξία στην αντιμετώπιση των σχέσεων μεταξύ μαθητών αλλά και μεταξύ εκπαιδευτικών, αφού δημιουργούνται πολλές φορές μεγαλύτερα προβλήματα. Μεγαλύτερη αυστηρότητα και αποστασιοποίηση για να κρατάει τις ισορροπίες.

9. Υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή θέσεων ιεραρχίας.

Αναμφισβήτητα παίζει το ρόλο της συνειδητά και φαίνεται ότι είναι ρόλος ζωής για αυτήν.

10. Με ποιο τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις στο σχολείο;

Λαμβάνονται συμμετοχικά σε κάθε περίπτωση και έχει ο καθένας τη δυνατότητα να εκφράσει την άποψή του.

11. Επιμένει ιδιαίτερα στην τήρηση των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας του σχολείου.

Ασχολείται πολύ η ίδια με το λειτουργικό κομμάτι, δεν είναι όμως γραφειοκρατική η αντίληψη που έχει για την οργάνωση. Η ίδια θέλει να ελέγχει τα πάντα.

12. Φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα του σχολείου όπως καθαριότητα, αισθητική χώρων, θέρμανση.

Φροντίζει για όλα αυτά.

13. Νιώθετε ότι το σχολείο σας βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας, πρωτοπορεί και καινοτομεί;

Το ΣΔΕ έχει ιδιαίτερο σκοπό και πρέπει να ανταποκριθεί σε πολλά.. Σε διαμάντια σχολεία, όπως είναι τα ΣΔΕ χρειάζονται καινοτομίες και πετυχημένες προσπάθειες. Χρειάζεται σκέψη, γιατί ήδη είναι καινοτόμο και ο Δ. βοηθά αποφασιστικά την καινοτομία.

14. Κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με νέους προκλητικούς στόχους και προσδοκίες.

Δεν νιώθω ότι παρακινεί ιδιαίτερα. Η ίδια όμως επειδή δουλεύει ιδιαίτερα, έχει δώσει τη ζωή της για το σχολείο παροτρύνει με το παράδειγμά της. Μεγάλο ρόλο παίζει ο σύλλογος που είναι ενωμένος και δεν υπάρχουν ανταγωνισμοί.

15. Γνωρίζοντας ότι δεν παρέχονται οικονομικά κίνητρα στο δημόσιο σχολείο, ποιο είναι αυτό το στοιχείο που σας οδηγεί να αφιερώσετε περισσότερο χρόνο και ενέργεια στο έργο σας;

1. Οι εκπαιδευόμενοι και το ενδιαφέρον που παρουσιάζουν κάθε φορά
2. Η διαμόρφωση του προγράμματος από τον ίδιο τον εκπαιδευτικό και το σύλλογο.
3. Η ανάγκη να είμαστε ενημερωμένοι για την πρόοδο της επιστήμης μας για να προσφέρουμε με τη σειρά μας σωστή και έγκαιρη ενημέρωση στους εκπαιδευόμενους.

11.

1. Η Διευθύντρια προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο

Συνεχώς βιώνουμε το κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο. Οφείλεται πολύ στους εκπαιδευόμενους, αλλά και στους εκπαιδευτικούς. Η Διευθύντρια έχει παίξει μεγάλο ρόλο με την οργάνωση πολλών δραστηριοτήτων και την ατμόσφαιρα χαράς που χαρακτηρίζουν αυτές.

2. Συμβιβάζει αντίθετες απόψεις που μπορεί να παρουσιαστούν.

Η ισορροπία αντιθέσεων αποτελεί το μεγάλο στοίχημα στο σχολείο. Με την σωστή τακτική αυστηρότητας και δικαιοσύνης ισορροπούν οι διαφορές, πολλά πράγματα με τη συνύπαρξη γίνονται φυσικά με πνεύμα συναίνεσης και κατανόησης.

3. Επικοινωνεί άμεσα με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Προσπαθεί πολύ ιδιαίτερα με τους καινούριους και συνήθως τα καταφέρνει.

4. Θεωρείτε ότι συνεργάζεστε και επιλύετε αποτελεσματικά με τη Διεύθυνση του σχολείου σας οποιοδήποτε προσωπικό ή επαγγελματικό σας θέμα.

Σε κάθε περίπτωση που χρειάστηκα κάτι ή το σχολείο χρειάστηκε τη βοήθειά μου υπήρχε συνεργασία και καλό μάλιστα αποτέλεσμα. Σε προσωπικά θέματα επίσης υπάρχει μεγάλη κατανόηση και συμπαράσταση.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα του σχολείου σας;

Σοβαρό και αυστηρό κλίμα δεν μπορεί να υπάρξει σε ένα τέτοιο σχολείο. Το κλίμα είναι αρμονικό, ευχάριστο, δημιουργικό.

6. Καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία;

Σε μεγάλο βαθμό υπάρχει αυτή η συνεργασία. Κάθε σχολική χρονιά γίνονται συνεργασίες ειδικά με άτομα που παρουσιάζουν συνήθως επιστημονικά θέματα στους εκπαιδευόμενους. Επίσης το σχολείο είναι ενταγμένο σε προγράμματα πληροφορικής, κομμάτι που δίνει επιπλέον κίνηση και ζωή στο σχολείο.

7. Συνεργάζεται συχνά με το Δήμο και την τοπική κοινωνία

Αρκετά ικανοποιητική συνεργασία. Χρειάζεται να γίνει πιο ουσιαστική για να λυθούν προβλήματα του σχολείου και του κτιρίου.

8. Ποιες διαφορές διακρίνετε στην άσκηση των καθηκόντων της Δ. από ένα Διευθυντή τυπικού σχολείου;

Και οι δύο μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο. Ο Διευθυντής όμως του ΣΔΕ πρέπει να γνωρίζει πολλά όχι μόνο από εκπαίδευση, αλλά και από ψυχολογία ενηλίκων. Να έχει όραμα και να είναι σε θέση να το εφαρμόσει. Να βλέπει καθετί καλό και να το

αξιοποιεί. Να πείθει τους εκπαιδευόμενους ότι είναι σπουδαίοι μόνο και μόνο επειδή ήρθαν στο σχολείο.

9. Υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή θέσεων ιεραρχίας.

Είναι εντελώς ξεκάθαρες και διακριτές. Υπάρχει σεβασμός για όλους τους ρόλους. Η Διευθύντρια δεσπόζει λόγω ρόλου και χαρακτήρα.

10. Με ποιο τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις στο σχολείο;

Με συζήτηση, διάλογο και με κατάθεση απόψεων στις συνεδριάσεις.

11. Επιμένει ιδιαίτερα στην τήρηση των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας του σχολείου.

Οι κανόνες λειτουργίας είναι βασικοί για την επιτυχία κάθε έργου. Υπάρχει φροντίδα και σ' αυτόν τον τομέα δεν είναι όμως η πρώτη της προτεραιότητα. Είναι αποτελεσματική στην οργάνωση, αντιπαθεί όμως τη γραφειοκρατία.

12. Φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα του σχολείου όπως καθαριότητα, αισθητική χώρων, θέρμανση.

Δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα με αυτούς τους τομείς.

13. Νιώθετε ότι το σχολείο σας βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας, πρωτοπορεί και καινοτομεί;

Στο είδος του και με τις συνθήκες που επικρατούν (περιορισμένοι οικονομικοί πόροι, ελλείψεις στο προσωπικό στην αρχή της χρονιάς) εφαρμόζονται νέα προγράμματα, δοκιμάζει ο σύλλογος καινούριες μεθόδους και ειδικά σε σχέση με την τεχνολογία το σχολείο είναι αρκετά μπροστά με τη δυνατότητα που δίνεται στους εκπαιδευόμενους να δώσουν στο σχολείο εξετάσεις πιστοποίησης.

14. Κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με νέους προκλητικούς στόχους και προσδοκίες.

Η ίδια έχει ουσιαστικό όραμα για το σχολείο. Καταρτίζει πάντα πρόγραμμα, βάζει στόχους και συμβάλλει στην υλοποίηση των στόχων. Δουλεύει ασταμάτητα έχοντας όμως συγκεκριμένους στόχους με αποτέλεσμα να μην αναλώνεται το σχολείο σε επουσιώδη πράγματα.

15. Γνωρίζοντας ότι δεν παρέχονται οικονομικά κίνητρα στο δημόσιο σχολείο, ποιο είναι αυτό το στοιχείο που σας οδηγεί να αφιερώσετε περισσότερο χρόνο και ενέργεια στο έργο σας;

Η αγάπη για τη δουλειά και την επιστήμη μου, η προσφορά στους εκπαιδευόμενους, η αποδοχή της δουλειάς μου, η απασχόληση με καινούρια πράγματα, η ευχάριστη ατμόσφαιρα

12.

1. Η Διευθύντρια προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο;

Και σε σχέση με τους εκπαιδευόμενους και σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς ο ρόλος της ήταν εμπνευστικός και υποστηρικτικός δημιουργώντας το αντίστοιχο κλίμα.

2. Συμβιβάζει αντίθετες απόψεις που μπορεί να παρουσιαστούν.

Προσπαθεί να συμβιβάσει απόψεις όχι πάντα επιτυχώς, εξαρτάται από τον τρόπο που χρησιμοποιεί και τα αποτελέσματα που υπάρχουν κάθε φορά. Πάντως προσπαθεί. Πρέπει να παρατηρήσω ότι ως προς τον τρόπο προσέγγισης προσωπικών προβλημάτων χρειάζεται κάποια οριοθέτηση. Προσεγγίζει τους εκπαιδευόμενους, αλλά είναι πολύ παρεμβατική με αποτέλεσμα να φορτίζεται και να επωμίζεται το βάρος των προσωπικών προβλημάτων. Αυτά δεν είναι δυνατόν να επιλυθούν μέσα από ένα σχολείο. Μπορεί δηλαδή ένας Διευθυντής να έχει τη διάθεση αλλά του λείπουν δεξιότητες ενός ειδικού. Χρειάζεται οριοθέτηση στο «πώς» και «πόσο» προσεγγίζει.

3. Επικοινωνεί άμεσα με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Σε πολύ μεγάλο βαθμό. Είτε ατομικά είτε ομαδικά με στόχο να προσεγγίσει ατομικά τον καθένα και το σύλλογο ως συλλογικό όργανο.

4. Θεωρείτε ότι συνεργάζεστε και επιλύετε αποτελεσματικά με τη Διεύθυνση του σχολείου σας οποιοδήποτε προσωπικό ή επαγγελματικό σας θέμα.

Απόλυτα. Υποστηρίζει κάθε προσωπική πρωτοβουλία, αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση και την επικοινωνία με φορείς και αποδέχεται οποιαδήποτε πρόταση, την υποστηρίζει, μεσολαβεί και βοηθά αποτελεσματικά στην υλοποίησή της.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα του σχολείου σας;

Ενθουσιώδες, φιλικό, συμμετοχικό.

6. Καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία;

Καλλιεργεί σε μεγάλο βαθμό και με μεγάλη επιτυχία.

7. Συνεργάζεται συχνά με το Δήμο και την τοπική κοινωνία

Με το Δήμο και την κοινωνική του υπηρεσία συνεργάστηκε στενά. Υπήρχε ανταπόκριση και διάθεση. Για άλλους τομείς, καθαριότητα κ.λ.π. δε γνωρίζω.

8. Ποιες διαφορές διακρίνετε στην άσκηση των καθηκόντων της Δ. από ένα Διευθυντή τυπικού σχολείου;

Δεν έχω εμπειρία από την άσκηση καθηκόντων σε ένα τυπικό σχολείο. Φαντάζομαι όμως ότι ο ρόλος του Διευθυντή σε ένα τυπικό σχολείο είναι περισσότερο τυπικός. Στο συγκεκριμένο σχολείο 1. η Διευθύντρια εστιάζει στ εκπαιδευτικό κομμάτι και στο

κομμάτι των σχέσεων και 2. Συμμετέχει ενεργά σε πολλές δραστηριότητες του σχολείου, σε εργαστήρια, projects, πράγμα που δεν κάνουν οι άλλοι διευθυντές.

9. Υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή θέσεων ιεραρχίας.

Απόλυτα ξεκάθαρος είναι ο ρόλος της, χωρίς εκείνη να το καλλιεργεί, γιατί από τη μεριά της υπάρχει ισότιμη συμπεριφορά. Αλλά είτε λόγω ηλικίας είτε λόγω εμπειρίας, ή δυναμικής προσωπικότητας είναι εντελώς διακριτός ο ρόλος της.

10. Με ποιο τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις στο σχολείο;

Συμμετοχικά με ψηφοφορία στις συνεδριάσεις.

11. Επιμένει ιδιαίτερα στην τήρηση των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας του σχολείου.

Δεν άφηγε ποτέ εκκρεμότητες, την απασχολούσαν και έδινε τον εαυτό της σε όλα τα θέματα.

12. Φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα του σχολείου όπως καθαριότητα, αισθητική χώρων, θέρμανση.

Απόλυτα ναι.

13.Νιώθετε ότι το σχολείο σας βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας, πρωτοπορεί και καινοτομεί;

Καινοτομεί σε σχέση με τα τυπικά σχολεία μέσω των μεθόδων διδασκαλίας, του τρόπου επικοινωνίας και των κινήτρων των εκπαιδευομένων.

14.Κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με νέους προκλητικούς στόχους και προσδοκίες.

Περισσότερο από όσο πρέπει. Η κινητοποίηση γινόταν όχι μόνο προτείνοντας κάτι, αλλά ενθαρρύνοντας με θεματολογία, βιβλιογραφία, μεθοδολογία. Μαζί με την πρόταση ήταν έντονη και η υποστήριξη της πρότασης και η παρακολούθηση.

15. Γνωρίζοντας ότι δεν παρέχονται οικονομικά κίνητρα στο δημόσιο σχολείο, ποιο είναι αυτό το στοιχείο που σας οδηγεί να αφιερώσετε περισσότερο χρόνο και ενέργεια στο έργο σας;

1. Ο αρχικός στόχος και η φιλοσοφία των σχολείων αυτών.
2. Η ανταπόδοση των εκπαιδευόμενων.
3. Η υποστήριξη της Διευθύντρια και η συνεργασία μέσα στο Σύλλογο.
4. Ένα τέτοιο σχολείο σου δίνει τη δυνατότητα να εμβαθύνεις τη διαδικασία εκπαίδευσης ενηλίκων σε σχέση με το τελικό προϊόν. Πέρα από την εκπαίδευση να δοθούν λύσεις και προοπτικές για τους ανθρώπους αυτούς.

13.

1. Η Διευθύντρια προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο;

Το κλίμα ενθουσιασμού είναι πολύ έντονο. Οι μαθητές έρχονται με χαμηλό επίπεδο και μαθαίνουν ενδιαφέροντα πράγματα. Αυτό τους συνέπαιρνε, ένιωθαν ότι έβγαιναν από τα προβλήματά τους και ήταν πολλά αυτά, στο σχολείο λοιπόν αισθάνονταν ενθουσιασμένοι.

2. Συμβιβάζει αντίθετες απόψεις που μπορεί να παρουσιαστούν.

Προσπαθεί συνεχώς να συμβιβάσει, να συμμετέχει, να ενημερώνει, να προλαβαίνει, να καλύπτει. Είναι «μια μαμά που προσπαθεί να προστατεύει».

3. Επικοινωνεί άμεσα με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Αισθάνομαι ότι δεν επικοινωνεί με όλους.

4. Θεωρείτε ότι συνεργάζεστε και επιλύετε αποτελεσματικά με τη Διεύθυνση του σχολείου σας οποιοδήποτε προσωπικό ή επαγγελματικό σας θέμα.

Βεβαίως, σε κάθε περίπτωση που ζήτησα κάτι σε σχέση με την εργασία μου. Σε προσωπικά θέματα, επειδή θέλω να είμαι απόλυτα συνεπής δε ζήτησα κάτι.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα του σχολείου σας;

Κλίμα αγάπης, προσφοράς, ενθουσιασμού, ευχάριστο. Το σχολείο είναι μία ευχάριστη διαδικασία, δεν έχει φόβο αλλά αγάπη. Κάποιες μαθήτριες που έκαναν κοπάνα, πρώτη φορά στη ζωή τους ήταν ενθουσιασμένες αλλά και μετανιωμένες, γιατί είχαν χάσει για λίγο το σχολείο.

6. Καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία;

Υπάρχει άψογη συνεργασία. Καταφέρνει η Διευθύντρια να προσεγγίζει προβλήματα των εκπαιδευομένων και προσπαθεί να τα λύνει με ανθρώπους εξειδικευμένους, π.χ. εργατολόγους για θέματα εργασιακά, δερματολόγους, για αντίστοιχα προβλήματα υγείας, τον πιο κατάλληλο για την επιμόρφωση ενηλίκων τον κ. Κόκκο κ.λ.π. Έχει καλές κοινωνικές σχέσεις που βοηθούν το σχολείο.

7. Συνεργάζεται συχνά με το Δήμο και την τοπική κοινωνία

Και σ' αυτόν τον τομέα η συνεργασία είναι άψογη, ειδικά με κάποιους ανθρώπους που γνωρίζει.

8. Ποιες διαφορές διακρίνετε στην άσκηση των καθηκόντων της Δ. από ένα Διευθυντή τυπικού σχολείου;

Ο Διευθυντής ενός κλασικού σχολείου έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες και μικρό ωράριο. Η απασχόληση σ' αυτό το σχολείο είναι συνεχής. Επίσης το ενδιαφέρον για το χώρο που ζουν και τους ανθρώπους είναι συνεχές και επεκτείνεται όλες τις ώρες της

ημέρας και όχι κατά τη διάρκεια του σχολικού προγράμματος. Ο Διευθυντής του ΣΔΕ απασχολείται με τα πάντα συνεχώς.

9. Υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή θέσεων ιεραρχίας.

Είναι ξεκάθαρος ο ρόλος όλων, ιδιαίτερα της Διευθύντριας που γνωρίζει και ενδιαφέρεται για όλα.

10. Με ποιο τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις στο σχολείο;

Μέσα από τον εβδομαδιαίο σύλλογο με διάλογο και κοινή αντιμετώπιση των καταστάσεων.

11. Επιμένει ιδιαίτερα στην τήρηση των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας του σχολείου.

Την οργάνωση την περνά σαν μία ευχάριστη διαδικασία. Υπάρχει τάξη, πειθαρχία, χωρίς να φαίνεται καταπιεστικός ο τρόπος λειτουργίας του σχολείου.

12. Φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα του σχολείου όπως καθαριότητα, αισθητική χώρων, θέρμανση.

Όλα αυτά τακτοποιούνται στην ώρα τους.

13. Νιώθετε ότι το σχολείο σας βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας, πρωτοπορεί και καινοτομεί;

Πρωτοπορεί. Ο ρόλος του σχολείου είναι κοινωνικός, οι εκπαιδευόμενοι προσπαθούν να αναπληρώσουν το χαμένο χρόνο και τις γνώσεις. Σ' αυτή την προσπάθεια γίνονται σπουδαία πράγματα, αξιοποιούνται οι εκπαιδευτικοί και οι εκπαιδευόμενοι.

14. Κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με νέους προκλητικούς στόχους και προσδοκίες.

Στην προσπάθεια να λειτουργήσουν όλα στο σχολείο με βάση τις αρχές ενηλίκων και να καλυφθούν οι ανάγκες των μαθητών, γίνονται πολλά προγράμματα, διαθεματικές διδασκαλίες, εργαστήρια κ.λ.π. Όλα αυτά τα στηρίζει η Διευθύντρια, ουσιαστικά και όχι τυπικά συμμετέχοντας σε όλα.

15. Γνωρίζοντας ότι δεν παρέχονται οικονομικά κίνητρα στο δημόσιο σχολείο, ποιο είναι αυτό το στοιχείο που σας οδηγεί να αφιερώσετε περισσότερο χρόνο και ενέργεια στο έργο σας;

Η συνέπεια στη δουλειά μου, η επιθυμία να μάθουν από μένα οι μαθητές και η διάθεση προσφοράς σε ανθρώπους που έχουν πολύ μεγάλες ανάγκες.

14.

1. Η Διευθύντρια προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο;

Δεν υπάρχει πλήξη, υπάρχουν επίσης κίνητρα για μάθηση.

2. Συμβιβάζει αντίθετες απόψεις που μπορεί να παρουσιαστούν.

Συμβιβάζει.

3. Επικοινωνεί άμεσα με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Επικοινωνεί.

4. Θεωρείτε ότι συνεργάζεστε και επιλύετε αποτελεσματικά με τη Διεύθυνση του σχολείου σας οποιοδήποτε προσωπικό ή επαγγελματικό σας θέμα.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα του σχολείου σας;

Θερμό, συνεργατικό.

6. Καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία;

Γίνονται τέτοιου είδους συνεργασίες

7. Συνεργάζεται συχνά με το Δήμο και την τοπική κοινωνία

Όσο επιτρέπουν οι συνθήκες.

8. Ποιες διαφορές διακρίνετε στην άσκηση των καθηκόντων της Δ. από ένα Διευθυντή τυπικού σχολείου;

Λειτουργεί μέσα σ' ένα καινοτόμο πλαίσιο δραστηριοτήτων, υπάρχει ενδιαφέρον για τους εκπαιδευόμενους.

9. Υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή θέσεων ιεραρχίας.

Φυσικά.

10. Με ποιο τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις στο σχολείο;

Μέσα στις συνεδριάσεις του συλλόγου, δημοκρατικά.

11. Επιμένει ιδιαίτερα στην τήρηση των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας του σχολείου.

Υπάρχουν κανόνες και τηρούνται.

12. Φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα του σχολείου όπως καθαριότητα, αισθητική χώρων, θέρμανση.

Ναι.

13. Νιώθετε ότι το σχολείο σας βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας, πρωτοπορεί και καινοτομεί;

Καινοτομεί σε ότι έχει σχέση με τους εκπαιδευόμενους, τη μόρφωση και την κοινωνικοποίησή τους.

14. Κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με νέους προκλητικούς στόχους και προσδοκίες.

Στο πλαίσιο των προγραμμάτων που εκτελούνται στο σχολείο οι εκπαιδευτικοί υλοποιούν καινούρια πράγματα.

15. Γνωρίζοντας ότι δεν παρέχονται οικονομικά κίνητρα στο δημόσιο σχολείο, ποιο είναι αυτό το στοιχείο που σας οδηγεί να αφιερώσετε περισσότερο χρόνο και ενέργεια στο έργο σας;

Η συνεργασία με τους συναδέλφους και το καλό κλίμα.

15.

1. Η Διευθύντρια προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο;

Παρόλο που το σχολείο αυτό ήταν επιλογή μας, υπάρχει κλίμα ενθουσιασμού και μας παρασέρνει όλους, ειδικά εμάς τους καινούριους.

2. Συμβιβάζει αντίθετες απόψεις που μπορεί να παρουσιαστούν.

Οι περισσότερες λύνονται, πριν εκδηλωθεί κάτι αρνητικό. Η ρόλος της είναι ωστόσο πυροσβεστικός. Στις συνεδριάσεις, όταν εκφράζονται αντίθετες απόψεις, σιωπά, αφήνει το σύλλογο να εκφραστεί, βρίσκει το σημείο σύγκλισης.

3. Επικοινωνεί άμεσα με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Σ' αυτό το σημείο υπάρχει κάποιο πρόβλημα. Είναι μερικές φορές κακότροπη. Χωρίς να είναι όμως επί της ουσίας, γιατί συνεργάζεται πολύ καλά με τους εκπαιδευτικούς.

4. Θεωρείτε ότι συνεργάζεστε και επιλύετε αποτελεσματικά με τη Διεύθυνση του σχολείου σας οποιοδήποτε προσωπικό ή επαγγελματικό σας θέμα.

Η συνεργασία είναι εξαιρετική, γνωρίζει πολλά θέματα, ξέρει να κάνει παρεμβάσεις, να κατευθύνει σωστά. Προσωπικά θέματα δύσκολα συζητώ.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα του σχολείου σας;

Πάρα πολύ καλό.

6. Καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία;

Με φορείς ναι. Με συμβούλους και παράγοντες του ΙΔΕΚΕ δε νομίζω ιδιαίτερα.

7. Συνεργάζεται συχνά με το Δήμο και την τοπική κοινωνία

Υπήρξαν καλές συνεργασίες και αποδοτικές νομίζω. Δεν ξέρω κατά πόσο αυτές οι συνεργασίες αξιοποιούν όλους τους εμπλεκόμενους.

8. Ποιες διαφορές διακρίνετε στην άσκηση των καθηκόντων της Δ. από ένα Διευθυντή τυπικού σχολείου;

Η μέρα με τη νύχτα. Στα υπόλοιπα σχολεία τα καθήκοντα είναι μία διεκπεραίωση. Στο ΣΔΕ είναι «όλες οι αμαρτίες πάνω μου» εννοώντας ότι η Διευθύντρια είναι επιφορτισμένη με τα πάντα, είναι πραγματικά κοντά στους εκπαιδευόμενους και στους εκπαιδευτικούς.

9. Υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή θέσεων ιεραρχίας.

Ξεκάθαρες, κυρίως γιατί ο σύλλογος της αποδίδει τον πρωταρχικό ρόλο.

10. Με ποιο τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις στο σχολείο;

Με τη σύγκλιση των απόψεων στις συνεδριάσεις, ωστόσο είναι πάντα σεβαστή η άποψή της.

11.Επιμένει ιδιαίτερα στην τήρηση των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας του σχολείου;

Επιμένει σ' αυτά που έχουν σημασία και ουσία, ιδιαίτερα στο ωράριο.

12.Φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα του σχολείου όπως καθαριότητα, αισθητική χώρων, θέρμανση.

Φροντίζει για όλα.

13. Νιώθετε ότι το σχολείο σας βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας, πρωτοπορεί και καινοτομεί;

Για μένα όλα ήταν καινούρια. Ειδικά κάποιες εκδηλώσεις, όπως μια που αφορούσε τα εργασιακά δικαιώματα με τη συμμετοχή των μαθητών θεωρώ ότι είναι εξαιρετικά πρωτοποριακές.

14. Κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με νέους προκλητικούς στόχους και προσδοκίες.

Συνεχώς και μας λέει «ψαχτείτε». Έκανα παράπονα στην αρχή, γιατί δεν υπήρχε τίποτε συγκεκριμένο, ένας μπούσουλας κάτι. Μου έδινε υλικό και ενισχύει καθετί.

15. Γνωρίζοντας ότι δεν παρέχονται οικονομικά κίνητρα στο δημόσιο σχολείο, ποιο είναι αυτό το στοιχείο που σας οδηγεί να αφιερώσετε περισσότερο χρόνο και ενέργεια στο έργο σας;

Νόμιζα στην αρχή ότι θα ήταν μια μονοσήμαντη σχέση, αλλά ήταν τελικά αμφίδρομη. Νόμιζα ότι σε ένα τέτοιο σχολείο θα έδινα μόνο εγώ, αλλά πήρα πιο πολλά. Εισέπραξα τη διάθεση για ζωή, ανθρώπων που έχουν κάνει μια τομή στη ζωή τους, με τσαμπουκά. Οι περισσότεροι μάλιστα είχαν κόψει στο παρελθόν το σχολείο, γιατί φοβούνταν το μάθημα που διδάσκω. Για μένα είναι πρόκληση, προσπαθώ να βρω τρόπους, να έχω μια πιο ώριμη σχέση με την επιστήμη μου.

16.

1. Η Διευθύντρια προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο;

Υπάρχει κλίμα ενθουσιασμού, γιατί το σχολείο λειτουργεί σαν μια συλλογικότητα. Είναι ένας συλλογικός οργανισμός και για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται δουλειά και ενθουσιασμός.

2. Συμβιβάζει αντίθετες απόψεις που μπορεί να παρουσιαστούν.

Δε θυμάμαι κάποιο θέμα να έχει προκαλέσει τέτοιες εντάσεις, ώστε να χρειάζεται έντονη παρέμβαση. Λύνονται όλα άμεσα και γρήγορα.

3. Επικοινωνεί άμεσα με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου;

Αισθάνομαι ότι επικοινωνεί με όλους.

4. Θεωρείτε ότι συνεργάζεστε και επιλύετε αποτελεσματικά με τη Διεύθυνση του σχολείου σας οποιοδήποτε προσωπικό ή επαγγελματικό σας θέμα.

Συνεργάζομαι στενά. Με στηρίζει, με βοηθά, με περιβάλλει με απεριόριστη στοργή.

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα του σχολείου σας;

Αθώο. Ο ενθουσιασμός και το καλό κλίμα δημιουργούνται σαν μια προσπάθεια να ξεπεράσουν οι εκπαιδευόμενοι τη σκληρότητα της υπόλοιπης μέρας τους. Το σχολείο είναι η διέξοδος όλων και των εκπαιδευτικών.

6. Καλλιεργεί σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία;

Υπάρχει στενή συνεργασία με όλους αυτούς τους φορείς.

7. Συνεργάζεται συχνά με το Δήμο και την τοπική κοινωνία

Η συνεργασία εκ μέρους του Δήμου είναι μια πικρή ιστορία. Με ορισμένους ανθρώπους υπάρχει συνεργασία, γενικά όμως παρατηρείται δυσκαμψία

8. Ποιες διαφορές διακρίνετε στην άσκηση των καθηκόντων της Δ. από ένα Διευθυντή τυπικού σχολείου;

Η Διευθύντρια του σχολείου αντιλαμβάνεται με ευρύτητα τη διαδικασία και τα καθήκοντά της, σε σχέση με ένα Διευθυντή τυπικού σχολείου.

9. Υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή θέσεων ιεραρχίας.

Είναι διακριτός ο ρόλος της χωρίς να ασκείται εξουσιαστική σχέση.

10. Με ποιο τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις στο σχολείο;

Δημοκρατικά στις συνεδριάσεις του συλλόγου.

11. Επιμένει ιδιαίτερα στην τήρηση των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας του σχολείου.

Έχει εμπειρία στο να προσπερνά πράγματα που δεν έχουν σημασία και να επιμένει στο ουσιώδες. Ξέρει τι χρειάζεται για να λειτουργήσει το σχολείο ανά πάσα στιγμή. Κάποιος άλλος μπορεί να μεγεθύνει ασήμαντα πράγματα και να κουράσει τους πάντες.

12. Φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα του σχολείου όπως καθαριότητα, αισθητική χώρων, θέρμανση.

Η φροντίδα είναι συνεχής για όλα αυτά.

13. Νιώθετε ότι το σχολείο σας βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας, πρωτοπορεί και καινοτομεί;

Όλα είναι διαφορετικά, κυρίως μέσω του προγράμματος γίνονται όλες οι καινοτομίες.

14. Κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με νέους προκλητικούς στόχους και προσδοκίες;

Από τη στιγμή που στηρίζει και δέχεται κάθε άποψη των εκπαιδευτικών, δημιουργεί τις συνθήκες για υλοποίηση νέων στόχων και προσδοκιών.

15. Γνωρίζοντας ότι δεν παρέχονται οικονομικά κίνητρα στο δημόσιο σχολείο, ποιο είναι αυτό το στοιχείο που σας οδηγεί να αφιερώσετε περισσότερο χρόνο και ενέργεια στο έργο σας;

1. Επειδή θέλω να κάνω καινούρια και ωραία πράγματα.
2. Η διάθεση προσφοράς.
3. Ευχαρίστηση από το αποτέλεσμα.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑΣ ΤΟΥ ΣΔΕ ΑΧΑΡΝΩΝ

1. Ποιοι λόγοι σας ώθησαν να επιλέξετε αυτή τη θέση;

Καταρχάς δεν επέλεξα τη θέση, με επέλεξε η θέση. Μια φίλη, η οποία ήδη εργαζόταν σε σχολείο, ως Διευθύντρια, με παρακίνησε να κάνω αίτηση. Οι αιτήσεις γίνονταν Ιούνιο, και την υπέβαλα για να διδάξω ως Φιλολόγος. Έκανα την αίτηση, χωρίς όμως να μπορώ να αποσπαστώ, γιατί ήδη ήμουν αποσπασμένη στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Τότε, όλοι οι υποψήφιοι εκπαιδευτικοί περνούσαν από σεμινάρια ειδικά και προκαταρκτική επιμόρφωση, πριν επιλεγούν για το σχολείο. Πραγματικά παρακολούθησα το σεμινάριο, όπου πλέον άρχισε κάτι μέσα μου να μου λέει ότι αυτός ήταν ο χώρος, στον οποίο ήθελα να απασχοληθώ. Και αποδείχτηκε σωστή η επιλογή, γιατί αισθάνομαι ότι έγινα πολύ πλουσιότερη σε πολλά στη διάρκεια της θητείας μου. Πάντως, θέλω να επισημάνω ότι σ' όλη την εκπαιδευτική πορεία μου δεν ποτέ έμεινα σε μία θέση που να μη με ενδιέφερε. Όταν καταλάβαινα ότι έκλεινε ο κύκλος, αναζητούσα κάτι άλλο. Και δεν έχω μετανιώσει γι' αυτό, γιατί πλησιάζω στο τέλος σχεδόν της καριέρας μου και δεν αισθάνομαι ότι έχω φθαρεί.

2. Ποια ήταν η διαδικασία επιλογής σας;

Πέρασα από τη διαδικασία συνέντευξης με σκοπό να προσληφθώ ως εκπαιδευτικός σε κάποιο ΣΔΕ της Αττικής. Μετά από αυτή τη διαδικασία με ειδοποίησαν από το ΙΔΕΚΕ ότι υπήρχε κενό για τη θέση διευθυντή στο ΣΔΕ Αχαρνών. Δίσταζα να αναλάβω τέτοιο πόστο, αφού δεν είχα διδάξει και δε γνώριζα ουσιαστικά τα σχολεία αυτά. Με διαβεβαίωσαν τα μέλη της Ομάδας Έργου των ΣΔΕ ότι θα είχα όποια βοήθεια και υποστήριξη χρειαζόμουν. Την εποχή εκείνη υπήρχε στα σχολεία ο θεσμός του επιστημονικού υπεύθυνου, που βοηθούσε ουσιαστικά.. Οι υπεύθυνοι του ΣΔΕ Αχαρνών ήταν δύο, επισκέπτονταν το σχολείο εκ περιτροπής. Τους γνώρισα, διαπίστωσα ότι θα μπορούσα να στηριχθώ στην εμπειρία τους κι έτσι αποδέχτηκα την πρόταση. Στο σχολείο αυτό, που είχε ξεκινήσει το Γενάρη της χρονιάς εκείνης, εγώ παρουσιάστηκα το Σεπτέμβριο.

3. Πώς αντιμετωπίσατε το γεγονός ότι ουσιαστικά αναλάβετε τη διεύθυνση σε ένα καινούριο σχολείο χωρίς κληροδοτημένη σχολική κουλτούρα;

Σαν πρόκληση στην ουσία, με πολύ κέφι, όρεξη και πολύ διάβασμα. παράλληλα. Διάβασμα για να ενημερωθώ για τις αρχές Εκπαίδευσης Ενηλίκων, αλλά και με μία σκευή που είχα μαζί μου, αφενός από τη δημόσια εκπαίδευση όπου είχα υπηρετήσει επί 20 χρόνια, και αφετέρου από τον ιδιωτικό τομέα όπου είχα υπεύθυνη θέση. Η πείρα αυτή αποδείχθηκε πολύτιμη και με βοήθησε αποτελεσματικά και ουσιαστικά για όλες τις ευθύνες που αναλάμβανα. Φυσικά η βασική αρχή που ακολούθησα πάντα ήταν πρώτα πρώτα να λειτουργώ με γνώμονα το καλό του σχολείου και των εκπαιδευόμενων και, δεύτερον, οι όποιες αποφάσεις να αποτελούν συλλογικές αποφάσεις του συλλόγου των διδασκόντων και να είναι αποτέλεσμα δημοκρατικών και συναινετικών διαδικασιών.

4. Είχατε προηγούμενη επιμόρφωση σε θέματα σχολικής διοίκησης; Αν ναι πόσο και πώς σας βοήθησε αυτή ;

Δεν μπορώ να πω ότι είχα ιδιαίτερη επιμόρφωση σ' αυτό το πεδίο. Στον ιδιωτικό τομέα είχα εργαστεί ως υπεύθυνη σύνταξης σε εγκυκλοπαίδεια, όπου είχα να κάνω με επιμελητές, λημματογράφους, διορθωτές τους οποίους έπρεπε να συντονίσω. Και παράλληλα να οργανώσω και να προγραμματίσω τις επαφές με τυπογραφεία, φωτοσυνθέσεις και ατελιέ γραφικών τεχνών. Η εμπειρία αυτή αποδείχθηκε πολύτιμη ως προς το θέμα της οργάνωσης και της διοίκησης του σχολείου. Επιπλέον η επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτισή μου δημιουργούσε αυτοπεποίθηση και σιγουριά, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν αμφιταλαντευόμουν αρκετά στην αρχή, αλλά και στη συνέχεια, ή ότι δεν αναρωτιόμουν ξανά και ξανά για τις διάφορες αποφάσεις, χειρισμούς, τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων που κατά καιρούς χρειάστηκε να υιοθετήσω.

5. Ποια στοιχεία της προηγούμενης εμπειρίας σας ως εκπαιδευτικού σας βοήθησαν στην τωρινή σας θέση;

Έχω περάσει από όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης κυρίως από το Λύκειο, την Τεχνική Εκπαίδευση και πολύ λίγο από το Γυμνάσιο. Επίσης πέρασα από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και φυσικά για την εκπόνηση του master και της διδακτορικής μου διατριβής, χρειάστηκε να πάρω εκπαιδευτική άδεια. Η Τεχνική Εκπαίδευση με βοήθησε πάρα πολύ, κυρίως ως προς την προσέγγιση των ανθρώπων, και μπορώ να πω ότι η

χρονιά που εργάστηκα στην τεχνική εκπαίδευση πιθανόν να ήταν αυτή που χρησίμευσε ως παράδειγμα για να προσεγγίσω ανθρώπους, οι οποίοι είχαν πολύ μεγάλη όρεξη, πολλές ελλείψεις, πολλά κενά, πολύ χαμηλή αυτοεκτίμηση και αρκετές μαθησιακές και άλλες δυσκολίες, αλλά και πολλές γνώσεις και εμπειρίες αποκτημένες από τους ποικίλους χώρους όπου βρέθηκαν. Το Λύκειο δεν μπορώ να πω ότι με βοήθησε ιδιαίτερα. Εκεί πολλά πράγματα ήταν δεδομένα και οι μαθητές φοιτούσαν έχοντας θέσει ως στόχο όχι τόσο τη γνώση όσο την επιτυχία στις εξετάσεις. Επίσης, με βοήθησε αποφασιστικά η εμπλοκή μου, στη διάρκεια της απόσπασής μου στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, στο Πρόγραμμα της Ευέλικτης Ζώνης που εφαρμόστηκε πειραματικά σε ορισμένα γυμνάσια. Η επαφή μου με τα συγκεκριμένα σχολεία, η παρακολούθηση του προγράμματος, οι συζητήσεις με εκπαιδευτικούς και μαθητές που συμμετείχαν σ' αυτό αποδείχτηκαν πολύτιμες και αξιοποιήσιμες.

6. Ποιες δυσκολίες και προβλήματα συναντήσατε στην αρχή;

Θεωρώ ότι ήμουν πού τυχερή, γιατί οι εκπαιδευτικοί που ήδη υπηρετούσαν στο σχολείο με δέχτηκαν με πολλή αγάπη και ιδιαίτερα θερμά. Αυτό το γεγονός από μόνο του άμβλυνε τις όποιες δυσκολίες, οι οποίες ήταν πραγματικά αρκετές. Χρειάστηκε από την αρχή πάρα πολλή δουλειά: Προσπάθεια για ενημέρωση, για γνωριμία με τους εκπαιδευτικούς, τους συμβούλους και τους εκπαιδευόμενους, για οργάνωση του σχολείου και προγραμματισμό, για την προσέλκυση υποψήφιων εκπαιδευομένων, για την επίλυση των προβλημάτων και των δυσκολιών της συστέγασης, γιατί το σχολείο συστεγαζόταν με το 3^ο Γυμνάσιο. Το καθεστώς αυτό διατηρήθηκε μέχρι το Μάιο του 2004, γιατί οι αίθουσες προκάτ που τοποθετήθηκαν σε διπλανό οικόπεδο λεηλατήθηκαν δύο φορές, πριν από τη δική μας εγκατάσταση. Τη δεύτερη μάλιστα φορά είχαν τοποθετηθεί πίνακες και κλιματιστικά και από αυτά δεν έμεινε σχεδόν τίποτε. Η μεταστέγαση του σχολείου αποδείχτηκε χρονοβόρα και ψυχοφθόρα και χρειάστηκε τεράστιος αγώνας για να εξασφαλιστούν δύο επιπλέον αίθουσες, γιατί η μελέτη η οποία έγινε προέβλεπε τη λειτουργία τεσσάρων τμημάτων, ενώ το σχολείο είχε πλέον έξι τμήματα. Όλα αυτά σήμαιναν τεράστιο φόρτο δουλειάς.

Ωστόσο οι πιο μεγάλες δυσκολίες, πέρα από την εξασφάλιση υποδομής, ήταν ο συντονισμός του προσωπικού, το οποίο προερχόταν κατά το ήμισυ από την Β/θμια Εκπαίδευση, με κάποιες παγιωμένες αντιλήψεις ως προς τη διδακτική, και κατά το ήμισυ το αποτελούσαν ωρομίσθιοι εκπαιδευτικοί με πολύ λίγη εμπειρία στην εκπαίδευση συνολικά. Εκείνο που μπορώ να πω είναι ότι είχαν κέφι, αναλάμβαναν

πρωτοβουλίες, αφιέρωναν πολύ χρόνο και είχαν μεγάλη ζέση. Επιπλέον, χρειαζόταν να γνωρίσω τους εκπαιδευόμενους, να έρθω σε επαφή με τα προβλήματά τους, να διερευνήσω τις ανάγκες τους και να προσπαθήσω να απαντήσω σ' αυτές, να γνωρίσω τις τοπικές αρχές και να εξασφαλίσω την ενίσχυσή τους στο έργο του σχολείου. Θεωρώ ότι στάθηκε πολύτιμη τον πρώτο εκείνο καιρό η βοήθεια των συμβούλων του σχολείου. Επίσης, έπρεπε να διαβάσω αρκετά καινούρια πράγματα για μένα, να ενημερωθώ για αντίστοιχα σχολεία στην Ευρώπη, για το έργο τους και τις πρωτοβουλίες τους και, αν ήταν δυνατόν, να συνεργαστούμε ως σχολείο μαζί τους. Κυκεώνας πραγματικός.

7. Ποια προβλήματα εντοπίζετε τώρα σε σχέση με την παρακίνηση των εκπαιδευτικών;

Τα όποια προβλήματα προέρχονται από το γεγονός ότι ο Διευθυντής είναι μάνατζερ στα χαρτιά, δεν έχει τη δυνατότητα να προσφέρει κάτι στους εκπαιδευτικούς, πέρα από την ηθική ικανοποίηση που πηγάζει από την επιτυχία του έργου τους. Από την άλλη μεριά συνεχώς παρακινεί, προγραμματίζει, θέτει στόχους, ωθεί τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών. Αυτά τα δυο αλληλοσυγκρούονται. Ταυτόχρονα, για να πείσει και να αποτελέσει παράδειγμα, αναλαμβάνει ο ίδιος περισσότερες αρμοδιότητες και ευθύνες. Εάν είχε πιο ουσιαστικές αρμοδιότητες θεωρώ ότι το έργο του θα ήταν πιο απλό και η επαγγελματική ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών πιο ουσιαστική.

Επίσης, πηγή δυσκολιών αποτελούν και οι όποιες παγιωμένες αντιλήψεις των εκπαιδευτικών, οι οποίες σε μεγάλο βαθμό οφείλονται στη θητεία τους στο τυπικό σχολείο. Απαιτείται συνεχής ενθάρρυνση ώστε να τολμούν να δοκιμάζουν, να πειραματίζονται, να προγραμματίζουν, να προτείνουν, χωρίς το συνεχή φόβο ότι μπορεί και να μην πετύχουν πάντα. Επιπλέον, θέλουν να βλέπουν όσο το δυνατόν πιο άμεσα και στην πράξη τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων και των πρωτοβουλιών που αναλαμβάνουν. Αυτό δεν είναι κατ' ανάγκην αρνητικό, είναι όμως ενδεικτικό του ότι απαιτείται συνεχής ζύμωση, συζήτηση, ενημέρωση και επιμόρφωση. Γι' αυτό και έκρινα σκόπιμο να καλέσω στο σχολείο ανθρώπους καταξιωμένους στο χώρο της Εκπαίδευσης Ενηλίκων θεωρώντας ότι αυτό λειτουργεί θετικά προς την κατεύθυνση της ψυχοπαιδαγωγικής τους τόνωσης.

Πιστεύω ότι αν ορισμένοι από αυτούς είχαν αξιοποιηθεί με συστηματικό τρόπο από την πλευρά της Διοίκησης για να μεταδώσουν την εμπειρία τους σε καινούριους

συναδέλφους, θα ήταν ιδιαίτερα υποβοηθητικό. Αλλά αυτό γίνεται περιστασιακά και με το σταγονόμετρο.

8. Οι εκπαιδευτικοί σας εμπιστεύονται τα προβλήματά τους;

Σε μεγάλο βαθμό, ναι. Τουλάχιστον αυτό πιστεύω, σε σχέση με τα προβλήματα που έχουν να κάνουν με τη λειτουργία του σχολείου, με τις σχέσεις τους με τους εκπαιδευόμενους κ.λπ. Δεν μου εμπιστεύονται όλοι προσωπικά τους προβλήματα. Πιθανόν να έπαιξε ρόλο και το κλειστό του δικού μου χαρακτήρα. Θα μπορούσα να τους πλησιάσω και να τους ωθήσω να μου εμπιστευτούν το καθετί. Απλά δεν το έκρινα σκόπιμο στο βαθμό που αυτού του είδους τα προβλήματα δεν επηρεάζουν τη λειτουργία του σχολείου. Θεωρώ ότι τα προβλήματα που έχουν να κάνουν με το εκπαιδευτικό κομμάτι τα εναποθέτουν σε μένα, εκτιμούν τις γνώσεις μου στον τομέα της παιδαγωγικής και διδακτικής, και από τη μεριά μου ποτέ δεν αρνούμαι τη βοήθεια σε κανένα συνάδελφο. Πιθανόν, να μην κατάφερα να τους προσεγγίσω σε προσωπικό επίπεδο, γιατί με πολλούς «δεν ταιριάζουν τα χνώτα μου» ώστε να κάνω περισσότερη παρέα. Αφήνοντας τα δικά μου προβλήματα έξω από το χώρο δουλειάς, τους αποθαρρύνω πιθανόν να συζητούν και τα δικά τους αν δεν έχουν άμεση σχέση με το σχολείο

9. Έχετε διαπιστώσει κάποια σημεία στο χαρακτήρα σας που δυσκόλεψαν τη συνεργασία;

Σίγουρα πρέπει να υπήρχαν και να υπάρχουν. Πιστεύω, όμως, ότι άφηνα σε όλους απόλυτη ελευθερία ως προς την ανάληψη πρωτοβουλιών. Πιθανόν ο υπερσυγκεντρωτισμός που με χαρακτηρίζει να δυσκόλευε μερικές φορές τις καταστάσεις. Άσχετο αν αυτό φαινόταν, τουλάχιστον σε κάποιο παρατηρητή, ως αυταρχισμός. Προσωπικά δε θα ήθελα να μιλήσω για αυταρχισμό, αλλά για μια τελειομανία και μια προσπάθεια λεπτομερούς οργάνωσης από την αρχή μέχρι το τέλος, με αποτέλεσμα βέβαια αυτό να αρχίζει να φαίνεται ήδη από τις πρώτες εβδομάδες λειτουργίας του σχολείου κάτω από τη δική μου διεύθυνση. Στην πορεία χτίσαμε σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης κι έτσι οι όποιες ατέλειές μου έχω την εντύπωση ότι δεν παρερμηνεύονταν πλέον. Επίσης, το ότι είμαι κλειστός χαρακτήρας πιθανόν και να δυσκόλεψε ή να δυσκολεύει τη συνεργασία. Από την άλλη όμως είμαι διαθέσιμη να ακούσω του καθενός το πρόβλημα, άσχετο αν τα δικά μου παραμένουν

καταχωνιασμένα. Εν πάση περιπτώσει, θεωρώ ότι το επίπεδο συνεργασίας στο σχολείο, τόσο με τους εκπαιδευτικούς όσο και με τους εκπαιδευόμενους, είναι πολύ υψηλό.

10. Ποια είναι η άποψή σας για τις συγκρούσεις στο σχολείο; Είναι απαραίτητες για να γίνουν εμφανή τα προβλήματα του σχολείου, ώστε να επιλυθούν, ή δηλώνουν ένα νοσηρό κλίμα;

Δεν υπάρχει ζωντανός οργανισμός ή χώρος στον οποίο συναντιούνται άνθρωποι, δρουν, λειτουργούν, χωρίς συγκρούσεις. Χώρος χωρίς συγκρούσεις είναι νεκρός χώρος, φτάνει όμως οι όποιες διαφωνίες και συγκρούσεις να οδηγούνται σε κάποια σύγκλιση απόψεων και σε συνεργασία. Η συνεργασία στο σχολείο αυτό είναι απαραίτητη, αλλά και οι συνεργασίες εκ των πραγμάτων δημιουργούν συγκρούσεις μεταξύ όλων των εμπλεκομένων, εφόσον έχουμε να κάνουμε με ανθρώπους που έχουν διαφορετικά συμφέροντα και ενδιαφέροντα (αναφέρομαι στους εκπαιδευόμενους) ή ανθρώπους με διαφορετικές ιδιοσυγκρασίες και προσωπικότητες (αναφέρομαι στους εκπαιδευτικούς). Πάντως όταν υπάρχει κάποιο πρόβλημα είναι θετικό να έρχεται στην επιφάνεια, να συζητιέται και να αντιμετωπίζεται, έστω και συγκρουσιακά, παρά να κουκουλώνεται.

11. Με ποιους τρόπους παρεμβαίνετε στην επίλυση προβλημάτων μεταξύ εκπαιδευομένων και εκπαιδευτικών;

Συνήθως, συζητώ ξεχωριστά με τους εκπαιδευόμενους και ξεχωριστά με τους εκπαιδευτικούς προκαλώντας έπειτα κάποια κοινή συνάντηση και συζήτηση μέσα από την οποία λύνονται προβλήματα που έχουν ανακύψει. Πολλές φορές επιδιώκω να προλαβαίνω καταστάσεις, καλώντας τους εκπαιδευόμενους να διατυπώνουν γνώμες, να προτείνουν πράγματα με τα οποία θέλουν ασχοληθούν, να εκφράζουν προβλήματα και προβληματισμούς, να συμμετέχουν στον προγραμματισμό δράσεων και δραστηριοτήτων. Σοβαρά προβλήματα τα χρόνια αυτά που είμαι στο σχολείο ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και εκπαιδευόμενους δεν έχουν ανακύψει. Μεμονωμένες μόνο περιπτώσεις κάποιων ατίθασων και εγωιστικών προσωπικοτήτων, που δεν δέχονταν «μύγα στο σπαθί τους». Σε τέτοιες περιπτώσεις η δική μου παρέμβαση ήταν και είναι πάντα κατευναστική, ώστε να μη χαθεί κανείς εκπαιδευόμενος από το σχολείο, λόγω κάποιας σύγκρουσης που είχε με κάποιον εκπαιδευτικό.

12. Πώς θα περιγράφατε με το κλίμα που διαμορφώνετε στο σχολείο σας;

Ζεστό, συναδελφικό, συνεργατικό, αμοιβαίας αποδοχής, πρωτοβουλιακό.

13. Πώς θα θέλατε να σας θυμούνται ως διευθύντρια οι εκπαιδευτικοί με λίγες λέξεις;

Σαν μια φιγούρα μητρική και πατρική ταυτόχρονα. Ως οικοδέσποινα που τους υποδέχεται στην αρχή και τους αποχαιρετά στο τέλος. Ως άνθρωπο με κατανόηση και ανοχή, που αγαπά και πιστεύει αυτό που κάνει.

14. Προσπαθείτε να καλλιεργήσετε σχέσεις με επιστημονικούς φορείς, συμβούλους, άλλα σχολεία;

Πιστεύω ότι στο πλαίσιο της φιλοσοφίας Εκπαίδευσης Ενηλίκων είναι η πολύπλευρη καλλιέργεια και ανάπτυξη των εκπαιδευομένων. Η ανάπτυξη αυτή πραγματοποιείται μέσα από περιχαρακωμένα μαθήματα και ποικίλα ερεθίσματα, γνώσεις, πληροφορίες που μπορούν να μεταδοθούν στους εκπαιδευόμενους. Από την αρχή της θητείας μου πλήθος ανθρώπων, επισκέπτονται το σχολείο και έρχονται σε επαφή με τους εκπαιδευόμενους. Πολλές φορές η ανάγκη αυτή προκύπτει κατά τη διάρκεια της χρονιάς με αφορμή ένα ζήτημα που απασχολεί τους εκπαιδευόμενους ή μετά από μία επίσκεψη του σχολείου σε κάποιο χώρο π.χ. ένα μουσείο. Θα πρέπει να συμπληρώσω ότι η επίσκεψη στο σχολείο τέτοιων ανθρώπων, οι οποίοι μεταφέρουν στο σχολείο την εμπειρία τους είναι επιδίωξη του συνόλου των εκπαιδευτικών που ενστερνίζονται το πνεύμα, τη διάθεση και τη φιλοσοφία του σχολείου. Στο πλαίσιο αυτό έχουν επισκεφτεί το σχολείο επιστήμονες, λογοτέχνες, καλλιτέχνες, πολιτικοί, συνδικαλιστές, άνθρωποι που διαπρέπουν στο δικό τους χώρο.

Σε σχέση με άλλα σχολεία οι επαφές περιορίζονται με άλλα ΣΔΕ της Αττικής με την ευκαιρία κάποιων εκδηλώσεων. Θεωρώ ότι είναι περιορισμένες αυτές οι ανταλλαγές λόγω του ότι οι εκπαιδευόμενοι εργάζονται, μετακινούνται δύσκολα κ.λ.π.

Από το εξωτερικό έχουν επισκεφθεί το σχολείο κυρίως εκπαιδευτικοί και δύο φορές εκπαιδευόμενοι δικοί μας σε αντίστοιχα ΣΔΕ του εξωτερικού. Αυτές τις ανταλλαγές τις θεωρώ πολύ αποδοτικές.

15. Συμμετέχετε σε προγράμματα και δραστηριότητες με την τοπική κοινωνία και σε ποια;

Η ανάπτυξη σχέσεων με το Δήμο και την τοπική κοινωνία ήταν και είναι ανάμεσα στις προτεραιότητες του σχολείου. Ειδικά έχουμε αποκαταστήσει σχέσεις με τις Κοινωνικές Υπηρεσίες του Δήμου (π.χ. το ΚΥΠΕΚΟ). Εκπρόσωποι της Κοινωνικής Υπηρεσίας με τους οποίους συνεργαζόμαστε, έρχονται στο σχολείο, μπαίνουν στις τάξεις, συζητούν

με τους εκπαιδευόμενους θέματα κοινωνικής εκπαίδευσης, κοινωνικών προβλημάτων, όπως τα ναρκωτικά κ.ά.. Γενικά σε αρκετά πράγματα ο Δήμος έχει ανταποκριθεί, όπως στη διάθεση δασκάλας παραδοσιακών χορών και δασκάλου μουσικής για τα εργαστήρια, στη χρηματοδότηση του περιοδικού μας, στη διάθεση της αίθουσας του Δήμου για τη χριστουγεννιάτικη αγορά μας. Στο παρελθόν μας είχε διαθέσει εκπαιδευτικό για τη φύλαξη και την απασχόληση των παιδιών των εκπαιδευομένων, είχαν επισκεφθεί το σχολείο εκπρόσωποι του Δημοτικού Συμβουλίου για να ενημερωθούν για τα προβλήματα του περιβάλλοντος χώρου, κ.λπ. Οι προσπάθειες, όμως, τελευταία είναι υπέρμετρες σχέση με τα αποτελέσματα.

Επίσης, καλή συνεργασία είχε αναπτυχθεί στο παρελθόν με τη μη κυβερνητική οργάνωση ΚΛΙΜΑΚΑ, που δραστηριοποιείται στο Ζεφύρι στο χώρο των τσιγγάνων, με το Σύλλογο Ποντίων «Ο Ευκλείδης», που συμμετέχει σε εκδηλώσεις μας σχετικές με τον ποντιακό ελληνισμό, με τη διαδημοτική επιχείρηση «Εύξεινη Πόλη», με το Κέντρο Ατόμων με Ειδικές Ανάγκες «Αρωγή» κ.ά.

16. Είναι γνωστό πως ο διευθυντής κατέχει θέση κλειδί στην επιτυχή λειτουργία του προγράμματος. Ποια τα βασικά καθήκοντα και ο ρόλος γενικά του διευθυντή ενός ΣΔΕ.

Περιγράφοντας επιγραμματικά το ρόλο του διευθυντή θα λέγαμε ότι πρέπει να είναι: διοικητικός, καθοδηγητικός, εμπυχωτικός, οργανωτικός, συντονιστικός ισορροπιστικός, συνεργατικός, συμβουλευτικός, συνδιαμορφωτικός, μεσολαβητικός, προωθητικός-παρωθητικός.

Ο ρόλος του διευθυντή είναι πολυεπίπεδος και πολυδιάστατος. Ο διευθυντής είναι κάτι σαν τον ικανό μαέστρο που διευθύνει μια δύσκολη και απαιτητική ορχήστρα. Πού και πώς εκδηλώνονται οι ποικίλες εκφάνσεις του ρόλου του; Διοικεί το σχολείο σύμφωνα με τις οδηγίες του ΙΔΕΚΕ, καθοδηγεί και εμπυχώνει τους εκπαιδευτικούς και τους εκπαιδευόμενους, οργανώνει και συντονίζει τις δραστηριότητες εντός και εκτός σχολείου, κινείται ταυτόχρονα σε πολλά επίπεδα προσπαθώντας να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς και τους εκπαιδευόμενους, με τους συμβούλους του σχολείου και με κοινωνικούς φορείς, να συμβουλεύει, να συνδιαμορφώνει και να προωθεί προτάσεις και αποφάσεις με τους εκπαιδευτικούς και τους συμβούλους.

17. Υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις και περιγραφή των θέσεων ιεραρχίας;

Νομίζω ότι υπάρχει, παρόλο που προσωπικά δεν το επιδιώκω σε καμιά περίπτωση. Προσπαθώ να λειτουργώ ως ίσος μεταξύ ίσων και η όποια άσκηση εξουσίας να διαχέεται στο συλλογικό όργανο του σχολείου. Η πράξη, όμως, έχει δείξει ότι όλα οδηγούν στην ιεράρχηση. Χωρίς να το επιδιώκεις, χρειάζεται πολλές φορές να πάρεις θέση ως Διευθυντής, να επωμιστείς ευθύνες, να αποδώσεις λογαριασμούς, να κάνεις εκθέσεις και απολογισμούς. Αυτού του είδους οι αρμοδιότητες τείνουν στη σαφή περιχαράκωση των καθηκόντων του και καθιερώνουν μια μορφή ιεραρχίας, σίγουρα δημοκρατικής, που εδράζεται και απορρέει από το διαφορετικό βαθμό ευθύνης που αναλαμβάνει.

18. Ποια διαφορετικά χαρακτηριστικά χρειάζεται να έχει ο Διευθυντής ενός σχολείου α/βάθμιας ή β/θμιας εκπαίδευσης σε σχέση με τα ΣΔΕ;

Δεν έχω κάνει Διευθύντρια σε άλλο σχολείο και δεν είμαι ο κατάλληλος άνθρωπος να απαντήσω. Εκείνο που μου είχε μείνει πάντα, με αποτέλεσμα να λέω ότι δε θέλω σε καμιά περίπτωση να αναλάβω διευθύντρια στη Β/θμια Εκπαίδευση, είναι η πολλή γραφειοκρατία και η χαρτούρα που είναι υποχρεωμένος ο Διευθυντής να συμπληρώνει.

Και επίσης το ότι είναι υποχρεωμένος να εφαρμόσει ένα Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών έτοιμο από τα πριν, δοσμένο εκ των άνω, χωρίς τη δυνατότητα ή το περιθώριο μετατροπών και αλλαγών εφόσον η ύλη που πρέπει να καλυφθεί είναι πολύ συγκεκριμένη, ειδικά στη βαθμίδα του Λυκείου. Επομένως, ο διευθυντής σε ένα σχολείο Α/θμιας ή Β/θμιας εκπαίδευσης εκ των πραγμάτων έχει ρόλο διεκπεραιωτικό και πολύ μικρά περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών και προσαρμογής του περιεχομένου σπουδών στις ανάγκες των μαθητών του σχολείου του. Επομένως το κύριο γνώρισμά του φαντάζομαι ότι πρέπει να είναι η υπηρεσιακή συνέπειά του. Αυτό δε σημαίνει ότι δεν του είναι απαραίτητα μια σειρά χαρακτηριστικά, όπως η δημοκρατικότητα, η ευελιξία, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η εμπιστοσύνη στους εκπαιδευτικούς, η συνεργατικότητα, η δικαιοσύνη, η αμεροληψία, η οργανωτικότητα κ.ά., που πιστεύω ότι σε όλους τους χώρους όπου προσφέρεται έργο παιδευτικό πρέπει να αποτελούν συνιστώσες της διοίκησης.

Στα ΣΔΕ το γραφειοκρατικό κομμάτι είναι ελάχιστο έως μηδαμινό, και ο Διευθυντής αναλώνεται κυρίως στο εκπαιδευτικό κομμάτι της δουλειάς του και στα θέματα καλύτερης, ουσιαστικότερης και αποτελεσματικότερης λειτουργίας του σχολείου. Επομένως δεν μπορούμε να μιλάμε για διαφορετικά χαρακτηριστικά αλλά για διαφορετικά καθήκοντα και διαφορετικό περιεχόμενο του ρόλου που αναλαμβάνει.

19. Ποια είναι, λοιπόν, η θέση σας για τη γραφειοκρατική σχολαστικότητα σε ένα ΣΔΕ;

Θεωρώ ότι, εφόσον έχουμε ένα σχολείο που λειτουργεί με ένα ευρύ πλαίσιο προγράμματος σπουδών, καινοτόμο, ευέλικτο και πρωτοποριακό, με την έννοια ότι είναι προσανατολισμένο στις ανάγκες και στις δυνατότητες των ανθρώπων τους οποίους εκπαιδεύει, θα ήταν οξύμωρο να λειτουργεί σε ό,τι αφορά τη διοίκηση με τρόπο και πνεύμα γραφειοκρατικό. Απαιτείται και στο θέμα της διοίκησης και της εφαρμογής των όποιων κανονιστικών διατάξεων ευρύτητα και ευελιξία. Διαφορετικά, υπονομεύεται και αλλοιώνεται η γενικότερη φιλοσοφία του θεσμού των ΣΔΕ.

20. Με ποιο τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις στο σχολείο;

Με δημοκρατικό, συναινετικό τρόπο μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες και αποφάσεις του συλλόγου των εκπαιδευτικών σε τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις. Επίσης, μέσα από συζητήσεις με τους εκπαιδευόμενους, είτε κατά τμήματα είτε σε ολομέλεια όλου του σχολείου. Οι συνεδριάσεις του συλλόγου του σχολείου είναι

επιτυχημένες όταν δίνεται η ευκαιρία στους συναδέλφους να εκφράσουν τις απόψεις τους, να διατυπώσουν προτάσεις, να συζητήσουν και τέλος, μέσα από τη συζήτηση και τη ζύμωση, να καταλήξουμε σε κάποιες αποφάσεις. Όταν τους δίνεται η ευκαιρία να βαθύνουν τις γνώσεις τους και να σχηματίσουν σφαιρική εικόνα για τους εκπαιδευόμενους και τις ανάγκες τους. Στο σχολείο οι εβδομαδιαίες συναντήσεις έχουν ουσιαστικό περιεχόμενο είτε αφορούν τρέχοντα και πρακτικά θέματα λειτουργίας είτε μακροχρόνιο προγραμματισμό για τη λειτουργία του σχολείου. Αποτελούν αναπόσπαστο και ουσιαστικό στοιχείο της όλης λειτουργίας γιατί μέσα από αυτές διαμορφώνεται σιγά σιγά ο χαρακτήρας, η φυσιογνωμία του σχολείου. Δεν πραγματοποιούνται απλά και μόνο γιατί το προβλέπει ο Κανονισμός Λειτουργίας.

21. Ποιους τρόπους μεταβίβασης εντολών προτιμάτε να χρησιμοποιείτε;

Κυρίως με συζήτηση. Δε θα μου άρεσε να μεταδίδονται υπό μορφή εντολών αλλά να παίρνουν το χαρακτήρα κοινών και συναινετικών αποφάσεων. Αυτό όμως δεν είναι πάντα εφικτό. Μπορώ να πω ότι στο 90% των περιπτώσεων γίνεται αυτό. Αν πάλι είναι κάτι που χρειάζεται να γίνει (π.χ. η εφαρμογή του πλαισίου ελέγχου ποιότητας που προωθήθηκε από το ΙΔΕΚΕ, το οποίο ούτε εμένα βρίσκει σύμφωνη στη μορφή που δόθηκε αρχικά), φροντίζω να ενημερώνω τους εκπαιδευτικούς αναλυτικά φωτοτυπώντας τα έγγραφα, αφήνοντάς τους χρόνο να τα μελετήσουν και να προβληματιστούν, και συζητώντας στη συνέχεια στο σύλλογο και συναποφασίζοντας για το πώς θα ενεργήσουμε χωρίς και να παρατυπήσουμε. Σε μερικές, ελάχιστες περιπτώσεις χρειάζεται πιθανόν να διατυπώσω στα ίσα κάποιες αποφάσεις, οι οποίες πρέπει να πραγματοποιηθούν σε συγκεκριμένο ασφυκτικό χρονικό πλαίσιο. Αλλά αυτό συμβαίνει πού σπάνια.

22. Με ποιους τρόπους δοκιμάζετε να αντιμετωπίσετε την πιθανή υπηρεσιακή αδιαφορία κάποιων εκπαιδευτικών;

Δεν μπορώ να πω ότι εντόπισα αδιαφορία από την πλευρά των εκπαιδευτικών ως προς τα ουσιαστικά καθήκοντά τους. Ίσα ίσα, από την πλευρά τους βλέπω κάθε φορά προθυμία να αναλάβουν επιπλέον διδακτικό έργο (π.χ. εξατομικευμένη διδασκαλία ορισμένων εκπαιδευομένων) ή κάποια πρόσθετη εργασία. Δεν έτυχε όλα αυτά τα χρόνια κάποιος εκπαιδευτικός να αδιαφορεί για τη λειτουργία του σχολείου. Τώρα ως προς το χρόνο προσέλευσης, αν μια, δυο, τρεις φορές κάποιος τυχαίνει να έρχεται με κάποια καθυστέρηση, δεν νομίζω ότι το κάνει με σύστημα. Εξάλλου, λόγω του ότι

είναι υποχρεωμένοι οι εκπαιδευτικοί να ετοιμάζουν φύλλα εργασίας και να βγάζουν φωτοτυπίες, φροντίζουν να είναι έγκαιρα στο σχολείο. Αν σε κάποια περίπτωση το πράγμα ξεπερνάει κάποια όρια, το θέτω για συζήτηση στο σύλλογο, όπου εκεί ο κάθε εκπαιδευτικός είναι σε θέση να διατυπώσει τη γνώμη του και μέσα από τη συζήτηση να γίνει κατανοητό ότι η καθυστέρηση του ενός δημιουργεί δυσλειτουργία στους υπόλοιπους. Πάντως οφείλω να επισημάνω τη μεγάλη συνέπεια του συνόλου των εκπαιδευτικών του σχολείου, και των μονίμων και των ωρομισθίων.

23. Μάλλον, ως προς την οργάνωση σας χαρακτηρίζουν υπερσυγκεντρωτική

Αυτό συμβαίνει, το παραδέχομαι. Είναι αλήθεια ότι ασχολούμαι με τα πάντα, με το καθετί που έχει να κάνει με οργάνωση δράσεων, εκδηλώσεων κ.λπ., γιατί θέλω να εξασφαλίσω στους εκπαιδευτικούς και στους συμβούλους περισσότερο χρόνο και διάθεση ώστε να ασχοληθούν με το εκπαιδευτικό κομμάτι της δουλειάς τους. Δεν το κάνω γιατί δεν τους έχω εμπιστοσύνη. Ίσα ίσα, το αντίθετο συμβαίνει.

24. Δεδομένου ότι στα ΣΔΕ ο Διευθυντής μαζί με το σύλλογο συνδιαμορφώνουν το πρόγραμμα του σχολείου, ποιες καινοτομίες πιστεύετε ότι έχετε επιφέρει στο σχολείο;

Κάθε ΣΔΕ λειτουργεί ως αυτόνομη μονάδα. Ο Διευθυντής δημιουργεί μια κυψέλη ανθρώπων στην οποία κατανέμονται καθήκοντα, αρμοδιότητες, ευθύνες. Η κεντρική διοίκηση, το ΙΔΕΚΕ, δεν καθορίζει παρά μόνο τις βασικές αρχές της φιλοσοφίας των ΣΔΕ. Το πώς αυτή θα εξειδικευθεί στην πράξη ή το πώς θα εφαρμοστεί ο Κανονισμός Λειτουργίας ή ποιο θα είναι το αντικείμενο και το περιεχόμενο των διαθεματικών συνδιδασκαλιών, των σχεδίων δράσης, των εργαστηρίων, των εκπαιδευτικών επισκέψεων κ.ά. είναι έργο του Διευθυντή, του συλλόγου των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευομένων. Επομένως, στο Διευθυντή εναπόκειται το πώς και προς ποια κατεύθυνση θα κινητοποιήσει τους παράγοντες του σχολείου, μέσα από ποιες διαδικασίες θα προσπαθήσει να διαγνώσει τις ανάγκες των εκπαιδευομένων και να απαντήσει σ' αυτές κ.ο.κ.

Οι καινοτομίες είναι πολλές, κυρίως αυτές που έχουν να κάνουν με τις διαθεματικές διδασκαλίες, τα διαθεματικά σχέδια δράσης και τα ελεύθερα εργαστήρια. Η καθιέρωση στο πρόγραμμα των εργαστηρίων και των projects είναι σημαντική καινοτομία για τα σχολεία αυτά. Στην αρχή έπρεπε να πεισθούν όχι μόνο οι εκπαιδευόμενοι αλλά και οι ίδιοι οι συνάδελφοι, οι οποίοι είχαν πολλές επιφυλάξεις να

ακολουθήσουν τις δραστηριότητες αυτές. Έγιναν προσπάθειες, προγραμματισμοί επί χάρτου μέχρι να φτάσουμε στο σημείο να πεισθούν οι εκπαιδευόμενοι για τη χρησιμότητα αυτών των τεχνικών και για να κατανοήσουν οι εκπαιδευτικοί ότι μέσα από αυτές τις μεθόδους και τις τεχνικές μπορούν να κερδίσουν πολλά πράγματα οι εκπαιδευόμενοι.

Από κει και έπειτα πιστεύω ότι σημαντικά βοήθησα στο να καθιερωθεί και να οργανωθεί το Χριστουγεννιάτικο Bazaar που ξεκίνησε αυθόρμητα την πρώτη χρονιά για να ενισχυθούν κάποιες εκπαιδευόμενες με τεράστιο οικονομικό πρόβλημα. Έτσι κατασκευάστηκαν πράγματα που τα αγοράσαμε μεταξύ μας και μπόρεσαν να κάνουν Χριστούγεννα τουλάχιστον δύο οικογένειες. Αυτό μας έδωσε την ιδέα να το καθιερώσουμε κάθε χρονιά με χαρακτήρα φιλανθρωπικό, με σκοπό τα έσοδα να διατίθενται για κάποιους κοινωφελείς σκοπούς. Αυτό κινητοποίησε όλο το σχολείο μέσα από τα εργαστήρια κατασκευών και μέσα από την ανάπτυξη πρωτοβουλιών από την πλευρά των εκπαιδευομένων, για το πού θα πρέπει να διατίθενται τα έσοδα κάθε φορά.

Επίσης, πιστεύω ότι βοήθησα ώστε να υιοθετηθούν από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου μορφές αυτοαξιολόγησης του έργου τους καθώς και αξιολόγησής τους από τους εκπαιδευόμενους. Ακόμη, επιδίωξα την καθιέρωση ερευνητικών τεχνικών εσωτερικής αξιολόγησης του επιτελούμενου στο σχολείο έργου και ενθάρρυνα την παρουσίαση των αποτελεσμάτων στο απολογιστικό συνέδριο των ΣΔΕ. Τέλος συνέβαλα στο να διαμορφωθεί ένα σχολείο ανοικτό προς τα έξω.

25. Γνωρίζοντας ότι το διευθυντικό επίδομα είναι πολύ μικρό, ποια είναι τα κίνητρα εκείνα που σας κάνουν να διαθέτετε τόσο χρόνο και ενέργεια στο σχολείο;

Φυσικά το διευθυντικό επίδομα είναι αστείο για να θεωρήσω ότι υπήρξε κίνητρο για τη διεύθυνση ενός τέτοιου σχολείου. Το ουσιαστικό κίνητρο ήταν και παραμένει το γεγονός ότι επιτελώ ένα έργο που με γεμίζει χαρά και ικανοποίηση. Η ζεστασιά με την οποία με δέχονται εκπαιδευτικοί και εκπαιδευόμενοι, η αναγνώριση στο πρόσωπό μου αποτελούν σημαντικό κίνητρο. Η εμπιστοσύνη με την οποία μου καταθέτουν τα προβλήματά τους οι εκπαιδευόμενοι, το γεγονός ότι από την ώρα που πηγαίνω στο σχολείο μέχρι την ώρα που φεύγω είμαι δέκτης εξομολογήσεων για χίλια δυο προβλήματά τους και μου δίνεται η δυνατότητα να στηρίξω αυτούς τους ανθρώπους, όλα αυτά μπορεί να με εξαντλούν ψυχικά και σωματικά αλλά με γεμίζουν και με βαθιά ικανοποίηση ότι στέκομαι δίπλα σε ανθρώπους που με χρειάζονται πραγματικά και

στους οποίους πιθανόν να δώσω ώθηση να κάνουν και να τολμήσουν πράγματα στη ζωή τους. Η ημέρα της αποφοίτησης, όταν περήφανοι και γεμάτοι αυτοπεποίθηση μας αποχαιρετούν οι εκπαιδευόμενοι, αυτή η ημέρα μου δίνει τη δύναμη να συνεχίσω, να πάρω πάλι δύναμη, να ξεκινήσω με την ίδια όρεξη. Γιατί βλέπω στην πράξη τα αποτελέσματα της συλλογικής δουλειάς, αποτελέσματα που φαίνονται στη σιγουριά τους και στον αυτοσεβασμό τους.

Επίσης, λειτούργησε ως κίνητρο η πρόκληση να εφαρμόσω στην πράξη διδακτικές αρχές, μεθόδους και τεχνικές στις οποίες πίστευα, αλλά δεν είχα τη δυνατότητα να εφαρμόσω, καθώς και η συνειδητοποίηση ότι μέσα από τη διαδικασία αυτή μπορούσα να εξελιχθώ και επαγγελματικά και ως άνθρωπος. Τα ίδια κίνητρα πιστεύω ότι ισχύουν για τους εκπαιδευτικούς. Η επιλογή τους είναι συνειδητή.

26. Ποια στοιχεία της προσωπικότητας των εκπαιδευτικών προσπαθείτε να αξιοποιήσετε;

Την όρεξη για δουλειά, τη διάθεση να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να πειραματίζονται σε διάφορα πράγματα, το ενδιαφέρον τους να συμβάλλουν στην ομαλή πορεία του σχολείου, την αγάπη τους για το έργο που επιτελούν. Είναι ιδιαίτερα συγκινητικό, όταν παρατηρώ μεταξύ των συναδέλφων τη διάθεση να μεταδώσουν προς τα έξω και να μοιραστούν αυτό που ήδη έζησαν ή ήδη δοκίμασαν.

27. Πως προσπαθείτε να τους παρακινήσετε;

Θέτοντας στόχους, που φροντίζω να γίνουν και δικοί τους στόχοι, να τους ενστερνιστούν και να πιστέψουν βαθιά ότι πρέπει να τους πετύχουν. Κάνοντάς τους συμμετόχους στη λήψη αποφάσεων. Ενθαρρύνοντας τις όποιες προτάσεις τους. Βοηθώντας στην υλοποίηση των προγραμματισμένων δράσεών τους. Αναθέτοντάς τους την ευθύνη της παρακολούθησης της πορείας συγκεκριμένων εκπαιδευομένων.

28. Ποια συναισθήματα σας δημιουργούνται από την επιτέλεση του έργου σας;

Κυριαρχούν χαρά και βαθιά ικανοποίηση, καμάρι και περηφάνια για το σχολείο

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ**

**ΥΠΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ
για την
Οργάνωση και Λειτουργία
των
Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας
Αθήνα 2008**

Ο Υπουργός Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις του άρθρου 5 του νόμου 2525/ 1997 «Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας»
2. Τις διατάξεις του άρθρου 3 του νόμου 2909/ 2001 «Θέματα Λαϊκής Επιμόρφωσης»
3. Το Π.Δ. 142 για την «Οργάνωση–Διοίκηση του Ινστιτούτου Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων» ΦΕΚ 118/Α/31.5.2002
4. Την αριθμ. 2107 Κ.Υ.Α. « Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας του Ινστιτούτου Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Ι.Δ.ΕΚ.Ε.)» ΦΕΚ 993/Β/1.8.2002
5. Τον ισχύοντα κανονισμό των Σ.Δ.Ε. (ΦΕΚ 1003/22-07-2003)
6. Τις διατάξεις των άρθρων 2.1, 6.1α, 6.2, 6.3 του νόμου 3369/2005 «Συστηματοποίηση της δια βίου μάθησης και άλλες διατάξεις».

Αποφασίζουμε

Άρθρο 1

Ίδρυση – Ευθύνη Λειτουργίας

1. Τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας (Σ.Δ.Ε.) της χώρας είναι σχολεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων στο πεδίο της Διά Βίου Μάθησης.
2. Τα Σ.Δ.Ε. ιδρύονται με κοινή απόφαση των Υπουργών Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων και Οικονομίας & Οικονομικών μετά από εισήγηση του Γενικού Γραμματέα Εκπαίδευσης Ενηλίκων του Υπ.Ε.Π.Θ.
3. Τμήματα Σ.Δ.Ε. είναι δυνατόν να λειτουργούν, μετά από απόφαση του Γενικού Γραμματέα Εκπαίδευσης Ενηλίκων, εκτός της έδρας του σχολείου και εντός των ορίων του νομού ή όμορου νομού.
4. Τα Σ.Δ.Ε. ως δομές Εκπαίδευσης Ενηλίκων ανήκουν στη Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Γ.Γ.Ε.Ε.) του Υπ.Ε.Π.Θ, η οποία έχει και την ευθύνη λειτουργίας τους. Το εκπαιδευτικό έργο δύναται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα Εκπαίδευσης Ενηλίκων να ανατίθεται προς υλοποίηση στο Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Ι.Δ.ΕΚ.Ε.).
5. Οι απόφοιτοι των Σ.Δ.Ε. λαμβάνουν απολυτήριο τίτλο ισότιμο με τον τίτλο του απολυτηρίου Γυμνασίου.

Άρθρο 2

Σκοπός – Στόχοι

1. Σκοπός των Σ.Δ.Ε. είναι η συνολική ανάπτυξη των εκπαιδευομένων και η πληρέστερη συμμετοχή τους στο οικονομικό, κοινωνικό και πολιτισμικό γίγνεσθαι, καθώς και η αποτελεσματικότερη συμμετοχή τους στο χώρο της εργασίας.
2. Στόχοι των Σ.Δ.Ε. είναι:
 - α. Η ολοκλήρωση της υποχρεωτικής εκπαίδευσης πολιτών 18 ετών και άνω.
 - β. Η επανασύνδεση των εκπαιδευομένων με τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.
 - γ. Η απόκτηση σύγχρονων γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που θα τους βοηθήσουν στην κοινωνική – οικονομική ένταξη και ανέλιξη.
 - δ. Η ενίσχυση της αυτοεκτίμησης των εκπαιδευομένων.
 - ε. Η συμβολή στην ένταξή τους ή στη βελτίωση της θέσης τους στον χώρο της εργασίας.

Άρθρο 3

Βασικές Αρχές – Βασικά Χαρακτηριστικά

1. Για την επίτευξη του σκοπού των Σ.Δ.Ε. έχουν υιοθετηθεί τρεις βασικές αρχές ως στοιχεία ταυτότητας του θεσμού :
 - α. Τα εκπαιδευτικά μέσα που αξιοποιούνται για την επίτευξη του βασικού σκοπού είναι ευέλικτα, ώστε να υποστηρίζουν κάθε εκπαιδευόμενο.
 - β. Οι ανάγκες των εκπαιδευομένων προσεγγίζονται εν όλω και όχι εν μέρει. Για να επιτύχουν στην προσπάθειά τους οι εκπαιδευόμενοι, πρέπει να υποστηριχθούν στην αντιμετώπιση δυσκολιών σε άλλους τομείς, όπως στην υγεία, την οικογένεια, τον εργασιακό χώρο, τον άμεσο κοινωνικό περίγυρο.
 - γ. Το σύνθετο και η ποικιλία των εκπαιδευτικών αναγκών, όπως ορίστηκαν, απαιτούν πολυεπίδεδξιο εκπαιδευτικό και επιστημονικό δυναμικό, το οποίο να μπορεί να ανταποκριθεί στην πολυπλοκότητα των καθηκόντων που θα του ανατεθεί.
- Στο πλαίσιο των παραπάνω αρχών, τα Σ.Δ.Ε.:
- α. Επιδιώκουν να συνεργάζονται και συμπράττουν με όλους τους σχετικούς κοινωνικούς φορείς για την ευαισθητοποίηση των κοινωνικών ομάδων στις οποίες απευθύνονται τα σχολεία.
 - β. Ακολουθούν παιδαγωγικές προσεγγίσεις που εστιάζουν στις ατομικές ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις ικανότητες των εκπαιδευομένων.

γ. Δίνουν έμφαση στην απόκτηση βασικών γνώσεων και δεξιοτήτων, αλλά και νέων γνώσεων και δεξιοτήτων (ξένες γλώσσες, νέες τεχνολογίες).

δ. Καλλιεργούν κοινωνικές δεξιότητες και βοηθούν τους εκπαιδευομένους να διαμορφώνουν θετικές στάσεις ως ενεργοί πολίτες και μέλη της κοινωνίας σε τοπικό, εθνικό, ευρωπαϊκό και υ960 παγκόσμιο επίπεδο.

ε. Διαμορφώνουν ένα ευέλικτο πρόγραμμα σπουδών ώστε να αξιοποιούνται όλοι οι κοινωνικοί χώροι στους οποίους υπάρχει γνώση και συσσωρευμένη εμπειρία (χώροι εργασίας, κοινωνικής συνάθροισης, καλλιτεχνικής δημιουργίας, πολιτιστικών εκδηλώσεων κ.ά.).

στ. Μπορούν να συνεργάζονται μεταξύ τους και να αναπτύσσουν κοινές δράσεις.

Άρθρο 4

Διάρκεια και Πρόγραμμα Εκπαίδευσης

1. Η χρονική διάρκεια της εκπαίδευσης στα Σ.Δ.Ε. είναι 2 σχολικά έτη.

2. Η έναρξη και η λήξη των διδακτικών περιόδων, οι σχολικές εορτές και αργίες, η άδεια συμμετοχής στις γενικές συνελεύσεις του κλάδου των εκπαιδευτικών και οι διακοπές ορίζονται σύμφωνα με τα ισχύοντα στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση .

3. Στα Σ.Δ.Ε. υιοθετείται η αρχή των πολυγραμματισμών.

Ο βασικός πυρήνας του προγράμματος σπουδών συγκροτείται από:

α. Το Γλωσσικό Γραμματισμό

β. Τον Αριθμητικό Γραμματισμό

γ. Τον Πληροφορικό Γραμματισμό

δ. Τον Περιβαλλοντικό Γραμματισμό

ε. Τον Επιστημονικό Γραμματισμό

στ. Τον Κοινωνικό Γραμματισμό και

ζ. Την Πολιτισμική-Αισθητική Αγωγή

Προβλέπονται, επίσης, δραστηριότητες που σχετίζονται με την ελεύθερη έκφραση των εκπαιδευομένων μέσω των τεχνών και του αθλητισμού με απώτερο στόχο την ποιοτική διαχείριση του ελεύθερου χρόνου τους.

4. Τα προγράμματα σπουδών είναι ανοικτά και ευέλικτα. Αφετηρία τους είναι η διάγνωση των αναγκών σε γνώσεις αλλά και δεξιότητες των εκπαιδευομένων. Η γνώση αντιμετωπίζεται ως κοινωνικό αγαθό.

5. Το πρόγραμμα σπουδών στοχεύει στην παροχή γνώσεων και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στάσεων σχετικών με:

α. Τη χρήση του γραπτού και προφορικού λόγου στην επικοινωνία

- β. Τη χρήση των αριθμών στην καθημερινή ζωή
- γ. Τη σύγχρονη τεχνολογία και ιδιαίτερα τον ηλεκτρονικό υπολογιστή
- δ. Τις φυσικές επιστήμες
- ε. Τη χρήση μιας ξένης γλώσσας, κατά προτίμηση της αγγλικής
- στ. Τις κοινωνικές επιστήμες
- ζ. Το φυσικό περιβάλλον
- η. Τον πολιτισμό
- θ. Τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των εκπαιδευομένων ως ενεργών πολιτών
- ι. Την επαγγελματική και εργασιακή ζωή
- ια. Τις προσωπικές επιλογές και ενδιαφέροντα (καλές τέχνες, μουσική, άθληση κ.ά.).

6. Το πρόγραμμα σπουδών συντάσσεται από την αρμόδια υπηρεσία Μελετών και Εκπαιδευτικού σχεδιασμού της Γ.Γ.Ε.Ε. και αποστέλλεται στα όργανα διοίκησης του Ι.Δ.ΕΚ.Ε. Το Ι.Δ.ΕΚ.Ε. το υποβάλλει στην Εθνική Επιτροπή Δια Βίου Μάθησης. Η Εθνική Επιτροπή Δια Βίου Μάθησης εκφράζει γνώμη προς τον Γενικό Γραμματέα Εκπαίδευσης Ενηλίκων, ο οποίος αποφασίζει για την υλοποίηση του προγράμματος.

α. Το εβδομαδιαίο ωρολόγιο πρόγραμμα συντάσσεται την πρώτη εβδομάδα της εκπαιδευτικής περιόδου από το Διευθυντή και το διδακτικό προσωπικό του Σ.Δ.Ε. σε συνεργασία με τον Περιφερειακό Σύμβουλο Εκπαίδευσης. Υποβάλλεται προς έγκριση στο Δ.Σ. του Ι.Δ.ΕΚ.Ε. .

β. Το ωρολόγιο εβδομαδιαίο πρόγραμμα καλύπτει 25 ώρες (20 ώρες καλύπτονται από Γραμματισμούς, 2 ώρες από Συμβουλευτικές Υπηρεσίες και 3 ώρες από εργαστήρια διαφόρων δραστηριοτήτων).

Άρθρο 5

Οργάνωση – Όργανα Διοίκησης Σ.Δ.Ε.

A. Οργάνωση

1. Κάθε τμήμα του Σ.Δ.Ε. αριθμεί από δεκαπέντε (15) έως είκοσι δύο (22) εκπαιδευόμενους.
2. Το Σ.Δ.Ε. αποτελεί βιώσιμη σχολική μονάδα με δυο έτη λειτουργίας, όταν αριθμεί τουλάχιστον τριάντα (30) εκπαιδευόμενους και έχει δύο (2) τουλάχιστον τμήματα. Απόκλιση από τα ανωτέρω είναι δυνατή μόνο μετά από απόφαση του Γενικού Γραμματέα της Γενικής Γραμματείας Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

B. Όργανα διοίκησης των Σ.Δ.Ε..

1. Το Σ.Δ.Ε. διοικείται από το Διευθυντή και το Σύλλογο Διδασκόντων.

Ο Διευθυντής του Σ.Δ.Ε.:

α. Είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής της Γ.Γ.Ε.Ε., για την εφαρμογή του προγράμματος σπουδών και του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου.

β. Έχει την ευθύνη για τις σχέσεις και τις συνεργασίες με τους τοπικούς και άλλους φορείς για την προώθηση των στόχων του σχολείου.

γ. Είναι υπεύθυνος για ζητήματα διοίκησης προσωπικού του Σ.Δ.Ε.

δ. Προεδρεύει στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων.

ε. Φροντίζει για την καλή εκπροσώπηση του σχολείου σε δημόσιες συναντήσεις.

στ. Αποστέλλει στο Ι.Δ.ΕΚ.Ε. όλα τα στοιχεία που αφορούν στη λειτουργία του σχολείου (εγγραφές, φοίτηση, δραστηριότητες του σχολείου, ενημερωτικές εκθέσεις, στατιστικά στοιχεία κ.λ.π.).

ζ. Σε περίπτωση απουσίας ή κωλύματος του Διευθυντή, τον αναπληρώνει εκπαιδευτικός ο οποίος έχει οριστεί από το Διευθυντή του σχολείου με τη σύμφωνη γνώμη του Συλλόγου Διδασκόντων στην αρχή του σχολικού έτους.

2. Ο Σύλλογος Διδασκόντων αποτελείται από τους διδάσκοντες του σχολείου, τον Σύμβουλο Σταδιοδρομίας και τον Σύμβουλο Ψυχολόγο.

α. Ο Σύλλογος Διδασκόντων συνεδριάζει εκτός ωραρίου διδασκαλίας, μετά από πρόσκληση του Διευθυντή:

i. Τακτικά, τουλάχιστον μία φορά το μήνα με συμμετοχή του Περιφερειακού Συμβούλου Εκπαίδευσης και αποφασίζει ή εγκρίνει προτάσεις που αφορούν στο πρόγραμμα σπουδών, στο ωρολόγιο πρόγραμμα, στο πρόγραμμα επιμόρφωσης και στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου. Οι αποφάσεις λαμβάνονται κατά πλειοψηφία και δεσμεύουν όσους μειοψηφούν. Σε περίπτωση ισοψηφίας υπερισχύει η ψήφος του Προέδρου–Διευθυντή.

ii. Εκτάκτως, όποτε κρίνεται αναγκαίο, μετά από πρόσκληση του Διευθυντή ή μετά από αίτημα του ενός τρίτου των μελών του.

iii. Συνεδρίαση με καθαρά εκπαιδευτικό-συμβουλευτικό περιεχόμενο συγκαλεί και ο Περιφερειακός Σύμβουλος Εκπαίδευσης αφού ενημερώσει έγκαιρα (τουλάχιστον 5 ημέρες νωρίτερα) τον Διευθυντή του Σ.Δ.Ε..

β. Οι αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να αντιστρατεύονται τους σκοπούς και τις αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων και τις αρχές του προγράμματος των Σ.Δ.Ε..

γ. Ο Σύλλογος Διδασκόντων δεν μπορεί να ρυθμίζει θέματα που εμπίπτουν στις αρμοδιότητες άλλων οργάνων.

Άρθρο 6

Προσωπικό

1. Ο ρόλος του εκπαιδευτικού στα Σ.Δ.Ε. είναι ενεργά συμμετοχικός. Ο εκπαιδευτικός δεν αρκείται στο καθαρά διδακτικό έργο, αλλά ο ίδιος ως ερευνητής διαγιγνώσκει τις μορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευομένων, διαμορφώνει πρόταση προγράμματος διδασκαλίας, και σε συνεργασία με τον Περιφερειακό Σύμβουλο Εκπαίδευσης αξιολογεί, ερευνά και αναζητεί τρόπους επίλυσης προβλημάτων, σχεδιάζει και παράγει διδακτικό υλικό ή προσαρμόζει και αξιοποιεί το υπάρχον.

2. Οι εβδομαδιαίες ώρες διδασκαλίας στο Σ.Δ.Ε. καθορίζονται ως εξής:

α. Για τους Διευθυντές των σχολικών μονάδων με αριθμό εκπαιδευομένων μικρότερο των εξήντα (60), τέσσερις (4) ώρες. Οι Διευθυντές των σχολικών μονάδων με εξήντα (60) τουλάχιστον εκπαιδευόμενους δύνανται, αν το επιθυμούν, να απαλλάσσονται εν μέρει ή και συνολικά.

β. Ο Διευθυντής του Σ.Δ.Ε., πέραν των τακτικών αποδοχών του, λαμβάνει επιμίσθιο που αντιστοιχεί στο επιμίσθιο των Διευθυντών Γυμνασίων του τυπικού συστήματος εκπαίδευσης.

γ. Για τους αποσπασμένους από τη Δευτεροβάθμια και Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση εκπαιδευτικούς, ισχύει το προβλεπόμενο για κάθε εκπαιδευτικό ωράριο μειωμένο κατά τρεις ώρες.

δ. Για τους ωρομίσθιους καθηγητές, ισχύει πρόγραμμα διδασκαλίας με αριθμό ωρών που καθορίζει απόφαση του Γενικού Γραμματέα Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

ε. Η παρουσία των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα καθορίζεται από το Διευθυντή ανάλογα με το υποχρεωτικό ωράριο διδασκαλίας και είναι κατά ελάχιστο 18 ώρες, αλλά δεν μπορεί να υπερβαίνει τις 25 ώρες ανά εβδομάδα.

3. Στα Σ.Δ.Ε. είναι δυνατόν να καθορίζονται ώρες ενισχυτικής διδασκαλίας για ορισμένους εκπαιδευόμενους σε γνωστικά πεδία στα οποία κρίνεται απαραίτητο, μετά από απόφαση του συλλόγου. Στην περίπτωση που οι αποσπασμένοι εκπαιδευτικοί του Σ.Δ.Ε. έχουν καλύψει το ωράριό τους, οι ώρες ενισχυτικής διδασκαλίας ανατίθενται από το Σύλλογο Διδασκόντων σε ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς μετά από έγκριση του Δ.Σ. του Ι.Δ.ΕΚ.Ε. Η

ενισχυτική διδασκαλία είναι δυνατόν να πραγματοποιείται κάθε μέρα, πριν την έναρξη των μαθημάτων ή με τη λήξη τους.

4. Σε κάθε σχολική μονάδα ορίζεται ένας Σύμβουλος Ψυχολόγος και ένας Σύμβουλος Σταδιοδρομίας.

Το έργο του Συμβούλου Σταδιοδρομίας ορίζεται ως εξής:

α. Διδάσκει μια (1) ώρα εβδομαδιαίως σε κάθε τμήμα.

β. Παρέχει ατομική και ομαδική Συμβουλευτική με στόχο τη διευκόλυνση και υποστήριξη των εκπαιδευομένων για την είσοδο ή επανατοποθέτηση στην αγορά εργασίας.

γ. Αναζητά πηγές πληροφόρησης, συλλέγει, οργανώνει και παρέχει πληροφοριακό υλικό ικανό να καλύψει τις ανάγκες-αιτήματα των εκπαιδευομένων.

δ. Επικοινωνεί με άλλους φορείς-υπηρεσίες εξειδικευμένες σε θέματα σχετικά με την αγορά εργασίας, εκπαιδευτικούς φορείς, φορείς κατάρτισης και παραπέμπει τους εκπαιδευομένους στις κατάλληλες υπηρεσίες.

ε. Δημιουργεί αρχείο εκπαιδευομένων και οργανώνει σύστημα παρακολούθησης της εξέλιξής τους.

στ. Μεριμνά για την πρακτική άσκηση των ανέργων εκπαιδευομένων που επιθυμούν να ενταχθούν στην αγορά εργασίας. Λεπτομέρειες ρυθμίζονται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

Το έργο του Συμβούλου Ψυχολόγου ορίζεται ως εξής:

ζ. Συμμετέχει μια (1) ώρα εβδομαδιαίως σε κάθε τμήμα

η. Παρέχει ατομική και ομαδική Συμβουλευτική με στόχο τη διευκόλυνση και υποστήριξη των εκπαιδευομένων.

θ. Παρεμβαίνει υποστηρικτικά σε πρόσωπα ή ομάδες που δυσκολεύονται να λειτουργήσουν στο συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πλαίσιο.

ι. Συνεργάζεται, ενημερώνει και στηρίζει τους εκπαιδευτικούς για την αντιμετώπιση προβλημάτων που ανακύπτουν.

Άρθρο 7

Επιλογή Προσωπικού

1. Το προσωπικό των Σ.Δ.Ε. (Διευθυντές, Σύμβουλοι και Γραμματείς) επιλέγεται για ορισμένο χρόνο.

2. Η επιλογή γίνεται με κριτήρια και μοριοδοτήσεις που καθορίζονται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Η βαρύτητα της συνέντευξης καθορίζεται στο 20% του συνόλου.

3. Για την κάλυψη των θέσεων των Διευθυντών και των Εκπαιδευτικών από το τυπικό σύστημα εκπαίδευσης, η Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων απευθύνει

πρόσκληση ενδιαφέροντος στους μόνιμους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε σχολεία της χώρας. Το έγγραφο της πρόσκλησης αποστέλλεται μέσω των Περιφερειακών Διευθύνσεων

Εκπαίδευσης στις σχολικές μονάδες, στα Σ.Δ.Ε. και σε άλλες υπηρεσίες που υπηρετούν εκπαιδευτικοί με απόσπαση.

α. Υποψήφιοι για τη θέση του Διευθυντή είναι δημόσιοι καθηγητές Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης με οκταετή τουλάχιστον υπηρεσία και βαθμό Α'.

β. Υποψήφιοι για τις θέσεις των εκπαιδευτικών είναι δημόσιοι εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ για τα γνωστικά αντικείμενα της αγγλικής γλώσσας και της πολιτισμικής-αισθητικής αγωγής είναι δημόσιοι εκπαιδευτικοί της Δευτεροβάθμιας και της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι ανωτέρω θα πρέπει να έχουν τουλάχιστον διετή εκπαιδευτική υπηρεσία σε σχολεία Δευτεροβάθμιας ή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

5. Η επιλογή των Διευθυντών και των μόνιμων εκπαιδευτικών γίνεται από τριμελείς επιτροπές, οι οποίες συγκροτούνται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Οι επιτροπές απαρτίζονται από μόνιμους υπαλλήλους του συστήματος Εκπαίδευσης Ενηλίκων ή του τυπικού συστήματος εκπαίδευσης. Ενδεχόμενες ενστάσεις, οι οποίες πρέπει να υποβάλλονται εντός δύο (2) εργασίμων ημερών από την ανακοίνωση

των αποτελεσμάτων, εξετάζονται από επιτροπή που συγκροτείται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

6. Η επιλογή των Συμβούλων Ψυχολόγων, των Συμβούλων Σταδιοδρομίας, των ωρομισθίων εκπαιδευτικών και των γραμματέων γίνεται από τριμελείς επιτροπές, οι οποίες συγκροτούνται με απόφαση του Γενικού Διευθυντή του Ι.Δ.ΕΚ.Ε. Η επιτροπή επιλογής καταρτίζει πίνακες κατά σειρά επιλεξιμότητας. Το πρακτικό της επιλογής υποβάλλεται από τον πρόεδρο της επιτροπής στο Γενικό Διευθυντή του Ι.Δ.ΕΚ.Ε., ο οποίος εισηγείται την έγκρισή του στο Δ.Σ. του Ι.Δ.ΕΚ.Ε. Ενδεχόμενες ενστάσεις, οι οποίες πρέπει να υποβάλλονται εντός δύο (2) εργασίμων ημερών από την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων, εξετάζονται από την τριμελή επιτροπή ενστάσεων, η οποία συγκροτείται με απόφαση του Δ.Σ. του Ι.Δ.ΕΚ.Ε. Ο πίνακας επιλογής, που καταρτίζεται μετά και από την εξέταση των ενστάσεων, κατατίθεται προς επικύρωση στον Γενικό Γραμματέα Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Τυχόν ιεραρχικές προσφυγές απευθύνονται στον Γενικό Γραμματέα Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

7. Οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού ολοκληρώνονται μέχρι τις 30 Ιουνίου κάθε έτους. Σε περίπτωση που θα δημιουργηθούν κενές θέσεις κατά την διάρκεια του σχολικού έτους, αυτές είναι δυνατόν να καλύπτονται άμεσα από τον πίνακα επιλαχόντων.

8. α. Οι αποσπάσεις ή προσλήψεις του εκπαιδευτικού προσωπικού έχουν ισχύ για ένα σχολικό έτος.

β. Ο Διευθυντής του σχολείου και ο Περιφερειακός Σύμβουλος Εκπαίδευσης συντάσσουν και αποστέλλουν μέσω της Ομάδας Έργου των Σ.Δ.Ε. και του Γενικού Διευθυντή του Ι.Δ.ΕΚ.Ε. προς το Δ.Σ. του Ι.Δ.ΕΚ.Ε. υπηρεσιακές εκθέσεις για κάθε εκπαιδευτικό, μέχρι το τέλος Απριλίου.

γ. Η υπηρεσιακή έκθεση συντάσσεται με βάση τα εξής κριτήρια: συνέπεια ως προς τις υπηρεσιακές υποχρεώσεις και τις αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων, συνεργασία, πρωτοβουλία, σχέσεις με εκπαιδευόμενους.

δ. Το Δ.Σ. του Ι.Δ.ΕΚ.Ε. εισηγείται στον Γενικό Γραμματέα Εκπαίδευσης Ενηλίκων την ανανέωση της απόσπασης των μόνιμων εκπαιδευτικών, οι οποίοι έχουν θετική αξιολόγηση.

ε. Σε περίπτωση που προτείνεται η διακοπή ή η μη ανανέωση της απόσπασης ή της σύμβασης του εκπαιδευτικού, απαιτείται έκθεση που τεκμηριώνει την πρόταση.

στ. Ο Γενικός Γραμματέας Εκπαίδευσης Ενηλίκων, προς το τέλος κάθε σχολικού έτους, εισηγείται στον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων την ανανέωση της θητείας των Διευθυντών για το επόμενο σχολικό έτος, αφού αξιολογήσει το έργο τους λαμβάνοντας υπόψη: i) εισήγηση του Δ.Σ. του Ι.Δ.ΕΚ.Ε., η οποία διαμορφώνεται βάσει σχετικών εισηγητικών εκθέσεων του Γενικού Διευθυντή του Ι.Δ.ΕΚ.Ε., του Περιφερειακού Συμβούλου Εκπαίδευσης και της Ομάδας Έργου των Σ.Δ.Ε., ii) εισήγηση του Περιφερειακού Αξιολογητή Ποιότητας.

9. Η απασχόληση εκπαιδευτικών, αποσπασμένων ή ωρομισθίων, στα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας λογίζεται ως χρόνος υπηρεσίας σε αντίστοιχα δημόσια σχολεία.

Άρθρο 8

Εκπαιδευόμενοι

1. Δικαίωμα εγγραφής στα Σ.Δ.Ε. έχουν όσοι συμπληρώνουν το 18ο έτος της ηλικίας τους μέχρι 31 Δεκεμβρίου του έτους εγγραφής ή έχουν υπερβεί το 18ο έτος της ηλικίας τους και έχουν ολοκληρώσει την Πρωτοβάθμια εκπαίδευση.
2. Όλοι οι υποψήφιοι εκπαιδευόμενοι προσέρχονται σε διαδικασία συνέντευξης ενώπιον επιτροπής που συστήνεται με απόφαση του Διευθυντή του Σ.Δ.Ε. Η επιτροπή μπορεί να αποτελείται μόνο από εκπαιδευτικούς και Συμβούλους του κάθε Σ.Δ.Ε. Τα κριτήρια αξιολόγησης ορίζονται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα Εκπαίδευσης Ενηλίκων.
3. Οι διαδικασίες επιλογής υποψήφιων εκπαιδευομένων για κάθε σχολικό έτος ολοκληρώνονται μέχρι 10 Σεπτεμβρίου κάθε έτους. Αν υπάρχουν κενές θέσεις εκπαίδευσης, η διαδικασία μπορεί να παραταθεί μέχρι το τέλος Σεπτεμβρίου. Στην περίπτωση που υποψήφιοι του Α' έτους, οι οποίοι επελέγησαν, αδυνατούν τελικά να φοιτήσουν, μπορούν να αντικατασταθούν με επιλαχόντες ως τις 15 Οκτωβρίου.
4. Ο εκπαιδευόμενος του Σ.Δ.Ε. μπορεί να μετεγγραφεί σε άλλο Σ.Δ.Ε., αφού ολοκληρώσει το πρώτο έτος εκπαίδευσης με επιτυχία. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις μπορεί να γίνεται μετεγγραφή και κατά τη διάρκεια του Α' έτους, μετά από εισήγηση αμοιτέρων των Διευθυντών των Σ.Δ.Ε. και με απόφαση του Δ.Σ. του Ι.Δ.ΕΚ.Ε.
5. Τα έτη εκπαίδευσης δεν αντιστοιχούν στα έτη εκπαίδευσης του τυπικού Γυμνασίου. Μόνο όταν ο εκπαιδευόμενος ολοκληρώσει επιτυχώς την εκπαίδευσή του, ο απολυτήριος τίτλος είναι ισότιμος με τον απολυτήριο τίτλο του τυπικού Γυμνασίου.

Φοίτηση εκπαιδευομένων

1. Το όριο απουσιών του εκπαιδευομένου ανά εκπαιδευτικό έτος είναι εκατόν είκοσι **(120)** ώρες.
Όταν οι απουσίες υπερβαίνουν τις εκατόν είκοσι **(120)** ώρες και φθάνουν έως τις εκατόν ογδόντα **(180)** ώρες, ο Σύλλογος Διδασκόντων μπορεί να κρίνει τη φοίτηση του εκπαιδευομένου ως επαρκή λαμβάνοντας υπόψη αφενός το ενδιαφέρον και την ανταπόκρισή του στις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών και αφετέρου την αποδεδειγμένη σοβαρότητα των λόγων της απουσίας του.
Εάν οι απουσίες υπερβαίνουν τις εκατόν ογδόντα **(180)** ώρες και φθάνουν έως τις διακόσιες είκοσι **(220)**, ο Σύλλογος Διδασκόντων μπορεί να κρίνει τη φοίτηση ως επαρκή, μόνο στην περίπτωση που ο εκπαιδευόμενος απουσίασε αποδεδειγμένα για σοβαρούς λόγους, διατήρησε την επαφή με το σχολείο κατά την περίοδο της απουσίας του, εκπόνησε με επιτυχία συνθετικές εργασίες που του ανατέθηκαν και ακολούθησε το πρόγραμμα αναπλήρωσης που του προτάθηκε από το Σύλλογο Διδασκόντων.

Αξιολόγηση εκπαιδευομένων

1. Η αξιολόγηση των εκπαιδευομένων, λόγω του καινοτομικού χαρακτήρα του προγράμματος και της ενήλικης ζωής τους, επικεντρώνεται στη συμμετοχή των ίδιων των εκπαιδευομένων.

Ως απαραίτητες ορίζονται εναλλακτικές μέθοδοι αξιολόγησης μέσω:

- α. Φακέλων υλικού
- β. Σχεδίων δράσης
- γ. Συνθετικών εργασιών και
- δ. Αυτοαξιολογήσεων

Οι παραδοσιακές μέθοδοι των γραπτών εξετάσεων, χωρίς να και σε άλλες υπηρεσίες που

υπηρετούν εκπαιδευτικοί με απόσπαση.

α. Η αξιολόγηση είναι περιγραφική. Αφενός αποτυπώνει τις γνώσεις, το ενδιαφέρον και τις δεξιότητες του εκπαιδευομένου τόσο σε κάθε Γραμματισμό όσο και στις δραστηριότητες του σχολείου (σχέδια δράσης, εργαστήρια κ.ά.) και αφετέρου επισημαίνει τους τομείς στους οποίους ο εκπαιδευόμενος κρίνεται σκόπιμο να βελτιωθεί.

β. Τα ανωτέρω περιλαμβάνονται στις εκθέσεις προόδου των εκπαιδευομένων, οι οποίες συντάσσονται δύο φορές κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής περιόδου: η πρώτη μέχρι 10 Φεβρουαρίου και η δεύτερη στο τέλος της εκπαιδευτικής περιόδου. Η τελευταία έκθεση προόδου συνοδεύει τον απολυτήριο τίτλο.

γ. Στον απολυτήριο τίτλο (τίτλος σπουδών) αποτυπώνεται i) **το ενδιαφέρον** του εκπαιδευόμενου (πρωτοβουλία, ενεργητική συμμετοχή, συνεργατικότητα) και ii) **η ανταπόκρισή** του στις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών (επίδοση). Οι χαρακτηρισμοί που χρησιμοποιούνται είναι: i) ως προς το ενδιαφέρον (πολύ μεγάλο, μεγάλο, ικανοποιητικό, μέτριο, ελάχιστο) και ii) ως προς την ανταπόκριση (άριστα, πολύ καλά, καλά, επαρκώς και ανεπαρκώς).

3. α. Η αριθμητική αντιστοίχιση στους χαρακτηρισμούς του τίτλου σπουδών (ενδιαφέρον – ανταπόκριση) γίνεται ως εξής:

Ενδιαφέρον Ανταπόκριση Αριθμητικά

πολύ μεγάλο άριστα 19-20

μεγάλο πολύ καλά 16-17-18

ικανοποιητικό καλά 13-14-15

μέτριο επαρκώς 10-11-12

ελάχιστο ανεπαρκώς 9.5 (βάση προαγωγής)

β. Αφού γίνει αριθμητική αντιστοίχιση, χωριστά για τους τομείς του ενδιαφέροντος και της ανταπόκρισης, εξάγεται ο μέσος όρος, ο οποίος αποτελεί την αριθμητική αντιστοίχιση του Γραμματισμού. Η μισή μονάδα στρογγυλοποιείται υπέρ του εκπαιδευόμενου.

γ. Η αριθμητική αντιστοίχιση του κάθε Γραμματισμού και ο γενικός μέσος όρος όλων των Γραμματισμών αναγράφονται στο μητρώο και την καρτέλα του μαθητή στο Β' έτος και χορηγούνται στον απόφοιτο κατόπιν αιτήσεως του, όταν αυτό είναι απαραίτητο.

4.α. Όσοι εκπαιδευόμενοι δεν ανταποκρίθηκαν επαρκώς στις απαιτήσεις του προγράμματος, μπορούν, με απόφαση του Συλλόγου διδασκόντων, να φοιτήσουν ένα εξάμηνο επιπλέον ώστε να βελτιωθούν στα σημεία όπου κρίθηκαν ανεπαρκείς.

β. Μετά το πέρας του εξαμήνου ή κρίνονται άξιοι τίτλου σπουδών ισότιμου του απολυτηρίου γυμνασίου ή τους χορηγείται βεβαίωση παρακολούθησης του προγράμματος των Σ.Δ.Ε.

Άρθρο 9

Συνεργασία των Σ.Δ.Ε. με Φορείς της Αυτοδιοίκησης, της Οικονομίας, της Κοινωνίας και του Πολιτισμού.

Η δημιουργία δικτύων συνεργασίας μεταξύ Τοπικής Αυτοδιοίκησης και κοινωνικών φορέων για τη στήριξη της λειτουργίας των σχολείων είναι απαραίτητη για να επιτευχθεί ο σκοπός των Σ.Δ.Ε., που είναι η κοινωνική, οικονομική ένταξη και ανέλιξη των εκπαιδευομένων.

Άρθρο 10

Γραμματειακή εξυπηρέτηση των Σ.Δ.Ε.

1. Σε κάθε Σ.Δ.Ε. με περισσότερους από 40 εκπαιδευόμενους, γραμματειακή υποστήριξη προσφέρει ένας διοικητικός υπάλληλος, συμβασιούχος ή αποσπασμένος από άλλη υπηρεσία.

2. Οι Διευθυντές των Σ.Δ.Ε. αναθέτουν στο διαθέσιμο μόνιμο διοικητικό προσωπικό τις βασικότερες γραφειακής φύσεως εργασίες, τόσες όσες μπορούν να καλύψουν στην κανονική ημερήσια εργασία τους.

3. Εργασίες που δεν μπορούν να καλυφθούν από το μόνιμο διοικητικό προσωπικό ανατίθενται σε μέλη του διδακτικού προσωπικού, μέσα στα πλαίσια της κατανομής και ανάθεσης εξωδιδασκτικού έργου.

Άρθρο 11

Βιβλιοθήκη

Σε κάθε Σ.Δ.Ε. δημιουργείται βιβλιοθήκη, η οποία εφοδιάζεται με κατάλληλα διδακτικά και επιστημονικά βιβλία που αφορούν τους Γραμματισμούς, το εκπαιδευτικό έργο και την τοπική κοινωνία. Ο κατάλογος των βιβλίων συντάσσεται και εμπλουτίζεται από το εκπαιδευτικό προσωπικό των Σ.Δ.Ε. και της Κεντρικής Βιβλιοθήκης της Γενικής Γραμματείας Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

Άρθρο 12

Υπηρεσιακά βιβλία και έντυπα των Σ.Δ.Ε.

Τα υπηρεσιακά βιβλία και έντυπα των Σ.Δ.Ε. ορίζονται με ειδικά υποδείγματα της αρμόδιας υπηρεσίας του Ι.Δ.ΕΚ.Ε. και είναι τα ακόλουθα:

A. BIBΛΙΑ

1. Βιβλίο Μητρώου και Προόδου εκπαιδευομένων (Β.Μ.Π.). Στο βιβλίο Μητρώου και Προόδου εγγράφονται οι προσερχόμενοι για πρώτη φορά εκπαιδευόμενοι. Η εγγραφή γίνεται με αλφαβητική σειρά μια μόνο φορά κατά τη διάρκεια της φοίτησης στο σχολείο.
2. Αλφαβητικό Ευρετήριο Εκπαιδευομένων. Στο βιβλίο αυτό καταχωρούνται κατά αλφαβητική σειρά οι εκπαιδευόμενοι που εγγράφονται για πρώτη φορά στο σχολείο.
3. Ημερολόγιο Σχολικής Ζωής.
4. Πρωτόκολλο Αλληλογραφίας (κοινό).
5. Βιβλίο Βιβλιοθήκης.
6. Βιβλίο Εποπτικών Μέσων Διδασκαλίας (Β.Ε.Μ.Δ.) και Παγίων Στοιχείων .
7. Βιβλίο πράξεων συλλόγου διδασκόντων και βιβλίο πράξεων Διευθυντή.

B. ENTYΠA

1. Τίτλος Σπουδών.
2. Αποδεικτικό Απολύσεως.
3. Βεβαίωση Αναλυτικής Βαθμολογίας.
4. Ατομικό Δελτίο Εκπαιδευομένου.
5. Φύλλο Αξιολόγησης Εκπαιδευομένου.
6. Βεβαίωση Φοίτησης Εκπαιδευομένου.

Γ. ΘΕΩΡΗΣΗ – ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΒΙΒΛΙΩΝ

1. Όλα τα βιβλία σελιδομετρούνται και θεωρούνται από το Διευθυντή του σχολείου.

2. α. Στις 31 Δεκεμβρίου κλείνονται τα πρωτόκολλα αλληλογραφίας με πράξη του Διευθυντή του σχολείου. Λόγω των διακοπών των Χριστουγέννων, η πράξη κλεισίματος μπορεί να γίνει με ημερομηνία 8 Ιανουαρίου.

β. Δεν κλείνονται το βιβλίο Βιβλιοθήκης και το Βιβλίο Εποπτικών Μέσων Διδασκαλίας, εκτός αν δοθεί σχετική εντολή των προϊστάμενων αρχών.

γ. Στις 31 Αυγούστου (λήξη σχολικού έτους) κλείνονται με απόφαση του Διευθυντή, το Ημερολόγιο Σχολικής Ζωής και το Βιβλίο Πράξεων Συλλόγου Διδασκόντων.

Λόγω των θερινών διακοπών, η πράξη κλεισίματος των βιβλίων που αναφέρονται στο παραπάνω γ εδάφιο μπορεί να γίνει με ημερομηνία 1^η Σεπτεμβρίου.

Άρθρο 13

Ειδικές Διατάξεις

1. Τα Σ.Δ.Ε. εφαρμόζουν το Εθνικό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας και Αξιολόγησης της Εκπαίδευσης των Ενηλίκων.

2. Το προσωπικό των Σ.Δ.Ε. επιμορφώνεται στο Κέντρο Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών Ενηλίκων «ΠΛΑΤΩΝ».

3. Τα Σ.Δ.Ε. αντλούν επιστημονικές υπηρεσίες από τις επιστημονικές ομάδες του Κέντρου Μελετών Δια Βίου Μάθησης «ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ».

4. Ειδικά θέματα και κάθε αναγκαία λεπτομέρεια για την εφαρμογή των ανωτέρω διατάξεων ρυθμίζονται με αποφάσεις του Γενικού Γραμματέα Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

Η απόφαση αυτή ισχύει από την δημοσίευσή της στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης.

Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ

ΕΥΡΗΠΙΔΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΙΔΗΣ