



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ



ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗ ΔΙΑ ΒΙΟΥ
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ-ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

Διπλωματική εργασία

Εκπαιδευτική ηγεσία και αυτοαποτελεσματικότητα

του σχολικού διευθυντή/προϊστάμενου

Της

Νιώπα Στέλλας

Επιβλέπων Καθηγητής : Γιαβρίμης Παναγιώτης

Επιτροπή: Τζάρτζας Γεώργιος, Φωτόπουλος Νικόλαος

Φλώρινα, Σεπτέμβριος 2024

Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας έρευνας αποτελεί η μελέτη της εκπαιδευτικής ηγεσίας και του αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας του σχολικού διευθυντή/προϊστάμενου ως ηγέτη του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η σχολική ηγεσία έχει συσχετιστεί με πολλούς παράγοντες, όπως η διαδικασία της μάθησης και οι επιδόσεις των μαθητών, ενώ μέσα στα χρόνια έχει διαφανεί η σχέση της με την οργάνωση της σχολικής μονάδας. Μέχρι σήμερα, έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα ηγεσίας, που αναλύουν τους τρόπους διαχείρισης ενός οργανισμού και χρησιμοποιούνται μεμονωμένα ή συνδυαστικά στην εκπαίδευση. Ο ρόλος του διευθυντή, ως ηγέτη της σχολικής μονάδας, είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς πρέπει να είναι σε θέση να βελτιώνει τη σχολική λειτουργία με τη χρήση κατάλληλων πρακτικών. Σημαντικό στοιχείο του ρόλου του διευθυντή είναι το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητάς του, το οποίο αφορά στην αντίληψη των ικανοτήτων του και της επάρκειας στον ρόλο του. Οι παραπάνω έννοιες μελετώνται στην παρούσα έρευνα με συνεντεύξεις έντεκα εν ενεργεία διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων σχολείων, οι οποίοι καταθέτουν τη δική τους εμπειρία σχετικά με το στυλ ηγεσίας που ακολουθούν, τα χαρακτηριστικά και τον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη και το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητάς τους κατά την εκπλήρωση αυτού του ρόλου. Όλα αυτά εξετάζονται υπό το πρίσμα της σύγχρονης ελληνικής εκπαιδευτικής πραγματικότητας και σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο για την εκπαίδευση.

Λέξεις-κλειδιά: ηγεσία, εκπαιδευτική ηγεσία, αυτοαποτελεσματικότητα, διευθυντής

Abstract

The object of this research is the study of educational leadership and the sense of self-efficacy of the school director as a leader of the educational organization. School leadership has been associated with many factors, such as the learning process and student performance, while over the years its relationship with the organization of the school unit has become clear. Until today, several leadership models have been developed, which analyze the ways of managing an organization and are used individually or in combination in education. The role of the principal, as the leader of the school unit, is particularly important, as he must be able to improve school functioning by using appropriate practices. An important element of the educational leader's role is his sense of self-efficacy, which refers to the perception of his abilities and adequacy in his role. The above concepts are studied in the present research by interviewing eleven working principals/superintendents of public schools, who report their own experience of the leadership style they follow, the characteristics and role of the educational leader, and their sense of self-efficacy in fulfilling this role. All this is examined in the light of the modern greek educational reality and in accordance with the current legislative framework for education.

Keywords: leadership, educational leadership, self-efficacy, school principal

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	1
Abstract.....	2
Εισαγωγή.....	5
Κεφάλαιο 1°	9
Ηγεσία και εκπαιδευτική ηγεσία	9
Θεωρίες ηγεσίας	13
Χαρακτηριστικά ηγέτη.....	24
Ο σχολικός διευθυντής ως ηγέτης	30
Έρευνες σχετικά με την εκπαιδευτική ηγεσία και τον σχολικό διευθυντή ως ηγέτη	34
Οι διευθυντές σχολείων στην Ελλάδα	38
Κεφάλαιο 2°	43
Αυτοαποτελεσματικότητα.....	43
Αυτοαποτελεσματικότητα και εκπαιδευτική ηγεσία	45
Αυτοαποτελεσματικότητα και ο διευθυντής ως ηγέτης.....	47
Αξιολόγηση της αυτοαποτελεσματικότητας του σχολικού διευθυντή.....	50
Σύνοψη	52
Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	53
Κεφάλαιο 3°	55
Μεθοδολογία	55

Συμμετέχοντες	56
Εργαλείο έρευνας.....	58
Διαδικασία έρευνας.....	61
Περιορισμοί της έρευνας.....	62
Δεοντολογικά ζητήματα	63
Αξιοπιστία και εγκυρότητα	63
Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων	65
Κεφάλαιο 4°	69
Εισαγωγικές ερωτήσεις	69
Παρουσίαση των αποτελεσμάτων	70
Κεφάλαιο 5°	124
Συζήτηση.....	124
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	137
Βιβλιογραφία.....	139
Παραρτήματα	161

Εισαγωγή

Η έννοια της ηγεσίας αποτελεί ένα σύνθετο και ποικιλόμορφο πεδίο γνώσης, ενώ σαν φαινόμενο έχει αποτελέσει επίκεντρο πολλών ερευνητικών, θεωρητικών και μεθοδολογικών προσεγγίσεων. Χαρακτηρίζεται από καθολικότητα, εφόσον βρίσκει εφαρμογή και πεδίο να αναπτυχθεί ανάμεσα σε όλα τα έμβια όντα, δηλαδή τη συναντούμε τόσο στην ανθρώπινη κοινότητα όσο και στους κανόνες που διέπουν το ζωικό βασίλειο. Με αυτόν τον τρόπο η ηγεσία νοείται ως ζωτικό στοιχείο για την αποτελεσματική λειτουργία οργανισμών και κοινοτήτων (Bass, 1990).

Μια τέτοια κοινότητα αποτελεί το σχολείο, με την ηγεσία να κατέχει εξέχοντα ρόλο στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του. Η έντονη παρουσία του φαινομένου στη σχολική κοινότητα οδήγησε στην ανάγκη για δημιουργία ενός ξεχωριστού ορισμού, ο οποίος σχετίζεται αποκλειστικά με την εκπαίδευση και συνοψίζεται στην έννοια της σχολικής ή εκπαιδευτικής ηγεσίας. Τα τελευταία χρόνια, το ενδιαφέρον για τη σχολική ηγεσία έχει αυξηθεί σημαντικά, γεγονός που έχει αποτυπωθεί στην ανάπτυξη θεωριών και μοντέλων, καθώς και στον επαναπροσδιορισμό ή την εξέλιξη ήδη καθιερωμένων προσεγγίσεων (Bush & Glover, 2014).

Όταν μιλάμε για ηγεσία αναφερόμαστε σε μια διαρκή πάλη ενός ή περισσότερων ατόμων που έχουν κληθεί να υπηρετήσουν ένα συγκεκριμένο ρόλο, που περιλαμβάνει, ωστόσο, πολυσύνθετες δεσμεύσεις. Αυτό γίνεται ακόμη πιο έντονα αντιληπτό στη χώρα μας, αν παρακολουθήσει κανείς τις εξελίξεις στην εκπαιδευτική πολιτική, σύμφωνα με την οποία οι αρμοδιότητες, τα καθήκοντα και οι ευθύνες των διευθυντών που υπηρετούν σε δημόσια σχολεία αυξάνονται συνεχώς, με τους ίδιους να έχουν γίνει το επίκεντρο των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων.

Υπάρχουν αρκετές έρευνες που μελετούν το ρόλο της ηγεσίας στη λειτουργία του σχολείου, καλύπτοντας σχεδόν τέσσερις δεκαετίες εργασίας, εξετάζοντας πολλαπλούς ηγετικούς ρόλους,

κυρίως του διευθυντή του σχολείου, αλλά και των εκπαιδευτικών και του υπόλοιπου προσωπικού που υπηρετεί σε αυτό (Aburkayek, 2022. Andrews & Soder, 1987. Bush, 2024. Hitt & Tucker, 2016. Leithwood & Jantzi, 2008. Maryati et al., 2020. Murtedjo & Suharningsh, 2018. Sebastian et al., 2017) και πολλές από αυτές εξετάζουν την ηγεσία σε σχέση με την αυτοαποτελεσματικότητα, έρευνες που στην πλειονότητά τους ωστόσο είναι ποσοτικές (Leithwood & Jantzi, 2008. Liu et al., 2021. McBrayer et al., 2019. Pannell et al., 2018. Röhl et al., 2022).

Με βάση τα παραπάνω και λόγω της επικρατούσας κατάστασης στον χώρο της εκπαίδευσης επιλέχθηκε το θέμα της παρούσας έρευνας, η οποία πραγματεύεται τη μελέτη της εκπαιδευτικής ηγεσίας και της αυτοαποτελεσματικότητας του σχολικού διευθυντή ως ηγέτη στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα στην Ελλάδα υπό το πρίσμα των ίδιων των διευθυντών/προϊστάμενων που υπηρετούν σε θέσεις ηγεσίας. Οι διευθυντές εκθέτουν τις απόψεις και το βίωμα τους μέσα από συνεντεύξεις, τα αποτελέσματα των οποίων παρουσιάζονται μέσα από τη θεματική ανάλυση. Σκοπός αυτής της ποιοτικής έρευνας αποτελεί η διερεύνηση των αντιλήψεων των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων σχολείων ως προς την εκπαιδευτική ηγεσία και το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητάς τους στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα στην Ελλάδα. Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από τον σκοπό της έρευνας είναι:

1. Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων την εκπαιδευτική ηγεσία;
2. Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη;
3. Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων τον εαυτό τους ως εκπαιδευτικό ηγέτη;

4. Πως βιώνουν οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων την εκπαιδευτική ηγεσία από τη θέση που υπηρετούν;
5. Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν στον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη;
6. Πως αξιολογούν οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν στον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη;
7. Ποιο στυλ ηγεσίας χρησιμοποιούν οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων;
8. Ποιες στρατηγικές επιλέγουν οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων στην άσκηση των καθηκόντων του εκπαιδευτικού ηγέτη;
9. Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων τον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα στην Ελλάδα;
10. Ποιες είναι οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για την εκπαιδευτική νομοθεσία στην Ελλάδα;
11. Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων το προσωπικό τους αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας στην εκπαιδευτική ηγεσία;
12. Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων την επιρροή της αυτοαποτελεσματικότητάς τους ως εκπαιδευτικού ηγέτη στη λειτουργία της σχολικής μονάδας;
13. Ποιες είναι οι προτάσεις των διευθυντών/ προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για την ενίσχυση της αυτοαποτελεσματικότητάς τους;

Στο πρώτο κεφάλαιο, θα γίνει αναφορά στην έννοια της ηγεσίας γενικά, καθώς και στις βασικές θεωρίες που την πλαισιώνουν, στην εκπαιδευτική ηγεσία ειδικότερα και στα διαφορετικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για να καλύψουν το εύρος της έννοιας, ενώ θα αναλυθεί και ο ρόλος του σχολικού διευθυντή ως ηγέτη, μέσα από το πρίσμα της ελληνικής εκπαιδευτικής πραγματικότητας. Στο δεύτερο κεφάλαιο, η ερευνήτρια θα ασχοληθεί με την έννοια της αυτοαποτελεσματικότητας του σχολικού διευθυντή. Και στα δύο μέρη θα παρατεθούν αποτελέσματα ερευνών που τεκμηριώνουν το θεωρητικό πλαίσιο των βασικών εννοιών της παρούσας μελέτης, ενώ στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία που επιλέχθηκε για την εκπόνηση της έρευνας. Ο αναγνώστης θα έχει την ευκαιρία να διαβάσει χαρακτηριστικά αποσπάσματα συνεντεύξεων από διευθυντές/ προϊστάμενους δημόσιων σχολείων που εκθέτουν τη βιωμένη εμπειρία τους μέσα από τον ρόλο που υπηρετούν στο σχολείο ευθύνης τους και να αντιπαραβάλλει τις απαντήσεις τους με αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών, προκειμένου να προαχθεί η επιστημονική γνώση επί του θέματος της εκπαιδευτικής ηγεσίας από τη σκοπιά των διευθυντών/προϊστάμενων που την υπηρετούν.

Κεφάλαιο 1^ο

Ηγεσία και εκπαιδευτική ηγεσία

Η απόδοση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών σε μια τόσο πολυσύνθετη έννοια ίσως να προσδιορίζεται με βάση τον σκοπό που κάθε φορά εξυπηρετεί ο ορισμός που δίνεται στη λέξη ηγεσία. Αυτό που μπορεί να ειπωθεί με βεβαιότητα είναι ότι πρόκειται για ένα κράμα συνθηκών όπως η δυναμική της ομάδας, τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε προσωπικότητας, η άσκηση επιρροής και η παρακίνηση σε δράση, η δύναμη της πειθούς, οι σχέσεις δύναμης και εξουσίας, οι διαφοροποιημένοι ρόλοι, αλλά και τα αποτελέσματα των αλληλεπιδράσεων, η προσήλωση στον στόχο, η διατήρηση της οργάνωσης και της δομής. Κάθε ορισμός μπορεί να είναι ευρύς και να περιλαμβάνει πολλά από αυτά τα στοιχεία ή πιο περιορισμένος, χρησιμοποιώντας κάποια από αυτά (Bass, 1990).

Η ηγεσία αποτελεί περίπλοκο φαινόμενο που άπτεται πολλών και σημαντικών διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένων κοινωνικών, προσωπικών και οργανωτικών. Η επιρροή είναι η λέξη κλειδί, μέσω της οποίας οι άνθρωποι εμπνέονται να εργαστούν για ομαδικούς στόχους, όχι για συμμόρφωση, αλλά λόγω προσωπικής κινητοποίησης. Σύμφωνα με τον Stogdill (1950, σελ.4)

«ως ηγεσία μπορούμε να θεωρήσουμε τη διαδικασία της επιρροής στις δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας στην προσπάθειά της να θέσει στόχους και να τους επιτύχει».

Για τον ίδιο, οι στοιχειώδεις κοινωνικές συνθήκες που απαιτούνται για την εμφάνιση της ηγεσίας είναι μια ομάδα ανθρώπων, ένας στόχος προς επίτευξη και ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Εφόσον υπάρχουν αυτά τα προαπαιτούμενα εκκινείται η διαδικασία της ηγεσίας, όπου κάποιοι διαφοροποιούνται λόγω της επιρροής που ασκούν.

Μερικά χρόνια αργότερα ο Bass (1990, σελ. 19) όρισε την ηγεσία ως την

«αλληλοεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων μελών μιας ομάδας, η οποία συχνά

περιλαμβάνει τη δόμηση ή αναδόμηση της κατάστασης, των αντιλήψεων και των προσδοκιών

των μελών. Η ηγεσία εμφανίζεται όταν ένα μέλος της ομάδας τροποποιεί τα κίνητρα ή τις ικανότητες των άλλων μελών».

Σε αυτήν την περίπτωση δίνεται έμφαση στην ηγεσία ως δυναμική διαδικασία, ενώ κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να εκπληρώσει αυτόν το ρόλο ανάλογα με τις απαιτούμενες συνθήκες.

Σε πιο πρόσφατες προσεγγίσεις,

«η ηγεσία είναι το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους, όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά» (Πασιαρδής, 2014, σελ. 209).

Ο Kesting και συν. (2016) κατανοώντας την πολυπλοκότητα της έννοιας, εφορμούν από τους ορισμούς που της έχουν αποδοθεί για να προτείνουν ένα συστηματικό και αναλυτικό πλαίσιο που περικλείει τέσσερις βασικές διαστάσεις του ορισμού της ηγεσίας:

- οι άνθρωποι αποτελούν το πρώτο και κύριο συστατικό στοιχείο της ηγεσίας, εφόσον η έννοια συνεπάγεται μια λογική διάκριση ανάμεσα στους ηγέτες και τους ακόλουθους, χωρίς την οποία δεν υφίσταται.
- τα μέσα, τα οποία περιλαμβάνουν τις συγκεκριμένες δραστηριότητες που χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες προκειμένου να κατευθύνουν ή να επηρεάσουν τους ακόλουθους.
- τα αποτελέσματα της ηγεσίας, τα οποία έχουν αξία όταν προκαλούν αντίδραση στους ακόλουθους.
- τέλος, οι στόχοι με τους οποίους συνδέεται η ηγεσία που μπορεί να ποικίλουν από πολύ μικρούς και στοχευμένους έως διευρυμένους και προσανατολισμένους στο μέλλον, πάντα με βλέμμα στην καινοτομία.

Με την πάροδο των χρόνων νέα στοιχεία προστίθενται ως συστατικά μέρη της ηγεσίας, όπως η αποδοχή. Σύμφωνα με τον Silva (2016, σελ. 3),

«ηγεσία είναι μια διαδικασία διαδραστικής επιρροής, που συμβαίνει όταν σε μια συγκεκριμένη συνθήκη κάποιοι άνθρωποι αποδέχονται κάποιον ως ηγέτη τους, για να επιτύχουν κοινούς στόχους».

Η διαδικασία, η επιρροή, η συνθήκη, η αποδοχή και οι κοινοί στόχοι είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία της ηγεσίας σε αυτήν την προσέγγιση.

Όπως παρατηρείται, ο ορισμός της έννοιας της ηγεσίας αλλάζει ανάλογα με τον ιστορικό χρόνο, το περιβάλλον και τις επικρατούσες συνθήκες. Σε έναν από τους πρόσφατους και εναρμονισμένους με τις ανάγκες της εποχής ορισμούς οι Malik & Azmat (2019, σελ.25) χαρακτηρίζουν την ηγεσία ως

«μια διαδικασία κατά την οποία ένα πρόσωπο/α εμπνέει/ουν και κινητοποιεί/ούν τους ανθρώπους να επιτύχουν κοινούς στόχους, οι οποίοι μπορεί να αλλάζουν ή να προστίθενται ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες και προκλήσεις. Η ηγεσία ενώνει τους ανθρώπους πέρα από επιφανειακό ή επίσημο επίπεδο και δημιουργεί έναν δεσμό που τους κινητοποιεί να κάνουν πράγματα, παρά να τους εξαναγκάζει».

Κάθε ορισμός γίνεται αποδεκτός και χρησιμοποιείται από τα άτομα που τον επιλέγουν, βάση των προσωπικών πεποιθήσεων, της προδιάθεσης, των συνθηκών που επικρατούν, ωστόσο με επίγνωση των επιπτώσεων που συνεπάγεται η συγκεκριμένη προσέγγιση. Πρόκειται, λοιπόν, για μια περίπλοκη κατασκευή που υπόκειται σε υποκειμενικές ερμηνείες. Κάθε άνθρωπος μπορεί να κατανοήσει με τον δικό του μοναδικό τρόπο την έννοια της ηγεσίας, βασιζόμενος σε εμπειρικά στοιχεία και στη μάθηση, γεγονός που καθιστά δύσκολη την αποτύπωση της έννοιας σε έναν περιεκτικό ορισμό. Όπως επίσης, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το θεωρητικό υπόβαθρο του ατόμου σχετικά με την ηγεσία, εφόσον κάποιοι θεωρούν ότι οφείλεται στα γνωρίσματα που χαρακτηρίζουν τους ηγέτες, ενώ άλλοι αντιλαμβάνονται την έννοια σαν κοινωνική διαδικασία που προκύπτει ως αποτέλεσμα ομαδικών σχέσεων. Η φύση της ηγεσίας, συνεπώς, εξαρτάται από

πολλούς παράγοντες και σε κάθε περίπτωση εξαρτάται από τη συνθήκη στην οποία χρησιμοποιείται και την προσωπικότητα από την οποία ερμηνεύεται.

Εκτός από το χώρο της οικονομίας και της διοίκησης η ηγεσία συναντάται και στην εκπαίδευση ως αναπόσπαστο κομμάτι της. Στην πάροδο των χρόνων έχουν χρησιμοποιηθεί διαφορετικοί όροι με πολλές ομοιότητες, όπως εκπαιδευτική διοίκηση ή διαχείριση για να περιγράψουν αυτό που σήμερα ονομάζουμε εκπαιδευτική ηγεσία (Gunter, 2004). Οι όροι χρησιμοποιούνται, συχνά, με τρόπο υποκειμενικό και αυθαίρετο, χωρίς να υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός που να συνοψίζει όλα τα στοιχεία της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Παρόλα αυτά, υπάρχουν κοινά στοιχεία που συναντά κανείς στις διάφορες απόπειρες ορισμού της έννοιας, τα οποία απαρτίζουν βασικές της διαστάσεις.

Η εκπαιδευτική ηγεσία ενέχει την έννοια της σκόπιμης επιρροής ενός ατόμου ή μιας ομάδας σε ένα άλλο άτομο ή ομάδα, προκειμένου να επιτευχθούν κάποιοι συγκεκριμένοι σκοποί. Οι σκοποί αυτοί τίθενται βάση κάποιου αξιακού συστήματος. Ένας περιεκτικός ορισμός αναφέρει ότι

«η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής που οδηγεί στην επίτευξη των επιθυμητών σκοπών. Οι επιτυχημένοι ηγέτες αναπτύσσουν ένα όραμα για τα σχολεία τους βασιζόμενοι στις προσωπικές και επαγγελματικές τους αξίες. Διασαφηνίζουν αυτό το όραμα σε κάθε ευκαιρία και ασκούν επιρροή στο προσωπικό τους και σε άλλους εμπλεκόμενους, προκειμένου να μοιραστούν το όραμα. Η φιλοσοφία, η δομή και οι δραστηριότητες του σχολείου προσανατολίζονται στην επίτευξη αυτού του κοινού οράματος» (Bush & Glover, 2003, σελ. 8).

Συνεπώς, οι ηγέτες στην εκπαίδευση βασίζουν τις ενέργειές του στο προσωπικό και επαγγελματικό τους σύστημα αξιών, έχοντας όμως πάντα υπόψη τους στην άσκηση των καθηκόντων τους, τις εκπαιδευτικές αξίες της εκάστοτε κυβερνητικής πολιτικής, τις οποίες

πρέπει να εφαρμόζουν υποχρεωτικά. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί το όραμα ως ζωτικό στοιχείο της εκπαιδευτικής ηγεσίας, που ενώ κρίνεται ουσιώδες για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας, πολλές φορές καταπνίγεται λόγω της ισχύουσας -σε κάθε περίοδο-εκπαιδευτικής πολιτικής (Bush & Glover, 2014). Όποια και αν είναι τα στοιχεία που συνθέτουν αυτήν τη πολύπλευρη έννοια, αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι η εξέχουσα σημασία του ρόλου της εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία, καθώς όπως αναφέρουν οι Leithwood και συνεργάτες (2008, σελ. 3)

«δεν υπάρχει ούτε μία τεκμηριωμένη περίπτωση σχολείου, το οποίο έχει αλλάξει επιτυχώς την πορεία των επιδόσεων των μαθητών του, χωρίς αποτελεσματική ηγεσία».

Θεωρίες ηγεσίας

Για να θεωρείται αποτελεσματικός, ένας ηγέτης πρέπει να διαθέτει χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που τον βοηθούν στο δύσκολο ρόλο του, αλλά και ένα όραμα προς επίτευξη. Θα πρέπει να είναι ικανός να δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον εργασίας και να προωθεί την ομαδική εργασία. Σε αυτό το πλαίσιο έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες, που ακολουθούν τα πρότυπα μεγάλων οργανισμών και εταιρειών (Gougas & Malinova, 2021). Στην πορεία των χρόνων θα μπορούσαμε να πούμε πως οι θεωρίες για την ηγεσία εμφανίζουν εξελικτική τροχιά. Οι πρώτες από αυτές εστίαζαν στον εντοπισμό καθολικών χαρακτηριστικών που είναι κοινά ανάμεσα στους ηγέτες, αργότερα το ενδιαφέρον μετατοπίστηκε στις συμπεριφορές και στις περιστάσεις τις οποίες καλείται να αντιμετωπίσει ένα ηγέτης, ενώ τα τελευταία χρόνια περισσότερη έμφαση δίνεται στη σχέση του ηγέτη με τους γύρω του, στις αλλαγές που μπορεί να επιφέρει και στο όραμά του μέσα σε συγκεκριμένες συγκυρίες (Νικολαΐδου, 2012). Ακολουθεί μια σύντομη ανασκόπηση των βασικών θεωριών για την ηγεσία, όπως αυτές παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία και έχουν βρει εφαρμογή διαχρονικά και στο χώρο της εκπαίδευσης (Nawaz & Khan, 2016. Uslu, 2019).

Η θεωρία του μεγάλου ανδρός (great-man theory)

Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, οι ηγέτες γεννιούνται ή είναι προορισμένοι από τη φύση προκειμένου να εκπληρώσουν τον συγκεκριμένο ρόλο σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη εκλαμβάνονται ως θείο δώρο που κληρονομείται από γενιά σε γενιά και δεν μπορεί κάποιος να εκπαιδευτεί σε αυτά. Συνεπώς, είναι εκ φύσεως εμποτισμένοι με χαρακτηριστικά γενναιότητας και ανδρείας, έχουν ένα ηρωικό προφίλ και σπουδαίες ικανότητες για να αντιμετωπίζουν σύνθετες καταστάσεις και επιτακτικές ανάγκες (Nawaz & Khan, 2016. Uslu, 2019).

Η θεωρία των γνωρισμάτων (trait theory)

Σε αυτό το θεωρητικό πλαίσιο δε δίνεται έμφαση αν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη έχουν αποκτηθεί στην πορεία ή είναι εκ φύσεως δοσμένα. Εδώ, η ηγεσία εστιάζει στη διαρκώς εξελισσόμενη σχέση μεταξύ των μελών μιας ομάδας, όπου ο ηγέτης αποκτά ισχύ μέσα από την ενεργή συμμετοχή και την επίδειξη των ικανοτήτων του να φέρνει εις πέρας συνεργατικά έργα. Η ικανότητα (π.χ. ευφυΐα, κρίση), η επίτευξη (π.χ. γνώση, ευρυμάθεια), η υπευθυνότητα (π.χ. αυτοπεποίθηση, επιμονή), η συμμετοχή (π.χ. προσαρμοστικότητα, χιούμορ) και το υπόβαθρο (π.χ. κοινωνικοοικονομική θέση, δημοφιλία) αποτελούν τους βασικούς παράγοντες που σχετίζονται με την ηγεσία. Ωστόσο, τα χαρακτηριστικά αυτά πρέπει να συνάδουν με τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά και τους στόχους της ομάδας, λαμβάνοντας υπόψη τη ρευστότητα των συνθηκών και των αλλαγών (Stogdill, 1948).

Χαρισματική ηγεσία (charismatic leadership)

Αυτής της μορφής η ηγεσία βασίζεται στην αντίληψη των υπολοίπων για τον ηγέτη ως χαρισματική προσωπικότητα, ο οποίος διαθέτει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά για να επηρεάσει θετικά το υπόλοιπο προσωπικό και να μεταδώσει το όραμα, τις ιδέες και τις αξίες του, μέσα από την επικοινωνία και το συναίσθημα. Ο χαρισματικός ηγέτης έχει την ικανότητα να μετατρέπει το

ατομικό σε συλλογικό και με αυτόν τον τρόπο καταφέρνει να κερδίζει τη συμπάθεια, την εμπιστοσύνη και την αποδοχή των άλλων, ενώ τους εμπλέκει στη λήψη αποφάσεων για τον οργανισμό με αίσθημα υψηλής δέσμευσης και διάθεση αυτοθυσίας για την εκπλήρωση του σκοπού (Conger et al., 2000. Gougas & Malinova, 2021. House & Howell, 1992).

Συμπεριφοριστικές θεωρίες (behavioral theories)

Οι συμπεριφορές τους ηγέτη έρχονται στο προσκήνιο ως βασικός παράγοντας της αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι ηγέτες μπορούν να εκπαιδευτούν και οι συμπεριφορές να αποτελέσουν προϊόν μάθησης. Ο ηγέτης δε λειτουργεί ανεξάρτητα από την ομάδα και η αποτελεσματικότητά του εξαρτάται από τη συμπεριφορά και τις σχέσεις του με τα μέλη της. Η έμφαση δίνεται αφενός στη συμπεριφορά του ηγέτη, αφετέρου στην ικανότητά του να επιλέξει το σωστό τρόπο συμπεριφοράς ανάλογα με τη συνθήκη. Ένα παράδειγμα συμπεριφοριστικής προσέγγισης είναι τα εξής πέντε στυλ ηγεσίας με διαφορετικό επίκεντρο σε κάθε περίπτωση: η ηγεσία με έμφαση στον άνθρωπο (country club leadership), όπου προέχει η ικανοποίηση του προσωπικού και η διατήρηση καλών συναδελφικών σχέσεων* η ηγεσία «παραγωγή ή θάνατος» (produce or perish leadership), όπου η παραγωγή αποτελεί το μόνο ενδιαφέρον, οπότε ο αυταρχικός ηγέτης αντιμετωπίζει το προσωπικό ως μέσο επίτευξης των στόχων* η ηγεσία «φτώχεια» (improverished leadership), όπου ο ηγέτης δε μεριμνά ούτε για το προσωπικό ούτε για την παραγωγή* η ηγεσία στην οποία ο ηγέτης βρίσκει μια μέση λύση (middle-of-the-road leadership) και καταφέρνει να συμβιβάσει όλες τις πλευρές και η ηγεσία με έμφαση στην ομαδικότητα (team leadership), όπου αξιοποιούνται οι δυνατότητες του προσωπικού και προωθείται η ενεργητική συμμετοχή (Blake & Mouton, όπως αναφέρεται στο Νικολαΐδου, 2012).

Περιπτωσιακές θεωρίες (situational theories)

Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει πως δεν υπάρχει ένα μοναδικό και επιτυχημένο στυλ ηγεσίας, καθώς αυτό εξαρτάται και επηρεάζεται από πλήθος εσωτερικών και εξωτερικών μεταβλητών, στις οποίες ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζεται. Συνεπώς, ένα στυλ ηγεσίας μπορεί να αποδειχθεί αποτελεσματικό σε κάποιες περιστάσεις αλλά όχι σε άλλες. Εδώ, σημαντική κρίνεται και η σχέση του ηγέτη με τους υφιστάμενούς του, για την οποία θα πρέπει να λαμβάνεται ξεχωριστή μέριμνα. Το επίπεδο ωριμότητας του προσωπικού, η θέσπιση στόχων, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η εκπαίδευση και η εμπειρία είναι αυτά που επηρεάζουν το στυλ του ηγέτη και την έμφασή του στα αποτελέσματα του οργανισμού και στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα σε αυτόν. Εδώ ανήκει το μοντέλο ηγεσίας path-goal (House, 1996), σύμφωνα με το οποίο ο αποτελεσματικός ηγέτης συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο ώστε να ενισχύει τις ικανότητες του προσωπικού και να αντισταθμίζει τις τυχόν ελλείψεις, παρέχοντας κίνητρα και ανταμοιβές, ώστε να ακολουθήσουν τη διαδρομή που εκείνος έχει επιλέξει και να παραμένουν ικανοποιημένοι και αποδοτικοί. Ένα ακόμη παράδειγμα σε αυτήν την προσέγγιση είναι και η ενδεχομενική θεωρία (contingency theory), σύμφωνα με την οποία διαφορετικές καταστάσεις και συνθήκες απαιτούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Η σχέση του ηγέτη με το προσωπικό, οι τεχνικές και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων και η ισχύς του ηγέτη είναι οι βασικές συνθήκες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Όταν και οι τρεις αυτοί παράγοντες έχουν απόλυτα θετικό ή απόλυτα αρνητικό πρόσημο ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να επικεντρώνεται στην επίτευξη του στόχου. Ενώ όταν κυριαρχεί η μετριότητα ο ηγέτης πρέπει να εστιάζει στις ανθρώπινες σχέσεις εντός του οργανισμού (Πασιαρδής, 2014. Uslu, 2019).

Συναλλακτική ηγεσία (transactional theory)

Σε αυτήν τη θεωρία η σχέση του ηγέτη με το προσωπικό βασίζεται στη συναλλαγή, μέσα από ανταμοιβές ή ποινές, με στόχο την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Ο κύριος στόχος

της συναλλακτικής ηγεσίας είναι να κάνει τους υπαλλήλους να εργαστούν για να λάβουν καλές αποδοχές, μέσα από μια διαδικασία συμμόρφωσης. Οι εργαζόμενοι έχουν λίγες πιθανότητες να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων του ηγέτη, ο οποίος όταν αναθέτει την εργασία σε κάποιον εργαζόμενο, εκείνος θεωρείται υπεύθυνος για τη διεκπεραίωσή της. Εάν η απόδοση είναι καλή, τότε δίνονται έπαινοι και ανταμοιβή για αυτήν (Avcı, 2015).

Ένας συναλλακτικός ηγέτης θέτει τους στόχους και καθιστά σαφή τη σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών στους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν για να λάβουν ανταμοιβές (contingency reward), χωρίς αυτό να συνεπάγεται ότι η προσπάθειά τους συνοδεύεται από εσωτερικό κίνητρο ή ικανοποίηση. Όσον αφορά στην πρόοδό τους, δίνεται ανατροφοδότηση στους εργαζομένους και εάν η απόδοσή τους δεν είναι σύμφωνη με το προκαθορισμένο πρότυπο, τότε παρέχεται εποικοδομητική ανατροφοδότηση και αρνητική ενίσχυση ως διορθωτική ενέργεια (active management by exception) (Nazim & Azhar, 2016). Ωστόσο, υπάρχει και ο ηγέτης που εφαρμόζει όλες αυτές τις ενέργειες μόνο αν εμφανιστούν προβλήματα που δεν επιτρέπουν την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος (passive management by exception) (Nawaz & Khan, 2016).

Σε αυτήν την προσέγγιση συναντάται και το μη παρεμβατικό στυλ ηγεσίας. Ο παθητικός ηγέτης laissez-faire εγκαταλείπει τα καθήκοντα και αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις. Ειδικά, τέτοιοι ηγέτες δίνουν τη δύναμη λήψης αποφάσεων σε υπαλλήλους και παρεμβαίνουν μόνο όταν υπάρχουν χρόνια προβλήματα. Αυτός ο τύπος ηγεσίας είναι αποδεκτός, εάν οι εργαζόμενοι είναι ειδικοί στον τομέα τους (Gougas & Malinova, 2021). Η laissez-faire ηγεσία στον οργανισμό έχει ως αποτέλεσμα αρνητικές συνέπειες και άγχος μεταξύ των εργαζομένων. Αυτός ο τύπος ηγετών χαρακτηρίζεται από παθητικότητα και έλλειψη προσανατολισμού σε τεχνικές και στρατηγικές διοίκησης (Achhmani, 2021).

Μετασχηματιστική Ηγεσία (transformational theory)

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελείται από συγκεκριμένες αρχές, οι οποίες, εφόσον υπάρχουν, ο ηγέτης μπορεί να εφαρμόσει με επιτυχία το συγκεκριμένο μοντέλο (Bass et al., 2003). Συγκεκριμένα, ο ηγέτης πρέπει να έχει όραμα για τον οργανισμό, να παρακολουθεί τις ατομικές ανάγκες του προσωπικού, να παρακινεί και να παροτρύνει τους υφιστάμενους να αλλάξουν τρόπο σκέψης για να επιλύσουν προβλήματα, ενώ ταυτόχρονα θα μεταδίδει την αισιοδοξία και τον ενθουσιασμό του (Gougas & Malinova, 2021).

Εδώ, δίνεται έμφαση σε πεποιθήσεις, αξίες και στάσεις, που διαφωτίζουν το έργο του ηγέτη και την ικανότητά του να οδηγήσει σε αλλαγή. Όλα αυτά αποτελούν τη βάση στην οποία ο ηγέτης χτίζει τη σχέση του με το προσωπικό και το οδηγεί να επαναπροσδιορίσει τις προτεραιότητές του και να εστιάσει σε ένα επίπεδο υψηλότερων αναγκών. Το όφελος της ομάδας υπερσχύει έναντι των προσωπικών ενδιαφερόντων, ενώ ο ηγέτης εστιάζει στις ανάγκες του προσωπικού, τους ενδυναμώνει και τους κινητοποιεί, με στόχο να τους διαμορφώσει σε μελλοντικούς ηγέτες. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται την ανάγκη για αλλαγή, κερδίζουν τη συμφωνία και τη δέσμευση των άλλων και δημιουργούν ένα όραμα που καθοδηγεί αυτήν την αλλαγή. Αφοσιώνονται στην ανάπτυξη ενσυνείδησης και αντίληψης στο προσωπικό αναγνωρίζοντας τη σημαντικότητα της δουλειάς του και παρουσιάζουν μια ενθαρρυντική οπτική του μέλλοντος (Νικολαΐδου, 2012). Είναι ηγέτες που χαρακτηρίζονται από όραμα, που ενδιαφέρονται να βγάλουν την καλύτερη εκδοχή των υφιστάμενών τους και να τους στρέψουν προς μια κατεύθυνση αναζήτησης πιο υψηλών και πιο καθολικών ιδανικών (Nawaz & Khan, 2016).

Σε αυτήν την προσέγγιση τα πέντε στοιχεία που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη είναι η επιρροή που ασκεί αποτελώντας πρότυπο ιδανικών και αξιών (idealized influence), η εμφύσηση του οράματος του οργανισμού μέσα από την ανάπτυξη

ενσυνείδησης στους υφιστάμενους (inspirational motivation), η διαρκής εγρήγορση του προσωπικού μέσα από προκλήσεις (intellectual stimulation) και η αντιμετώπιση των μελών της ομάδας ως βασικά συστατικά στοιχεία που συνεισφέρουν στον οργανισμό (individualized consideration) (Nawaz & Khan, 2016. Πασιαρδής, 2014).

Κατανεμημένη ηγεσία (distributed leadership)

Στην κατανεμημένη ηγεσία δίνεται έμφαση στις πρακτικές εφαρμογές της ηγεσίας και όχι τόσο στους ρόλους, στις λειτουργίες και στις δομές. Πιο συγκεκριμένα, η πρακτική εφαρμογή της ηγεσίας αποτελεί προϊόν αλληλεπίδρασης των ηγετών, του προσωπικού και της κατάστασης. Δημιουργείται έτσι αυτό που συναντάται στη βιβλιογραφία ως «leader plus», ως αποτέλεσμα αυτής της αλληλεπίδρασης (Spillane, 2005). Σε αυτή τη θεωρία δεν υπάρχει ένας και μοναδικός ηγέτης αλλά πολλαπλοί ηγέτες με επίσημες ή ανεπίσημες θέσεις. Οι πρακτικές της ηγεσίας δεν ασκούνται σε παθητικούς δέκτες, αλλά το ίδιο το προσωπικό αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο αυτών των πρακτικών, όπως επίσης οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων και τα εργαλεία ή οι τεχνικές που χρησιμοποιούν οι ηγέτες εν δράση (Spillane et al., 1999).

Η συγκεκριμένη προσέγγιση θεωρείται σύγχρονη, καθώς συνάδει με πιο δημοκρατικά πρότυπα, όπου ο ηγέτης είναι αυτός που ενεργεί πρώτος μεταξύ ίσων. Αυτή η μορφή ηγεσίας περιλαμβάνει τη συνεργασία του προσωπικού για την πραγματοποίηση δράσεων, για την ενίσχυση της εξωστρέφειας του οργανισμού και τη σύνδεση με την τοπική κοινότητα (Gougas & Malinova, 2021).

Διδακτική ηγεσία (instructional leadership)

Η διδακτική ηγεσία εστιάζει στην τήρηση οδηγιών και κανόνων, στην διδασκαλία της προβλεπόμενης ύλης και στην εφαρμογή του αναλυτικού προγράμματος, ενώ ο διευθυντής – ηγέτης και οι συμπεριφορές του είναι στο επίκεντρο. Ο διευθυντής είναι αυτός που ηγείται και διαχειρίζεται κάθε συνθήκη στο σχολείο και αποτελεί έναν συνδυασμό εξειδίκευσης και

χαρίσματος. Βιβλιογραφικά συναντώνται συγκεκριμένες διαστάσεις αυτού του είδους ηγεσίας που συνοψίζονται ως εξής: ο σαφής καθορισμός των ακαδημαϊκών στόχων του σχολείου και η κοινοποίησή τους, η εποπτεία και η αξιολόγηση του προγράμματος διδασκαλίας, ο συντονισμός του προγράμματος, ο έλεγχος της σχολικής προόδου, η προστασία του διδακτικού χρόνου, η διατήρηση της υψηλής ορατότητας, η παροχή κινήτρων στους εκπαιδευτικούς, η προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης και η παροχή κινήτρων για μάθηση (Hallinger & Murphy, 1985. Krug, 1992).

Αν και η συγκεκριμένη θεωρία βρήκε ανταπόκριση τις δεκαετίες του 1970-1980, φαίνεται πως σε παγκόσμιο επίπεδο η κατεύθυνση της εκπαίδευσης από το 2000 και έπειτα στράφηκε εκ νέου σε εκείνο το σημείο, με τους διευθυντές να βρίσκονται για άλλη μια φορά στην ιστορία της εκπαίδευσης στον αγώνα της λογοδοσίας και της διαφάνειας, κυνηγώντας τις βέλτιστες επιδόσεις του σχολείου, ενώ ταυτόχρονα αναμένεται από εκείνους να λειτουργούν σε υποδειγματικό επίπεδο ως διδακτικοί ηγέτες (Hallinger, 2005).

Παιδαγωγική ηγεσία (pedagogical leadership)

Ως παιδαγωγική μπορούμε να ορίσουμε την κατανόηση της διδασκαλίας και της διαδικασίας της μάθησης μαζί με τη φιλοσοφία και τις πρακτικές που τις πλαισιώνουν. Οι παιδαγωγικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν τον εαυτό τους ως συνεργάτες, διαμεσολαβητές, παρατηρητές και συνεκπαιδευόμενοι στο πλευρό των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των οικογενειών. Είναι εκείνοι που προκαλούν τους άλλους να γίνουν ερευνητές στη διαδικασία της διδασκαλίας και της μάθησης, δημιουργώντας ένα περιβάλλον αντανακλαστικής διδασκαλίας, με σκοπό την επίλυση δυσκολιών μέσα από την αλληλοβοήθεια (Coughlin & Baird, 2013).

Η παιδαγωγική ηγεσία επανατοποθετεί τον τρόπο εργασίας και μάθησης, μέσα από κοινότητες μάθησης με επίκεντρο το γνήσιο ενδιαφέρον και τη δέσμευση. Αυτοί οι ηγέτες καλλιεργούν την περιέργεια, την ειλικρίνεια, την ανθεκτικότητα και τη στοχοθεσία, προκειμένου

να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εστιασμένο περισσότερο στη διαδικασία της μάθησης τόσο για το παιδί, όσο και για τον εκπαιδευτικό και όχι τόσο στη διδασκαλία. Διασφαλίζουν ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν χρόνο και μεθόδους προκειμένου να αξιολογούν και να ανατροφοδοτούν τις πρακτικές τους και να διερευνούν διαρκώς την αμοιβαία αλληλεπίδραση θεωρίας και πράξης. Απώτερος στόχος για εκείνους είναι να διαμορφώσουν συστήματα και δομές που πλαισιώνουν τις αξίες και το όραμα που έχουν για τη δημιουργία ενός ποιοτικού περιβάλλοντος μάθησης, όπου χτίζεται το μεγαλύτερο όραμα σχετικά με τους μαθητές ως αυριανούς πολίτες, τις οικογένειες αλλά και τους ίδιους (Coughlin & Baird, 2013. Male & Palaiologou, 2015).

Η παιδαγωγική ηγεσία τονίζει τη σημασία της θέσπισης σαφών εκπαιδευτικών στόχων, του σχεδιασμού του προγράμματος σπουδών και της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών και της διδασκαλίας, ενώ εξαίρει τη σημασία της διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας της διδασκαλίας και της μάθησης. Όσο περισσότερο οι ηγέτες τοποθετούν την επιρροή τους, τη μάθησή τους και τις σχέσεις τους με τους εκπαιδευτικούς στον πυρήνα της διδασκαλίας και της εκπαίδευσης, τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδρασή τους στην εξέλιξη του κοινωνικού και ακαδημαϊκού κεφάλαιου των μαθητών παράλληλα με το πνευματικό και επαγγελματικό κεφάλαιο των εκπαιδευτικών (Day & Sammons, 2020).

Ηθική ηγεσία (ethical/moral leadership)

Σε αυτήν τη μορφή ηγεσίας εξέχοντα ρόλο διαδραματίζουν οι ηθικές αξίες τους ηγέτη, καθώς αυτές είναι που θα καθορίσουν τον τρόπο με τον οποίο θα εκπληρώσει το ρόλο του, έχοντας πάντα υπόψη την καλλιέργεια δημοκρατικών αξιών και τη δόμηση χαρακτήρων που θα αποτελέσουν τους αυριανούς πολίτες (Gougas & Malinova, 2021). Ο ηθικός ηγέτης αποτελεί ένα ηθικό πρότυπο με ολιστική οπτική που δε διστάζει να βοηθήσει, επιτρέπει τα λάθη και καθοδηγεί προς τις κατάλληλες οδούς. Επιδεικνύει ακεραιότητα, λειτουργεί με αυθεντικότητα, σύμφωνα με τις προσωπικές του πεποιθήσεις, ισορροπεί την ηθική της δικαιοσύνης με αυτή του

ενδιαφέροντος και αντιλαμβάνεται την έννοια του συστήματος και της συστημικής προοπτικής. (Quick & Normore, 2004).

Συστημική ηγεσία (system leadership)

Η θεωρία της συστημικής ηγεσίας στηρίζεται στην παραδοχή ότι η πραγματική αλλαγή ξεκινά όταν αναγνωρίσουμε ότι αποτελούμε μέρος του συστήματος που επιζητούμε να αλλάξει (Senge et al., 2015). Αποτελεί μια νέα και αναπτυσσόμενη πρακτική, η οποία περιλαμβάνει ευρύ φάσμα ευθυνών, οι οποίες αναπτύσσονται είτε σε τοπικό επίπεδο είτε εντός διακριτών εθνικών δικτύων ή προγραμμάτων, που όταν συνδυαστούν έχουν την προοπτική να συνεισφέρουν στον μετασχηματισμό του συστήματος. Οι συστημικοί ηγέτες είναι διευθυντές που είναι πρόθυμοι και ικανοί να αναλάβουν διευρυνμένους ρόλους προκειμένου να υποστηρίξουν τη βελτίωση και άλλων σχολείων εκτός από το δικό τους. Σύμφωνα με τον Hopkins (2007), εκτός από τη συνεργατικότητα, αυτό που τους κάνει να ξεχωρίζουν είναι ότι ξεδιπλώνουν την εμπειρία, τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, προκειμένου:

-με ενεργό τρόπο να οδηγήσουν στη βελτίωση και άλλων σχολείων με την επιτυχία να μετριέται με κριτήριο τη μάθηση των παιδιών, τα επιτεύγματα και την ευημερία, θέτοντας τον πήχη συνεχώς υψηλότερα.

-να οδηγήσουν το προσωπικό του δικού τους αλλά και των άλλων σχολείων στη βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης, μέσα από βαθιά δέσμευση στην καλύτερη οργάνωση της διδασκαλίας, του εκπαιδευτικού προγράμματος και της αξιολόγησης, ώστε να διασφαλίσουν στο μέγιστο την προσωποποίηση της μάθησης για τα ίδια τα παιδιά.

-να οδηγήσουν την ανάπτυξη των σχολείων ως προσωπικές και επαγγελματικές κοινότητες μάθησης, χτίζοντας σχέσεις μεταξύ σχολείων και πέρα από κάθε μεμονωμένο σχολείο, προκειμένου να παρέχουν εύρος μαθησιακών εμπειριών και ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης.

-να οδηγήσουν στην εργασία για ισότητα και συμπερίληψη μέσα από την ενεργό δράση, αξιοποιώντας τους εκπαιδευτικούς πόρους για να παρέχουν στις κοινότητες μια μεγαλύτερη αίσθηση ενδυνάμωσης και ιδανικών.

-να διαχειριστούν στρατηγικά την αλληλοεπίδραση των τάξεων, των σχολείων και των επιμέρους συστημάτων, κατανοώντας ότι η αλλαγή στο μακροεπίπεδο του ευρύτερου συστήματος προϋποθέτει ουσιαστική δέσμευση και αλλαγή στο μικροεπίπεδο του σχολείου.

Αυτό το είδος ηγεσίας χαρακτηρίζεται από ανθρώπους που αναπτύσσουν εκείνες τις δεξιότητες και το ρεπερτόριο των συμπεριφορών για να βλέπουν τη μεγάλη εικόνα ολόκληρης της κοινωνίας, να αντανακλούν τις σκέψεις τους ακόμη και για αυτά που θεωρούνται δεδομένα και να συνδημιουργούν το μέλλον με άλλους ανθρώπους, κάνοντας το βίωμα μάθησης (Senge et al., 2015). Εφορμώντας από το προσωπικό τους αίσθημα ηθικού σκοπού επιδιώκουν τη βελτίωση της μάθησης για τα παιδιά, αναζητούν τρόπους ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών και των άλλων ανθρώπων, προκειμένου να φτιάξουν σχολεία με ισχυρή δυναμική που θα διαμορφώσουν καλύτερες εκδοχές της κοινωνίας (Hopkins & Higham, 2007).

Μελετώντας την εξέλιξη των θεωριών για την ηγεσία, γίνεται εύκολα αντιληπτή η πολυπλοκότητα της έννοιας. Κάθε προσέγγιση χαρακτηρίζεται από δυνατά και αδύναμα σημεία, ωστόσο προσθέτει ένα κομμάτι στο παζλ της ηγεσίας. Η αλλαγή και η αβεβαιότητα αποτελούν ορόσημα της σύγχρονης εποχής, οπότε καμία θεωρία δεν μπορεί να συμπεριλάβει όλες τις πτυχές που αφορούν αυτήν την τόσο δυναμική έννοια. Χρειάζεται συνεχής επαναπροσδιορισμός του ορισμού των στοιχείων που την απαρτίζουν, προκειμένου να συμβαδίζει με τη σύγχρονη πραγματικότητα (Benmira & Agboola, 2021).

Όποιο μοντέλο ηγεσίας και αν χρησιμοποιείται, αποτελεί γεγονός πως ο ρόλος του ηγέτη στο σχολείο είναι κρίσιμος και ο διευθυντής είναι αυτός που αναλαμβάνει να τον εκπληρώσει βάση ιεραρχίας. Οι διευθυντές, λοιπόν, θα πρέπει να συγκεντρώνουν ένα σύνολο χαρακτηριστικών

προσωπικότητας, αλλά και επάρκειας ικανοτήτων που θα τους καθιστούν κατάλληλους για να υλοποιήσουν και να εμπνεύσουν ένα όραμα που θα στοχεύει σε ένα καλύτερο σχολείο για όλους.

Χαρακτηριστικά ηγέτη

Σύμφωνα με το λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας ως ηγέτης ορίζεται

«αυτός που βρίσκεται στην κορυφή της εξουσίας ή γενικότερα επηρεάζει και ελέγχει ένα σύνολο (σε πολιτικό, κοινωνικό, ιδεολογικό επίπεδο), αυτός που θεωρείται κορυφαίος σε έναν χώρο, το πρόσωπο που έχει αρχηγικά προσόντα» (Μπαμπινιώτης, 2002).

Ανάλογα με τις συνθήκες, σε δεδομένο χρόνο ή χώρο τα χαρακτηριστικά και τα προσόντα που θεωρούνται αποδεκτά ή σημαντικά σε έναν ηγέτη μπορεί να διαφέρουν σημαντικά. Ενώ με την πάροδο των χρόνων έχουν γίνει πολλές προσπάθειες απόδοσης ορισμών στην έννοια, κάθε ένας από αυτούς εστιάζει σε ορισμένα χαρακτηριστικά του ηγέτη και παραλείπει άλλα.

Στις σύγχρονες προσεγγίσεις ο ηγέτης είναι το άτομο που θέτει στόχους για την ομάδα των συναδέλφων του και τους καθοδηγεί προς την επίτευξή τους. Πλέον, δεν αναφερόμαστε μόνο σε όρους ελέγχου και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά έμφαση δίνεται στον ηγέτη ως πηγή έμπνευσης. Η θέσπιση σκοπού και στόχων, συμπεριλαμβάνει την προσαρμοστικότητα και την ευελιξία, ώστε να μπορεί ο ηγέτης να τους διαμορφώσει ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες και ανάγκες και να ανταποκριθεί στις προκλήσεις ή να δημιουργήσει εκ νέου στοχοθεσία. Ο ηγέτης είναι εκείνος που έχει την ικανότητα να έρχεται σε επαφή με τους ανθρώπους γύρω του και να δημιουργεί δεσμούς, πέρα από κάθε επισημότητα. Το χαρακτηριστικό που τον κάνει να ξεχωρίζει από έναν απλό μάνατζερ ή έναν διευθυντή είναι ότι ο ηγέτης χτίζει και εξελίσσει τον οργανισμό και την ομάδα, δηλαδή εστιάζει στη διαμόρφωση και ανάπτυξη του συστήματος και όχι απλά στη διεκπεραίωση της διοίκησης (Malik & Azmat, 2019). Η ηγεσία είναι ο ευρύς όρος κάτω από τον οποίο υπάγεται η διοίκηση και η διεύθυνση,

που αποτελούν αναπόσπαστα κομμάτια αυτής. Ο επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να συντονίζει όλους τους ρόλους και να αντιλαμβάνεται ότι λειτουργούν συμπληρωματικά ο ένας στον άλλον (Πασιαρδής, 2014).

Ο Goleman (1998) υποστηρίζει ότι εκτός από την ευφυΐα και τις τεχνικές δεξιότητες που αποτελούν τα προαπαιτούμενα για την κατάκτηση μιας διευθυντικής θέσης, το «sine qua non» του αποτελεσματικού ηγέτη είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Τα βασικά συστατικά στοιχεία αυτού του είδους της νοημοσύνης που κάνουν ένα ηγέτη να διακρίνεται και καθορίζουν την αποτελεσματικότητά του είναι τα ακόλουθα πέντε:

- ❖ η αυτογνωσία, δηλαδή η βαθιά γνώση των συναισθημάτων, των δυνατών και αδύναμων σημείων, των αναγκών και των εννομήσεων του εαυτού. Ο ηγέτης με αυτογνωσία είναι ειλικρινής με τον εαυτό του και τους άλλους, κατανοεί την επίδραση των δικών του συναισθημάτων αλλά και των άλλων, αναγνωρίζει το προσωπικό του σύστημα αξιών και τους στόχους του, ώστε να κάνει τις σωστές επιλογές, τοποθετείται ανοιχτά και με ακρίβεια, χρησιμοποιεί το χιούμορ, επιζητά την εποικοδομητική κριτική, τρέφει αυτοπεποίθηση για τις ικανότητές του, αναγνωρίζει τα όριά του και είναι ειλικρινής.
- ❖ η αυτορρύθμιση, δηλαδή η ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων και των εννομήσεων και η ανακατεύθυνσή τους σε χρήσιμες οδούς. Ο ηγέτης με ικανότητα αυτορρύθμισης μπορεί να διαμορφώσει εργασιακά περιβάλλοντα εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης με τη χρήση της λογικής, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο την παραγωγικότητα. Ο ηγέτης πρότυπο που διαχειρίζεται αποτελεσματικά την αρνητική συναισθηματική του φόρτιση, συμπαρασύρει και τους υφιστάμενούς του σε ανάλογες προσεγγίσεις. Ακόμη ένα θετικό στοιχείο είναι ότι η αυτορρύθμιση συνδέεται άμεσα με την προσαρμοστικότητα του ηγέτη σε μεταβαλλόμενα

εργασιακά δεδομένα, ο οποίος αποφεύγει παρορμητικές συμπεριφορές και ισχυροποιεί τον οργανισμό με την ακεραιότητά του.

- ❖ το κίνητρο, δηλαδή η επιθυμία της επιτυχίας που είναι βαθιά ριζωμένη στο άτομο και δεν προέρχεται από εξωτερικούς παράγοντες όπως ο αυξημένος μισθός ή η κοινωνική αναγνώριση. Οι ηγέτες με εσωτερικό κίνητρο παθιάζονται με τη δουλειά, αναζητούν δημιουργικές προκλήσεις και νέες προσεγγίσεις, διψούν για μάθηση και καθοδηγούνται από μια τάση εξέλιξης και βελτίωσης. Θέτουν διαρκώς τον πήχη ψηλά και καταγράφουν τις προσωπικές επιδόσεις, της ομάδας και του οργανισμού, ενώ παραμένουν αισιόδοξοι ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα. Ακόμη και η αρνητική έκβαση αποτελεί για εκείνους ευκαιρία να αντιστρέψουν το αποτέλεσμα, καθώς αυτό που τους χαρακτηρίζει είναι η δέσμευση και η αφοσίωση στον οργανισμό.
- ❖ η ενσυναίσθηση, δηλαδή η ικανότητα του ηγέτη να διστάζεται και να κατανοεί την οπτική και τα συναισθήματα όλων των υπαλλήλων που ανήκουν στην ομάδα εργασίας. Στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα η ενσυναίσθηση αποτελεί τη βάση για βαθιά κατανόηση της ύπαρξης και της σημασίας εθνοτικών και φυλετικών διαφορών μεταξύ ανθρώπων που χρειάζεται να συνεργαστούν και μπορεί να βοηθήσει ακόμη και στην ερμηνεία της εξωλεκτικής επικοινωνίας. Πολύ σημαντικό ρόλο, επίσης, διαδραματίζει η ενσυναίσθηση στην ποιότητα της σχέσης που αναπτύσσει ο ηγέτης-μέντορας με το προσωπικό, εφόσον γνωρίζει τότε να παρέχει αποτελεσματική ανατροφοδότηση, τότε να ασκήσει περαιτέρω πίεση στους υφιστάμενους, πώς να τους κρατήσει κινητοποιημένους και ικανοποιημένους με τη δουλειά τους.

- ❖ οι κοινωνικές δεξιότητες, δηλαδή το δίκτυο γνωριμιών και ανθρώπων που έχει ο ηγέτης διαθέσιμο προς αξιοποίηση ανά πάσα στιγμή. Ο ηγέτης με ανεπτυγμένες κοινωνικές δεξιότητες μπορεί να διαχειρίζεται ομάδες ανθρώπων και με την πειθώ του να τους εμπνέει και να τους μεταδίδει το πάθος του. Πιστεύει στη δύναμη της ομάδας και δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς που μπορεί να αξιοποιηθούν στο παρόν ή μελλοντικά. Οι κοινωνικές δεξιότητες είναι η οδός μέσω της οποίας ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει όλα τα υπόλοιπα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Τα τρία πρώτα στοιχεία σχετίζονται με την διαχείριση του εαυτού ενώ τα τελευταία δύο με τη σχέση του ηγέτη με τους άλλους. Με βάση, λοιπόν, αυτά τα χαρακτηριστικά διακρίνονται έξι διαφορετικά στυλ ενός ηγέτη, το καθένα από τα οποία συνδυάζει διαφορετικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, 2000):

- ❖ το καταναγκαστικό στυλ (the coercive style) ηγέτη δεν επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναλάβουν πρωτοβουλίες ή να καταθέσουν τις δικές του ιδέες, ούτε λαμβάνουν ανατροφοδότηση για τις επιδόσεις τους, συνεπώς δεν τους κάνει μέτοχους στο κοινό όραμα του οργανισμού. Το συγκεκριμένο στυλ μπορεί να φανεί αποτελεσματικό μόνο σε περιπτώσεις επιτακτικής και επείγουσας ανάγκης, όπου όλες οι άλλες στρατηγικές έχουν αποτύχει και πρέπει να αποφευχθεί μια επικείμενη αποτυχία.
- ❖ το εξουσιαστικό στυλ (the authoritative style) ηγέτη ασκεί τη πιο θετική επίδραση από όλα τα άλλα προφίλ στο εργασιακό κλίμα. Ο ηγέτης που ανήκει σε αυτό το στυλ είναι οραματιστής και κινητοποιεί το προσωπικό καθιστώντας ξεκάθαρη τη συνεισφορά του έργου τους στο γενικό όραμα του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι νιώθουν σημαντικοί και ο ηγέτης εξασφαλίζει τη δέσμευσή τους στους στόχους και τις στρατηγικές του οργανισμού. Η θετική ή αρνητική ανατροφοδότηση που δίνει αναφορικά με τις επιδόσεις σχετίζεται πάντα με την προώθηση του

οράματος, ενώ οι ανταμοιβές και τα πρότυπα της επιτυχίας είναι σαφώς ορισμένα για εκείνους. Ο εξουσιαστικός ηγέτης δίνει την ελευθερία στους εργαζόμενους να πειραματιστούν, να καινοτομήσουν και να πάρουν ρίσκα. Ενώ αυτό το στυλ λειτουργεί πολύ αποτελεσματικά στις περισσότερες συνθήκες, μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά σε ένα πλαίσιο, όπου ο ηγέτης δουλεύει με μια ομάδα πεπειραμένη και πιο έμπειρη από τον ίδιο ή σε περίπτωση που οι τεχνικές που χρησιμοποιεί γίνουν τόσο πειστικές που απειλούν την ομαδικότητα και την ισοτιμία των συναδέλφων.

- ❖ το συναδελφικό στυλ (the affiliative style) ηγέτη θέτει τους ανθρώπους και τα συναισθήματά τους σε προτεραιότητα, για αυτό και ο ίδιος πασχίζει να κρατήσει το προσωπικό χαρούμενο και να καλλιεργήσει σχέσεις αρμονίας μεταξύ των συναδέλφων. Μέσα από τη δημιουργία ισχυρών συναισθηματικών δεσμών, ο ηγέτης με αυτό το προφίλ εξασφαλίζει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων, την επικοινωνία με το μοίρασμα σκέψεων και ιδεών, την ευελιξία ώστε να καινοτομούν και να παίρνουν ρίσκα και την ελευθερία να δουλέψουν με τον τρόπο που κρίνουν οι ίδιοι πιο αποτελεσματικό. Η θετική ενίσχυση και η επιβράβευση παρέχονται με επάρκεια, ενώ ο ηγέτης δημιουργεί μια ισχυρή αίσθηση του ανήκειν στο προσωπικό μέσα από αληθινές ανθρώπινες σχέσεις. Ωστόσο, υπάρχουν φορές που αυτό το στυλ ηγέτη μπορεί να λειτουργήσει περιοριστικά, καθώς οι ανταμοιβές μπορεί να δώσουν την εντύπωση στο προσωπικό ότι η μετριότητα είναι ανεκτή, ενώ η απουσία εποικοδομητικής καθοδήγησης για βελτίωση όταν χρειάζεται, μπορεί να αφήνει μια αίσθηση αβοηθησίας στους εργαζόμενους.
- ❖ το δημοκρατικό στυλ (the democratic style) ηγέτη βασίζεται στη συμμετοχή. Εδώ ο ηγέτης αφιερώνει χρόνο στο μοίρασμα ιδεών, προκειμένου να χτίσει εμπιστοσύνη, σεβασμό και δέσμευση. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν άμεσο λόγο, τοποθετούνται

σχετικά με τις αποφάσεις που θα επηρεάσουν τη δουλειά τους και συμμετέχουν ενεργά στη θέσπιση των στόχων και των δεδομένων για την αξιολόγηση της επιτυχίας αναπόφευκτα αναλαμβάνουν ευθύνες, γίνονται ευέλικτοι και αντιλαμβάνονται ρεαλιστικά τί μπορεί να επιτευχθεί και τί όχι. Ο δημοκρατικός ηγέτης τους δίνει το χώρο να εκφράσουν τις ανησυχίες τους, οπότε με αυτόν τον τρόπο λαμβάνει χρήσιμες πληροφορίες για να διατηρεί ανεβασμένο το ηθικό τους. Παρόλα αυτά όλη αυτή η διαθεσιμότητα μπορεί να παρασύρει την ομάδα σε ατελείωτες συναντήσεις, όπου απλά ακούγονται ιδέες χωρίς να καταλήγουν πουθενά, με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση ακόμη και συγκρούσεις.

- ❖ το ρυθμιστικό στυλ (the pacesetting style) ηγέτη θέτει υψηλά τον πήχη των επιδόσεων, με τον ίδιο να αποτελεί ζωντανό πρότυπο. Επιδιώκει διαρκώς τα βέλτιστα αποτελέσματα και απαιτεί το ίδιο και από τους γύρω του. Όταν εκείνοι δεν ανταποκρίνονται στους ρυθμούς του, προβαίνει άμεσα στην αντικατάστασή τους. Το συγκεκριμένο στυλ καταλήγει τις περισσότερες φορές κατατρεχτικό για τους υπαλλήλους και η διαρκής απαίτηση της τελειότητας ρίχνει το ηθικό τους και καταστρέφει το εργασιακό κλίμα. Ο ηγέτης περιμένει από το προσωπικό να γνωρίζει εκ των προτέρων τι πρέπει να γίνει, χωρίς να δίνει σαφείς κατευθύνσεις και έτσι οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δεν υπάρχει εμπιστοσύνη και δεν μπορούν να λειτουργήσουν με τη δική τους βούληση. Οι εργαζόμενοι δε λαμβάνουν ανατροφοδότηση και είναι προσανατολισμένοι μόνο στους κανόνες, οπότε η δουλειά μετατρέπεται σε ρουτίνα χωρίς να αντιλαμβάνονται τη δική τους συμβολή στο όραμα του οργανισμού.
- ❖ το προπονητικό στυλ (the coaching style) ηγέτη ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να ανακαλύψουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους και να κινήσουν τους προσωπικούς και επαγγελματικούς τους στόχους. Αυτός ο ηγέτης τους βοηθά να

θέσουν στόχους και να σχεδιάσουν το πλάνο για την επίτευξή τους. Προσφέρει καθοδήγηση και ανατροφοδότηση και συνάπτει συμφωνίες με το προσωπικό σχετικά με το ρόλο και τις ευθύνες τους. Αναθέτει εργασιακές προκλήσεις, αποβλέποντας στην συνεχιζόμενη εκπαίδευση και στα μακροπρόθεσμα οφέλη. Παρόλη τη θετική επίδραση του συγκεκριμένου προφίλ στο κλίμα και στις επιδόσεις του οργανισμού, λίγοι ηγέτες το επιλέγουν, καθώς θεωρούν πως απαιτεί πολύ χρόνο και μεγάλη αφοσίωση στην εκπαίδευση του προσωπικού.

Οι επιτυχημένοι ηγέτες δεν εφαρμόζουν μόνο ένα από αυτά τα στυλ, αλλά είναι εξοπλισμένοι με δεξιότητες ώστε να συνδυάζουν στοιχεία από όλα τα προφίλ και να τα εναλλάσσουν ή να τα προσαρμόζουν ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες. Με βάση τα παραπάνω, ο τρόπος για να συμβεί αυτό είναι να αναγνωρίσουν ποια στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης ανήκουν στο στυλ που θέλουν να συμπεριλάβουν στο δικό τους προφίλ σαν ηγέτες και να τα καλλιεργήσουν ανάλογα. Με αυτόν τον τρόπο επηρεάζουν άμεσα το κλίμα του οργανισμού με διαφορετικούς τρόπους, τις επιδόσεις και τα αποτελέσματά του.

Ο σχολικός διευθυντής ως ηγέτης

Σύμφωνα με την πυραμίδα της διοικητικής οργάνωσης της εκπαίδευσης ο διευθυντής του σχολείου βρίσκεται στην κατώτερη βαθμίδα της εκπαιδευτικής ιεραρχίας. Παρόλα αυτά, είναι το πρόσωπο κλειδί που συντονίζει την επικοινωνία τόσο με τα ανώτερα στελέχη της εκπαίδευσης, όσο και με το εκπαιδευτικό προσωπικό που ανήκει στον οργανισμό που διευθύνει. Η επιλογή του προσώπου αυτού είναι κομβική, καθώς από εκείνον εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η εφαρμογή οποιασδήποτε εκπαιδευτικής πολιτικής ή κατεύθυνσης που δίνεται από το αρμόδιο υπουργείο. Η αποτελεσματικότητα, οι στόχοι και η επιτυχία ενός σχολικού οργανισμού εξαρτώνται από το άτομο που θα επιλεγεί να στελεχώσει τη θέση της διεύθυνσης (Σαϊτς, 2008).

Ο διευθυντής του σχολείου είναι πολύ σημαντικό πρόσωπο στον οργανισμό. Ο ρόλος του είναι να βελτιώνει συνεχώς το σχολείο, ενισχύοντας τη μάθηση και την εκπαίδευση των μαθητών. Οι Andrews και Soder (1987) όρισαν τον διευθυντή του σχολείου ως εκπαιδευτικό ηγέτη, που επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μέσα από την εξέλιξη των εργαζομένων, με στόχο τη βελτίωση του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος και την ενίσχυση της μάθησης των παιδιών. Η ηγεσία αποτελεί βασική μεταβλητή στην εξίσωση που καθορίζει την επιτυχία του οργανισμού και το στυλ ηγεσίας του διευθυντή επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού. Εξετάζοντας συγκεκριμένα την εκπαίδευση, υπάρχουν ευρήματα ότι η ηγεσία είναι το κλειδί για την αποτελεσματικότητα του σχολείου, όπως αυτή ορίζεται από την επιτυχία των μαθητών του (Aburkayek, 2022).

Οι Leithwood et al. (2008) σε μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τους παράγοντες που καθιστούν τη συνθήκη της σχολικής ηγεσίας επιτυχημένη καθώς και στη μεταγενέστερη αναθεώρηση που δημοσίευσαν (Leithwood et al., 2020), κατέληξαν σε ορισμένους δυνατούς ισχυρισμούς που στηρίζονται σε εμπειρικά δεδομένα και όλοι μαζί, ο καθένας σε διαφορετικό βαθμό, συναπαρτίζουν την επιτυχία της ηγεσίας ενός σχολικού οργανισμού. Το πρώτο στοιχείο συνδέει τη σχολική ηγεσία με τη διαδικασία της μάθησης των παιδιών και τον ισχυρισμό ότι όλα τα σχολεία οφείλουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία των μαθητών στον ικανό ηγέτη που τα διοικεί, καθώς εκείνος είναι το πρόσωπο που ξεδιπλώνει τις δυνατότητες που υπάρχουν σε ένα σχολικό οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας της παρεχόμενης διδασκαλίας και της διαδικασίας της μάθησης (Leithwood et al., 2008), ενώ ταυτόχρονα ενθαρρύνει την αλληλοεπίδραση των μαθητών με τους γονείς, ενισχύοντας έτσι ακόμη περισσότερο τη σχολική επιτυχία (Leithwood et al., 2020). Δευτερευόντως, όλοι οι επιτυχημένοι σχολικοί ηγέτες στηρίζονται στις ίδιες βασικές πρακτικές ηγεσίας, οι οποίες στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού. Αυτές οι πρακτικές αφορούν στη

δημιουργία οράματος, ενός κοινού σκοπού που κινητοποιεί, εμπνέει, προσδιορίζει ρόλους, θέτει κατευθύνσεις και οργανώνει το ανθρώπινο δυναμικό προς την επίτευξή του. Εκτός από τη δόμηση της γνώσης και των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών για την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού, οι πρακτικές αφορούν στη δέσμευση, στην ικανότητα και στην ανθεκτικότητά τους προκειμένου να εφαρμόσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, με τον ηγέτη να τους παρέχει γνωστικά ερεθίσματα, αναγνώριση και ανταμοιβές, ενώ ταυτόχρονα να αποτελεί καθημερινά έναν μέντορα, ένα πρότυπο αξιών και συμπεριφοράς. Όλα αυτά συμβαίνουν όταν ο ηγέτης εγκαθιδρύει τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας μέσα από τη δημιουργία παραγωγικών και συνεργατικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων, αλλά και με τους γονείς και την τοπική κοινότητα, τη δικτύωση του σχολείου, την αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων κ.ά. Η τελευταία κατηγορία πρακτικών αφορά στην παροχή υποστήριξης στους εκπαιδευτικούς, η αποφυγή διασπαστικών στοιχείων από τη δουλειά τους, η δημιουργία ενός λειτουργικού προγράμματος και η συνεχιζόμενη προσπάθεια βελτίωσής του, η εποπτεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας και οι κατανεμημένοι ρόλοι (Leithwood et al., 2008).

Γίνεται κατανοητό, λοιπόν, ότι δεν είναι οι πρακτικές καθαυτές και το περιεχόμενό τους που αποτελούν παράγοντα της επιτυχίας, αλλά ο τρόπος με τον οποίο ο εκάστοτε σχολικός ηγέτης τις εφαρμόζει μέσα στον οργανισμό, λαμβάνοντας πάντα υπόψη το πλαίσιο και ανταποκρινόμενος στις μεταβαλλόμενες συγκυρίες (Leithwood et al., 2020). Με αυτόν το τρόπο χαρακτηριστικά όπως η δεκτικότητα, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η ανθεκτικότητα και η αισιοδοξία μπορεί να αποτελέσουν σημαντικά εφόδια για έναν ηγέτη που ακόμη και στις πιο δύσκολες συνθήκες μπορεί να λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη για την εξέλιξη του σχολείου (Leithwood et al., 2008).

Η ηγετική ικανότητα των σχολικών διευθυντών είναι συχνά ο βασικός παράγοντας διαφοράς μεταξύ αποτελεσματικών και αναποτελεσματικών σχολείων. Διευθυντές σχολείων με ηγετική

ικανότητα ενθαρρύνουν το θετικό σχολικό κλίμα, επηρεάζουν την ποιότητα της σχολικής κουλτούρας, ενισχύουν τη διαδικασία της διδασκαλίας και της μάθησης, προωθούν την αποτελεσματική αξιολόγηση, ενδιαφέρονται για τις μαθητικές επιδόσεις, επιδιώκουν την αμφίδρομη επικοινωνία, λαμβάνουν υπόψη τις στάσεις των εκπαιδευτικών και των μαθητών, ενώ μεριμνούν για τη σχέση μεταξύ του σχολείου με τις οικογένειες των μαθητών αλλά και την ευρύτερη κοινότητα (Piauw et al., 2014). Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες για να είναι επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί θα πρέπει να έχουν γνωστικά, κοινωνικά και ψυχολογικά εφόδια, όπως η δεκτικότητα και η διάθεση να μάθουν από άλλους, η ευελιξία στη σκέψη μέσα σε ένα ισχυρό αξιακό σύστημα, η επιμονή, η ανθεκτικότητα και η αισιοδοξία. Ωστόσο, δε θα πρέπει να παραλειφθεί το γεγονός ότι όταν η ηγεσία κατανέμεται εμφανίζεται πιο θετική επίδραση τόσο στη λειτουργία του ίδιου του οργανισμού, όσο και στα μαθησιακά αποτελέσματα (Leithwood et al., 2020).

Η Lynch (2014) εισάγει τον όρο «new managerialism», το νέο «διευθυντισμό» (Σταύρου, 2020), ο οποίος συνοψίζει την ευρύτερη τάση του νεοφιλελευθερισμού στην κοινωνία και ειδικότερα στην εκπαίδευση. Σύμφωνα με αυτή τη νέα συνθήκη η ανάγκη για μεταρρυθμίσεις προωθεί την ιδιωτικοποίηση και τον συγκεντρωτισμό, με γνώμονα το κέρδος. Η έμφαση δίνεται στο αποτέλεσμα και όχι στη διαδικασία, ενώ η ποιότητα του εξαγόμενου αποτελέσματος κρίνεται από την ανταπόκριση των πελατών, γεγονός που οδηγεί στον ανταγωνισμό των οργανισμών (Νικολούδης, 2021).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο ο μάνατζερ διαδραματίζει κομβικό ρόλο γιατί είναι αυτός που συγκεντρώνει τις ευθύνες και τον έλεγχο. Στον σχολικό οργανισμό πρέπει να εκπαιδεύσει άτομα, προσανατολισμένα και εξοπλισμένα για την αγορά εργασίας, χωρίς ωστόσο να αφήνει στην άκρη τη συναισθηματική μεταβλητή της εξέλιξης και της φροντίδας των παιδιών αλλά και της υποστήριξης των εκπαιδευτικών, κάτι που αφενός αποφέρει κέρδη, τα οποία ωστόσο δεν

ποσοτικοποιούνται σε μετρήσιμα δεδομένα. Οι τεχνικές αρχές του «διευθυντισμού» που περιλαμβάνουν μετρήσεις, ελέγχους, εποπτείες και κανονισμούς έρχονται σε σύγκρουση με τις αρχές της μέριμνας, της αμοιβαιότητας και του σχετίζεσθαι που αποτελούν τον πυρήνα της εκπαίδευσης.

Αυτή είναι μια από τις συγκρούσεις που βιώνουν πολλοί διευθυντές στη χώρα μας, όπως θα φανεί παρακάτω. Ο σκοπός της εκπαίδευσης έχει γίνει η διαμόρφωση του νεοφιλελεύθερου πολίτη, ο οποίος εκπαιδύεται να είναι αυτάρκης, ορθολογικός, ανταγωνιστικός, προσανατολισμένος στην οικονομία εργαζόμενος μέσα σε έναν αυστηρά επιχειρηματικό, υπολογιστικό και απομονωμένο από κάθε άλλο ερέθισμα εαυτό, ενώ τα σχολεία κατατάσσονται σε κατηγορίες και προσαρμόζουν τη λειτουργία τους ανάλογα με τα ενδιαφέροντα και τις απαιτήσεις των πελατών (Lynch, 2014).

Έρευνες σχετικά με την εκπαιδευτική ηγεσία και τον σχολικό διευθυντή ως ηγέτη

Μέσα στα χρόνια πολλές μελέτες σχετικά με την εκπαιδευτική ηγεσία και τον ρόλο του διευθυντή του σχολείου ως ηγέτη έχουν εντοπίσει την επίδρασή του σε διάφορες πτυχές της σχολικής καθημερινότητας. Ο σχολικός διευθυντής ως ηγέτης συμβάλλει στη βελτίωση της εκπαιδευτικής ποιότητας σε μια σχολική μονάδα (Widodo et al., 2021), ενώ οι καλοί σχολικοί διευθυντές διακρίνονται για την ικανότητά τους να καθοδηγούν και να υποστηρίζουν τους εκπαιδευτικούς τους, προάγοντας έτσι την επαγγελματική ανάπτυξή τους και την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας (Geleta, 2015). Πρέπει να δημιουργούν ένα θετικό κλίμα εργασίας που ενθαρρύνει τη συνεργασία και την καινοτομία, ενώ ταυτόχρονα η ικανότητα να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους πόρους της σχολικής μονάδας, συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπινου δυναμικού και της παροχής κινήτρων, αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών σχολικών διευθυντών (Murtedjo & Suharningsih, 2018). Σε άλλη μελέτη η ικανότητα διαχείρισης αλλαγών στην εκπαιδευτική πολιτική, στη διδασκαλία και στον πολιτισμό

του σχολείου εντοπίζεται ως απαιτούμενο από τους σχολικούς διευθυντές. (Mikelsone et al., 2023).

Οι διευθυντές σχολείων καλούνται πολλές φορές να δράσουν σε περιόδους κρίσεων και να καθοδηγήσουν τα σχολεία τους σε δύσκολους καιρούς διασφαλίζοντας ότι η μάθηση των μαθητών θα συνεχιστεί, απαιτώντας από αυτούς να υποστηρίξουν τους δασκάλους στην εφαρμογή νέων μεθόδων διδασκαλίας δημιουργώντας παράλληλα ψυχολογική ασφάλεια (Weiner et al., 2021), ώστε να καταστεί δυνατή η αποτελεσματική μάθηση, ενώ παράλληλα αναδιαρθρώνουν τα σχολεία τους (Harris & Jones, 2020). Οι διευθυντές των σχολείων διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην προώθηση των πρωτοβουλιών βελτίωσης του σχολείου μέσω της εκδήλωσης διαφορετικών τρόπων ηγεσίας (Liu et al., 2021). Η ικανότητα του διευθυντή να διαδίδει αποτελεσματικά τη γνώση και τις πληροφορίες εσωτερικά διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων και την αποτελεσματική αντιμετώπιση των οργανωτικών προκλήσεων εν μέσω χάους και αβεβαιότητας (Thompson, 2017).

Μια μελέτη στη Γερμανία εξέτασε δεδομένα από έρευνες σε 493 διευθυντές σχολείων πριν και κατά τη φάση του κλεισίματος των σχολείων λόγω της πανδημίας, έδειξε ότι η αυτοαποτελεσματικότητα των διευθυντών είχε σημαντικό αντίκτυπο στη διαχείριση κρίσεων (Röhl et al., 2022). Η συναισθηματική κατάσταση των διευθυντών είναι παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τη συνολική αποτελεσματικότητά τους, ιδιαίτερα στον τρόπο με τον οποίο τα σχολεία αντιμετωπίζουν και διαχειρίζονται κρίσεις ή καταστάσεις υψηλής πίεσης. Είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη και να κατανοείται η συναισθηματική ευημερία των ατόμων, προκειμένου να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά και να ανταπεξέρχονται σε δύσκολες συνθήκες εντός του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος (Tschannen-Moran & Gareis, 2015).

Ο μεγαλύτερος όγκος των ερευνών για την εκπαιδευτική ηγεσία αφορά στη σύνδεση του σχολικού ηγέτη με τα μαθησιακά αποτελέσματα. Περισσότερα από 40 χρόνια έρευνας για τη

σχολική ηγεσία συντέινει σε ένα σύνολο αποτελεσμάτων που υποδηλώνουν ότι σχετίζεται έμμεσα με τις επιδόσεις των μαθητών, μέσω διαφόρων οργανωτικών διαδικασιών στη σχολική μονάδα (Sebastian et al., 2017). Είναι ευρέως αναγνωρισμένο, ότι η ηγεσία επιδρά στη μάθηση των παιδιών με έμμεσο τρόπο, καθώς σε ιεραρχία σημαντικότητας είναι δεύτερη μετά τη διδασκαλία. Σύμφωνα με τη μελέτη των Leithwood και συνεργατών (2008, σ.3), «η ηγεσία δρα ως καταλύτης», που ενεργοποιεί όλο το φάσμα ικανοτήτων στη σχολική μονάδα. Σε άλλη έρευνα, φαίνεται ότι η φύση του ρόλου του ηγέτη έχει σημαντικό αντίκτυπο στα μαθησιακά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, η άμεση εμπλοκή του ηγέτη στην οργάνωση του προγράμματος σπουδών και στην επαγγελματική ανάπτυξη συνδέεται με μέτρια ή μεγάλη επίδραση της ηγεσίας, δηλαδή όσο πιο ενεργοί είναι οι ηγέτες στις διαδικασίες διδασκαλίας και μάθησης του σχολείου τους, τόσο πιο πιθανό είναι να δουν θετικά αποτελέσματα στους μαθητές τους (Robinson, 2007).

Ο αντίκτυπος της σχολικής ηγεσίας στα αποτελέσματα των μαθητών είναι κρίσιμος τομέας μελέτης στον τομέα της εκπαίδευσης (Bush, 2024). Στο πλαίσιο της ακαδημαϊκής έρευνας για τη σχολική ηγεσία, πολυάριθμες μελέτες τονίζουν τη σημασία της επιρροής των διευθυντών σχολείων η οποία φαίνεται να επηρεάζει θετικά τις ακαδημαϊκές επιδόσεις των μαθητών (Hesbol, 2019). Ο αντίκτυπος των ηγετών των σχολείων στην επιτυχία των μαθητών δεν είναι άμεσος, αλλά μάλλον έχει πιο σημαντική επιρροή στους δασκάλους και στη συνολική δομή και λειτουργία του σχολείου (Hitt & Tucker, 2016). Σε μελέτη των Shatzer et al. (2013), 590 δάσκαλοι από 37 δημοτικά σχολεία των Ηνωμένων Πολιτειών βαθμολόγησαν το στυλ ηγεσίας των διευθυντών τους χρησιμοποιώντας δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ηγετική προσέγγιση που υιοθετούν οι διευθυντές παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιρροή της ακαδημαϊκής επίδοσης των μαθητών (Shatzer et al., 2013). Παρόμοια ευρήματα είχε και η έρευνα των Özdemir et al. (2021), όπου φάνηκε ότι το στυλ ηγεσίας που

επιδεικνύουν οι διευθυντές έχει αξιοσημείωτο αντίκτυπο στην ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών.

Οι Yalçin and Çoban (2023) διεξήγαγαν μελέτη για να διερευνήσουν την επίδραση της σχολικής ηγεσίας στην ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών. Η μελέτη χρησιμοποίησε κλίμακες μέτρησης που επικεντρώθηκαν στη σχολική ηγεσία, τη συνεργασία των δασκάλων, τη διδασκαλία στην τάξη και τη συμμετοχή των γονέων, οι οποίες χορηγήθηκαν σε 616 δασκάλους σε 30 σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ηγετικές συμπεριφορές των διευθυντών σχολείων επηρέασαν έμμεσα τις επιδόσεις των μαθητών μέσω παραγόντων όπως η συνεργασία των δασκάλων, η διδασκαλία στην τάξη και η συμμετοχή των γονέων. Επιπλέον, τα ευρήματα τόνισαν τον σημαντικό ρόλο των διευθυντών στην ενίσχυση των επιδόσεων των μαθητών βελτιώνοντας βασικές μεταβλητές στους τομείς της οργάνωσης και της οικογενειακής συμμετοχής.

Άλλες μελέτες έχουν επίσης διεξαχθεί για τον σχολική ηγέτη και την εργασιακή κουλτούρα. Τα εργασιακά κίνητρα και η ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών επηρεάζονται όχι μόνο από την ηγεσία αλλά και από την εργασιακή κουλτούρα. Η εργασιακή κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.

Η μελέτη των Sukiyanto και Mauidah (2020) διαπίστωσε ότι η οργανωτική κουλτούρα και το στυλ ηγεσίας του διευθυντή είχαν θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση των εκπαιδευτικών και υποδηλώνει ότι οι εκπαιδευτικοί βελτιώνουν το έργο τους. Η εργασιακή κουλτούρα που βασίζεται στην εμπιστοσύνη, τον σεβασμό και τη συνεργασία μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και αφοσίωσης μεταξύ των εκπαιδευτικών. Η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι ζωτικής σημασίας για την καλλιέργεια αισθήματος συμμετοχής και συναδελφικότητας μεταξύ των εκπαιδευτικών, οδηγώντας σε αυξημένη εργασιακή

ικανοποίηση και παραγωγικότητα. Τελικά, αυτό μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στη συνολική δυναμική του χώρου εργασίας. (Maryati et al., 2020).

Η έρευνα των Hidayati και Suriansyah (2022) διερευνά τη σχέση μεταξύ της ηγεσίας των διευθυντών σχολείων, της οργανωσιακής εργασιακής κουλτούρας και των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι. Τα αποτελέσματα της μελέτης αποκάλυψαν σημαντική σχέση μεταξύ των ηγετικών ιδιοτήτων που επιδεικνύουν οι διευθυντές και της επικρατούσας εργασιακής κουλτούρας εντός του οργανισμού, επηρεάζοντας τα συνολικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Η συσχέτιση αυτή διαπιστώθηκε ότι επηρεάζεται από τους παράγοντες παρακίνησης που ενυπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον, είτε μέσω άμεσων αλληλοεπιδράσεων είτε μέσω έμμεσων οδών.

Όλα αυτά τα ευρήματα επισημαίνουν τη σημασία της εκπαιδευτικής ηγεσίας και του ρόλου του σχολικού διευθυντή στη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, των αποτελεσμάτων μάθησης και της εργασιακής κουλτούρας. Ωστόσο, ενώ έχουν διεξαχθεί πολυάριθμες μελέτες για την εκπαιδευτική ηγεσία γενικά, υπάρχει αξιοσημείωτη έλλειψη δεδομένων σχετικά με τον συγκεκριμένο ορισμό της αποτελεσματικής ηγεσίας και τον αντίκτυπό της στις λειτουργικές διαδικασίες και τα συνολικά αποτελέσματα των σχολείων (Bellibas, 2022).

Οι διευθυντές σχολείων στην Ελλάδα

Στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα στην Ελλάδα ο ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας είναι πιο απαιτητικός και σύνθετος από ποτέ. Η συνθήκη αυτή μπορεί να περιγραφεί χρησιμοποιώντας τους όρους του νέου δημόσιου μάνατζμεντ, σύμφωνα με το οποίο ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας στη χώρα μας πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό και τους οικονομικούς πόρους, με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζει τα μέγιστα δυνατά οφέλη για τον οργανισμό. Η διοίκηση με τα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα, οι μετρήσιμες επιδόσεις του προσωπικού, οι προσαρμοσμένες εκπαιδευτικές υπηρεσίες στις

ανάγκες των οικογενειών, η αναζήτηση χρηματοδοτήσεων και χορηγών και ο σχολικός ανταγωνισμός είναι μερικά από τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν αυτήν τη νέα τάση που βρίσκει ολόένα και περισσότερο έδαφος. Με αυτόν τον τρόπο ο ρόλος των εκπαιδευτικών αποδυναμώνεται και ο διευθυντής γίνεται το πρόσωπο κλειδί που συγκεντρώνει όλες τις ευθύνες και αναλαμβάνει να οδηγήσει το σχολείο προς μια κατεύθυνση διοικητικής, οικονομικής και παιδαγωγικής αυτονομίας (Σταύρου, 2020. Verger & Curran, 2014).

Σε μια πιο αναλυτική ματιά του περιεχομένου του ρόλου ενός διευθυντή που διοικεί μια δημόσια σχολική μονάδα στη χώρα μας ακολουθεί μια συνοπτική αναφορά στην ισχύουσα έως σήμερα νομοθεσία. Η υπουργική απόφαση 105657/Δ1/16-10-2002 (ΦΕΚ 1340, τ. Β') θέτει τον διευθυντή «στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και τον καθιστά διοικητικό αλλά και επιστημονικό - παιδαγωγικό υπεύθυνο στο χώρο αυτό». Ο διευθυντής αναλαμβάνει ρόλο καθοδηγητή, ο οποίος θέτει στόχους και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους προς όφελος της σχολικής μονάδας. Οφείλει να αποτελεί πρότυπο για τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς του σχολείου και αναλαμβάνει να τους συντονίζει και να τους υποστηρίζει σε κάθε στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, δημιουργώντας παράλληλα ένα αρμονικό κλίμα συνεργατικότητας, αλλά και διατήρησης του ελέγχου μέσα από αξιολογικές διαδικασίες. Ο διευθυντής αποτελεί τον νόμιμο εκπρόσωπο του σχολείου και φροντίζει για την εφαρμογή της νομοθεσίας που το πλαισιώνει, προκειμένου να διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία του. Συντάσσει εκθέσεις, φυλάσσει έγγραφα, προωθεί πληροφορίες, κρατά το προσωπικό και τους γονείς ενημερωμένους, κατανέμει αρμοδιότητες και ευθύνες, φροντίζει για την ομαλή τέλεση της μαθησιακής διαδικασίας και έχει τη γενική εποπτεία κάθε επιμέρους λειτουργίας της σχολικής μονάδας και των ανθρώπων που την απαρτίζουν.

Εκτός από τις γενικές κατευθύνσεις, η ίδια υπουργική απόφαση καθορίζει τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των διευθυντών των σχολικών μονάδων ως προς συγκεκριμένους τομείς.

Αρχικά σε σχέση με το σύλλογο διδασκόντων, ο διευθυντής προεδρεύει στις συνεδριάσεις, όπου συντονίζει συζητήσεις που αφορούν όλα τα θέματα λειτουργίας της σχολικής μονάδας, ενώ ο ίδιος φέρει την ευθύνη υλοποίησης των αποφάσεων που λαμβάνονται. Σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς φροντίζει για την εφαρμογή του ωρολόγιου προγράμματος, για τη διατήρηση της καλής λειτουργίας των σχολικών εγκαταστάσεων, για την τήρηση της πειθαρχίας, αλλά και του δημοκρατικού κλίματος. Σε σχέση με τους Σχολικούς Συμβούλους, τον Διευθυντή Εκπαίδευσης και τον Προϊστάμενο του Γραφείου φροντίζει για την άρτια συνεργασία μαζί τους με σκοπό την επίλυση προβλημάτων, την ενίσχυση της εκπαιδευτικής διαδικασίας με εξωτερικές επισκέψεις και την επιμόρφωση του προσωπικού, ενώ σε σχέση με τους μαθητές καθήκον του διευθυντή είναι να άρει τους κοινωνικούς αποκλεισμούς, να φροντίζει για την κατανομή των τμημάτων, να διεκπεραιώνει όλα τα έγγραφα που σχετίζονται με τη φοίτησή τους και να καλλιεργεί κατανόηση και υπευθυνότητα. Τέλος, σε σχέση με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές εκπαίδευσης οργανώνει ενημερώσεις και συνεδριάσεις, ενώ παρέχει πληροφορίες που εμπίπτουν στο δικό του γνωστικό πεδίο (Υπ. Απόφαση, 105657/2002).

Στην πρόσθετη νομοθεσία που έχει ψηφιστεί τα τελευταία χρόνια ο διευθυντής αναλαμβάνει και άλλα καθήκοντα που σχετίζονται με τον συλλογικό προγραμματισμό, την εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση του έργου της σχολικής μονάδας, τα σχέδια και τις ομάδες δράσης, την καταχώρηση δεδομένων στην πλατφόρμα του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής (ΙΕΠ), τη σύνταξη του εσωτερικού κανονισμού του σχολείου, των σχεδίων έκτακτης ανάγκης, την ατομική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, την εξεύρεση οικονομικών πόρων, τη διατήρηση ενημερωμένης ιστοσελίδας, τη σύναψη συνεργασιών με υπηρεσίες και φορείς για την ενίσχυση του εκπαιδευτικού ενδιαφέροντος, τη συγκρότηση εκπαιδευτικών ομίλων, τον συντονισμό των μαθητικών εξετάσεων και των παιδαγωγικών συναντήσεων, τη διοργάνωση ενδοσχολικών

επιμορφώσεων, τη χορήγηση βεβαιώσεων στους εκπαιδευτικούς και την ανάθεση σε εκείνους εξωδιδασκικών εργασιών εντός του εργασιακού ωραρίου (Νόμος 4692/2020. Νόμος 4823/2021).

Όλες οι παραπάνω διαδικασίες και ο τρόπος διεκπεραίωσής τους καταγράφονται συστηματικά και τηρείται αρχείο στα βιβλία που υποχρεωτικά πρέπει να διατηρεί και να ενημερώνει ο διευθυντής, όπως επίσης τομείς που αφορούν στη φοίτηση των μαθητών και την αξιολόγηση της σχολικής μονάδας και των εκπαιδευτικών απαιτούν επιπλέον την τήρηση ψηφιακού αρχείου με διαρκή καταχώρηση σε ειδικές ηλεκτρονικές πλατφόρμες. Το προσωπικό του σχολείου, οι μαθητές, οι γονείς, οι φορείς και οι υπηρεσίες, η τοπική κοινότητα, η γραφειοκρατία, η τεχνολογία, η νομοθεσία, τα οικονομικά, η ασφάλεια, η συνεχιζόμενη μάθηση είναι μόνο μερικοί από τους τομείς που καλούνται να διαχειριστούν καθημερινά οι διευθυντές των σχολείων στην Ελλάδα, με τη ζυγαριά των ευθυνών να βαραίνει ολοένα και περισσότερο προς το μέρος τους.

Σύμφωνα με άρθρο που δημοσιεύτηκε τον Δεκέμβριο του 2023 στην εφημερίδα «ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ», οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε διευθυντικές θέσεις βιώνουν τεράστια πίεση προκειμένου να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του πολυσύνθετου ρόλου τους. Τα πεδία που έχουν να διαχειριστούν είναι τόσα πολλά και οι γραφειοκρατικές διαδικασίες ατελείωτες με αποτέλεσμα να εξουθενώνονται και να αδυνατούν να εκπληρώσουν τον ρόλο του διευθυντή, όπως αυτός ορίζεται από τη νομοθεσία (Λακασάς, 2023). Εντύπωση προκαλούν τα παρατιθέμενα στο άρθρο στατιστικά στοιχεία αιρετών από τη συνδικαλιστική παράταξη της Δημοκρατικής Ανεξάρτητης Παράταξης Εκπαιδευτικών (ΔΑΚΕ) στο Ανώτερο Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΠΥΣΠΕ) Αττικής, σύμφωνα με τα οποία μέσα στο πρώτο σχολικό τρίμηνο της εκπαιδευτικής χρονιάς 2023-24, μόνο στην Αττική, 184 στελέχη εκπαίδευσης – στην πλειονότητά τους διευθυντές δημοτικών σχολείων – παραιτήθηκαν από τη θέση τους, ενώ αξιοσημείωτες είναι και οι 89 απαλλαγές στελεχών

εκπαίδευσης από την τέλεση των καθηκόντων τους και οι 95 άδειες άνευ αποδοχών εκπαιδευτικών που μπήκαν σε διαδικασία αναζήτησης άλλων επαγγελματικών διεξόδων εντός ή εκτός χώρας (Λακασάς, 2023).

Τα στοιχεία αυτά επαληθεύονται από τις μαρτυρίες διευθυντών σχολείων με μεγάλη εμπειρία σε ανάλογη θέση που πλαισιώνουν το άρθρο και περιγράφουν την ολοένα και αυξανόμενη δυσκολία εκπλήρωσης του ρόλου του διευθυντή, που καλείται να συντονίσει όλες τις αρμοδιότητες που προαναφέρθηκαν και καταλήγει να βιώνει μια «δυσβάσταχτη», όπως τη χαρακτηρίζουν οι μαρτυρίες, επαγγελματική καθημερινότητα, με αποτέλεσμα να υπάρχει πρωτοφανής απροθυμία και έλλειψη εκδήλωσης ενδιαφέροντος για την κάλυψη αντίστοιχων θέσεων, ακόμη και αν τα επιδόματα θέσης έχουν αυξηθεί σημαντικά (Λακασάς, 2023).

Παρόμοιες απόψεις εκφράζονται σε αποσπάσματα συνεντεύξεων κι άλλων διευθυντών στον ηλεκτρονικό τύπο, οι οποίοι αναφέρουν ότι έχουν εξειδικευτεί σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της σχολικής μονάδας, ωστόσο τα προσόντα αυτά μένουν ανεκμετάλλευτα ή παραγκωνίζονται μπροστά στις εκπαιδευτικές πολιτικές, στην έμφαση σε γραφειοκρατικά ζητήματα και στην εκτέλεση εντολών και πρακτικών που ορίζονται από το αρμόδιο Υπουργείο. Όλα αυτά οδηγούν τους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε θέσεις ευθύνης να νιώθουν ότι δεν μπορούν να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και το δυναμικό τους προς όφελος του σχολείου. Αναγκάζονται να προβούν σε συμβιβασμούς ή παραιτήσεις, καθώς για τους ίδιους η παιδαγωγική πραγματικότητα στην Ελλάδα φαίνεται να απομακρύνεται όλο και περισσότερο από την ουσία και το βαθύ νόημα της εκπαίδευσης (fresh-education, 2024).

Η συνθήκη που περιεγράφηκε παραπάνω συνοψίζει τη διαρκή πάλη των διευθυντών να ισορροπήσουν αφενός την τέλεση των διαχειριστικών καθηκόντων με όλη τη γραφειοκρατία που αυτά συνεπάγονται και αφετέρου την εκπλήρωση του ρόλου του ηγέτη ενός οργανισμού που διέπεται από κλίμα συνεργατικότητας και αλληλεγγύης, που επιδιώκει την εξωστρέφεια και το

άνοιγμα στην κοινωνία, ενώ παράλληλα μεριμνά για τις βέλτιστες μαθησιακές διαδικασίες μέσα από σύγχρονες και αποτελεσματικές μεθόδους (Σταύρου, 2020).

Όλα αυτά επιδρούν σημαντικά στην επαγγελματική και προσωπική ταυτότητα των διευθυντών και οδηγούν στην ανάγκη διερεύνησης και άλλων παραγόντων, όπως το δικό τους αίσθημα προσωπικής επάρκειας, ο βαθμός στον οποίο αισθάνονται οι ίδιοι αποτελεσματικοί στην εκπλήρωση του ρόλου τους ως ηγέτη μιας σχολικής μονάδας.

Κεφάλαιο 2^ο

Αυτοαποτελεσματικότητα

Η αυτοαποτελεσματικότητα είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται εδώ και αρκετά χρόνια σε διάφορους τομείς, δίνοντας έμφαση στις πεποιθήσεις και τις αντιλήψεις των ανθρώπων για την ικανότητά τους να εκτελούν ορισμένες εργασίες ή να επιτύχουν έναν συγκεκριμένο στόχο. Αυτή η πεποίθηση βασίζεται στην αξιολόγηση του ατόμου για τις δικές του δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρία, καθώς και στην αντίληψή του για εξωτερικούς παράγοντες, όπως η υποστήριξη από άλλους και η δυσκολία του έργου. Ο Bandura (1977) ήταν εκείνος που έθεσε τις βάσεις του όρου και καθόρισε τα χαρακτηριστικά της κατασκευής. Όταν μιλάμε για αυτοαποτελεσματικότητα εννοούμε το υποκειμενικό αίσθημα, την προσωπική πεποίθηση του ατόμου ότι μπορεί να ανταπεξέλθει σε μια εργασία, επιστρατεύοντας όλες τις γνωστικές και συμπεριφορικές στρατηγικές του για να επιτύχει. Βασίζεται στην αυτοαντίληψη του ατόμου σχετικά με τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις επιδόσεις και τον έλεγχο του στη χρήση των ικανοτήτων του για μια συγκεκριμένη συνθήκη. Οι πεποιθήσεις του ατόμου σχετικά με την επάρκειά του επηρεάζουν αναπόφευκτα τις επιλογές, τα κίνητρα και την τελική συμπεριφορά του σχετικά με το ζητούμενο έργο (McCollum & Kajs, 2007).

Η θεωρία της αυτοαποτελεσματικότητας του Bandura (1977) υποστηρίζει ότι τα άτομα με υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα είναι πιο πιθανό να θέσουν δύσκολους στόχους για τον εαυτό

τους, να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επιδίωξη αυτών των στόχων και να επιμείνουν μπροστά στα εμπόδια. Από την άλλη πλευρά, τα άτομα με χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητα είναι πιο πιθανό να αποφεύγουν απαιτητικές εργασίες, να εγκαταλείπουν εύκολα όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες και να βιώνουν αισθήματα ανικανότητας και ήττας.

Το ιστορικό των επιτευγμάτων στις επιδόσεις του ατόμου αποτελεί βασικό παράγοντα που επηρεάζει τις προσδοκίες του για την αυτοαποτελεσματικότητά του. Ωστόσο, ακόμη και οι περιστασιακές αποτυχίες που ξεπεράστηκαν μπορεί να ενισχύσουν το κίνητρο του ατόμου για μεγαλύτερη προσπάθεια, εφόσον φαίνεται να λειτουργεί αποτελεσματικά. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τις προσδοκίες του ατόμου σχετικά με την αυτοαποτελεσματικότητά του είναι οι έμμεσες εμπειρίες, όπου μέσα από τη διαδικασία της κοινωνικής σύγκρισης το άτομο εντατικοποιεί τις προσπάθειες όταν βλέπει κάποιον άλλον να καταφέρνει δύσκολα εγχειρήματα, η λεκτική πειθώ, η δύναμη της οποίας οδηγεί το άτομο να πιστέψει ότι μπορεί να ανταπεξέλθει σε κάτι που τον δυσκόλευε στο παρελθόν και η συναισθηματική διέγερση, η οποία συνδέεται με στρεσογόνες και απαιτητικές καταστάσεις και αποτελεί σημαντική πηγή πληροφοριών για το προσωπικό αίσθημα επάρκειας (Bandura, 1977).

Περνώντας σε πιο πρόσφατες προσεγγίσεις η έννοια της αυτοαποτελεσματικότητας διατηρεί το αρχικό περιεχόμενο της, δηλαδή τις πεποιθήσεις ενός ατόμου σχετικά με τις ικανότητές του να εκτελεί καθήκοντα και να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα σε διάφορες καταστάσεις, ενώ τα άτομα με υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα τείνουν να έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους και είναι πιο πιθανό να αναλάβουν προκλήσεις και να επιμείνουν μπροστά στα εμπόδια (Tsang et al., 2012).

Ως εξέλιξη του βασικού όρου συναντάται και η έννοια της επαγγελματικής αυτοαποτελεσματικότητας, η οποία συντίθεται από την πεποίθηση του ατόμου ότι μπορεί να

φέρει αλλαγή ή να επηρεάσει άλλους μέσα από την άσκηση του επαγγέλματός του και από το προσωπικό αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας να ανταπεξέλθει σε όλες τις απαιτήσεις του επαγγέλματος, να γίνει επιτυχημένος στον τομέα του και να ελέγχει τα απρόοπτα γεγονότα που μπορεί να επηρεάσουν την επαγγελματική του ζωή (Cherniss, 2017). Σε γενικές γραμμές, πρόκειται για μια πολυσύνθετη έννοια που είναι απαραίτητο να οριστεί για συγκεκριμένα επαγγέλματα ή για ομάδες επαγγελματιών που μοιράζονται έναν κοινό παρονομαστή (Fisher, 2020).

Αυτοαποτελεσματικότητα και εκπαιδευτική ηγεσία

Η αυτοαποτελεσματικότητα, η οποία ορίζεται ως η πίστη ενός ατόμου στην ικανότητά του να επιτύχει σε συγκεκριμένα καθήκοντα ή καταστάσεις, έχει αναγνωριστεί ως κρίσιμος παράγοντας στη σχολική ηγεσία. Οι ηγέτες που διαθέτουν ισχυρό αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας είναι διατεθειμένοι να επιδεικνύουν την απαραίτητη εμπιστοσύνη, αποφασιστικότητα και επιμονή που απαιτούνται για να ηγηθούν αποτελεσματικά και να πραγματοποιήσουν ωφέλιμους μετασχηματισμούς στα εκπαιδευτικά τους ιδρύματα (Artino, 2012).

Η αυτοαποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι μια πιο συγκεκριμένη πτυχή της αυτοαποτελεσματικότητας και έχει οριστεί ως

«η αυτοαξιολόγηση της αντιληπτής ικανότητας κάποιου να οργανώσει και να εφαρμόσει τη δράση που απαιτείται για την αποτελεσματική καθοδήγηση της οργανωτικής αλλαγής και την επίτευξη ενός αποτελέσματος απόδοσης» (McBrayer et al., 2019, σ.603).

Η αυτοαποτελεσματικότητα της ηγεσίας συνδέεται με επιτυχημένους οργανισμούς και αποτελεσματικά σχολεία και μπορεί να προσφέρει καλύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη σχολική βελτίωση (McCollum & Kajs, 2007). Η κατανόηση της αυτοαποτελεσματικότητας κάποιου απαιτεί μια διαδικασία αυτοανατροφοδότησης, προκειμένου το άτομο να αντιληφθεί και να γνωρίσει τον εαυτό του, η οποία με τη σειρά της μπορεί να

οδηγήσει σε αλλαγές στη συμπεριφορά (Bandura, 1977). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Maxwell (2014, σ.9) σχετικά με τους ηγέτες

«αν θέλουν να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους, πρέπει να γνωρίζουν τον εαυτό τους, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους, τα ενδιαφέροντα και τις ευκαιρίες τους».

Η αυτοαποτελεσματικότητα ως μεταβλητή διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό της αποτελεσματικότητας της σχολικής ηγεσίας. Σύμφωνα με τον (Kang, 2023), η αυτοαποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών λειτουργεί ως μεσολαβητής μεταξύ ενός καινοτόμου σχολικού κλίματος και της εφαρμογής στρατηγικών γνωστικής ενεργοποίησης. Αυτό δείχνει ότι όταν οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν στις ικανότητές τους να επηρεάσουν θετικά τα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών, είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε πρακτικές που ενισχύουν τη γνωστική ανάπτυξη των μαθητών. Επιπλέον, η μελέτη υπογραμμίζει ότι ένα καινοτόμο σχολικό κλίμα μπορεί να τονώσει την αυτοαποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προωθώντας την ανταλλαγή ιδεών και τη συνεργατική υποστήριξη μεταξύ τους.

Όπως συζητήθηκε, επίσης, από τους Hayward & Ohlson, (2023), η αίσθηση της αυτοαποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών επηρεάζει άμεσα τις διδακτικές τους πρακτικές και τα αποτελέσματα των μαθητών. Όταν οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν στις ικανότητές τους να επηρεάσουν θετικά τους μαθητές, είναι πιο πιθανό να καταβάλλουν επιπλέον προσπάθεια και να υιοθετήσουν καινοτόμες διδακτικές στρατηγικές. Αυτή η πίστη στις ικανότητές τους μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά από τα χαρακτηριστικά των σχολικών ηγετών. Η κατανομή των ευθυνών από τη σχολική ηγεσία με τον κατάλληλο τρόπο στο σχολικό περιβάλλον έχει σημαντικό αντίκτυπο σε μαθητές και εκπαιδευτικούς. Ο Harris (2004) διαπίστωσε ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της κατανομής των ηγετικών ευθυνών και της επιτυχίας των μαθητών, όπως επίσης και ότι η κατανεμημένη ηγεσία έχει ευεργετικό αντίκτυπο στην εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών στις ικανότητές τους.

Αυτοαποτελεσματικότητα και ο διευθυντής ως ηγέτης

Η αυτοαποτελεσματικότητα παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή ως ηγέτη. Στον τομέα της εκπαίδευσης η αυτοαποτελεσματικότητα αφορά στην προσωπική κρίση του εκπαιδευτικού ηγέτη σχετικά με τις ικανότητές του να ηγηθεί και να βελτιώσει τις επιδόσεις του σχολείου, το προσωπικού και των μαθητών (Petridou et al., 2014). Η πίστη στις ικανότητες του ατόμου δεν επηρεάζει μόνο τα προσωπικά κίνητρα και την απόδοση, αλλά διαδραματίζει επίσης κρίσιμο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Ένας διευθυντής με υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα είναι πιο πιθανό να είναι σίγουρος για τις ηγετικές του ικανότητες και να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις που επηρεάζουν θετικά τη σχολική κοινότητα. Είναι πιο πιθανό να αναλάβει προκλήσεις, να εμπνεύσει και να παρακινήσει το προσωπικό του και να δημιουργήσει ένα υποστηρικτικό και ενδυναμωτικό περιβάλλον για τη διδασκαλία και τη μάθηση (McCollum & Kajs, 2007).

Ακόμη, οι ηγέτες που έχουν υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα τείνουν να επιδεικνύουν πιο αυθεντική συμπεριφορά και να υποστηρίζουν τα ηθικά πρότυπα. Είναι σε θέση να αλληλοεπιδρούν με τους υφισταμένους τους με γνήσιο τρόπο και να λειτουργούν ως πρότυπα, ενεργώντας με συνέπεια και αυθεντικότητα, σύμφωνα με τις ηθικές αρχές. Αυτές οι αυθεντικές ηγετικές ιδιότητες είναι ζωτικής σημασίας για τον επηρεασμό των ηθικών αξιών εντός του οργανισμού (Hattke & Hattke, 2019).

Οι Leithwood και Jantzi (2008) βρήκαν ότι η αυτοαποτελεσματικότητα του διευθυντή συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη συμπεριφορά του. Βρήκαν ότι οι αντιλήψεις των διευθυντών για τις δικές τους ικανότητες επηρέασαν τη συμπεριφορά τους σε σχέση με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στο σχολείο, τον καθορισμό της κατεύθυνσης του σχολείου, τη διαχείριση της διδασκαλίας και τον επανασχεδιασμό του οργανισμού. Αυτή η

μελέτη και άλλες υποστηρίζουν την ιδέα ότι η αυτοαποτελεσματικότητα του διευθυντή μπορεί να είναι μια σημαντική πτυχή της απόδοσης του σχολείου και των μαθητών.

Με αυτόν τον τρόπο, η αυτοαποτελεσματικότητα εξαρτάται από το πλαίσιο. Παράγοντες εντός του σχολείου, όπως εκείνοι που σχετίζονται με τη σχολική οργάνωση, αλληλοεπιδρούν με τις νοητικές διεργασίες και τη γνωστική κατάσταση του ηγέτη για να επηρεάσουν τη φύση και την αποτελεσματικότητα των πρακτικών του. Φαίνεται ότι η αξιολόγηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας από τον διευθυντή, συμπεριλαμβανομένης της αντίληψής του για το σχολείο ως οργανισμό μάθησης, επηρεάζει την αυτοαποτελεσματικότητά του και τις επακόλουθες επιδόσεις του. Για την αποτελεσματική διαχείριση και βελτίωση των σχολείων, οι διευθυντές πρέπει να πιστεύουν όχι μόνο στις δικές τους ικανότητες, αλλά και στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών και της οργάνωσης. Η υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα επιτρέπει στους διευθυντές να καθοδηγούν και να διευκολύνουν τη μάθηση, βοηθώντας τους εκπαιδευτικούς να εκτελούν καταμερισμένες εργασίες, ενώ ενθαρρύνεται η ανταλλαγή ιδεών μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (Hesbol, 2019).

Η ισχυρή πίστη στις ικανότητες κάποιου ως ηγέτη μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στη συνολική αυτοπεποίθηση και τα κίνητρα σε ένα σχολικό περιβάλλον. Αυτό υποστηρίζεται από έρευνα από τους Kahu and Nelson (2017), οι οποίοι έχουν διαπιστώσει ότι τα υψηλά επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας μπορούν να εμπνεύσουν και να ενεργοποιήσουν τόσο το προσωπικό όσο και τους μαθητές. Όταν οι διευθυντές πιστεύουν στον εαυτό τους και τις δυνατότητές τους, είναι πιο πιθανό να ηγηθούν με αυτοπεποίθηση και ενθουσιασμό, δημιουργώντας τελικά ένα πιο θετικό και παραγωγικό σχολικό περιβάλλον.

Μελέτες στον τομέα της εκπαιδευτικής ηγεσίας τονίζουν τη σημασία της αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών σχολείων σε σχέση με την ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών, καθώς και την προώθηση της αποτελεσματικής μάθησης και καινοτομίας (Hesbol,

2019; Leithwood and Jantzi, 2008; Wahlstrom and Louis, 2008). Μια πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι η αυτοαποτελεσματικότητα είχε σημαντικό αντίκτυπο στις καινοτομίες που εφαρμόστηκαν κατά τη φάση του κλεισίματος των σχολείων, λόγω της πρόσφατης πανδημίας, η οποία απαιτούσε δημιουργικές και προνοητικές απαντήσεις. Μεταβλητές όπως τα χρόνια εμπειρίας στη θέση της ηγεσίας ή το μέγεθος του σχολείου δεν βρέθηκε να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στις πρακτικές που εφαρμόστηκαν, υπογραμμίζοντας τη σημασία της αυτοαποτελεσματικότητας στη διαχείριση κρίσεων και την ηγεσία (Röhl et al., 2022e).

Προκειμένου να τα καταφέρουν σε δύσκολες στιγμές, οι ηγέτες των σχολείων πρέπει να καλλιεργήσουν μια ισχυρή αίσθηση πίστης στον εαυτό τους και στην κοινότητα, να ενσταλάξουν την ελπίδα και να καλλιεργήσουν ένα αίσθημα διασύνδεσης μεταξύ των μελών του προσωπικού (Dücker et al., 2017). Επιπλέον, πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον ψυχολογικής ασφάλειας για τους εκπαιδευτικούς για να διευκολύνουν τη μάθηση εντός του οργανισμού (Weiner et al., 2021). Προηγούμενες μελέτες για κρίσεις σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα υπογραμμίζουν τον κρίσιμο ρόλο των σχολικών ηγετών, επιδεικνύοντας την ανθεκτικότητα, την αισιοδοξία και την ικανότητά τους να λαμβάνουν δύσκολες αποφάσεις σε περιόδους απρόβλεπτων καταστάσεων (Smith & Riley, 2012. Boin et al., 2013).

Άλλες μελέτες σχετικά με τη σχολική ηγεσία τονίζουν τη σημαντική επίδραση της αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών σχολείων στην ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών (Hesbol, 2019). Οι Shatzer et al. (2013) διεξήγαγαν μια μελέτη στην οποία συμμετείχαν 590 εκπαιδευτικοί από 37 δημοτικά σχολεία, οι οποίοι αξιολόγησαν τα στυλ ηγεσίας των διευθυντών τους μέσω ερωτηματολογίων. Η μελέτη περιλάμβανε επίσης ένα τεστ για τη μέτρηση της επίδοσης των μαθητών. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι το στυλ ηγεσίας των διευθυντών επηρεάζει σημαντικά την ακαδημαϊκή επίδοση, ανεξάρτητα από το σχολικό περιβάλλον και τους δημογραφικούς παράγοντες.

Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό ότι η έννοια της αυτοαποτελεσματικότητας αποτελεί κομβικό κομμάτι της εκπαιδευτικής ηγεσίας και αναπόσπαστο στοιχείο της αποτελεσματικότητας του σχολικού οργανισμού. Πώς θα μπορούσε όμως ένας τέτοιος υποκειμενικός παράγοντας να αξιολογηθεί;

Αξιολόγηση της αυτοαποτελεσματικότητας του σχολικού διευθυντή

Σύμφωνα με τους Pannell και συνεργάτες (2018), ο αντίκτυπος των σχολικών ηγετών στις επιδόσεις των μαθητών είναι εμφανής στο διάλογο για την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση. Ίσως, ένα από τα πιο πολυσυζητημένα θέματα είναι ο τρόπος αξιολόγησης αυτού του αντίκτυπου. Από τα τέλη της δεκαετίας του 1980, στον εργασιακό χώρο η αξιολόγηση των διευθυντών πραγματοποιείται με την ανατροφοδότηση πολλών αξιολογητών, συνήθως με τη μορφή έρευνας. Πριν από τη δραματική αύξηση στη χρήση πολλαπλών μεθόδων για την παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοση ενός ηγέτη, αξιολογούνταν από κάποιον προϊστάμενο χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω. Ωστόσο, καθώς η ηγεσία στους οργανισμούς άρχισε να βασίζεται περισσότερο στην ομαδικότητα, αυξήθηκε η έμφαση στη λήψη ανατροφοδοτικών σχολίων από τους ενδιαφερόμενους. Καθώς ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου έχει μετατοπιστεί από τη διοικητική επίβλεψη σε ηγέτη εκπαίδευσης και τα σχολεία έχουν αρχίσει να ενσωματώνουν την ομαδική εργασία μέσω κατανεμημένων πρακτικών ηγεσίας, το ενδιαφέρον έχει επικεντρωθεί στην αξιολόγηση της σχολικής ηγεσίας και τη λήψη ανατροφοδότησης από τους ενδιαφερόμενους, ως μέρος ενός κύριου συστήματος αξιολόγησης (Pannell et al., 2018).

Οι αλλαγές που έχει επιδεχθεί μέσα στα χρόνια ο ορισμός της αυτοαποτελεσματικότητας του διευθυντή συνέβαλαν στην ποικιλία των προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των ηγετών των σχολείων. Τα εργαλεία αξιολόγησης των επιδόσεων των διευθυντών θα πρέπει να κοινοποιούν τον ορισμό της επιτυχημένης σχολικής ηγεσίας, καθώς ο

τρόπος αξιολόγησης των διευθυντών μεταφέρει τις προτεραιότητες και τις προσδοκίες του εκάστοτε οργανισμού και χρησιμεύει ως δείκτης επιτυχημένης εργασιακής απόδοσης.

Επειδή οι διευθυντές εργάζονται σε ένα κοινωνικό πλαίσιο, η χρήση ανατροφοδότησης από πολλαπλούς αξιολογητές βοηθά στη διαμόρφωση μιας πλήρους εικόνας των επιδόσεων τους, η οποία με τη χρήση ενός μόνο εργαλείου αξιολόγησης δεν μπορεί να καταγραφεί και φέρνει στο φως ενέργειες που δεν είναι ορατές στον επόπτη σε καθημερινή βάση (Catano & Stronge, 2007).

Στις διαδικασίες αξιολόγησης, σημαντική μέθοδος που κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος τα τελευταία χρόνια είναι η αυτοαξιολόγηση, ως μια προσωπική ανατροφοδότηση και μια ευκαιρία εμπλουτισμού και μάθησης. Η αυτοαξιολόγηση προάγει τον προβληματισμό σχετικά με αδύνατα και δυνατά σημεία στην άσκηση του επαγγέλματος, με αποτέλεσμα να ενισχύεται το κίνητρο των ηγετών για συλλογή περισσότερων πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας τους στην καθημερινή πρακτική. Επιπλέον, προωθεί ευκαιρίες μάθησης, καθώς μέσω της διαδικασίας, οι ενδιαφερόμενοι κινητοποιούνται για να λάβουν μέρος σε εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία βοηθούν στην ανάπτυξη των επαγγελματικών τους ικανοτήτων και τη βελτίωση σε τομείς της δουλειάς τους. Η ανατροφοδότηση με τη μορφή αυτοαξιολόγησης συμβάλλει, επίσης, στον σχεδιασμό της επαγγελματικής σταδιοδρομίας για πιθανούς σχολικούς ηγέτες (Huber, 2013).

Η μελέτη των Petridou et al. (2014) εστιάζει στη δημιουργία και την επικύρωση μιας νέας κλίμακας για τη μέτρηση της αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών σχολείων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέτρηση μπορεί να περιλαμβάνει συγκεκριμένους παράγοντες που σχετίζονται με διάφορες πτυχές της σχολικής ηγεσίας, όπως: η δημιουργία κατάλληλης οργανωτικής δομής, η ηγεσία και διαχείριση του οργανισμού μάθησης, η αυτοαξιολόγηση του σχολείου για τη βελτίωση του οργανισμού, η ανάπτυξη θετικού κλίματος και η διαχείριση συγκρούσεων, η αξιολόγηση των πρακτικών στην τάξη, η τήρηση των απαιτήσεων της κοινότητας

και της εκπαιδευτικής πολιτικής, η παρακολούθηση της διαδικασίας της μάθησης και το κομμάτι της ηγεσίας που αφορά στη συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη.

Σε γενικές γραμμές, η αυτοαξιολόγηση αποτελεί εύκολα προσβάσιμο σημείο εκκίνησης για προσωπικό προβληματισμό, σχετικά με την ετοιμότητα του ατόμου για ανάληψη κάποιου ηγετικού ρόλου ή για να βελτιωθεί στις τρέχουσες πρακτικές που χρησιμοποιεί από αυτήν τη θέση. Η προσέγγιση της αυτοαξιολόγησης που στηρίζεται στη μάθηση και στην αυτοβελτίωση αποτελεί μοναδική ευκαιρία, που μπορεί να αξιοποιηθεί με διαφορετικούς τρόπους, από διαφορετικούς ανθρώπους σε διαφορετικές καταστάσεις, όπως ορίζουν οι εμπειρίες και οι ανάγκες της εκάστοτε συνθήκης.

Σύνοψη

Πυρήνας της παρούσας έρευνας αποτέλεσε η μελέτη της εκπαιδευτικής ηγεσίας και της αυτοαποτελεσματικότητας των σχολικών διευθυντών/προϊστάμενων υπό το πρίσμα των ίδιων που υπηρετούν σε αυτές τις θέσεις. Ο διευθυντής αποτελεί σημαντικό πρόσωπο στη διαχείριση του σχολικού οργανισμού, ο οποίος πρέπει να βελτιώνει συνεχώς το σχολείο σε όλα τα επίπεδα. Αδιαμφισβήτητα, το στυλ ηγεσίας που επιλέγει επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού. Σημαντικό κομμάτι της απόδοσης είναι και το προσωπικό αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας στην ηγεσία, η οποία αφορά στην αυτοαξιολόγηση του διευθυντή σχετικά με την ικανότητά του στην οργάνωση και εφαρμογή της απαιτούμενης δράσης για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

Αφού παρουσιάστηκε το θεωρητικό πλαίσιο των βασικών εννοιών, στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθεί η μεθοδολογία της έρευνας και τα αποτελέσματα της έρευνας μέσα από αποσπάσματα συνεντεύξεων, όπου οι διευθυντές/προϊστάμενοι καταθέτουν τις αντιλήψεις και το βίωμά τους σχετικά με την εκπαιδευτική ηγεσία και την αυτοαποτελεσματικότητα στο ελληνικό σύστημα εκπαίδευσης.

Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαμορφώθηκε ο σκοπός της παρούσας έρευνας, ο οποίος είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων των διευθυντών/ προϊστάμενων δημόσιων σχολείων ως προς την εκπαιδευτική ηγεσία και το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητάς τους στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα στην Ελλάδα.

Οι επιμέρους στόχοι και τα αντίστοιχα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι:

Στόχος 1:

Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για την ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης.

Ερευνητικά ερωτήματα:

- Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων την εκπαιδευτική ηγεσία;
- Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη;

Στόχος 2:

Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για τον εαυτό τους στη θέση του εκπαιδευτικού ηγέτη.

Ερευνητικά ερωτήματα:

- Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων τον εαυτό τους ως εκπαιδευτικό ηγέτη;
- Πως βιώνουν οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων την εκπαιδευτική ηγεσία από τη θέση που υπηρετούν;

Στόχος 3:

Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν στον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη.

Ερευνητικά ερωτήματα:

- Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν στον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη;
- Πως αξιολογούν οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν στον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη;

Στόχος 4:

Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν στο σχολείο ευθύνης τους.

Ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιο στυλ ηγεσίας χρησιμοποιούν οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων;
- Ποιες στρατηγικές επιλέγουν οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων στην άσκηση των καθηκόντων του εκπαιδευτικού ηγέτη;

Στόχος 5:

Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για τον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα στην Ελλάδα.

Ερευνητικά ερωτήματα:

- Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων τον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα στην Ελλάδα;

- Ποιες είναι οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για την εκπαιδευτική νομοθεσία στην Ελλάδα;

Στόχος 6:

Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για το προσωπικό τους αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας στην εκπαιδευτική ηγεσία.

Ερευνητικά ερωτήματα:

- Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων το προσωπικό τους αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας στην εκπαιδευτική ηγεσία;
- Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων την επιρροή της αυτοαποτελεσματικότητάς τους ως εκπαιδευτικού ηγέτη στη λειτουργία της σχολικής μονάδας;
- Ποιες είναι οι προτάσεις των διευθυντών/ προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για την ενίσχυση της αυτοαποτελεσματικότητάς τους;

Κεφάλαιο 3^ο

Μεθοδολογία

Για την πραγματοποίηση του σκοπού της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η ποιοτική μέθοδος έρευνας. Οι ποιοτικές προσεγγίσεις στην έρευνα είναι αυτές που προσανατολίζονται στη διερεύνηση, περιγραφή και ερμηνεία των προσωπικών και κοινωνικών εμπειριών των ανθρώπων. Οι ποιοτικοί ερευνητές προσεγγίζουν μικρό αριθμό ατόμων, επιχειρώντας να κατανοήσουν το δικό τους πλαίσιο αναφοράς ή τη δική οπτική για τον κόσμο, δίνοντας έμφαση στον τρόπο με τον οποίο δομούνται τα νοήματα στον λόγο τους. Η ανάλυση και ερμηνεία αυτών των νοημάτων πραγματοποιείται με στρατηγικές που στοχεύουν να παραμείνουν όσο το δυνατόν πιο κοντά γίνεται στο συμβολικό σύστημα που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι στην καθημερινότητά τους για την απόδοση νοήματος (Smith, 2015).

Η ποιοτική μέθοδος στην έρευνα έχει ως στόχους την περιγραφή, την ανάλυση, την ερμηνεία και την κατανόηση κοινωνικών φαινομένων. Επιχειρεί τη βαθύτερη και λεπτομερή διερεύνηση των φαινομένων και όχι τη μετατροπή τους σε ποσοτικοποιημένα δεδομένα (Ιωσηφίδης, 2001). Δίνει έμφαση στο ανθρώπινο βίωμα και στην προσωπική εμπειρία και δίνει στον ερευνητή ενεργό ρόλο, καθώς έχει τη δυνατότητα να δει την οπτική των υποκειμένων και να κατανοήσει τον τρόπο σκέψης τους. Σε αντίθεση με την ποσοτική, στην ποιοτική έρευνα δεν υπάρχουν υποθέσεις σχετικά με τα εξαγόμενα συμπεράσματα, παρά μόνο ερευνητικά ερωτήματα. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να προκύψουν πλούσια και απροσδόκητα δεδομένα που προάγουν την επιστημονική σκέψη και γνώση.

Συμμετέχοντες

Στην εν λόγω έρευνα ακολουθήθηκε η μέθοδος της σκόπιμης δειγματοληψίας και η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος εξασφαλίστηκε από την ποιοτική σύσταση των υποκειμένων που συμμετείχαν. Οι συνεντευξιαζόμενοι επιλέχθηκαν σκόπιμα, καθώς αποτελούσαν χαρακτηριστικά και τυπικά δείγματα εν ενεργεία διευθυντών/προϊστάμενων που υπηρετούν σε δημόσια σχολεία στην Ελλάδα, γεγονός που εξυπηρετούσε τον σκοπό και τους στόχους της έρευνας (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις εις βάθος, οι οποίες προσέδωσαν πλούτο δεδομένων και αντικειμενικότητα σε αυτήν την έρευνα και η δειγματοληψία σταμάτησε στους έντεκα συμμετέχοντες, λόγω πληροφοριακού κορεσμού, ώστε να αποφευχθεί η επανάληψη ή επανεμφάνιση των ίδιων πληροφοριών στην πορεία της έρευνας (Glaser & Strauss, 1967).

Λόγω γεωγραφικής εγγύτητας με τον τόπο διαμονής και επαγγελματικής απασχόλησης της ερευνήτριας, συμμετέχοντες της έρευνας αποτέλεσαν διευθυντές/ντρίες και προϊστάμενες σχολικών μονάδων του νομού Ευρυτανίας. Οι διευθύνσεις υπηρετήσής τους ανήκαν τόσο στην πρωτοβάθμια όσο και στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση νομού Ευρυτανίας. Επιλέχθηκαν

διευθυντές/ντρίες και προϊστάμενες από όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης, από τη γενική και ειδική αγωγή, προκειμένου να υπάρχει εύρος προσεγγίσεων και απόψεων στα αποτελέσματα της εν λόγω μελέτης.

Πιο αναλυτικά, τη δεξαμενή δεδομένων για την παρούσα έρευνα αποτέλεσαν έντεκα συνεντεύξεις διευθυντών/προϊσταμένων σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, γενικής και ειδικής αγωγής που υπηρετούν στην Π.Ε. Ευρυτανίας. Από τους συμμετέχοντες (Δ1-11), οι τρεις υπηρετούσαν σε σχολεία ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης (ειδικό νηπιαγωγείο, ειδικό δημοτικό και εργαστήριο ειδικής επαγγελματικής εκπαίδευσης-Ε.Ε.Ε.ΕΚ.), άλλοι τρεις σε δημοτικά σχολεία γενικής αγωγής, δυο σε νηπιαγωγεία, ένας σε γυμνάσιο γενικής αγωγής, ένας σε γυμνάσιο γενικής αγωγής με λυκειακές τάξεις και ένας σε επαγγελματικό λύκειο (ΕΠΑΛ). Η πλειονότητα των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες (οκτώ), με ποσοστό 72,7%, ενώ οι υπόλοιποι τρεις ήταν άνδρες (27,3%). Το εύρος της διακύμανσης των ηλικιών τους ήταν από 40 έως 61 έτη με την μέση ηλικία τους να διαμορφώνεται στα 51,4 έτη. Τα συνολικά έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων στην εκπαίδευση, κυμαίνονταν από 17 έως 33 (Μ.Τ.=24,5 έτη), ενώ τα αντίστοιχα έτη θητείας τους ως διευθυντών/προϊσταμένων κυμαίνονταν από 1 έως και 28 έτη (Μ.Τ.=10,9 έτη). Το πλήθος των μαθητών στα σχολεία υπηρετήσης των συμμετεχόντων κυμαίνεται από 7 έως 165, ενώ το εκπαιδευτικό προσωπικό με το οποίο συνεργάζονται κυμαίνεται από 4 έως 37 άτομα (Πίνακας 1).

Πίνακας 1

Δημογραφικά δεδομένα των διευθυντών/προϊσταμένων του δείγματος

Κωδικός συμμετέχοντα/ουσας	Φύλο	Ομάδες Ηλικιών	Εργασιακή Σχέση	Ομάδες ετών Προϋπηρεσίας στην Εκπαίδευση	Ομάδες ετών Προϋπηρεσίας σε διευθυντική θέση	Σχολείο υπηρετήσης	Επαγγελματική θέση	Διεύθυνση υπηρετήσης	Αριθμός μαθητών σχολείου	Αριθμός εκπ/κών σχολείου
Δ1	Α	40-49	Μόνιμος	20-29	10-19	Ειδικό	Δ/ντής	Β΄ βάθμια	7	11
Δ2	Θ	50-59	Μόνιμος	20-29	10-19	Γενικό	Πρ/μένη	Α΄	44	6

Δ3	Θ	40-49	Μόνιμος	30+	20-29	Γενικό	Πρ/μένη	βάθμια Α΄	39	4
Δ4	Θ	50-59	Μόνιμος	10-19	10-19	Ειδικό	Πρ/μένη	βάθμια Α΄	2	4
Δ5	Θ	50-59	Μόνιμος	20-29	0-9	Γενικό	Δ/ντρια	βάθμια Β΄	120	35
Δ6	Θ	50-59	Μόνιμος	20-29	0-9	Γενικό	Δ/ντρια	βάθμια Β΄	24	17
Δ7	Θ	50-59	Μόνιμος	20-29	0-9	Γενικό	Δ/ντρια	βάθμια Β΄	165	37
Δ8	Θ	40-49	Μόνιμος	20-29	10-19	Ειδικό	Πρ/μένη	βάθμια Α΄	4	7
Δ9	Α	60+	Μόνιμος	30+	10-19	Γενικό	Δ/ντής	βάθμια Α΄	109	24
Δ10	Θ	40-49	Μόνιμος	10-19	0-9	Γενικό	Δ/ντρια	βάθμια Α΄	100	17
Δ11	Α	50-59	Μόνιμος	30+	0-9	Γενικό	Δ/ντής	βάθμια Α΄	124	21

Εργαλείο έρευνας

Κύριος στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι η καλύτερη κατανόηση ενός φαινομένου, μέσω των εμπειριών των ατόμων που το βίωσαν, δίνοντας έμφαση στη μοναδικότητα της οπτικής κάθε υποκειμένου, όπως αυτή διαμορφώνεται μέσα από το δικό τους πλαίσιο εμπειριών και αντιλήψεων. Αυτή η προσέγγιση στην εμπειρική έρευνα αποκτά ιδιαίτερη σημασία καθώς παρέχει πλούσια και σε βάθος κατανόηση της νοηματοδότησης των ανθρώπων για συγκεκριμένες πράξεις, συμπεριφορές και σχέσεις (Yin, 2011).

Υπάρχουν πολλά εργαλεία συλλογής ποιοτικών δεδομένων, όπως οι συνεντεύξεις, τα άρθρα σε περιοδικά και εφημερίδες, βίντεο και εκπομπές, παρατηρήσεις πεδίου, ομάδες εστίασης, ερωτηματολόγια ανοιχτών ερωτήσεων, ημερολόγια κ.ά. Η περιγραφική φύση των ποιοτικών προσεγγίσεων και ο πλούτος των δεδομένων που προκύπτει με τη χρήση αυτών των εργαλείων δίνει την ευκαιρία στον ερευνητή να δομήσει μια ολοκληρωμένη και πολυσύνθετη εικόνα μέσα στο φυσικό πλαίσιο (Creswell, 2007).

Για τη διερεύνηση των ερωτημάτων της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η συνέντευξη και πιο συγκεκριμένα το είδος της ημιδομημένης, προκειμένου να υπάρχει ευελιξία ως προς τη σειρά και το περιεχόμενο των ερωτήσεων (Robson, 2007) και ο ερωτώμενος να μπορεί να αναπτύξει ελεύθερα και σε βάθος τις σκέψεις και τις αντιλήψεις του. Για να διεξαχθεί ομαλά αυτή διαδικασία και να αναδυθούν πλούσια δεδομένα, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η σχέση που αναπτύσσει ο ερευνητής με τον συμμετέχοντα.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής είναι ο σχεδιασμός και η διατύπωση των ερωτήσεων της συνέντευξης. Στην εν λόγω έρευνα χρησιμοποιήθηκαν αρχικά κάποιες εισαγωγικές ερωτήσεις, προκειμένου να εξοικειωθεί ο συμμετέχων με τη διαδικασία και να αντληθούν κάποιες βασικές πληροφορίες (π.χ. όνομα, ηλικία, χρόνια προϋπηρεσίας κ.ά.). Στη συνέχεια, ακολούθησαν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, σε συνδυασμό με κάποιες διευκρινιστικές (κλειστού τύπου). Οι ερωτήσεις που αποτέλεσαν το περιεχόμενο της συνέντευξης κατασκευάστηκαν από την ερευνήτρια, προσπαθώντας να είναι σαφείς και όσο το δυνατόν μη κατευθυντικές.

Τα θέματα και οι επακόλουθες κατηγορίες γύρω από τις οποίες μπορεί να συνοψιστεί το περιεχόμενο των ερωτήσεων είναι:

1. η εκπαιδευτική ηγεσία, με κατηγορίες:

- η έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας
- τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη

2. το βίωμα της εκπαιδευτικής ηγεσίας, με κατηγορίες:

- ο εαυτός ως εκπαιδευτικός ηγέτης
- το προσωπικό βίωμα της εκπαιδευτικής ηγεσίας

3. η ανατροφοδότηση για τον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη, με κατηγορίες:

- η αντίληψη της ανατροφοδότησης

- η αξιολόγηση της ανατροφοδότησης
4. το στυλ ηγεσίας, με κατηγορίες:
- το προσωπικό στυλ ηγεσίας
 - οι αποτελεσματικές στρατηγικές
5. η ηγεσία στη δημόσια ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα, με κατηγορίες:
- η ηγεσία στη σύγχρονη δημόσια ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα
 - η ισχύουσα ελληνική εκπαιδευτική νομοθεσία
6. το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας, με κατηγορίες:
- το προσωπικό αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας
 - η επιρροή του προσωπικού αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας
 - η ενίσχυση του προσωπικού αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας

Με βάση τον οδηγό της συνέντευξης για τη μελέτη των ερευνητικών ερωτημάτων διαμορφώθηκαν οι ακόλουθοι θεματικοί άξονες (ΘΑ):

- ΘΑ1: Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με την εκπαιδευτική ηγεσία.
- ΘΑ2: Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για το βίωμα της εκπαιδευτικής ηγεσίας.
- ΘΑ3: Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για το στυλ ηγεσίας που ακολουθούν.
- ΘΑ4: Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν στον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη.

- ΘΑ5: Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για την ηγεσία στη δημόσια ελληνική εκπαίδευση.
- ΘΑ6: Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας στην εκπαιδευτική ηγεσία.

Διαδικασία έρευνας

Η συλλογή των δεδομένων υλοποιήθηκε από την ίδια την ερευνήτρια. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με τους διευθυντές/προϊστάμενους των σχολείων, προκειμένου να πραγματοποιηθεί δια ζώσης συνάντηση μαζί τους. Ακολούθησε επίσκεψη στο σχολείο ευθύνης κάθε διευθυντή, όπου παρουσιάστηκε ο σκοπός και το πλαίσιο της έρευνας και συζητήθηκε με τους διευθυντές η δυνατότητα συμμετοχής τους. Παράλληλα, διανεμήθηκε το έντυπο ενημέρωσης – συγκατάθεσης, προκειμένου να υπογραφεί από εκείνους που επιθυμούν να λάβουν μέρος, εξυπηρετώντας τον σκοπό της έρευνας. Αφού εξασφαλίστηκε η συγκατάθεση, ζητήθηκε από τους διευθυντές να δηλώσουν σε εύλογο προσεχές διάστημα τις ημέρες και ώρες διαθεσιμότητάς τους για την υλοποίηση της συνέντευξης.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκαν τηλεφωνικές επικοινωνίες με τους διευθυντές, όπου ορίστηκε κάθε συνάντηση σε ημέρα και ώρα που συμφωνήθηκε και από τις δύο πλευρές. Πριν την έναρξη της συνέντευξης επισημάνθηκε ξανά ο σκοπός και το πλαίσιο της έρευνας, τονίστηκε, σε κάθε περίπτωση, ότι η συμμετοχή των υποκειμένων είναι εθελοντική και μπορούν να αποχωρήσουν από την έρευνα οποιαδήποτε στιγμή επιθυμούν. Η διάρκεια των συνεντεύξεων ήταν κατά προσέγγιση από τριάντα έως εξήντα λεπτά και η διεκπεραίωση αυτής της διαδικασίας ολοκληρώθηκε περίπου σε διάστημα δύο εβδομάδων.

Εφόσον ολοκληρώθηκαν οι συνεντεύξεις, συγκεντρώθηκε το υλικό και ξεκίνησε η

διαδικασία της απομαγνητοφώνησης και της ανάλυσης. Για την ολοκλήρωση αυτού του σταδίου ο απαιτούμενος χρόνος προσδιορίστηκε περίπου στον ένα μήνα. Συνολικά, η εκπόνηση της έρευνας και η καταγραφή των αποτελεσμάτων διήρκησε εννιά μήνες, κατά προσέγγιση.

Περιορισμοί της έρευνας

Παρά τα πλεονεκτήματα που προαναφέρθηκαν, πρέπει να γίνει αναφορά και στους περιορισμούς της έρευνας. Αρχικά, κάθε ποιοτική έρευνα, όπως και η παρούσα, απευθύνεται σε περιορισμένο σύνολο υποκειμένων καθώς ο όγκος των δεδομένων που προκύπτει είναι μεγάλος, απαιτητικός και χρονοβόρος στην επεξεργασία. Επειδή ακριβώς οι συμμετέχοντες είναι λίγοι και πολύ συγκεκριμένα επιλεγμένοι, προερχόμενοι από έναν νομό της Ελλάδας είναι δύσκολο τα αποτελέσματα να γενικευτούν, έτσι ώστε να αφορούν ευρύτερο μέρος του πληθυσμού.

Όσον αφορά στον ερευνητή της ποιοτικής έρευνας, η ενεργή συμμετοχή του ενδέχεται να επηρεάσει και αρνητικά τη διεξαγωγή της έρευνας, εφόσον αναπόφευκτα παρεμβάλλονται ως ένα βαθμό οι προσωπικές του αντιλήψεις. Το γεγονός αυτό μπορεί να τροποποιήσει ή να επηρεάσει τη διαδικασία, το φαινόμενο που διερευνάται ή τους συμμετέχοντες. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η ανεπτυγμένη ή μη ανεπτυγμένη ικανότητα του ερευνητή να αλληλοεπιδρά αποτελεσματικά με τα υποκείμενα της έρευνας, ώστε να διευκολύνει τη συζήτηση και την έκφραση των αντιλήψεών τους σχετικά με το θέμα. Στην προκειμένη περίπτωση, οι συνεντεύξεις κύλησαν ομαλά, εφόσον η ερευνήτρια φάνηκε να διευκολύνει την έκθεση των απόψεων των ερωτώμενων, χωρίς την παρείσφρηση προσωπικών αντιλήψεων.

Τέλος, οι συνθήκες πραγματοποίησης των συνεντεύξεων, όπου μπορεί να υπάρξουν παρεμβολές ή διακοπές - μπορεί να επηρεάσουν την ομαλή έκβασή τους, την προσοχή και την αφοσίωση του ερευνητή και του συμμετέχοντα. Κατά τη διάρκεια κάποιων συνεντεύξεων υπήρξαν παρεμβολές από

τηλεφωνήματα στον χώρο εργασίας των συμμετεχόντων, ωστόσο αυτό δε φάνηκε να εμπόδιζε τη συνέχιση της ροής της συζήτησης ή τον ειρμό της σκέψης των ερωτώμενων.

Δεοντολογικά ζητήματα

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω και σύμφωνα με την αρχή της ελεύθερης και ενήμερης συγκατάθεσης (Τσιώλης, 2014) η συμμετοχή των ερωτώμενων στην παρούσα έρευνα υπήρξε εθελοντική και τα υποκείμενα μπορούσαν να αποσυρθούν όποια στιγμή το επιθυμούσαν. Η ερευνήτρια παρείχε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για το αντικείμενο και τον σκοπό της έρευνας, εξασφαλίζοντας την συναίνεση για συμμετοχή στην ερευνητική διαδικασία, μέσω ενός εντύπου συγκατάθεσης. Επίσης, εγγυήθηκε και τηρήθηκε σε απόλυτο βαθμό η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων καθώς και των προσωπικών στοιχείων των συμμετεχόντων. Σημαντική μέριμνα, ακόμη, λήφθηκε, προκειμένου να μειωθούν οι αρνητικές συνέπειες (π.χ. ψυχολογική πίεση) που μπορεί να επέφερε η συμμετοχή στην ερευνητική διαδικασία για τους συνεντευξιαζόμενους, σύμφωνα με την αρχή της προστασίας από ενδεχόμενη βλάβη (Τσιώλης, 2014).

Η ερευνήτρια απέδωσε εξέχουσα προσοχή στην αποφυγή εμπλοκής σε πολλαπλούς ρόλους με τα υποκείμενα της έρευνας, προκειμένου να αποτραπεί η παρεμβολή άλλων συμφερόντων, πέρα των ερευνητικών, στη διαδικασία (Τσιώλης, 2014). Τέλος, σύμφωνα με την αρχή της αποφυγής της εξαπάτησης η ερευνήτρια φρόντισε ώστε να μην αποκρύψει πληροφορίες από τους συμμετέχοντες σχετικά με τον σκοπό της έρευνας και τη συμμετοχή τους στην ερευνητική διαδικασία (Τσιώλης, 2014).

Αξιοπιστία και εγκυρότητα

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα είναι θεμελιώδεις έννοιες στην έρευνα, καθώς διασφαλίζουν ότι τα ευρήματα είναι ακριβή και αντιπροσωπευτικά των φαινομένων που μελετώνται. Η αξιοπιστία αφορά στη συνέπεια των αποτελεσμάτων όταν η έρευνα επαναλαμβάνεται υπό

παρόμοιες συνθήκες, ενώ η εγκυρότητα αναφέρεται στην ακρίβεια και την ειλικρίνεια των ευρημάτων σε σχέση με το αντικείμενο της έρευνας (Golafshani, 2003).

Στην ποιοτική έρευνα, οι έννοιες αυτές αποκτούν άλλη σημασία. Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα μετουσιώνονται σε εμπιστευσιμότητα, βασιμότητα και ποιότητα και ο τρόπος για να επιτευχθούν αυτά κατά τη διαδικασία της έρευνας είναι η επίδραση του ερευνητή, ώστε να ελαχιστοποιήσει την προκατάληψη και να αυξήσει την αλήθεια και την ειλικρίνεια της πρόθεσης για τη μελέτη κάποιου κοινωνικού φαινομένου, κάνοντας χρήση της τριγωνοποίησης (Golafshani, 2003). Η αξιοπιστία ενισχύεται μέσω τεχνικών όπως η τριγωνοποίηση, όπου χρησιμοποιούνται πολλαπλές πηγές δεδομένων ή μέθοδοι για τη διασταύρωση των πληροφοριών (Shenton, 2004).

Η εγκυρότητα από την άλλη, εξασφαλίζεται μέσω της λεπτομερούς περιγραφής της διαδικασίας συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων, καθώς και της συμμετοχής των ίδιων των συμμετεχόντων στη διαδικασία επαλήθευσης των αποτελεσμάτων (Lincoln et al., 1985).

Συνολικά, η προσεκτική σχεδίαση και η διαφανής παρουσίαση της ερευνητικής διαδικασίας είναι κεντρικές για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας στην ποιοτική έρευνα και οι έννοιες της αξιοπιστίας, εγκυρότητας και τριγωνοποίησης πρέπει να χρησιμοποιούνται ως αντανάκλαση των πολλαπλών τρόπων εγκαθίδρυσης της αλήθειας (Golafshani, 2003).

Σε συνέχεια με τα προηγούμενα έτσι και στην παρούσα έρευνα σκοπός υπήρξε η βαθιά κατανόηση και η επεξήγηση του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/προϊστάμενοι τον ρόλο τους ως εκπαιδευτικοί ηγέτες σε δημόσια ελληνικά σχολεία μέσα από την πλήρη και ακριβή περιγραφή των δεδομένων και όχι απλά η εύρεση σχέσεων αιτίου αιτιατού ποσοτικά μετρήσιμων μεταβλητών.

Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Τα δεδομένα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις με τους διευθυντές σχολείων απομαγνητοφωνήθηκαν και επεξεργάστηκαν με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης. Η θεματική ανάλυση δεδομένων αποτελεί μια ποιοτική μέθοδο για την αναγνώριση, ανάλυση και καταγραφή των μοτίβων που παρατηρούνται μέσα σε ένα σύνολο δεδομένων, η οποία για να αποδειχθεί αποτελεσματική απαιτεί σαφήνεια και διαφάνεια κατά τη διαδικασία εφαρμογής της (Braun & Clarke, 2006. Castleberry & Nolen, 2018). Χρησιμοποιείται για την ανάλυση ταξινομήσεων και την παρουσίαση μοτίβων που ανακύπτουν από τα δεδομένα. Παρουσιάζει τα δεδομένα με μεγάλη λεπτομέρεια και έχει αποδειχθεί κατάλληλη μέθοδος για μελέτες που στοχεύουν στην ανακάλυψη μέσω της ερμηνείας. Στη θεματική ανάλυση όλες οι ερμηνείες είναι πιθανές και αυτό είναι που δίνει την ευχέρεια στον ερευνητή να αναδείξει όλες τις πτυχές ενός θέματος σε ένα ευρύ πλαίσιο (Alhojailan, 2012).

Η θεματική ανάλυση είναι ευρέως διαδεδομένη στρατηγική που χρησιμοποιείται συχνά στην ποιοτική έρευνα ως περιγραφική μέθοδος που χαρακτηρίζεται από μεγάλη ευελιξία, ενώ αναλύει δεδομένα που μπορεί να προκύψουν από μεγάλη ποικιλία ερωτημάτων και θεμάτων. Η ευελιξία που δίνει στον ερευνητή έγκειται στο γεγονός ότι δε δεσμεύεται από συγκεκριμένο θεωρητικό πλαίσιο, ούτε από ορισμένη μεθοδολογία που ορίζει τις λεπτομέρειες της συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων. Αυτό που κάνει τη θεματική ανάλυση να ξεχωρίζει σε σύγκριση με άλλες μεθόδους ανάλυσης στην ποιοτική έρευνα είναι ότι το θεωρητικό πλαίσιο και οι μέθοδοι προσαρμόζονται στα ερωτήματα του ερευνητή, με βάση τη γνώση που θέλει να αποκομίσει από τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την απεικόνιση της πραγματικότητας, αλλά και ως εργαλείο για την αποδόμηση και αποσύνθεση της επιφανειακής πραγματικότητας (Braun & Clarke, 2006).

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που καθιστούν τη θεματική ανάλυση κατάλληλη για την ανάλυση των δεδομένων μιας ποιοτικής έρευνας. Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί καλή επιλογή για έναν ποιοτικό ερευνητή, καθώς μπορεί να εντοπίσει και να αναγνωρίσει παράγοντες που επηρεάζουν οποιοδήποτε ζήτημα αναδύεται από τους συμμετέχοντες. Προσδίδει τη δέουσα σημασία στην ερμηνεία των ίδιων των συμμετεχόντων, καθώς εκείνοι δίνουν τις πιο κατάλληλες εξηγήσεις για τη συμπεριφορά, τη σκέψη και τη δράση τους (Creswell, 2003). Η ευελιξία της θεματικής ανάλυσης δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να αξιοποιήσει όλο τον πλούτο των δεδομένων που έχουν προκύψει κατά τη διάρκεια της έρευνας. Η θεματική ανάλυση είναι κατάλληλη, όταν σκοπός της έρευνας είναι να κατανοήσει την παρούσα σκέψη και συμπεριφορά ενός ατόμου με την επίδραση ή όχι άλλων μεταβλητών και παραγόντων σε διαφορετικές συγκυρίες (Alhojailan, 2012). Η θεματική ανάλυση κωδικοποιεί και κατηγοριοποιεί τα δεδομένα σε «θέματα», τα οποία μπορεί να συλλεχθούν με τη χρήση διαφορετικών εργαλείων και συμμετέχοντες από διαφορετικά περιβάλλοντα (Alhojailan, 2012).

Οι Braun και Clarke (2012) συνοψίζουν την επιχειρηματολογία τους υπέρ της θεματικής ανάλυσης στην προσβασιμότητα και στην ευελιξία της. Υποστηρίζουν ότι αποτελεί μια διέξοδο στην ποιοτική ανάλυση που σε πολλές περιπτώσεις είναι περίπλοκη, δύσκολη και γεμάτη προκλήσεις, καθώς ορίζει τον τρόπο κωδικοποίησης και επεξεργασίας ποιοτικών δεδομένων με μέθοδο συστηματική που μπορεί να οδηγήσει σε ευρύτερες θεωρητικές ή ιδεολογικές αναζητήσεις.

Τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά ανέδειξαν τη θεματική ανάλυση ως την καταλληλότερη μέθοδο για την επεξεργασία των δεδομένων, που προέκυψαν από την υλοποίηση της παρούσας έρευνας. Στη συνέχεια, ακολουθεί η περιγραφή των έξι σταδίων που πρότειναν οι Braun & Clarke (2006) για την υλοποίηση της θεματικής ανάλυσης στην ποιοτική έρευνα. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, δεν πρόκειται για στάδια που διαδέχονται αποκλειστικά και γραμμικά το ένα

το άλλο, αλλά για φάσεις από τις οποίες πρέπει να περνά ο ερευνητής και να επανέρχεται ξανά, όποτε κρίνει απαραίτητο. Είναι μια διαδικασία συνεχώς εξελισσόμενη και μεταβαλλόμενη που απαιτεί χρόνο και ευελιξία.

- i. Εξοικείωση του ερευνητή με τα δεδομένα: είτε ο ερευνητής συλλέγει μόνος του τα δεδομένα, είτε του δίνονται έτοιμα απαιτείται να δεσμευτεί στην μελέτη του περιεχομένου των δεδομένων του εις βάθος, μέσω επαναλαμβανόμενων αναγνώσεων και ενεργητικού διαβάσματος. Σε αυτήν την πρώτη φάση, ο ερευνητής διαβάζει και ταυτόχρονα αναζητά νοήματα και μοτίβα.
- ii. Η πρώτη κωδικοποίηση: αφού γίνουν τα παραπάνω, ακολουθεί η πρώτη απόπειρα δημιουργίας κωδικών μέσα από τη μελέτη του περιεχομένου των δεδομένων. Η κωδικοποίηση ξεκινά με την αναγνώριση κάποιου χαρακτηριστικού που ξεχωρίζει στα δεδομένα και φαίνεται ενδιαφέρον στον αναλυτή σε σχέση με το υπό μελέτη φαινόμενο. Η δεύτερη φάση απαιτεί συστηματική μελέτη ολόκληρου του υλικού που έχει προκύψει, δίνοντας ισάξια σημασία σε κάθε πρόταση, μέχρι να εντοπιστούν απόψεις και τοποθετήσεις που μπορούν να αποτελέσουν βάση για κάποιο επαναλαμβανόμενο μοτίβο.
- iii. Αναζήτηση θεμάτων: αφού ο αναλυτής καταγράψει τη λίστα με την πρώτη κωδικοποίηση, ξεκινά η τρίτη φάση όπου οι διαφορετικοί κωδικοί οργανώνονται σε σχετικά «θέματα». Πιο συγκεκριμένα οι κωδικοί αναλύονται και γίνεται προσπάθεια να συνδυαστούν, ώστε να σχηματίσουν ένα κυρίαρχο «θέμα» ή μικρότερα «υπο-θέματα».
- iv. Επανεξέταση των «θεμάτων»: σε αυτήν τη φάση τα υποψήφια «θέματα» επαναξετάζονται, προκειμένου να υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ τους και τα δεδομένα που ανήκουν σε αυτά να έχουν συναφή νοήματα.

- v. Καθορισμός και κατονομασία «θεμάτων»: για κάθε «θέμα» που έχει διαμορφωθεί πρέπει να προσδιοριστεί η κεντρική του ιδέα, καθώς και ποια πλευρά των δεδομένων απεικονίζει κάθε φορά. Αυτή η διαδικασία παίρνει τη μορφή μιας εκτενούς ανάλυσης, η οποία πρέπει να εντάσσεται μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο του υπό εξέταση φαινομένου, χωρίς να υπάρχει αλληλοεπικάλυψη μεταξύ των θεμάτων.
- vi. Συγγραφή της έκθεσης ευρημάτων: στην έκτη και τελευταία φάση η πρόκληση του αναλυτή είναι να συντάξει και να παρουσιάσει την πολυπλοκότητα των δεδομένων με τρόπο τέτοιο που θα εξασφαλίζει την επάρκεια και την εγκυρότητα της διαδικασίας στον αναγνώστη.

Για τις ανάγκες της παρούσας ανάλυσης και συμβαδίζοντας εναρμονισμένα με το κλίμα της εποχής, η προηγμένη τεχνολογία αξιοποιήθηκε για την εξαγωγή των βέλτιστων αποτελεσμάτων από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό Atlas.ti που αποτελεί ισχυρό εργαλείο για την ποιοτική ανάλυση δεδομένων και ιδιαίτερα για μεγάλα κείμενα ή οπτικά και ακουστικά δεδομένα. Το λογισμικό αυτό πρόσφερε υποστήριξη στην ερευνήτρια κατά τη διαδικασία ανάλυσης δεδομένων, όπου επεξεργάστηκαν μεγάλα τμήματα κειμένου, με τη χρήση κωδικοποίησης και σχολιασμού και κατέστη δυνατή η κατηγοριοποίηση επαναλαμβανόμενων θεμάτων και μοτίβων στα δεδομένα, διευκολύνοντας τη βαθύτερη κατανόηση της εμπειρίας των συμμετεχόντων (Smit, 2002).

Με αυτόν τον τρόπο, εντοπίστηκαν στις απαντήσεις των ερωτώμενων λέξεις ή φράσεις κλειδιά, έγινε αναγωγή σε κώδικες και διασύνδεση των δεδομένων, ενώ τα ευρήματα παρουσιάστηκαν και με τη μορφή γραφημάτων. Το ATLAS.ti προσφέρει εργαλεία για την οπτικοποίηση των σχέσεων μεταξύ των δεδομένων και την ποσοτικοποίηση της συχνότητας εμφάνισης των κωδικών ή θεμάτων, επιτρέποντας τη δημιουργία δικτύων και διαγραμμάτων που

ενισχύουν τη θεωρητική κατανόηση. Η χρήση του συγκεκριμένου λογισμικού στην ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων συμβάλλει στην επιστημονική ακρίβεια και τη συστηματικότητα της έρευνας (Hwang, 2008).

Κεφάλαιο 4^ο

Εισαγωγικές ερωτήσεις

Στο ερώτημα αν αλλάζει ο βαθμός δυσκολίας ανάλογα με την βαθμίδα εκπαίδευσης, οι περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες (57,1%) θεωρούσαν ότι η δυσκολία δεν επηρεάζεται τόσο από τη βαθμίδα, όσο από άλλους παράγοντες. Υπήρξαν επιχειρήματα που αναφέρονταν στη δυσκολία που επιφέρει η μεγαλύτερη εμπλοκή των γονέων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, καθώς και στην πληθώρα των διοικητικών καθηκόντων για τον διευθυντή. Επίσης, υποστηρίχθηκε η άποψη ότι η δυσκολία αυξάνει ανάλογα με τον αριθμό των μαθητών καθώς και με την προσπάθεια επίτευξης της συνεργασίας. Όσοι απάντησαν θετικά στο ερώτημα αυτό υποστήριξαν ότι οι απαιτήσεις στις οποίες πρέπει να ανταποκριθεί ο διευθυντής/προϊστάμενος αυξάνουν ανάλογα με την βαθμίδα εκπαίδευσης. Τέλος, από έναν ερωτώμενο εκφράστηκε η άποψη ότι ο βαθμός δυσκολίας είναι ίδιος για όλες τις βαθμίδες.

Όσον αφορά στο ερώτημα σχετικά με το πώς προέκυψε η διευθυντική θέση στην επαγγελματική τους πορεία και τί τους οδήγησε στην εκδήλωση ενδιαφέροντος για αυτήν, οι περισσότερες απαντήσεις (52,9%) ανέφεραν την πρόκληση και το κίνητρο για διεκδίκηση και ελευθερία κινήσεων, καθώς και το γεγονός ότι διέθεταν τα ανάλογα προσόντα. Στη δεύτερη θέση (29,4%) ήταν η πραγματοποίηση του οράματος που είχαν για την εκπαίδευση και στην τρίτη θέση (17,6%) βρέθηκαν όσοι το έκαναν αναγκαστικά λόγω μη ύπαρξης άλλων ή πολύ λίγων διεκδικητών της θέσης (κυρίως νηπιαγωγού).

Παρουσίαση των αποτελεσμάτων

- ΘΑ1: Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με την εκπαιδευτική ηγεσία.

- ❖ Η έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας (ερωτήσεις 1-3)

Οι διευθυντές/προϊστάμενοι του δείγματος στις απαντήσεις έδωσαν συνολικά 68 χαρακτηριστικά τα οποία κατά την γνώμη τους συνιστούν την εκπαιδευτική ηγεσία. Αυτές οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν, ομαδοποιήθηκαν και από την ανάλυση αυτή προέκυψε ότι το κλίμα συνεργασίας και δημοκρατίας με αλληλοσεβασμό αποτελούσε το κυριότερο χαρακτηριστικό της εκπαιδευτικής ηγεσίας, αφού αναφέρθηκε συνολικά 21 φορές (30,9%). Αυτό που επισήμαναν οι περισσότεροι διευθυντές/προϊστάμενοι για την εκπαιδευτική ηγεσία ήταν ότι πρόκειται για μια διαδικασία συνεργατική στην οποία συμμετέχουν όλοι οι εμπλεκόμενοι, προκειμένου να επιτυγχάνεται το βέλτιστο για τους μαθητές. Σύμφωνα με αυτό, ο Δ1 αναφέρει:

«Τώρα, εάν θέλουμε να μιλήσουμε στην εκπαίδευση το κυρίαρχο κομμάτι ή έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι η συνεργασία, είναι τα νέα δεδομένα που παρουσιάζονται κάθε φορά να τα χρησιμοποιείς, είναι να δίνεις χώρο πραγματικά στους γονείς, στους συναδέλφους να εκφράζονται. Νομίζω ότι ένας ηγέτης στην εκπαίδευση έχει να κερδίσει ακούγοντας όλους, γιατί ούτως ή άλλως η μάθηση δεν έχει ένα τυποποιημένο δρόμο».

Στη δεύτερη θέση (13 φορές, 19,1%) συναντήσαμε την οργάνωση και τον συντονισμό των ενεργειών όλων των φορέων της εκπαιδευτικής κοινότητας. Η Δ5 δίνει μια χαρακτηριστική απεικόνιση της ηγεσίας σε έναν σχολικό οργανισμό:

«Έτσι είναι σαν την πυραμίδα του Maslow κάπως. Σε ένα υψηλότερο επίπεδο είναι η λειτουργία το να ρυθμίζεις τη λειτουργία, να προσπαθείς να ρυθμίσεις τη λειτουργία του

σχολείου συνεργαζόμενος με τους άλλους εκπαιδευτικούς και με τα παιδιά και τους γονείς που σε εμάς είναι λιγότερη η παρέμβαση τους και σε ένα επόμενο επίπεδο το υψηλότερο θα έλεγα να λειτουργήσει έτσι κάπως μετασχηματιστικά προς όλους. Να τους εμπνεύσεις, να τους δώσεις να καταλάβουν και να τους εμπνεύσεις για αυτό το στόχο που λέγαμε πριν το φωτεινό και τον υψηλότερο, ούτως ώστε να να προχωρήσουμε όλοι μαζί. Και να μην αφήσουμε κανένα πίσω όσο είναι δυνατόν. Κάπως έτσι θα όριζα την ηγεσία».

Στην τρίτη θέση εμφανίστηκε επτά φορές (10,3%) το χαρακτηριστικό της ολικής ποιότητας και της επίτευξης στόχων, έτσι ώστε όλοι να συνεργάζονται αποτελεσματικά και στο τέλος ο καθένας να μένει ικανοποιημένος και γεμάτος εφόδια από την προσπάθεια που καταβλήθηκε. Ο Δ1 αναφέρει χαρακτηριστικά:

«Η λέξη ολική ποιότητα ήταν η πρώτη φορά που την άκουσα σε ένα μεταπτυχιακό που έκανα είχε σαν στόχο πραγματικά σε έναν οργανισμό όλα να είναι τόσο καλά οι αποδέκτες να λαμβάνουν πραγματικά την ικανοποίηση ότι παίρνουν αυτό που ακριβώς περίμεναν, το ίδιο οι εργαζόμενοι μέσα στον οργανισμό, το ίδιο αυτοί που έλεγχαν τον οργανισμό, οι μαθητές θα πρέπει να φεύγουν ευχαριστημένοι, θα πρέπει να φεύγουν πραγματικά εφοδιασμένοι με τη γνώση, οι γονείς θα πρέπει να φεύγουν χαρούμενοι για το ενδιαφέρον και για τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουμε τα παιδιά τους. Ότι το όνειρό τους το κάνουμε πραγματικά το βάζουμε μαζί με τους εκπαιδευτικούς στόχους και μαζί κοιτάμε να πετύχουμε και τα δύο όσο το δυνατόν περισσότερο.»

Στην επόμενη θέση (τέταρτη της φθίνουσας σειράς) βρέθηκαν τρία χαρακτηριστικά: α. η γνώση των πλαισίων και η μεθοδικότητα, β. το φωτεινό παράδειγμα, η έμπνευση και η παρότρυνση και γ. η εξεύρεση λύσεων με ευελιξία και ανοιχτό μυαλό. Το καθένα από τα τρία προηγούμενα χαρακτηριστικά αναφέρθηκε από έξι φορές (8,8%). Όπως τονίζει ο Δ11

«ως βασικά στοιχεία της εκπαιδευτικής ηγεσίας, θεωρώ ότι ο διευθυντής διευθύντρια πρέπει να έχει ισχυρές ηγετικές ικανότητες όραμα για την παιδεία, αποτελεσματική διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων και να μπορεί να εμπνέει και να υποστηρίζει εκπαιδευτικούς και μαθητές στην επίτευξη των εκπαιδευτικών τους στόχων».

Ενώ η Δ7 συμπληρώνει

«πρέπει να μπορείς να συμπεριφερθείς και να μπορείς να επικοινωνήσεις και να βρεις λύσεις με όλους. Με όλες τις κατηγορίες που είπαμε πριν μαθητές, καθηγητές, γονείς και την κοινωνία έξω. Μετά πρέπει να μπορείς να δεις πώς θα λειτουργήσεις σε φάση γραφειοκρατίας στο να ξέρεις υπολογιστές να ξέρεις να έχεις μια σχετική άνεση με τη νομοθεσία και από εκεί και πέρα θα πρέπει να είσαι ακόμα και επιστάτης να φτιάξεις κάτι που θα χαλάσει να βρεις μια λύση ακόμα και στα κτιριακά. Δηλαδή γενικώς όλα περιστρέφονται γύρω από σένα».

Στις δυο τελευταίες θέσεις της υπό εξέταση κλίμακας χαρακτηριστικών της εκπαιδευτικής ηγεσίας ήταν η κοινή πορεία και το όραμα (5 φορές, 7,4%), όπως συνοψίζει η Δ4

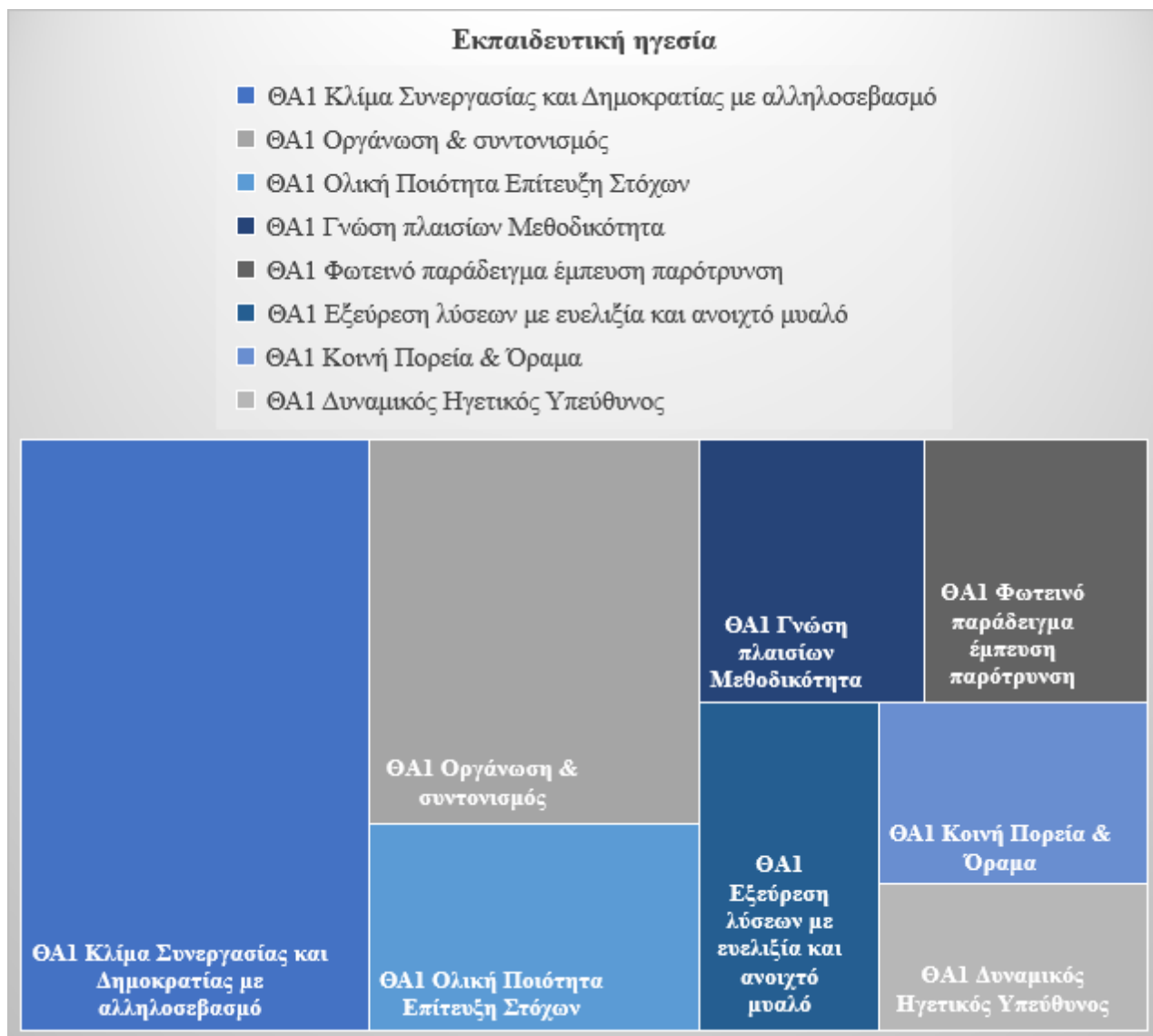
«σαν εκπαιδευτική ηγεσία θεωρώ πως είναι η διαδικασία κατά την οποία έτσι όλοι όσοι εμπλέκονται με την εκπαιδευτική διαδικασία, θέτουν κάποιους στόχους και προσπαθούν μέσα από μια κοινή πορεία κοινό όραμα να τους να τους εκπληρώσουν και σε αυτό βοηθάει είτε ο προϊστάμενος είτε ο διευθυντής που βρίσκεται σε κάποιες στη βαθμίδα»,

καθώς και τα χαρακτηριστικά δυναμικός, ηγετικός, υπεύθυνος (4 φορές, 5,9%), όπως αναφέρει η Δ3 σχετικά με τα βασικά στοιχεία της έννοιας της εκπαιδευτικής ηγεσίας

«Υπευθυνότητα. Υπομονή, επιμονή σεβασμός προς όλους ισότητα. Όλα αυτά αρχές που καθορίζουν ένα δημοκρατικό και υπεύθυνο άτομο άνθρωπο» (Γραφήματα ΘΑ1.1).

Γράφημα ΘΑ1.1

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας.



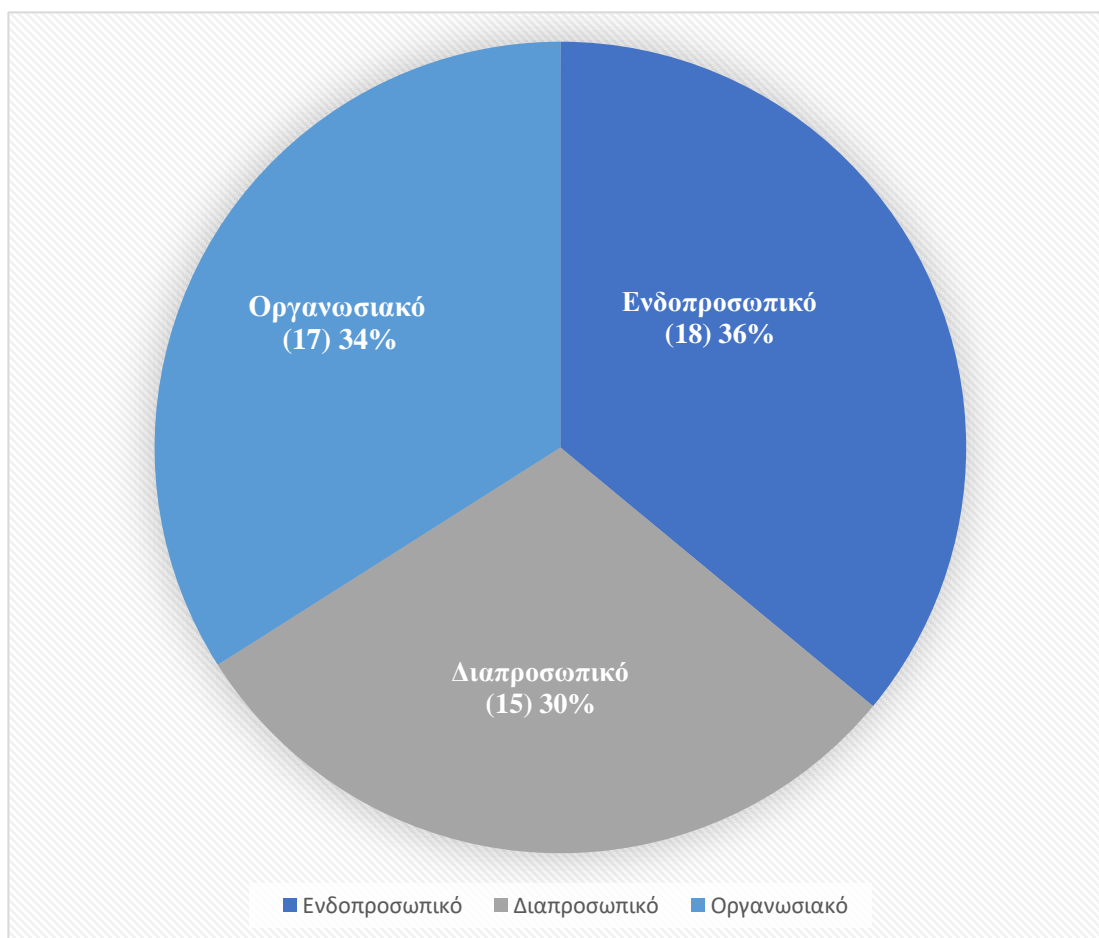
❖ Τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη (ερωτήσεις 4-5).

Οι συμμετέχοντες του δείγματος κλήθηκαν να σχηματοποιήσουν αυτόν τον άξονα σε τρία επιμέρους επίπεδα: α) το ενδοπροσωπικό, β) το διαπροσωπικό και γ) το οργανωσιακό. Η κωδικοποίηση των απαντήσεων έδωσε συνολικά 50 χαρακτηριστικά από τα οποία τα 18 (36,0%)

αφορούσαν στο ενδοπροσωπικό, τα 15 (30%) στο διαπροσωπικό και τα 17 (34,0%) στο οργανωτικό (Γράφημα ΘΑ1.2).

Γράφημα ΘΑ1.2:

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με τα επίπεδα χαρακτηριστικών του εκπαιδευτικού ηγέτη.



Από την ανάλυση των δεδομένων ανά επίπεδο προέκυψαν τα εξής ευρήματα:

α) ενδοπροσωπικό επίπεδο

Το πρώτο στοιχείο από την κατηγορία των ενδοπροσωπικών χαρακτηριστικών, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων του δείγματος, ήταν η επικοινωνία με διάλογο, η

ενσυναίσθηση, η προσαρμοστικότητα, η δημιουργικότητα και η εξωστρέφεια (9 αναφορές ποσοστό 18% στο σύνολο των τριών επιπέδων). Όπως αναφέρει η Δ2, ο εκπαιδευτικός ηγέτης

«θα πρέπει να είναι ένα άτομο που να έχει ενσυναίσθηση να έχει αυτό που σας είπα ευελιξία, υπομονή και επιμονή σε κάποια πράγματα. Να μπορεί να ακούει τις απόψεις όλων των μελών του του Συμβουλίου του σχολικού συμβουλίου να είναι σεβαστές».

Στη δεύτερη θέση βρέθηκε η αυτοκριτική, η οποία θα αποδώσει στον ηγέτη την ικανοποίηση της επίτευξης ή θα αποτελέσει εφαλτήριο για επαναπροσδιορισμό και ανακατεύθυνση της πορείας του (4 φορές, ποσοστό 8%), όπως λέει ο Δ1

«Το ενδοπροσωπικό. Αυτό αφορά πραγματικά μια συνεχής αυτοκριτική, το οποίο πραγματικά θα σε κάνει να βελτιώνεις κάποια πράγματα τα οποία έχεις κάνει λάθος ή κάποια πράγματα να τα ενισχύεις όταν τα έχεις κάνει σωστά...θα πρέπει να ξαναπροσαρμόζεσαι, να επαναπροσδιορίζεσαι και να μπορείς πραγματικά να βελτιώνεσαι μέσα από τα μηνύματα που παίρνεις από τους συναδέλφους από τους γονείς τους και από τα παιδιά».

Επίσης αναφέρθηκαν το χαρακτηριστικό του ισορροπημένου ηγέτη με αυτοπεποίθηση προσήνεια, ηρεμία και ευγένεια (6%), καθώς και η αγάπη για το παιδί και τον άνθρωπο (4%). Η Δ7 συνοψίζει για τον εκπαιδευτικό ηγέτη

«Νομίζω ότι πρέπει να είσαι ήρεμος και να προσπαθείς να βρεις λύσεις πάντα. Αυτό»,
ενώ η Δ5 αναλύει

«πρέπει να τα έχει βρει πολύ με τον εαυτό του το πρέπει να αγαπάει πάρα πολύ τους ανθρώπους και τα παιδιά. Πρέπει να είναι διατεθειμένος συνεχώς να αποδέχεται την άγνοιά του και τα λάθη του και να προσπαθεί να διορθώνει τα λάθη και να καλύπτει τα κενά του. Θα πρέπει να είναι ένας ισορροπημένος άνθρωπος γενικά...Και να είναι προσινής να είναι ευγενής. Να μπορεί να παραμένει ήρεμος».

β) διαπροσωπικό επίπεδο

Το κυριότερο από όλα τα χαρακτηριστικά στο διαπροσωπικό επίπεδο καθώς επίσης και στο σύνολο των τριών επιπέδων ήταν οι σχέσεις αλληλοκατανόησης, αλληλοσεβασμού και αλληλοβοήθειας με αποδοχή, συνεργασία και εξεύρεση λύσεων (11 αναφορές, ποσοστό 22,0% στο σύνολο των τριών επιπέδων). Η Δ8 αναφέρει σχετικά

«Όσον αφορά στο διαπροσωπικό επίπεδο, ο εκπαιδευτικός ηγέτης θα πρέπει να έχει επικοινωνιακές καλές επικοινωνιακές δεξιότητες, έτσι ώστε να μπορεί να συνεργάζεται με τους μαθητές τους συναδέλφους τους γονείς»,

ενώ η Δ6 τονίζει και τη σημασία της αλληλεπίδρασης μέσα από την επικοινωνία και τη συνεργασία, όπου αναπτύσσεται μια σχέση αμοιβαιότητας:

«θα έλεγα η επικοινωνία, αλλά εμένα μου αρέσει και η αλληλεπίδραση. Μου αρέσει δηλαδή πάρα πολύ να παίρνω και να δίνω από τους εκπαιδευτικούς γιατί μετά από 21 χρόνια και όχι μόνο ως διευθύντρια μου αρέσει να δίνω μέρος της εμπειρίας και να εισπράττω ενθουσιασμό νέο... Ένας ηγέτης το έχει ανάγκη αυτό νομίζω. Για να λαμβάνει να παίρνει νέα στοιχεία και να τα να μπορεί να τα συνεχίσει να μπορεί να το εκμεταλλευτεί».

Η Δ7 συμπληρώνει και τη σημασία της διατήρησης της ηρεμίας μεταξύ των εμπλεκόμενων με τον εκπαιδευτικό ηγέτη να επιλύει προβλήματα και να διατηρεί την ικανοποίηση όλων:

«Αυτό να υπάρχει ηρεμία, να μην δηλαδή γιατί υπάρχουν εντάσεις πάντα στα σχολεία. Οπότε θα πρέπει να μπορείς να τις σβήνεις, όχι να τις πυροδοτείς και ταυτόχρονα να βρεις μια λύση που να είναι σολομώντεια και να ικανοποιούνται όσο γίνεται όλοι για να μπορούμε να προχωράμε».

Ακολούθησαν στη φθίνουσα σειρά οι σχέσεις εμπιστοσύνης με τους γονείς και την κοινότητα –πολιτεία (6%), όπως επισημαίνει η Δ5

«πολύ σημαντικό είναι το κομμάτι των διαπροσωπικών σχέσεων για τη σχέση με τους γονείς να κερδίσουμε την εμπιστοσύνη τους και να έρθουν κοντά στο σχολείο αλλά και στο κομμάτι

εκείνο που το σχολείο βγαίνει στην κοινωνία ανοίγει, διαπραγματεύεται, διεκδικεί και κερδίζει»,

ενώ έγινε και μία αναφορά για ελευθερία κινήσεων στους συναδέλφους εκπαιδευτικούς του συλλόγου διδασκόντων. Η Δ3 δίνει έμφαση στην εξάλειψη διακρίσεων και στην ισότητα στη σχέση με τους συναδέλφους, όπου όλοι έχουν την ελευθερία να μιλήσουν και να ενεργήσουν μέσα σε ένα συνεργατικό πλαίσιο:

«να αντιμετωπίζω τους ανθρώπους σαν ίσους του το προσωπικό δηλαδή που είναι υφιστάμενοι μου σε εισαγωγικά είναι συνάδελφοι. Δεν υπάρχουν δηλαδή οι διακρίσεις είμαι εγώ ψηλά και αυτοί χαμηλότερα. Και να ενεργώ και σαν πρότυπο θεωρώ. Να τους δίνω χώρους, ελευθερία κινήσεων, λόγου και συνεργάτες».

γ) οργανωσιακό επίπεδο

Το πρώτο χαρακτηριστικό που εντοπίστηκε σε αυτό το επίπεδο ήταν η διαδοχική επίτευξη στόχων με σχέδιο & προτεραιότητες και η συνεχής αφοσίωση (6 φορές, ποσοστό 12,0%) και στη συνέχεια βρέθηκε η οργάνωση συνεργασιών με σχέδιο (5 φορές, ποσοστό 10,0%). Ο Δ1 αναφέρει σχετικά:

«το οργανωσιακό επίπεδο πραγματικά νομίζω ότι δεν μπορεί να σταματήσει ποτέ. Δηλαδή δεν μπορεί να πει κάποιος τα έχω κάνει όλα τέλεια. Γιατί κάθε φορά που πετυχαίνουμε ένα στόχο μπορούμε να επιτύχουμε ακόμα έναν ακόμα έναν ακόμα έναν. Αυτό δεν μπορείς να το πεις εξαρχής ότι οι στόχοι είναι τόσοι, είναι λιγότεροι, είναι περισσότεροι. Κάθε φορά που πετυχαίνεις κάτι βλέπεις ότι ξαφνικά σαν να ανοίγει μια αυλαία. Σα να ανοίγει και να κλείνει μια αυλαία για το επόμενο...η οργάνωση κάθε φορά, όταν θες να πετύχεις και κάτι πρέπει να έχει, θα πρέπει να κάνεις, ας πούμε, συνεργασίες συνεχώς καινούργιες, άρα θα πρέπει και η οργάνωση κάθε φορά να είναι ακόμα πιο απαιτητική ή ακόμα πιο πολύπλοκη...το όραμα θα πρέπει να περάσει πρώτα μέσα από την οργάνωση».

Πιο κάτω στην φθίνουσα σειρά βρέθηκε η οργάνωση ευχάριστου και δημιουργικού περιβάλλοντος, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Δ4, ο εκπαιδευτικός ηγέτης θα πρέπει «να μπορεί να δημιουργεί ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και να υπάρχουν για να μπορεί και ο καθένας να βρίσκει κίνητρα είτε μάθησης είτε σε εργασίας να πετύχει πράγματα» και ο σωστός χειρισμός του ανθρώπινου δυναμικού (8,0%), κατά τον οποίο κάθε άτομο αξιοποιείται στην κατάλληλη θέση με βάση το δυναμικό του, μέσα από τη διορατικότητα και την ευελιξία του ηγέτη, όπως αναφέρει και η Δ5:

«Μερικές φορές σκέφτομαι ότι στο σχολείο ενδεχομένως θα χρειαζόταν μια βεμπεριανού τύπου οργάνωση...θεωρώ ότι πρέπει να έχει την ικανότητα να διαβλέπει της ικανότητες των ανθρώπων και να τους αποδίδει ρόλους που μπορούν να παίζουν με επιτυχία, όπως επίσης να έχει και την διπλωματία να το πω έτσι, όταν η τοποθέτηση σε έναν ρόλο ή σε μια θέση αποτυγχάνει, να αλλάζει το σκηνικό». (Γράφημα ΘΑ1.3).

Γράφημα ΘΑ1.3:

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με τα χαρακτηριστικά των επιπέδων της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

<p>ΘΑ2 Διαπροσωπικό- Σχέσεις αλληλοκατανόησης,αλληλοσεβασμού και αλληλοβοήθειας με αποδοχή, συνεργασία και εξεύρεση λύσεων, 11</p>	<p>ΘΑ2 Ενδοπροσωπικό- Επικοινωνία, Διάλογος, Ενσυναίσθηση, Προσαρμοστικότητα, Δημιουργικότητα, Εξωστρέφεια, 9</p>	<p>ΘΑ2 Οργανωσιακό- Διαδοχική επίτευξη στόχων με σχέδιο, προτεραιότητες και συνεχή αφοσίωση, 6</p>	<p>ΘΑ2 Οργανωσιακό- Οργάνωση συνεργασιών με σχέδιο, 5</p>	<p>ΘΑ2 Ενδοπροσ... Αυτοκριτική, 4</p>	<p>ΘΑ2 Οργανωσι... Οργάνωση ευχάριστου και δημιουργικού περιβάλλον... & σωστός χειρισμός του ανθρώπινου δυναμικού, 4</p>
--	---	--	---	---------------------------------------	--

Τέλος, οι περισσότεροι διευθυντές/προϊστάμενοι (6 από τους 11) αξιολόγησαν ως σημαντικότερο επίπεδο για έναν ηγέτη στην εκπαίδευση το ενδοπροσωπικό με επικρατέστερα τα στοιχεία της ενσυναίσθησης, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ανιδιοτελούς αγάπης για

τα παιδιά, δυο το διαπροσωπικό επίπεδο με τη διατήρηση αρμονικού και ισορροπημένου κλίματος, δύο τα τρία επίπεδα ταυτόχρονα, οι οποίοι έκριναν ότι όλα τα στοιχεία είναι εξίσου σημαντικά στην ηγεσία μιας εκπαιδευτικής μονάδας, ενώ ένας ανέφερε ως σημαντικότερο το οργανωσιακό επίπεδο.

- ΘΑ2: Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για το βίωμα της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

❖ Ο εαυτός ως εκπαιδευτικός ηγέτης (ερωτήσεις 6-8).

Σε αυτόν τον θεματικό άξονα οι ερωτώμενοι που ερευνήθηκαν έδωσαν τα χαρακτηριστικά που κατά την γνώμη τους διαθέτουν και τους καθιστούν ηγέτες. Οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν και προέκυψαν 58 συνολικά χαρακτηριστικά τα οποία ομαδοποιήθηκαν σε εννέα ομάδες-κατηγορίες. Από την πιο πάνω επεξεργασία προέκυψε ότι το κλίμα συνεργασίας και δημοκρατίας με αλληλοσεβασμό αποτελούσε το κυριότερο χαρακτηριστικό τους, αφού αναφέρθηκε συνολικά 15 φορές (25,9%). Το ίδιο χαρακτηριστικό ήταν το δημοφιλέστερο και στον πρώτο θεματικό άξονα. Η Δ6 προσδιορίζει ξεκάθαρα τον εαυτό της

«Δημοκρατικό. Θα έλεγα ότι είμαι στο στυλ του δημοκρατικού ηγέτη. Κυρίως αυτό δηλαδή και δίνω κατευθύνσεις, αλλά και δέχομαι καινούργια πράγματα. Νομίζω αυτό είναι το δημοκρατικό. Όλα μπαίνουν στον σύλλογο, όλα θα μπουν στον σύλλογο, θα αξιολογηθούν από τον σύλλογο που είναι βασικό για 'μένα να λειτουργεί έτσι με αυτόν τον τρόπο. Είναι πολύ σημαντικό όργανο ο σύλλογος διδασκόντων. Πολύ πιο σημαντικό, νομίζω από τον διευθυντή»,

ο Δ1 εστιάζει στη συνεργασία

«...είμαι συνεργατικός, αφήνω πραγματικά πολύ χώρο στους συναδέλφους να πάρουν πρωτοβουλίες, αφού πρώτα τους ενημερώσω τι έχει κάνει το σχολείο μέχρι σήμερα τους δίνω πραγματικά έναν τρόπο σκέψης που τα προηγούμενα χρόνια λειτούργησε μέσα από την ομάδα

έτσι ώστε και αυτοί αν θέλουν να πάρουν τις ιδέες που πέρασαν τα προηγούμενα χρόνια τα υλοποιημένα προγράμματα και να μπορέσουν αυτοί να φέρουν κάτι καινούργιο»

και η Δ3 συμπληρώνει

«Θεωρώ ότι έχω την ενσυναίσθηση. Κατέχω αυτό το συναίσθημα τελοσπάντων και βλέπω τους συναδέλφους σαν συναδέλφους. Είμαστε δηλαδή σε ίσο επίπεδο, δεν έχουμε σκαλοπάτι ο ένας από τον άλλον. Μετά λειτουργώ ως πρότυπο. Και τους δίνω ελευθερία κινήσεων, δημοκρατικά, δηλαδή θεωρώ ότι είμαι πολύ δημοκρατική απέναντι στο σύνολο».

Το αμέσως επόμενο χαρακτηριστικό ήταν οι σχέσεις αλληλοκατανόησης, αλληλοσεβασμού και αλληλοβοήθειας με αποδοχή, συνεργασία και εξεύρεση λύσεων (15 φορές, ποσοστό 17,2%).

Το τελευταίο ήταν επίσης το δημοφιλέστερο στον δεύτερο θεματικό άξονα στην κατηγορία ενδοπροσωπικό. Τα δυο αυτά πρώτα χαρακτηριστικά θα μπορούσαν και να ενοποιηθούν οπότε θα κατείχαν το 43,1% του συνόλου. Η Δ7 αναφέρει σχετικά:

«προσπαθώ να υπάρχει ηρεμία στο σχολείο και ότι πρόβλημα προκύπτει να μπορώ να βρίσκω μία λύση που να ικανοποιεί και τους συναδέλφους και τα παιδιά για να μπορούμε να λειτουργήσουμε. Αυτό έχει αρκετά μπρος πίσω, δώσε πάρε δηλαδή θέλει και κάποιους συμβιβασμούς και να μπορέσουμε να τα το χτίσουμε, δηλαδή σιγά σιγά».

Στην τρίτη θέση βρέθηκε με οκτώ φορές (13,8%) η βελτίωση και εξέλιξη μέσα από την απόκτηση νέων εμπειριών, όπως η Δ6

«είναι σημαντικό ότι δέχομαι επιρροές. Αυτό νομίζω ότι είναι και το πιο σημαντικό σε 'μένα ότι μου αρέσει να βλέπω πράγματα καινούργια πράγματα, να τα αφομοιώνω, να τα μαθαίνω και να προσπαθώ να τα αφομοιώσω και να τα βάλω στην εκπαιδευτική ηγεσία. Γενικά στη δουλειά μου όχι μόνο στην ηγεσία»

και η Δ2:

«Στα χρόνια που είμαι, σίγουρα θεωρώ ότι γίνομαι καλύτερη, μαθαίνω πράγματα. Γεμίζω εμπειρίες και προσπαθώ για την καλύτερη εικόνα και της σχολικής μονάδας τη λειτουργία της και του προσωπικού. Θεωρώ ότι προσπαθώ όσο καλύτερα μπορώ».

Στην επόμενη θέση συναντήσαμε τη γνώση των πλαισίων με μεθοδικότητα και προνοητικότητα τέσσερις φορές συνολικά, το οποίο μαζί με τα δυο προηγούμενα υπήρχαν και στον πρώτο θεματικό άξονα. Η Δ10 επισημαίνει τη σημασία της προνοητικότητας:

«προσπαθούσα να προβλέπω καταστάσεις αυτό αλήθεια γινόταν και ίσως και σε εκνευριστικό βαθμό. Δηλαδή σε οποιαδήποτε συζήτηση ή απόφαση θα παίρναμε θα προσπαθούσα να έχω φέρει στο τραπέζι και πιθανές καταστάσεις ώστε να βρούμε τι ενέργειες, μπορούμε να κάνουμε για να τις αποφύγουμε».

Στις δυο τελευταίες θέσεις των χαρακτηριστικών του τρίτου θεματικού άξονα ήταν μαζί τα χαρακτηριστικά (3 φορές ποσοστό 5,2% το καθένα) α) ηγέτης με στόχο την συνολική ένταξη του μαθητή στην κοινωνία, όπως τονίζει η Δ5

«Έχω βάλει ένα στοίχημα με τον εαυτό μου ότι τουλάχιστον όσο είμαι διευθύντρια εδώ και ελπίζω και μετά τα παιδιά του ΕΠΑΛ δεν θα είναι τα παιδιά ενός κατώτερου θεού. Δε θα ζουν δε θα δουλεύουν σε υποβαθμισμένους χώρους. Δε θα ακούγεται για αυτά αυτό που κλασικά λένε οι άλλοι εδώ στο ΕΠΑΛ. Δηλαδή ο στόχος μου είναι όχι τόσο να έχουν μαθησιακά αποτελέσματα όσο να δομηθούν προσωπικότητες και χαρακτήρες που θα είναι σωστά ενταγμένα μέσα στην κοινωνία με αυτονομία με ανεξαρτησία με λόγο αλλά και ταυτόχρονα με διάθεση για συνεργασία με ηρεμία με ευγένεια, με εντιμότητα. Αυτός αυτός είναι ο στόχος»

και β) η οργάνωση και ο συντονισμός, όπως επισημαίνει ο Δ11

«Έχοντας την ευθύνη και τον συντονισμό και την εναρμόνιση ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων ανθρώπινων εε υλικών τεχνικών με μεθοδική προσπάθεια, προγραμματισμό, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχο δραστηριοτήτων συμβάλλω με τη σειρά

μου στην επιτυχία δεδομένων σκοπών και στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων για τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς» (Γράφημα ΘΑ2.1).

Γράφημα ΘΑ2.1:

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με τον εαυτό τους ως εκπαιδευτικό ηγέτη.

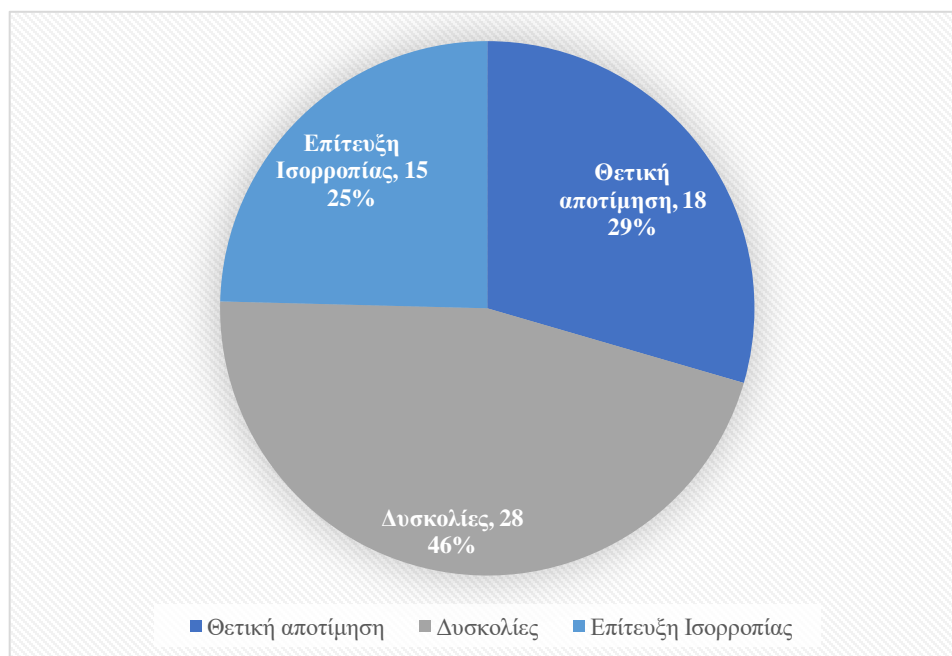


❖ Το προσωπικό βίωμα της εκπαιδευτικής ηγεσίας (ερωτήσεις 9-11)

Στο ερώτημα σχετικά με το βίωμα της εκπαιδευτικής ηγεσίας από τους ίδιους τους συμμετέχοντες του δείγματος της έρευνας, οι απαντήσεις τους θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες. Η μία κατηγορία αφορά στη θετική αποτίμηση της ηγεσίας, η άλλη στις δυσκολίες στο έργο της ηγεσίας και η τρίτη στον τρόπο επίτευξης και διατήρησης της ισορροπίας, στην εκπλήρωση ενός τόσο απαιτητικού ρόλου. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών ταξινομήθηκαν και κωδικοποιήθηκαν όπως και στους άλλους θεματικούς άξονες. Η κωδικοποίηση των απαντήσεων έδωσε συνολικά 61 τρόπους βιώματος της εκπαιδευτικής ηγεσίας από τα οποία τα 28 (46,0%) αφορούσαν στις δυσκολίες, τα 18 (29%) στη θετική αποτίμηση και τα 15 (25,0%) στην επίτευξη ισορροπιών (Γράφημα ΘΑ2.2).

Γράφημα ΘΑ2.2

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με το βίωμα της εκπαιδευτικής ηγεσίας σε τρεις γενικές ομάδες.



Αναλυτικότερα, από την παρατήρηση της φθίνουσας σειράς των απαντήσεων σημειώθηκαν τα παρακάτω. Τις περισσότερες αναφορές (13, ποσοστό 21,3%) είχε το θετικό βίωμα με καλές στιγμές, αλλά και μικρές απογοητεύσεις, όπως περιγράφει ο Δ1

«Νομίζω ότι το βίωμά μου στο χώρο της εκπαίδευσης μέσα από την προσωπική μου εμπειρία, μου έχει αφήσει πάρα πολύ καλές εντυπώσεις, καλή διάθεση, κάποιες στιγμές στεναχωριέσαι, αλλά όταν νιώθεις ότι είσαι πηγή έμπνευσης και βλέπεις ότι οι στόχοι πραγματικά κάθε μέρα κάνουν και ένα βήμα μπροστά, τότε μόνο θετικά μπορώ να το δω»,

ενώ η Δ5 περιγράφει το βίωμά της

«Συναρπαστικό. Δηλαδή πραγματικά στο λέω και την ώρα που εκνευρίζομαι και την ώρα που χτυπάνε ασταμάτητα τα τηλέφωνα που θέλω να τους διώξω όλους, να μην τους βλέπω και να με αφήσουν να κάνω τη δουλίτσα μου ήσυχα ήσυχα ταυτόχρονα αισθάνομαι πάρα πολύ μεγάλη ικανοποίηση. Αυτό που σου είπα και πριν με ιντριγκάρει αυτή η κατάσταση».

Στη δεύτερη θέση ήταν η επίτευξη ισορροπίας με καθημερινό αγώνα, ιεράρχηση στόχων και αναγκών (9 φορές ποσοστό 14,8%), όπως περιγράφει ο Δ1

«Θα πω ότι αυτό επιτυγχάνεται όταν υπάρχει μια φυσική ροή όλων αυτών προς τα κει. Δηλαδή, δεν ξέρεις ποτέ ότι θα πετύχεις. Αυτό το βλέπεις κάθε μέρα. Και φτάνεις μέχρι το όριό σου. Κάθε μέρα είναι διαφορετική. Ο στόχος ποτέ δεν επιτυγχάνεται γιατί είναι διαρκής. Συνεχώς φτάνεις προς τα κει και συνεχίζεις»

και συμπληρώνει ο Δ11

«Για την επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στους πολλούς επαγγελματικούς ρόλους είναι ο σωστός προγραμματισμός και η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου. Ένας καλά οργανωμένος, ένας καλά οργανωμένος σχολικός οργανισμός, η δίκαιη κατανομή ρόλων των εμπλεκομένων σε αυτό και ο καθορισμός των ορίων είναι σίγουρο ότι θα δημιουργούν ένα κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον εργασίας, το οποίο θα ωφελεί όχι μόνο τους εκπαιδευτικούς τους, αλλά και τους μαθητές και τους γονείς τους».

Στην τρίτη θέση βρέθηκαν μαζί οι δυσκολίες στην παρακίνηση της ομάδας των συναδέλφων για την επίτευξη των στόχων, όπως τονίζει η Δ3

«ότι εγώ έχω όραμα αυτό δεν σημαίνει ότι όλοι έχουν όραμα ή ότι εγώ επιδιώκω να το κάνουμε αυτό κι ο άλλος ότι το βλέπει σωστό. Εγώ νομίζω όμως ότι όλοι πρέπει να το κάνουμε, δεν αφήνω δηλαδή περιθώρια λάθους τους ακούω μεν, αλλά θεωρώ ότι είναι ασυμβίβαστα κάποια πράγματα»,

καθώς και η επίτευξη ισορροπίας μέσα από τη λειτουργία της ομάδας (6 φορές ποσοστό 9,8%), σύμφωνα με τη Δ10

«είναι αρκετά δύσκολο να κρατήσεις τις ισορροπίες και μεταξύ των εκπαιδευτικών. Που και τον καλύτερο σύλλογο να 'χεις όταν 15, 20 άτομα συνεχώς τρίβονται μεταξύ τους, είναι το πιο εύκολο να κάπου να σκάσει και όλο αυτό. Εκεί προσπαθείς να τους κρατήσεις, όχι να κάνεις τον πυροσβεστήρα αλλά να τους κρατήσεις σε ηρεμία και να τους θυμίσεις το ρόλο τους».

Παράλληλα και λίγο πιο κάτω στην ιεραρχία των απαντήσεων συναντήθηκαν η δυσκολία από τον συγκερασμό διοικητικού και παιδαγωγικού έργου, όπως αναφέρει η Δ2

«Η αλήθεια είναι ότι τα τελευταία χρόνια χρειάζεται πολύ περισσότερος χρόνος για καθήκοντα διοικητικά για τα οποία εμείς οι εκπαιδευτικοί δεν είμαστε προετοιμασμένοι σε σχέση με παλιότερα ήταν λιγότερες οι απαιτήσεις. Τώρα είναι περισσότερες οι καθημερινές απαιτήσεις και έχουμε συγχρόνως και την ευθύνη της τάξης για το νηπιαγωγείο τουλάχιστον»,

μαζί με τις δυσκολίες από τη συνεχή εναλλαγή του διδακτικού προσωπικού (5 φορές ποσοστό 8,2%), όπως επισημαίνει η Δ5

«ένα ποσοστό δεν έχει κάποιο όραμα ή δεν τους νοιάζει. Θεωρούν να είναι απλά ένας διεκπεραιωτικός ρόλος. Συν το ότι όταν αλλάζει συνέχεια ομάδες χρόνο με το χρόνο δεν είναι εύκολο να δεθείς με το όραμα ενός σχολείου και είναι και δύσκολο από τη μια έχω μια χρονιά να είσαι εδώ την άλλη εκεί. Δεν βοηθάει και τον ίδιο να ενσωματωθεί σε μια ομάδα» και συνεχίζει η Δ8 «είναι μια διαρκής προσπάθεια για την ανάπτυξη και εξέλιξη του οργανισμού, κάτι το οποίο δεν είναι καθόλου εύκολο, διότι δεν υπάρχει σταθερό προσωπικό στο σχολείο και κάθε χρόνο είναι σαν να ξεκινάμε από την αρχή».

Στην επόμενη θέση της φθίνουσας σειράς ήταν μαζί άλλες τρεις δυσκολίες: η δυσκολία δημιουργίας καλών σχέσεων με τους αρχικά επιφυλακτικούς γονείς, όπως στην περίπτωση της

Δ6

«Το αρνητικό θα είναι η γκρίνια των εκπαιδευτικών, των μαθητών, των τοπικών παραγόντων είναι πράγματα τα οποία είναι είναι γνώρισμα των ημερών μας μάλλον η γκρίνια. Και από τους εκπαιδευτικούς και από τους μαθητές και από τους γονείς. Είναι πολύ απαιτητικοί, χωρίς απαραίτητα να προσφέρουν οι ίδιοι»,

οι δυσκολίες σχετικές με τους μαθητές, όπως η αύξηση της παραβατικότητας, όπως εκφράζει ο

Δ9

«Με προβληματίζουν πάρα πολύ οι καταστάσεις που αυτές που όπως σου είπα παραβατικότητας, αλλά προσπαθώ και αυτές να τις αντιμετωπίσω προβλέποντας ότι θα συμβεί σε κάποια στιγμή και προσπαθώ να μνήσω και τους συναδέλφους έτσι ώστε εμείς να προσαρμοζόμαστε στα δεδομένα της εποχής και όχι να προσαρμόζονται οι μαθητές πάνω μας»

και οι δυσκολίες από την κακή κατάσταση των υποδομών και τις χρονοβόρες διαδικασίες επισκευής λόγω της γραφειοκρατίας (4 φορές ποσοστό 6,6%), όπως επισημαίνει η Δ7

«έχουμε θέματα δηλαδή κτιριακά, τα οποία θα πρέπει να λυθούν και δεν ξέρω τί θα γίνει με το καινούριο το καινούργιο πλαίσιο για την για τα σχολικά χρήματα, δηλαδή. Πώς θα τα παίρνουμε; Αν θα τα παίρνουμε εμείς; Αν θα τα παίρνει ο δήμος; Αν θα τα διαχειρίζονται αυτοί και τι θα γίνει; Άγνωστο αυτό με φοβίζει λίγο γιατί θα 'χουμε θέματα».

Στις δυο τελευταίες θέσεις ήταν δυο θετικά βιώματα από τη λειτουργία της ομάδας των εκπαιδευτικών του σχολείου (3 φορές ποσοστό 4,9%), όπως τονίζει η Δ3

«Είναι ότι εμείς δεν είναι ξεκάθαροι και διακριτοί οι ρόλοι μας και πολλές φορές είναι και μεταξύ μας συγκρούονται και ξεχνάμε ότι είμαστε προϊστάμενοι ξεχνάμε ότι είμαστε εκπαιδευτικοί, αλλά επειδή συνάδελφοι με βοηθάνε είμαστε ομάδα. Στα 15 χρόνια τα τελευταία αυτή είμαστε ίδια ομάδα να μην πω 18, αλλά νομίζω ότι βοηθά ο ένας τον άλλον για να υπάρχει αυτή η ισορροπία. Οι συνάδελφοι δηλαδή και βέβαια σας είπα και πριν είναι και η ομάδα των σχολείων που είμαστε»,

καθώς και η Δ2

«προσπαθώ να μην κάνω λόγο όλα τα κόμματα μόνη μου όπου μπορούμε βοηθάμε ο ένας τον άλλον και με βοηθάει πάρα πολύ το προσωπικό. Οτιδήποτε είμαστε μία ομάδα πολύ δεμένη και κυρίως αυτό νομίζω ότι βοηθάει το ότι βοηθάει ο ένας τον άλλον μας για να βγει η δουλειά που χρειάζεται»

και από την επαφή με τα παιδιά (2 φορές ποσοστό 3,3%), όπως περιγράφει η Δ10

«νομίζω είχαν και τα παιδιά την ίδια άνεση το να 'ρθουνε το να έρθουν να μου μιλήσουν, να μου πουν ένα πρόβλημά τους, να μου ζητήσουν μια χάρη ακόμα και να μεσολαβήσω να πείσω για κάτι τις δασκάλες τους. Αλλά νομίζω ότι αυτό όλο δε θέλει, γίνεται αυθόρμητα. Απλά όντως αυτό δε θέλει δεν ξέρω αν υπάρχει κάποιο μυστικό σε όλο αυτό» (Γράφημα ΘΑ2.3).

Γράφημα ΘΑ2.3

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με τα επιμέρους βιώματα της εκπαιδευτικής ηγεσίας από τους ίδιους

ΘΑ4 Θετικό βίωμα με καλές στιγμές αλλά και μικρές απογοητεύσεις, 13	ΘΑ4 Δυσκολίες στην παρακίνηση της ομάδας των συναδέλφων για την επίτευξη των στόχων, 6	ΘΑ4 Δυσκολία από τον συγκερασμό διοικητικού και παιδαγωγικού έργου, 5	ΘΑ4 Δυσκολίες από τη συνεχή εναλλαγή του εκπαιδευτικού προσωπικού, 5
ΘΑ4 Επίτευξη ισορροπίας με καθημερινό αγώνα, ιεράρχηση στόχων και αναγκών, 9	ΘΑ4 Δυσκολία δημιουργίας καλών σχέσεων με τους αρχικά επιφυλακτικούς γονείς, 4	ΘΑ4 Δυσκολίες από την κακή κατάσταση των υποδομών, τις χρονοβόρες διαδικασίες επισκευής λόγω της γραφειοκρατίας, 4	ΘΑ4 Θετικό βίωμα από την καλή λειτουργία της ομάδας, 3
ΘΑ4 Επίτευξη ισορροπίας μέσα από την καλή λειτουργία της ομάδας, 6	ΘΑ4 Δυσκολίες σχετικές με τους μαθητές (π.χ. παραβατικότητα), 4	ΘΑ4 Θετική εμπειρία από την επαφή με τα παιδιά, 2	

- ΘΑ3: Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν στον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη.

❖ Η αντίληψη της ανατροφοδότησης (ερωτήσεις 12-14)

Οι ερευνώμενοι διευθυντές/προϊστάμενοι απαρίθμησαν στις συνεντεύξεις τους συνολικά 61 τύπους ανατροφοδότησης που λαμβάνουν για τον ρόλο τους ως εκπαιδευτικό ηγέτη του

εκάστοτε σχολείου. Από αυτούς οι 56 (91,8%) ήταν θετικοί, ενώ οι 5 (8,2%) ήταν αρνητικοί. Οι τέσσερις από τις πέντε αρνητικές ανατροφοδοτήσεις προέρχονταν από τους συναδέλφους τους στον σύλλογο διδασκόντων και η μία από τρίτους, εκτός σχολικής καθημερινότητας. Από την ταξινόμηση και κωδικοποίηση των ανατροφοδοτήσεων προέκυψε μια φθίνουσα σειρά που περιγράφεται στη συνέχεια.

Τις πιο πολλές φορές (13, ποσοστό 21,3%) αναφέρθηκαν η θετική ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους λόγω ισορροπιών και εμπιστοσύνης στο πλαίσιο της ομάδας, όπως περιγράφει η Δ3

«Νομίζω ότι εμπνέω μια έμπιστη εμπιστοσύνη με εμπιστεύονται και λειτουργώ και σαν εφαλτήριο ας πούμε έτσι ώστε και αυτοί να βγάλουν κάποια εσώψυχα από μέσα τους που πολλές φορές δεν τα ξέρουμε και οι ίδιοι ότι τα έχουμε. Αυτό και το δείχνουμε έμπρακτα αυτό. Δηλαδή λειτουργούμε και νομίζω ότι είμαστε ένα παζλ που συμπληρώνει ένας τον άλλον»,

όπως επίσης και η Δ2

«Επειδή είμαστε χρόνια οι ίδιοι οι συνάδελφοι έχουμε βρει ισορροπίες μεταξύ μας και γνωρίζει ο ένας τον άλλον αρκετά καλά. Δεν δημιουργούνται προβλήματα ότι έχουν να μου πουν θα το πουν θεωρούν ότι και με τη βοήθεια τους και με τη συμβουλή τους και με την κάποια πρότασή τους θεωρώ ότι βαίνουμε καλώς σαν σχολείο και ότι αναγνωρίζουν αυτά που κάνω στο σχολείο και τα θεωρούν σημαντικά και αξιόλογα»,

καθώς και η θετική ανατροφοδότηση και αγάπη από τους μαθητές, όπως αναφέρει η Δ6

«Από τους μαθητές είναι η αγάπη. Η αγάπη η επικοινωνία το πώς έρχονται έρχονται συνεχώς στο σχολείο, ακόμα και τώρα δηλαδή που κάνω υπηρεσία έρχονται οι μαθητές. Αλλά νομίζω οι μαθητές είναι και πιο εκδηλωτικοί, είναι πιο καθαροί. Στο λένε ότι σε αγαπάνε, σου το λένε και το δείχνουν» και η Δ10 *«Αλλά θα σου πω την πρώτη χρονιά μου 'κανε εντύπωση ένα εκτάκι.*

Τελείωνε η χρονιά και ήρθε και μου λέει, αλλά με αυτό τον αυθορμητισμό που χαρακτηρίζει τα

παιδιά, κυρία γιατί ήρθατε νωρίτερα στο σχολείο μας και χάσαμε τόσα χρόνια; Ξέρεις πώς εκείνη την ώρα με συγκίνησε;»

Στην τρίτη θέση βρέθηκε η θετική ανατροφοδότηση της τοπικής κοινότητας και των φορέων λόγω συνύπαρξης και προσπάθειας εκ μέρους της ηγεσίας του σχολείου για αυτό (11 φορές ποσοστό 18,0%), όπως περιγράφει η Δ10

«ακόμα και μαστόρια όταν ξέρω ότι θα τους πάρω ή θα ζητήσω πετρέλαιο ή θα ζητήσω να έρθουν και να μου πούνε έρχομαι γιατί μου το ζητάς εσύ και ξέρω ότι και δε θα με κρεμάσεις και χρειάζεσαι τη βοήθειά μου. Δηλαδή όταν κάποιον τον ζητάς και έρχεται εντάξει» και ο Δ3 «το εξωσχολικό γενικότερο περιβάλλον και όπως προανέφερα με τις εξωσχολικές δράσεις και με ανθρώπους της καθημερινότητας. Κυρίως ανθρώπων που συμβάλλουν στα κοινά μου δίνουν πάρα πολλές ιδέες, γνώμες, απόψεις και αυτό με επηρεάζει έτσι ώστε να μπορώ εγώ να προσαρμόζουμε και να δίνω ένα καινούργιο θα έλεγα να μπορώ να προσαρμόζω τους στόχους και να μπορώ να είμαι γίνομαι πιο χρήσιμος, πιο αποτελεσματικός»

και συμπληρώνει ο Δ1

«...Πιστεύω ότι όλοι αυτοί επειδή έχουν έχουν γίνει μέλη μιας κοινότητας που έχουμε πετύχει, ένα μνημόνιο φιλίας, όλοι αυτοί νομίζω ότι κάνουν μια κριτική, θέλοντας και μη, αφού εμπλεκόμαστε σε συνεργασίες και σε δράσεις για το τι τελικά μπορεί να πετύχει ένα σχολείο κάνοντας όλα αυτά. Η αξιολόγηση λοιπόν που παίρνουμε φαίνεται μέσα από τη συμμετοχή τους και από τη διάθεσή τους συνεχώς να μην σταματήσουν να μας υποστηρίζουν ποτέ. Άρα αυτό που παίρνουμε είναι ένα φανταστικό ζεστό αγκάλιασμα».

Μία θέση πιο κάτω στη φθίνουσα σειρά ήταν η αξιοποίηση της ανατροφοδότησης που λαμβάνει ο διευθυντής από τους εκπαιδευτικούς με προσαρμογή στην πάροδο του χρόνου (9 φορές ποσοστό 14,8%), όπως αναφέρει ο Δ1

«Η ανατροφοδότηση που παίρνω λοιπόν πρέπει να την πάρω κατά τη διάρκεια της χρονιάς, γιατί θα πρέπει να προσαρμοστώ κατά τη διάρκεια της χρονιάς θα πρέπει να κερδίσω τους συναδέλφους. Δυστυχώς ή ευτυχώς είπαμε ότι στο δικό μας το σχολείο, στο ειδικό σχολείο οι σχέσεις είναι το νούμερο ένα, αν και νομίζω ότι σε κάθε ομάδα οι σχέσεις είναι το νούμερο ένα άρα για να πετυχαίνουμε πραγματάκια λίγες χρονιές νιώθω απογοητευμένος από την επίτευξη των στόχων. Πρώτα έχουν αποδεχθεί το όραμα και αν δεν ταιριάζουμε μερικές φορές ίσως σαν χαρακτήρες τουλάχιστον αποδεχόμαστε ότι πρέπει να συνεργαστούμε για το καλό των στόχων».

Στην πέμπτη θέση συναντήσαμε μαζί τη θετική ανατροφοδότηση από τους μαθητές λόγω αμεροληψίας και σεβασμού σύμφωνα με τον Δ11

«Νιώθουν άνετα και με προσεγγίζουν με σεβασμό, αναφέροντας τα προβλήματά τους ή τις ιδέες τους. Συχνά λαμβάνω ιδιόχειρες ζωγραφιές ή κάρτες, εκφράζοντας έτσι την εκτίμηση και τον σεβασμό που έχουν προς το πρόσωπό μου που τους προσφέρω σε δύσκολες στιγμές. Αυτή η ειλικρινής ανατροφοδότηση που λαμβάνω από τα παιδιά με ενθαρρύνουν να συνεχίσω τις προσπάθειές μου για μια καλύτερη εκπαίδευση και αυτά»

και τη Δ7

«Έχουν καταλάβει ότι θέλω να τηρείται τη νομοθεσία. Ότι δεν είμαι πολύ χαλαρή και ότι θα συγχωρώ τα πάντα. Καταλαβαίνουν όμως ότι υπάρχει και μια πόρτα ανοιχτή και ότι αν θα χρειαστούν κάτι και θέλουν να μου πουν κάτι, ότι πάντα θα υπάρχει χρόνος να τους ακούσω... Απλά ξέρουν ότι άμα πω ή άμα κάνουν κάτι που είναι σίγουρα εκτός είναι παράβαση δηλαδή ναι εκεί θα υπάρχει δεν υπάρχει ότι είναι γνωστός μου ή αυτός που συμπαθώ ή αυτός που ξέρω το απόγευμα ή. Είναι όλοι ίσια, οπότε το δέχονται, δεν έχουν θέμα»

και την ανατροφοδότηση από τους προϊσταμένους στην ιεραρχία (από 5 φορές η κάθε μία, ποσοστό 8,2%), όπως αναφέρει η Δ3

«πρώτον από τους συναδέλφους προϊστάμενους της σχολικής κοινότητας. Από την υπηρεσία μου τους ανωτέρους μου προϊστάμενους δηλαδή και διευθυντής διεύθυνση από τους γονείς από διάφορους φορείς συλλόγους, γιατί συνεργαζόμαστε και ανοίγουμε το σχολείο μας ανοιχτό. Νομίζω ότι όλοι αυτοί είναι παράγοντες ανατροφοδότησης»

και η Δ6

«Από τους γονείς, από τους προϊστάμενους είναι πολύ σημαντικό, από τους φορείς, τους τοπικούς φορείς εκεί. Νομίζω όμως ότι οι γονείς, οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που μας ενδιαφέρουν κυρίως, αλλά και οι προϊστάμενοι εδώ οι διευθυντές μας αλλά και οι τοπικοί φορείς».

Στην έβδομη θέση ήταν η αρνητική ανατροφοδότηση από μικρή μερίδα εκπαιδευτικών για προσωπικούς τους λόγους, όπως αναφέρει ο Δ1

«Η αξιολόγηση που παίρνω ε πάντα έχει να κάνει και με τα προσωπικά ας το πούμε έτσι με τον προσωπικό, με τον τρόπο που ο κάθε συνάδελφος έχει βάλει τα πρότυπα ενός διευθυντή. Εγώ όμως πάντα από την ανατροφοδότηση που παίρνω, προσπαθώ να προσαρμόζομαι κάθε χρονιά. Γιατί κάθε χρονιά δεν είναι οι ίδιες κριτικές και ούτε μένω σε αυτές»

και η μη ενσωμάτωση τους στην ομάδα (4 φορές ποσοστό 6,6%), όπως στην περίπτωση της Δ5

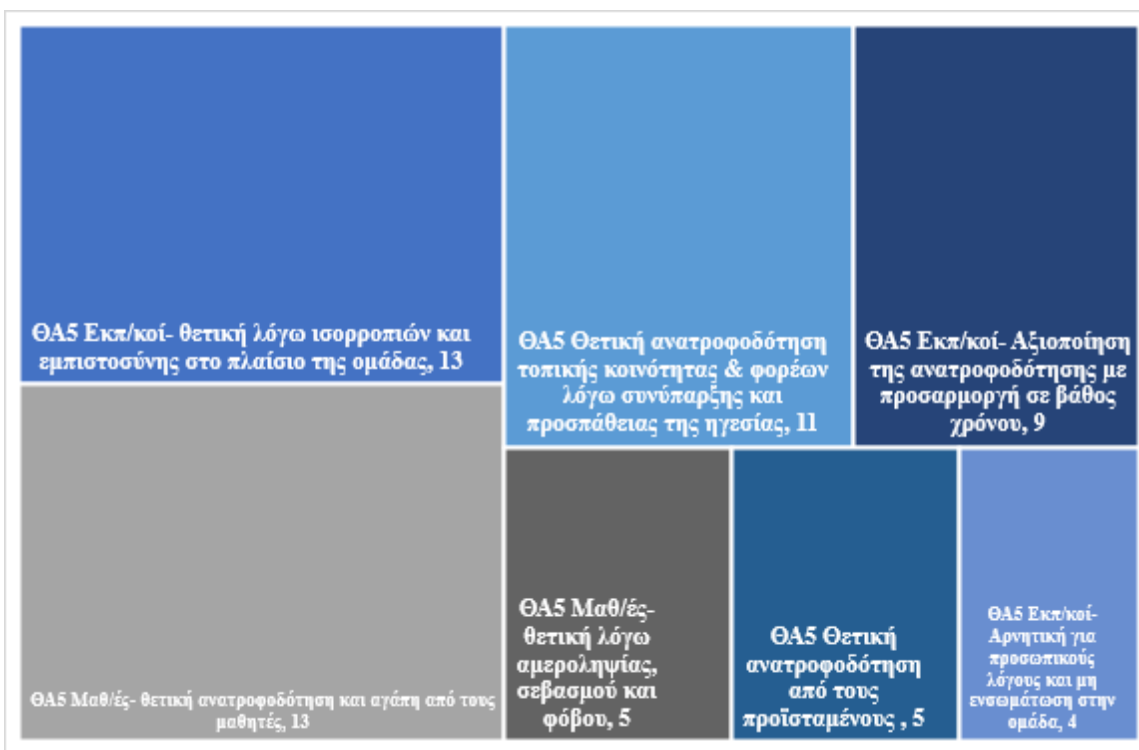
«Υπάρχουν και συνάδελφοι που δεν μου το λένε εμένα ευθέως, εγώ το αντιλαμβάνομαι από την συμπεριφορά τους ή το αντιλαμβάνομαι, το μαθαίνω όταν πια φύγουν από το σχολείο και πάνε σε άλλο σχολείο που λένε ότι εγώ εκεί πίσω δεν θέλω να ξαναπάω ποτέ. Είναι οι συνάδελφοι που περιέγραψα. Της κατηγορίας που μου δημιουργεί εμένα πρόβλημα στη λειτουργία του σχολείου. Γιατί εκεί προφανώς πιέζονται. Δηλαδή με όσο κόσμιο τρόπο και να πεις στον άλλον ότι δε σέβεσαι τον ρόλο σου, δεν κάνεις τη δουλειά σου όπως πρέπει ή προσπάθησε να το κάνεις έτσι ε ένας άνθρωπος προφανώς θίγεται όταν το κάνεις»

και στην περίπτωση της Δ7

«Πάντα υπάρχουν και δύο τρεις όμως που ξέρω ότι δεν πέρασαν καλά και δεν πέρασαν καλά γιατί δεν ήταν εντάξει στα καθήκοντά τους. Δεν ήταν. Δεν ερχόντουσαν στην ώρα τους, δεν σχολάζανε στην ώρα τους εγώ γκρίνιαζα τους επίπληξα φτάσαμε σε ένα σημείο, δηλαδή ζόρικο. Δεν τους άρεσε κατάλαβαν ότι έπρεπε να στριμωχτούν για να κάνουν αυτό που πρέπει. Καταλάβαιναν ότι υπάρχει έλεγχος» (Γράφημα ΘΑ3.1).

Γράφημα ΘΑ3.1

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν στον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη.



❖ Η αξιολόγηση της ανατροφοδότησης (ερωτήσεις 15-16).

Θέλοντας να περιγράψουν τους τρόπους που εκλαμβάνουν και αξιολογούν την ανατροφοδότηση του ηγετικού ρόλου τους οι συμμετέχοντες περιέγραψαν στις συνεντεύξεις συνολικά 33 τρόπους. Ο τρόποι αυτοί προέκυψαν από την ανάλυση και κωδικοποίηση των

απαντήσεων τους και φάνηκε ότι από αυτούς τους 33 τρόπους εκείνος που εμφανίστηκε τις περισσότερες φορές (18 ποσοστό 54,5%) ήταν η χρήση της ανατροφοδότησης για διόρθωση λαθών και διόρθωση πορείας προς το καλύτερο, όπως αναφέρει η Δ7

«Πάντα την αξιολογώ και τη θετική και την αρνητική. Και πάντα ψάχνω τρόπο να γίνω καλύτερη. Δηλαδή εντάζει η θετική είναι θετική οκ σίγουρα σ' ευχαριστεί. Αλλά και από την αρνητική και από 'κει ίσως έχεις να πάρεις περισσότερα πράγματα» και η Δ5 «Δηλαδή αν μου επισημάνουν από τη διοίκηση ένα λάθος θα το κοιτάζω να δω πως γίνεται σωστά. Τι έκανα λάθος πώς μπορώ να το διορθώσω πώς πρέπει να το διαχειριστώ στο μέλλον. Ναι ξαναδουλεύεις το ξαναδουλεύεις. Ναι ναι τι μεν θετική ανατροφοδότηση για μένα νομίζω ότι λειτουργεί σαν κίνητρο. Η αρνητική προσπαθώ να διορθώσω αυτό που έχω κάνει λάθος και με το επαναλάβω να μην κάνω κάτι ανάλογο, να προλάβω να μην ξαναυπάρξει αυτή η ανατροφοδότηση η αρνητική».

Η ανατροφοδότηση προκάλεσε θετικά συναισθήματα (συγκίνηση, υπερηφάνεια κλπ) και κίνητρο για συνέχιση της πορείας σε 7 περιπτώσεις (ποσοστό 21,2%), σύμφωνα με τη Δ6

«Είναι σημαντικό νομίζω σου δίνει μεγάλη ώθηση να ξέρεις ότι κάτι κάνεις σωστά και να συνεχίσεις. Ή κάτι κάνεις λάθος, άμα εισπράξεις γιατί δεν είναι όλα σωστά, για να σταματήσεις»

και τη Δ3

«Αχ δεν μπορείς να φανταστείς πόσο η ανατροφοδότηση νομίζω ότι θέλω να κάνω και άλλα περισσότερα. Ναι, δεν με κουράζει αυτό όταν είναι πρόκληση για μένα. Ναι ναι ναι ναι που πίστευα ότι δεν έχω έτσι κάποια πράγματα και ανακαλύπτω άλλες πλευρές του εαυτού μου κάθε μέρα. Δεν ξέρω γιατί ίσως είναι και τα χρόνια υπηρεσίας μεγαλώνουμε, γινόμαστε πιο ευσυγκίνητοι. Δεν ξέρω. Αυτό»,

ενώ η ανατροφοδότηση χρησιμοποιήθηκε για την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης σε 6 περιπτώσεις (ποσοστό 18,2%), όπως σε αυτήν της Δ10

«Κοίτα τη θετική πάντα καλοδεχούμενη θεωρώ ότι για να την έχεις έκανες κάτι καλά, έκανες αυτό που έπρεπε καλά. Έκανες αυτό που έπρεπε και το έκανες καλά»

και της Δ2

«Πολλές φορές πράγματα που γίνονται και μας στεναχωρούν, όμως όλα αυτά νομίζω γίνονται προς όφελος για εμάς και γινόμαστε πιο δυνατοί δυναμικοί έτσι ώστε να μπορώ την επόμενη φορά να κάνω και εγώ καλύτερα πράγματα να βοηθήσω όσο περισσότερο μπορώ να είμαι πιο ίσως και πιο δυναμική κάποιες φορές που να μη χρειάζεται σαν μια αυτοκριτική για να γίνω καλύτερος ανθρ καλύτερη προϊσταμένη με επηρεάζει για καλό με όφελος για το κοινό καλό του σχολείου και των μαθητών».

Τέλος, σε μία περίπτωση η ανατροφοδότηση προκάλεσε αρνητικά συναισθήματα, όπου η Δ10 εξηγεί

«Νομίζω ότι χρειάζομαι μια καλή ενδυνάμωση. Γιατί όλα αυτά τα καλά που σου είπα τώρα αν δεν τα ρωτούσες δε θα τα σκεφτόμουν. Νομίζω ότι αυτό τώρα είναι δικό μου πρόβλημα. Γιατί συνεχώς έρχονται τα αρνητικά μπροστά μου και τα προβάλλω, οπότε τα αρνητικά ναι με επηρεάζουν πολύ. Τα καλά δεν γυρνάνε μπροστά μου να τα πάρω να τα δω και να ανακουφιστώ»,

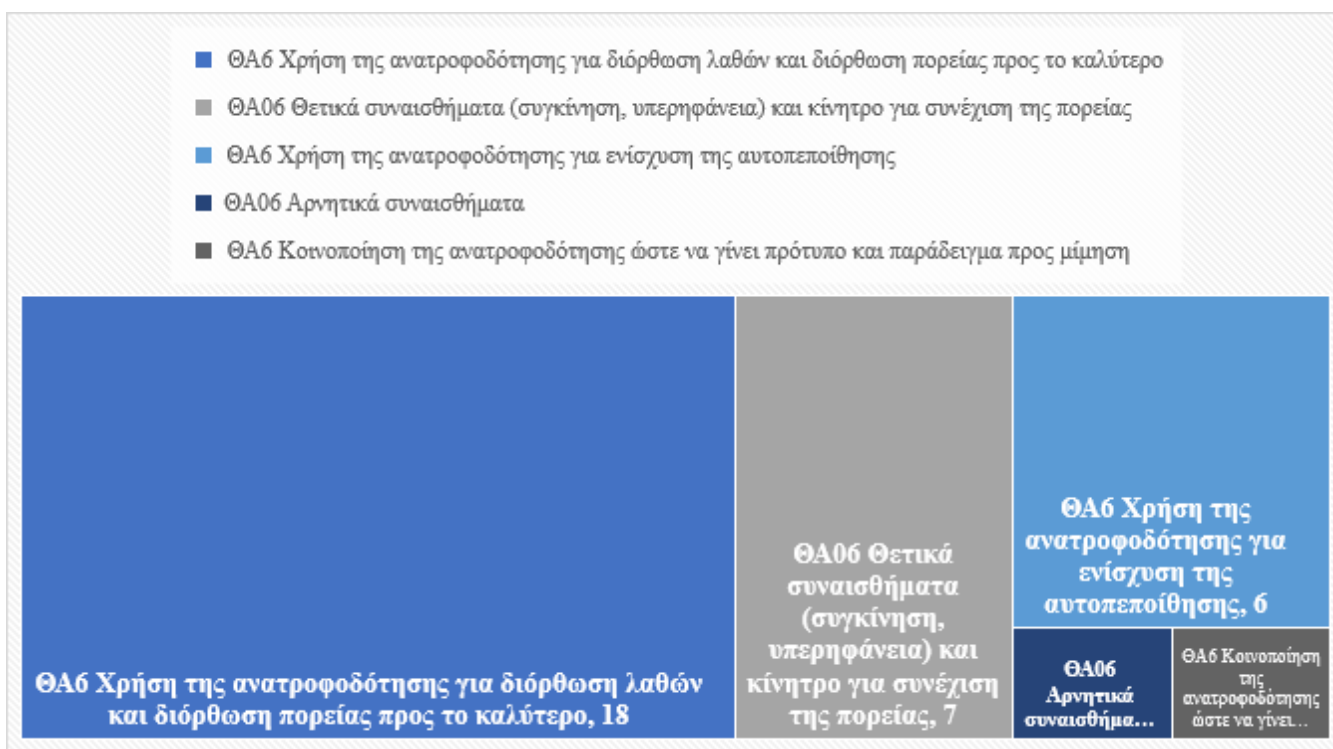
ενώ σε άλλη μία κοινοποιήθηκε ώστε να γίνει πρότυπο και παράδειγμα προς μίμηση, όπως επισημαίνει ο Δ1

«Την παρουσιάζουμε στο διαδίκτυο, θέλουμε τα σχόλιά τους, δίνουμε πραγματικά καλές πρακτικές σε άλλες δομές, στους οποίους έχουν συνεργαστεί μαζί μας, θέλουμε να αποτελούμε πρότυπο γενικότερα. Θέλουμε να αποτελούμε ένα παράδειγμα προς μίμηση. Θέλουμε πραγματικά να είναι όλοι περήφανοι οι εμπλεκόμενοι που είμαστε μαζί και τους έχω αναφέρει

παραπάνω. Θέλουμε όλα αυτά να τα αναδεικνύουμε έτσι ώστε καθημερινά να έρχονται όλο και περισσότεροι γύρω από μας, μέσα σε μας κι εμείς να δημιουργούμε πραγματικά έναν πυρήνα που θα μαζεύουμε όλη τη θετική ενέργεια όλων αυτών που θέλουν να έρθουν μαζί μας» (Γράφημα ΘΑ3.2).

Γράφημα ΘΑ3.2

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με την αξιολόγηση της ανατροφοδότησης που λαμβάνουν στον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη.



- ΘΑ4: Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για το στυλ ηγεσίας που ακολουθούν.

❖ Το προσωπικό στυλ ηγεσίας (ερωτήσεις 17-18)

Στον θεματικό άξονα του στυλ της ηγεσίας που ακολουθούν, οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί ηγέτες έδωσαν συνολικά 49 (ταξινομημένα και κωδικοποιημένα) στυλ, τα οποία ομαδοποιήθηκαν σε ομάδες οι οποίες παρατίθενται σε φθίνουσα σειρά. Το δημοφιλέστερο στυλ

με σημαντική διαφορά από τα άλλα τέσσερα ήταν το δημοκρατικό, με θέσπιση ορίων, στηριγμένο στη ομαδική προσπάθεια (22 φορές, ποσοστό 44,9%), όπως αναφέρει ο Δ9

«ο ηγέτης πρέπει πάνω απ' όλα να 'χει τη δημοκρατικότητά του. Να είναι συνεργάτης. Να είναι επικοινωνιακός. Να 'ναι συνάδελφος. Να είναι συμπαραστάτης. Παράλληλα, να είναι αυτός που εν γνώσει του αναλαμβάνει τις ευθύνες που πάντα βέβαια, στο πλαίσιο που του αναλογούν, αλλά πολλές φορές και αυτές που δεν του αναλογούν, γιατί έτσι πρέπει να γίνει»,

η Δ2

«Συμμετοχικό, κυρίως. Όχι αυταρχικό σίγουρα. Όχι απόλυτο. Πιο πολύ συμμετοχικό. Μια ομάδα που όλοι μαζί συνεργαζόμαστε για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα»

και η Δ3

«είναι πολύ δημοκρατικό, δηλαδή δίνω χώρους και είναι ομαδοσυνεργατικό. Είναι αυτό που είπα πριν είμαστε παζλ που ένας κουμπώνει με τον άλλον και προσπαθούμε να βγει ένα όσο καλύτερο αποτέλεσμα μπορούμε βέβαια»,

ενώ συμπληρώνει και η Δ5

«είναι δημοκρατικό μοντέλο σε κάθε περίπτωση. Δηλαδή και τις αποφάσεις μας τις παίρνουμε δημοκρατικά και και προσπαθώ να είμαι και αυτό που σου είπα πριν να είναι και το μετασχηματιστικό μοντέλο δηλαδή να μπαίνουν όλοι στο παιχνίδι να οραματίζονται, να προσφέρουνε να δουλεύουν, να ολοκληρώνουν τον εαυτό τους, να αντλούν ικανοποίηση... Το ένα είναι αυτό. Και το άλλο είναι να μην γίνει, ας πούμε η δημοκρατία, αναρχία».

Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και η Δ7

«Υπάρχει θέλει μια ζυγαριά εκεί και κάπου να είναι αυτά ίσα και όμοια. Δηλαδή να υπάρχει ελευθερία, αλλά να καταλαβαίνουν ότι υπάρχουν και όρια»,

η Δ10

«ακούω όλους και και ξέρουν ότι θα ακουστούν. Δηλαδή έχουνε το χώρο και τον χρόνο να μιλήσουν. Απλά ήθελα να διευκρινίσω αυτό ότι χωρίς να καταπατείται ο χώρος και ο χρόνος του διπλανού ή ο δικός μου. Σαν να υπάρχουν αόρατα όρια σεβασμού»

και ο Δ11

«Ως μετασχηματιστικός ηγέτης διευθυντής προσπαθώ να εμπνεύσω και να καθοδηγήσω τη σχολική κοινότητα, δημιουργώντας ένα δυναμικό και υποστηρικτικό περιβάλλον μάθησης που θα οδηγήσει τους εμπλεκόμενους στην επιτυχία... εφαρμόζω το win win management. Κερδίζουμε και οι δύο. Πιστεύω ότι κάθε άτομο και οργανισμός επιθυμεί να είναι και να αισθάνεται αποτελεσματικός στο έργο του».

Στη δεύτερη θέση με ακριβώς τις μισές αναφορές σε σχέση με το δημοφιλέστερο ήταν το στυλ του συνεχούς αγώνα με υπομονή για το καλύτερο αποτέλεσμα (11 φορές, ποσοστό 22,4%), όπως λέει η Δ7

«σιγά σιγά προσπαθώ ό,τι θεωρώ ότι ήταν ή τελospάντων μπορεί να βελτιωθεί, να βελτιωθεί. Αυτό. Σιγά σιγά. Και σιγά σιγά θέλω να πιστεύω ότι θα κάπως θα γίνει κάτι θα γίνει προς το καλύτερο θα πάμε»,

ενώ την τρίτη θέση της φθίνουσας σειρά βρέθηκε το πρωτόπορο και συνάμα ευέλικτο στυλ εμπλουτιζόμενο συνεχώς με τις νέες εμπειρίες (7 φορές, ποσοστό 14,3%), όπως αυτό του Δ1 που το χαρακτηρίζει

«Πρωτόπορο. Είναι λίγο παράξενο, αλλά νομίζω ότι το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιώ είναι ότι λαμβάνω όλες τις παραμέτρους υπόψη όλες τις συνιστώσες και προσπαθώ όλα αυτά να τα ξαναστείλω πίσω εμπλουτισμένα έτσι ώστε όλοι να πιστέψουν σε μια ομαδική προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων».

Στην τέταρτη θέση ήταν το οργανωτικό και αποτελεσματικό στυλ (5 φορές, ποσοστό 10,2%), όπως αυτό που επιλέγει η Δ4

«Διακριτικό ναι και οργανωτικό μου αρέσει η οργάνωση να ξέρουμε τι έχουμε να κάνουμε και με ποια σειρά και τι να πετύχουμε»

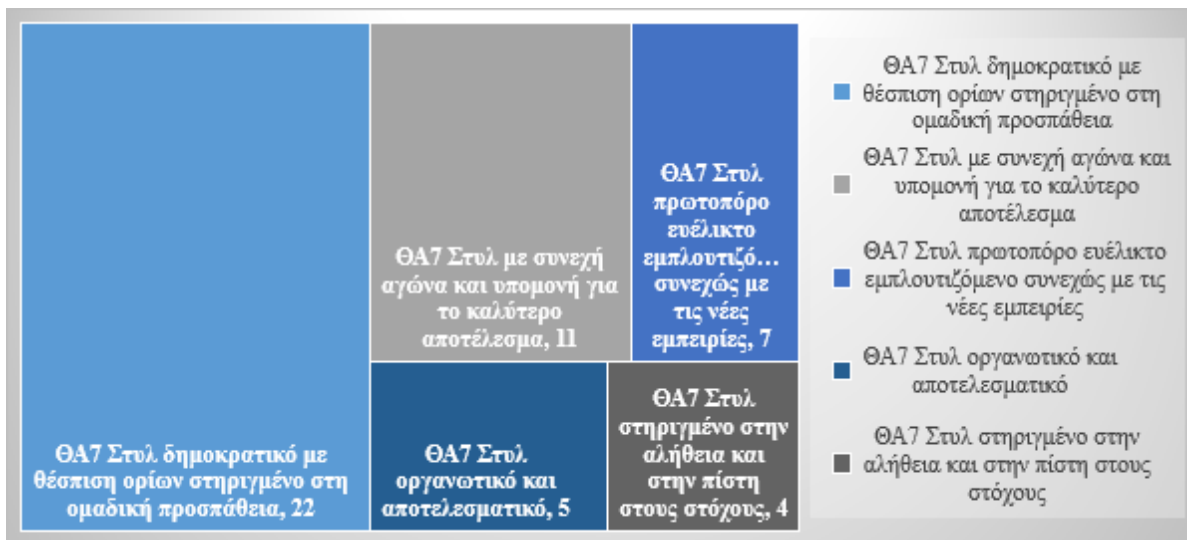
και τέλος, το στυλ με τις λιγότερες αναφορές (4 ποσοστό 8,2%) ήταν το στηριγμένο στην αλήθεια και στην πίστη στους στόχους, όπως επισημαίνει ο Δ1

«πιο κρίσιμος παράγοντας είναι η αλήθεια. Είναι όλοι να βλέπουμε πραγματικά αυτά που γίνονται. Όλοι να πιστέψουν σε αυτό που γίνεται. Και όλοι να νιώθουν πραγματικά αναγκασμένοι, υποχρεωμένοι αλλά και συγκινησιακά φορτισμένοι γιατί συμμετέχουν σε αυτό».

(Γράφημα ΘΑ4.1).

Γράφημα ΘΑ4.1

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά για το στυλ ηγεσίας που ακολουθούν.



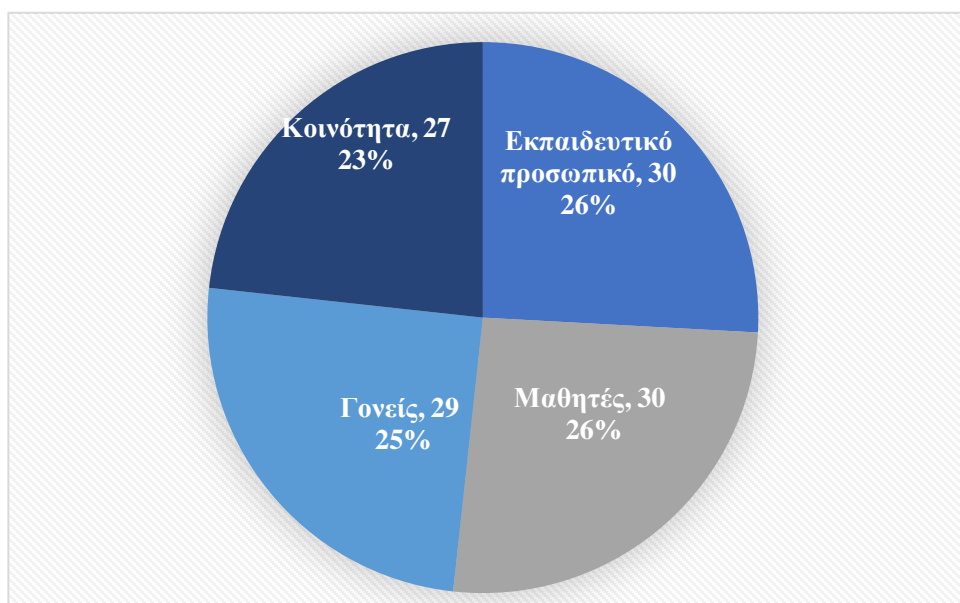
❖ Αποτελεσματικές στρατηγικές (ερωτήσεις 19-20)

Οι εκπαιδευτικοί που ερευνήθηκαν στην ποιοτική αυτή έρευνα ερωτήθηκαν για τις στρατηγικές που ακολουθούν στην άσκηση των καθηκόντων του εκπαιδευτικού ηγέτη αναφορικά με τους βασικούς εμπλεκόμενους στην καθημερινή λειτουργία του σχολικού

οργανισμού. Οι ομάδες αυτές ήταν α) το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου, β) οι μαθητές, γ) οι γονείς και δ) η κοινότητα. Η κωδικοποίηση των απαντήσεων έδωσε συνολικά 116 στρατηγικές από τα οποίες 30 (26,0%) αφορούσαν στο εκπαιδευτικό προσωπικό και άλλες 30 στους μαθητές. Για τους γονείς είχαμε 29 (25%) στρατηγικές και για την κοινότητα 27 (23,0%) (Γράφημα ΘΑ4.2).

Γράφημα ΘΑ4.2

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με τις ομάδες στις οποίες απευθύνονται οι στρατηγικές που ακολουθούν στην άσκηση των καθηκόντων του εκπαιδευτικού.



Από την ανάλυση ανά ομάδα που απευθύνονται οι στρατηγικές που ακολουθούν στην άσκηση των καθηκόντων του εκπαιδευτικού ηγέτη προέκυψαν τα εξής ευρήματα:

α) Εκπαιδευτικό προσωπικό

Οι στρατηγικές για το εκπαιδευτικό προσωπικό με τις περισσότερες αναφορές (10 φορές, ποσοστό 8,6% στο σύνολο των 116 στρατηγικών) αφορούσαν στην ανοιχτή συνεργασία με ειλικρίνεια, ενσυναίσθηση αλλά και όρια, όπως αναφέρει η Δ2

«το να συμμετέχουμε όλοι μαζί και από κοινού να παίρνουμε αποφασίσεις. Και ότι είμαστε στην ουσία όλοι μια ομάδα ίση και έχουν τον ίδιο ρόλο απέναντι στο σχολείο»

και η Δ10

«Θα συζητήσουμε το κάθε θέμα, θα ακουστούν όλες οι απόψεις, έχει τύχει και να τις περισσότερες φορές να ψηφίσουμε και να ακολουθηθεί η απόφαση της πλειοψηφίας».

Στη δεύτερη θέση βρέθηκαν οι στρατηγικές κατανόησης προς τον εκπαιδευτικό και τις επαγγελματικές ανάγκες του (6 φορές, ποσοστό 5,2%), όπως αναφέρει η Δ6

«Προσπαθώ οι εκπαιδευτικοί να είναι ευχαριστημένοι. Κατανοώ τη δυσκολία που έχουμε. Υπάρχουν εκπαιδευτικοί που λέγαμε ότι πάνε σε τρία σχολεία. Πρέπει να δείξουμε κατανόηση στον εκπαιδευτικό. Δεν μπορείς να τον πιέσεις. Θέλει κι αυτός το χρόνο του να ξεκουραστεί τα διαλείμματά τους. Πολλές φορές έχω εκπαιδευτικούς που κινούνται την ίδια μέρα από τη μια περιοχή στην άλλη. Είναι θα πρέπει να δείχνεις κατανόηση στον εκπαιδευτικό».

Στην τρίτη σειρά ήταν μαζί οι στρατηγικές παρακολούθησης της διαδικασίας επίτευξης των στόχων με τις αναγκαίες διορθώσεις, όπως επισημαίνει η Δ4

«με την επιστημονική ομάδα και των συναδέλφων, βλέπουμε αν επιτυγχάνονται οι στόχοι, αν όχι αν μπορούμε να αλλάξουμε κάτι, αν δεν μπορούμε. Τι δεν πήγε καλά ή τί πήγε; Τι μπορούμε να κάνουμε για να είναι και το σχολείο μας εξωστρεφές προς τα έξω προς την κοινότητα, να ξέρουνε τι ποιος είναι ο σκοπός του, ή τί παιδιά έχουμε στο σχολείο μας, γιατί πολλοί δεν το ξέρουν και μπορεί να έχουν και λανθασμένη άποψη»,

καθώς και οι στρατηγικές ικανοποίησης των βασικών προσωπικών τους αναγκών (π.χ. στέγασης), ώστε να λειτουργούν χωρίς πιέσεις από 5 φορές για κάθε μία (4,3%), όπως περιγράφει η Δ5

«αυτό που κάνω σίγουρα είναι ειδικά για τους συναδέλφους που δεν είναι από 'δώ, που δεν έχουν έχουν δεν είναι εδώ ο τόπος των συμφερόντων και για τους αναπληρωτές προσπαθώ όσο μπορώ να τους διευκολύνει στην αρχική τους εγκατάσταση. Στο να βρούνε σπίτι να τακτοποιηθούν να ενταχθούν μέσα στην πόλη, να μπορούν να κινηθούν... Αυτό και μετά στην καθημερινότητα ναι, προσπαθώ να είμαι κοντά στους συναδέλφους υπό την έννοια το να λαμβάνω υπόψη μου, τις ανάγκες και τα προβλήματά τους με τρόπο τέτοιο ώστε να είναι ήρεμοι όταν είναι εδώ να είναι αισθάνονται ικανοποιημένοι».

Στην τελευταία θέση ήταν οι στρατηγικές εκμάθησης καθηκόντων με βάση τους νόμους και τους κανόνες (4 φορές ποσοστό 3,4%), όπως εξηγεί η Δ7

«Στο προσωπικό αυτό γίνεται συζήτηση από τον Σεπτέμβριο κάθε χρόνο. Δικαιώματα, υποχρεώσεις, καθήκοντα. Τους μοιράζω το καθηκοντολόγιο. Το θεωρώ πάρα πολύ βασικό και έχει φανεί χρήσιμο ακόμα και σε παλιούς συναδέλφους, γιατί όλοι μας από εθιμοτυπία ακολουθούμε κάποιες πεπατημένες. Αλλά στην ουσία δεν ξέρουμε ότι αυτό είναι και νόμος του ελληνικού κράτους, οπότε σε κάποιους φάνηκε χρήσιμο γιατί είπαν δηλαδή τώρα κατάλαβα γιατί το έκανε αυτός τόσα χρόνια. Και σίγουρα θέλω να το παίρνουν οι καινούργιοι»

και προσθέτει ο Δ9

«Η βασική αρχή είναι ότι όλοι πρέπει να είμαστε, εφαρμόζουμε το καθηκοντολόγιο μας, τον δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα, τον κανονισμό λειτουργίας του σχολείου, έτσι ώστε να είμαστε δίκαιοι και όπως είπαμε αποτελεσματικοί».

β) Μαθητές

Οι κυριότερες στρατηγικές προς τους μαθητές ήταν αυτές της δημιουργίας ασφάλειας, εμπιστοσύνης, ελεύθερης έκφρασης και χαρούμενου περιβάλλοντος με 18 αναφορές (15,5%), όπως αναφέρει η Δ8

«Όσον αφορά τις στρατηγικές των μαθητών, προσπαθώ να δημιουργήσω ένα ασφαλές κλίμα εμπιστοσύνης για τα ίδια, έτσι ώστε να διασφαλίσω την ενεργό συμμετοχή τους σε οτιδήποτε εμπλέκονται»,

η Δ7

«τα παιδιά επειδή είναι παιδιά αυτό που κατάλαβα είναι ότι θέλουν να νιώθουν και λίγο ότι νοιαζόμαστε για αυτά. Και ότι δεν είναι μόνο τόσο όλα by the book. Θέλουν δηλαδή λίγο και χουχούλιασμα»

και συμπληρώνει ο Δ1

«Οι μαθητές είναι να νιώσουν πραγματικά ασφαλείς, να νιώσουν πραγματικά όμορφα, να νιώσουν πραγματικά εμπιστοσύνη... Να είναι χαρούμενοι με τον τρόπο που γίνεται η μετάδοση της γνώσης. Να είναι ένα περιβάλλον τόσο χαρούμενο και ευτυχισμένο, έτσι ώστε οι μαθητές μου, όπως και γίνεται, να κλαίνε όταν έρχονται τα Χριστούγεννα και το Πάσχα και το καλοκαίρι να μη θέλουν να ξαναφύγουν από το σχολείο».

Στην επόμενη θέση προς τα κάτω στην φθίνουσα σειρά ήταν οι στρατηγικές οργάνωσης, επίτευξης στόχων, κανόνων και ορίων (11 φορές, ποσοστό 9,5%), σύμφωνα με τη Δ2

«για να λειτουργεί καλύτερα μάλλον το σχολείο και οι μαθητές και το προσωπικό είμαστε έχουμε οργάνωση πολύ καλή του σχολείου στόχους και πρόγραμμα από την αρχή ξεκαθαρισμένα οι κανόνες που πρέπει να μπου από την αρχή έτσι ώστε οι μαθητές να ξέρουν τους κανόνες και τα όριά τους γιατί πάντα τα παιδιά λειτουργούν πιο οργανωμένα έτσι»

και τη Δ6

«προσπαθώ να έχω όρια με τους μαθητές, αλλά δεν τους θέλω απέναντι. Συμμερίζομαι τις απόψεις τους, προσπαθώ και εκεί όσο γίνεται να εξυπηρετήσω τις ανάγκες τους, αλλά με όρια. Εκεί νομίζω ότι χρειάζονται όρια. Εκεί είναι πιο σημαντικά τα όρια, παντού χρειάζονται όρια αλλά στους μαθητές είναι πιο σημαντικά γιατί οι μαθητές έχουν την τάση να σε γνωρίζουν καλά να ξεπερνούν τα όρια. Κι εκεί πρέπει να βάλουμε εμείς το στοπ».

Τέλος υπήρξε και μία αναφορά στις στρατηγικές εκμάθησης της επικοινωνίας, σύμφωνα με τον Δ1

«Να μπορούν να εκφράζονται. Να μάθουν να επικοινωνούν γιατί η επικοινωνία θα 'ρθει, αφού όλα τα προηγούμενα συμβούν πρώτα... και όταν πηγαίνουν σπίτι να νιώθουν τόσο ωραία έτσι ώστε αυτή η εκδήλωση συναισθημάτων, αλλά και η ανάγκη επικοινωνίας να πηγαίνει και στους και στο σπίτι τους».

γ) γονείς

Στις στρατηγικές προς τους γονείς οι περισσότερες αναφορές (15 φορές, ποσοστό στο σύνολο των 116 στρατηγικών 12,9%) ήταν αυτές που αφορούσαν στη συνεργασία με ενσυναίσθηση αλλά και όρια, όπως ορίζει ο Δ1

«Πρώτον σεβασμό. Κατανόηση. Ενσυναίσθηση. Συνεργασία»

και επισημαίνει ο Δ9

«Με τους γονιούς είναι αυτό που ακριβώς τους λέω κάθε φορά στη μάζωξη που κάνουμε στην αρχή της χρονιάς, ότι πρέπει να είναι δίπλα στην στους στα παιδιά τους δίπλα στους εκπαιδευτικούς, αλλά όχι πιο μπροστά από αυτούς. Και το λέω αυτό με όλη την ειλικρίνεια πραγματικά. Να είναι δημιουργικοί και να ακολουθούν και αυτοί τους κανόνες του σχολείου για να μπορούν να είναι χρήσιμοι γιατί πολλές φορές όταν ξεπερνάμε αυτά τα όρια γινόμαστε αναποτελεσματικοί»,

ενώ η Δ7 συμπληρώνει

«Οι γονείς επίσης, επειδή έρχονται κάποιοι με πολλή φόρα από το δημοτικό, θέλουν όρια. Μέχρι πού έχουν δικαίωμα και τί έχουν δικαίωμα να κάνουν. Γιατί άμα τους αφήσουν θα μπουν μες στο σχολείο. Κάποιοι», ενώ η Δ3 περιγράφει *«Δίνουμε χώρους, αλλά έχουμε και ξεκάθαρες κόκκινες γραμμές. δηλαδή. Είμαστε ανοιχτοί είμαστε ευέλικτοι, είμαστε όλα αυτά, αλλά στα εννιά στα δέκα νομίζω ότι καίγεσαι δηλαδή έχουμε διακριτούς διακριτές γραμμές αυτό».*

Στη δεύτερη θέση ήταν οι στρατηγικές αμοιβαίου σεβασμού και κατανόησης (9 φορές, ποσοστό 7,8%), όπως επισημαίνει η Δ5

«στη μεγάλη πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι γονείς είναι εύκολα γίνονται εύκολα συνεργάσιμοι. Και νομίζω ότι αυτό επιτυγχάνεται, γιατί εγώ μιλάω ανάλογα με το ποιον έχω απέναντί μου. Δηλαδή προσπαθώ να είμαι το ίδιο πράγμα με αυτόν που είναι απέναντί μου... θα είμαι και εγώ εκεί με αυτόν τον άνθρωπο θα είμαστε στο ίδιο επίπεδο θα κοιταζόμαστε στα μάτια και θα μιλάμε με τον ίδιο τρόπο και αυτό διευκολύνει πάρα πολύ. Νομίζω επίσης διευκολύνει πάρα πολύ το να είσαι έτσι δοτικός στα συναισθήματα στους γονείς»

και στην τρίτη και τελευταία θέση ήταν οι στρατηγικές αναζήτησης προσανατολισμού με βάση τους γονείς (5 φορές, ποσοστό 4,3%), όπως αναφέρει ο Δ1

«Οι γονείς είναι η πυξίδα για εμάς, γιατί μπορούν να εκφράσουν τις ανάγκες των μαθητών στις περισσότερες περιπτώσεις ή μέσα από το ειδικό επιστημονικό προσωπικό που έχουμε να μπορέσουμε να συλλέξουμε όλες εκείνες τις πληροφορίες για να δούμε την πραγματικότητα και τον τρόπο με τον οποίον πραγματικά θα επιλέξουμε όλοι εμείς έτσι ώστε να πετύχουμε το δυνατόν καλύτερο που αφορά τους μαθητές μας»

και εξηγεί η Δ4

«Οι γονείς θέλουν να ξέρουν ότι το σχολείο είναι εκεί για αυτούς δίπλα τους δεν είναι ούτε να τους κατακρίνει ούτε να είναι ενάντια σε αυτούς. Να ξέρουν ότι είναι και οι δύο μαζί και το σχολείο και η οικογένεια οι γονείς για το καλό του παιδιού υπάρχει, υπάρχουν εκεί χωρίς επικρίσεις συμβουλευτικά όπου μπορούν και όσοι το δέχονται να γίνεται μια προσπάθεια προσέγγισης και των ίδιων και του περιβάλλοντος για να μάθουμε πληροφορίες για τα παιδιά».

δ) κοινότητα

Οι στρατηγικές προς την κοινότητα συνοψίστηκαν σε δυο ομάδες α) στρατηγικές εξωστρέφειας με αμοιβαία υποστήριξη, αλληλοβοήθεια αλλά και όρια (19φορές, ποσοστό 16,4%), όπως αναφέρει ο Δ11

«Η σχολική μονάδα συμμετέχει στην κοινότητα μέσω εκδηλώσεων δράσεων προγραμμάτων, δημοσιεύσεων και κοινωνικών δικτύων. Με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα στην κοινότητα να συμμετάσχει και να υποστηρίζει τις σχολικές δραστηριότητες»

και η Δ4

«Με την κοινότητα προσπαθούμε να υπάρχει συνεργασία με οποιουσδήποτε φορείς που μπορούν εμάς να προσεγγίσουν είτε με τον δήμο, είτε με τα ΚΔΑΠ με τους συλλόγους ΑμεΑ που έχουμε να κάνουμε κάποιες κοινές δράσεις, να συμμετέχουμε εμείς σε δράσεις για να υπάρξει μια αλληλεπίδραση μεταξύ μας».

ενώ η Δ3 τονίζει

«Στην κοινότητα ανοίγουμε η εξωστρέφεια του σχολείου μας, είναι προσπαθούμε να είμαστε μέσα στην κοινότητα σαν κομμάτι αυτής. Δηλαδή θα τους βοηθήσουμε και πολιτιστικά και παιδαγωγικά. Είμαστε μέρος της κοινότητας, προσπαθούμε τουλάχιστον και μαζί με την όλη σχολική κοινότητα που είναι το συγκρότημα το σχολικό είμαστε προστάρηδες, μπορώ να πω».

όπως επίσης και η Δ2

«στην κοινότητα προσπαθούμε να ανοίξουμε το σχολείο στην κοινότητα συνεχώς, με δράσεις να επικοινωνούμε, να βγάζουμε τα παιδιά έξω από το σχολείο. Και να ζητάμε και να έχουμε επίσης ανταπόκριση και από την τοπική κοινότητα το ίδιο»,

καθώς και β) στρατηγικές χαμηλών τόνων με φυσικότητα (8 φορές, ποσοστό στο σύνολο των 116 στρατηγικών 6,9%), όπως εξηγεί ο Δ1

«Τις χαρακτηρίζει η φυσικότητα. Τις χαρακτηρίζει ο χαμηλός τόνος. Και τις χαρακτηρίζει η συμμετοχή όλων. Γιατί; Γιατί πλέον μετά από τόσα χρόνια. έχει πάψει πια το σχολείο μας να είναι το ειδικό. Το σχολείο μας είναι το Ε.Ε.Ε.ΕΚ. Το σχολείο μας είναι μια ομάδα παιδιών, καθηγητών, που δρα και πετυχαίνει πράγματα κάθε φορά εδώ στο Καρπενήσι στην Ευρυτανία, έξω από αυτή» (Γράφημα ΘΑ4.3).

Γράφημα ΘΑ4.3

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με τις στρατηγικές που ακολουθούν στην άσκηση των καθηκόντων του εκπαιδευτικού ηγέτη.

ΘΑ8 Κοιν/τα- Στρατηγικές εξωστρέφειας με αμοιβαία υποστήριξη, αλληλοβοήθεια και όρια, 19	ΘΑ8 Μαθ/ές- Στρατηγικές δημιουργίας ασφάλειας, εμπιστοσύνης, ελεύθερης έκφρασης, χαρούμενου περιβάλλοντος, 18	ΘΑ8 Γονείς- Στρατηγικές συνεργασίας με ενσυναίσθηση και όρια, 15	ΘΑ8 Εκπ/κοί- Στρατηγικές ανοιχτής συνεργασίας με ειλικρίνεια και ενσυναίσθηση και όρια, 10	ΘΑ8 Κοιν/τα- Στρατηγικές χαμηλών τόνων με φυσικότητα, 8	ΘΑ8 Εκπ/κοί- Στρατηγικές κατανόησης του εκπαιδευτι... και των επαγγελματ...
		ΘΑ8 Μαθ/ές- Στρατηγικές οργάνωσης, επίτευξης στόχων, κανόνων και ορίων, 11	ΘΑ8 Γονείς- Στρατηγικές αμοιβαίου σεβασμού και κατανόησης, 9	ΘΑ8 Γονείς- Στρατηγικές αναζήτησης προσανατολισμ...	ΘΑ8 Εκπ/κοί- Στρατηγικές ικανοποίησης των βασικών προσωπικών...
				ΘΑ8-Εκπ/κοί- Στρατηγικές παρακολούθησης της διαδικασίας...	ΘΑ8 Εκπ/κοί- Στρατηγικές εκμάθησης καθηκόντων...

Όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα των στρατηγικών, οι κώδικες που αναδείχθηκαν είναι η επίτευξη των στόχων, σύμφωνα με τη Δ8

«Αποτελεσματικές είναι διότι μετά από κάθε δράση συνεργασίας ή όλων αυτών φαίνεται το αποτέλεσμα στην εξέλιξη των μαθητών μας αλλά και της σχολικής μας μονάδας»,

η ειλικρίνεια, όπως επισημαίνει η Δ5

«Υπάρχει δηλαδή μια εντιμότητα, μια ειλικρίνεια και μια αλήθεια σε αυτά τα πράγματα που λέμε και όταν λέμε κάτι το εννοούμε και είναι έτσι δεν είναι αλλιώς»,

η συνεργασία με ισορροπίες όπως περιγράφει ο Δ9

«...να υπάρχουν ισορροπίες πάρα πολύ καλές συνύπαρξης όλων αυτών των κοινοτήτων για να μπορούμε όλοι μαζί να παράγουμε και να δημιουργούμε συνθήκες εργασίας πάνω από όλα για τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς, για τους μαθητές, περιβάλλον μαθησιακό τέτοιο που να είναι πιο αποδοτικό»,

η συμμετοχή-εμπλοκή, όπως αναφέρει η Δ6

«νομίζω ότι το έχει ανάγκη το σχολείο, την εμπλοκή όλων την έχει ανάγκη το σχολείο. Γιατί όταν εμπλακούν θα δουν και τις δυσκολίες. Αλλιώς τους έχεις απέναντι μόνο απέναντι γιατί μόνο κρίνουν»,

η αγάπη για το αντικείμενο, όπως εξηγεί η Δ3

«Είναι αυτό που θέλω η αγάπη για να ανοίξω το σχολείο να φανεί στην κοινωνία μας να πάνε τα παιδιά μας μπροστά και όσο μπορούμε δηλαδή να τα ετοιμάσουμε να πάνε στο δημοτικό και να είναι αυριανοί πολίτες»

και η οργανωμένη στοχοθεσία, σύμφωνα με τη Δ2

«Νομίζω η οργάνωση, η οργάνωση της ομάδας η αποτελεσματικότητα οι ξεκάθαροι στόχοι που έχουνε θέσει από την αρχή και φυσικά το μεράκι και η όρεξη για να κάνουμε καινούρια πράγματα συνεχώς».

➤ ΘΑ5: Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για την ηγεσία στη δημόσια ελληνική εκπαίδευση.

❖ Η ηγεσία στη σύγχρονη δημόσια ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα (ερωτήσεις 21-22).

Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών του δείγματος της έρευνας σχετικά με την εκπαιδευτική ηγεσία στη σύγχρονη δημόσια ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα συνοψίζονται σε 68 συνολικά, ταξινομημένες και κωδικοποιημένες κατηγορίες απαντήσεων. Από αυτές οι 15 (22,1%) είχαν θετική χροιά, ενώ η πλειονότητά τους (53, ποσοστό 77.9%) αναφερόταν σε δυσκολίες εκπλήρωσης της εκπαιδευτικής ηγεσίας στη σύγχρονη δημόσια ελληνική πραγματικότητα. Στην πρώτη θέση με τις περισσότερες αναφορές (25 φορές, ποσοστό 36,8%) ήταν οι δυσκολίες διαχείρισης ταυτόχρονα παιδαγωγικών, διοικητικών και οικονομικών καθηκόντων, όπως λέει η Δ2

«είμαστε εκπαιδευτικοί πάνω από όλα δεν είμαστε διοικητικοί υπάλληλοι και είναι δύσκολος ο ρόλος και οι αυξανόμενες απαιτήσεις στη σύγχρονη κοινωνία. Δεν είναι εύκολο. Είναι πολύ δύσκολο είναι πολλές οι απαιτήσεις και η πίεση είναι μεγάλη»,

η Δ3

«είμαστε εκπαιδευτικοί και προϊστάμενοι και πολλές φορές συγκρούονται αυτοί οι δύο ρόλοι. Αλλά προσπαθούμε να το απλοποιήσουμε, να ρισκάρουμε να πάρουμε αποφάσεις που πολλές φορές δεν ξέρουμε και οι ίδιοι ότι θα το κάναμε... φορτωθήκαμε πολύ γραμματειακή δουλειά. Και όχι μόνο. Να είσαι και φύλακας και επιστάτης πολλές φορές μέχρι και χωροφύλακας»

και ο Δ1

«Θα πρέπει να είναι εντάξει απέναντι στις απαιτήσεις του συστήματος, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να έχει και μια ανοχή απέναντι στην καθημερινότητα του σχολείου που αφορά προσωπικές σχέσεις παιδιών και εκπαιδευτικών, αλλά και απαιτήσεις γονέων. Γενικότερα, ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τα πάντα και αυτό δίνει ένα έξτρα, μια έξτρα πίεση»,

ενώ συμπληρώνει η Δ7

«Δηλαδή σαν διευθυντής και άλλα πράγματα να κάνεις γύρω γύρω. Οπότε το βρίσκω άσκοπο να μας βάζουν και ώρες διδακτικές. Γιατί στο τέλος τέλος χάνουν οι μαθητές. Δηλαδή και να πάω δεν θα έχω το μυαλό μου εκεί. Δηλαδή δε θεωρώ ότι κάνω σαν μάθημα την ποιότητα του μαθήματος που έκανα σαν γυμνάστρια. Γιατί δεν έχω ούτε το χρόνο να το σκεφτώ. Δεν το βρίσκω αποδοτικό. Κάνουμε που κάνουμε όλα τα άλλα».

Στη δεύτερη θέση ήταν οι δυσκολίες στη λήψη αποφάσεων λόγω ρίσκου και έλλειψης υποστήριξης από τους ανωτέρους, όπως καταθέτει ο Δ3

«τα τελευταία χρόνια η θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας έχει επιβαρυνθεί πάρα πολύ, έχει φορτιστεί με πάρα πολλές αρμοδιότητες χωρίς την ανάλογη υποστήριξη εκ μέρους της διοίκησης γενικότερα. Αυτό καθιστά το έργο πιο δύσκολο, πιο επιβαρυνμένο, πιο αγχώδες, πιο στρεσογόνο σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια»

και η Δ10

«όχι μόνο δεν έχεις πουθενά να στηριχθείς, νιώθεις και συνεχώς ακάλυπτος. Νιώθεις συνεχώς ότι χτίζεται μια νομοθεσία η οποία δεν υπάρχει για να σε βοηθήσει να στηρίξεις ένα σχολείο, αλλά για να σε εκθέσει όταν χρειαστεί... ο διευθυντής του σχολείου είναι πραγματικά νιώθω ο χαμάλης της υπόθεσης. Είναι ο εύκολος σάκος του μποξ, είναι ο πιο απλός κυματοθραύστης»,

καθώς και η παντελής έλλειψη κινήτρων (14 φορές, ποσοστό 20,6%), όπως τονίζει η Δ3

«Και για αυτό είναι πολλές ευθύνες και δεν υπάρχουν και κίνητρα. Έλλειψη κινήτρων. Ούτε επαγγελματική εξέλιξη, ούτε και οικονομική εξέλιξη ας πούμε οικονομικό κίνητρο»,

συμπληρώνει η Δ5

«Ούτε οι οικονομικές απολαβές είναι ικανοποιητικές είναι ελάχιστες είναι εξευτελιστικό αυτό το πράγμα για τη δουλειά που κάνουμε. Ούτε οι συνθήκες εργασίας. Δεν έχουμε κίνητρα πλέον για να παραμείνουμε στις θέσεις αυτές. Αν εξαιρέσεις το προσωπικό μεράκι, την αγάπη για το σχολείο σου και τα λοιπά, δεν υπάρχει κανένα κίνητρο από την πολιτεία»

και η Δ7

«Και νομίζω έτσι που το συζητάμε όλοι οι συνάδελφοι και όλοι οι διευθυντές όλοι εκεί καταλήγουμε. Δεν αξίζει ούτε αμειβόμαστε χρηματικά για να πεις ότι απλά σου δίνει μια ελευθερία και θα το κάνεις όσο θες και όσο αντέχεις. Δεν αντέχεις όμως σε αυτόν τον ρυθμό για πολύ».

Μια θέση πιο κάτω (τρίτη) στην φθίνουσα σειρά βρήκαμε τις δυσκολίες στην ένταξη των εκπαιδευτικών στην κοινή προσπάθεια και το κοινό όραμα (8 φορές, ποσοστό 11,8%), σύμφωνα με τον Δ1

«Όταν έρχονται εκείνοι συνάδελφοι οι οποίοι εργάζονται για πρώτη φορά, είναι πάρα πολύ δύσκολο να τους εκπαιδεύεις μέσα στο δικό μας πλαίσιο. Ο λόγος είναι ότι αφιερώνεις πάρα πολύ χρόνο προσωπικό στο να χτίσεις σχέση και η σχέση προσφοράς δεν είναι εύκολη. Γιατί δεν υπάρχει πάντα η αποδοχή και εσύ συνεχίζεις να προσπαθείς»

και τη Δ4

«το να εμπνέεις πλέον τον κόσμο και τους συναδέλφους και τους γονείς που υπάρχει η δυσπιστία που που δεν ναι που χάνουν την πίστη τους σε πράγματα και ότι κάποια πράγματα δεν είναι αναγκαία, είναι δύσκολο».

Στην τέταρτη θέση και ταυτόχρονα πρώτη από τις θετικές αντιλήψεις ήταν οι συνεργασίες με τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς με κοινό όραμα και στόχους (7 φορές, ποσοστό 10,3%), όπως επισημαίνει ο Δ1

«Το εύκολο έχει να κάνει με τη λειτουργία του σχολείου μου. Όταν τελικά βρίσκω συνεργάτες, οι οποίοι αποδέχονται ένα μεγάλο όραμα που υπήρξε, υπάρχει και θα υπάρχει».

Μια φορά λιγότερο (6 φορές, ποσοστό 8,8%) ήταν οι δυσκολίες αντιμετώπισης της συμπεριφοράς των παιδιών, όπως αναφέρει η Δ4

«βλέπουμε τα τελευταία χρόνια με τη βία με τις παρενοχλήσεις των μαθητών με το bullying που πρέπει να διαχειριστεί ένας διευθυντής και όλη η εκπαιδευτική κοινότητα ο ρόλος του διευθυντή είναι πολλαπλός»

και συμπληρώνει η Δ7

«Είναι πάρα πολύ δύσκολο γιατί πρέπει να συνδυάσεις όλα αυτά και αυτό έχει γίνει ακόμα πιο δύσκολο μετά τον κορωνοϊό, γιατί τα παιδιά έχουν έρθει σε πολύ διαφορετική ψυχολογική κατάσταση από ότι τα 'χαμε αφήσει πριν και με πολύ λιγότερα όρια από ότι είχαν πριν και νομίζω εδώ φαίνεται και η σημασία του σχολείου».

Στην τελευταία θέση βρέθηκαν μαζί η θετική και ευχάριστη εμπειρία, όπως αναφέρει ο Δ11

«Η εμπειρία μου ως εκπαιδευτικός ηγέτης στη σύγχρονη ελληνική δημόσια εκπαίδευση είναι γεμάτη από προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες για ανάπτυξη και θετική συμβολή στην εκπαιδευτική διαδικασία».

η Δ5

«Το αγαπάω πολύ. Δεν θα μπορούσα να φανταστώ τη ζωή μου. Δηλαδή, αν μπορεί να κάνω κάτι άλλο στο μέλλον τελείως διαφορετικό. Αλλά αν δεν είχα αυτά τα υπέροχα 33 χρόνια στην εκπαίδευση που είναι παραπάνω, γιατί δουλεύω από 18 χρονών είναι 36. Να ασχολούμαι με τα παιδιά με την εκπαίδευσή τους και τα λοιπά νομίζω ότι θα ήμουν ένας άχρωμος άοσμος

και άγευστος άνθρωπος. Δε θα είχα κάνει τίποτα στη ζωή μου. Δεν θα είχα καταφέρει τίποτα μέσα μου»

η Δ6

«Ναι ευχάριστο ευχάριστο είναι. Δηλαδή η πρώτη μου χρονιά είναι ευχάριστη εμπειρία. Και χρήσιμο. Νομίζω ότι αυτό το στάδιο, θα με βοηθήσει και αργότερα, δηλαδή στη μετέπειτα καριέρα μου στη συνέχεια ως εκπαιδευτικό όχι απαραίτητα ως διευθύντη. Δεν ξέρω αν θα ήθελα να είμαι συνεχώς διευθύντρια. Νομίζω πως δεν θα ήθελα. Νομίζω ότι καλά είναι να το κάνεις για ένα χρονικό διάστημα»,

και ο Δ3

«το μεράκι, είναι αυτό που απελευθερώνει τον ηγέτη. Είναι αυτό που σου δίνει τη δυνατότητα να υλοποιείς προγράμματα, να εκφράζεις την άποψή σου, να σε αποδέχεται ο σύλλογος διδασκόντων, να αποδέχονται τις προτάσεις του κατά κύριο λόγο και να μπορείς να τις υλοποιήσεις. Είναι αυτός σαν τον καπετάνιο που χαράζει πορεία, όπως είπαμε ή τον οδηγό του λεωφορείου που χαράζει πορεία και προσπαθεί να πετύχει τον στόχο του. Ποτέ όμως μπορεί να μην φτάσουμε ποτέ στον στόχο μπορεί ποτέ να μην φτάσουμε στην Ιθάκη, αλλά όμως θα έχουμε καταφέρει ένα πολύ όμορφο ταξίδι και αυτό είναι το σημαντικό και πιστεύω ότι είναι αυτό που σε ικανοποιεί σε μεγάλο βαθμό και σου δίνει ακόμα δύναμη για να μπορείς να συνεχίσεις και πραγματικά άκοπα να συνεχίζεις και να δίνεις τον καλύτερό σου εαυτό»,

καθώς και η θετική συνεργασία με την επιστημονική κοινότητα για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στη μάθηση (από 4 φορές, ποσοστό 5,9% η κάθε μία), όπως αναφέρει η

Δ10

«Δηλαδή ή καταφέρνεις και χτίζεις μια ομάδα στην οποία βασίζεσαι και βασίζονται και αυτοί σε σένα και προχωράς κι αυτό δεν είναι πάντα εύκολο όταν δεν έχεις κιόλας σταθερό

προσωπικό. *Αλλά δεν μπορείς να βασιστείς πουθενά αλλού, πουθενά αλλού»* (Γράφημα ΘΑ5.1).

Γράφημα ΘΑ5.1

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με την εκπαιδευτική ηγεσία στην σύγχρονη δημόσια ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα.



❖ Η ισχύουσα ελληνική εκπαιδευτική νομοθεσία (ερωτήσεις 23-25)

Όταν οι ερωτώμενοι του δείγματος κλήθηκαν να εκφράσουν τις αντιλήψεις τους σχετικά με την ισχύουσα εκπαιδευτική νομοθεσία στην Ελλάδα, οι περισσότερες από αυτές ήταν αρνητικές (55,7%). Παράλληλα ένα ποσοστό της τάξης του 26,6% των ερευνηθέντων υπογράμμισαν την ανάγκη περαιτέρω νομοθετικής στήριξης του διευθυντή. Αναλυτικότερα προέκυψαν 79 κατηγορίες συνολικά, από τις οποίες οι περισσότερες (27, ποσοστό 34,2%) συνοψίζονταν στην άποψη ότι τα καθήκοντα του διευθυντή/προϊστάμενου στην εκπαίδευση είναι πάρα πολλά, ενώ ταυτόχρονα η ισχύς του είναι πολύ μικρή, όπως αναφέρει ο Δ1

«τα καθήκοντα των διευθυντών είναι πάρα πολλά, η ισχύς τους όμως είναι πολύ λίγη η ισχύς που έχουν οι διευθυντές. Ο λόγος τους μετράει έως ότου αποφασίσει ένας προϊστάμενος να μην ισχύει»

και η Δ5

«έχουμε πάρα πολλά καθήκοντα ελάχιστα δικαιώματα. Στην ουσία δεν μπορούμε να κατευθύνουμε το καράβι μας όπως θέλουμε και ο καπετάνιος, ο θεωρητικά καπετάνιος είναι ταυτόχρονα και μούτσος σε σχέση με τη διοίκηση».

Στη δεύτερη θέση βρέθηκε η ανάγκη ύπαρξης περαιτέρω νομοθετικής στήριξης του διευθυντή/προϊστάμενου και του έργου του, ξεκαθάρισμα αρμοδιοτήτων αλλά και γενικότερη αλλαγή του χαρακτήρα της εκπαίδευσης (21 φορές, ποσοστό 26,6%), όπως επισημαίνει ο Δ9

«πολλές φορές γίνονται γεγονότα και οι εγκύκλιοι ακολουθούνε, με αποτέλεσμα να έχουμε πληροφόρηση μέσω των social media και δεν έχουμε μέσα από τη διεύθυνσή μας»,

τονίζει η Δ3

«να γίνει ένα ξεκαθάρισμα ευθυνών και αρμοδιοτήτων και καθηκόντων»

και η Δ4

«θεωρώ μια αλλαγή κουλτούρας στη νομοθεσία να μην είναι τόσο μπαίνω στο σχολείο να μάθω ένα δύο τρία τέσσερα πράγματα και από 'κει και πέρα να μην κάνω κάτι άλλο».

Στην τρίτη θέση βρέθηκε η αντίληψη ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι διεκπεραιωτικός χωρίς κάλυψη από τον νόμο και τους ανωτέρους του (17 φορές, ποσοστό 21,5%), όπως αναφέρει

ο Δ1

«ο διευθυντής τις περισσότερες φορές είναι διεκπεραιωτικός και στην ουσία είναι έρμαιο των συμπτώσεων θα πω ή των συγκυριακών φαινομένων μέσα σε ένα σχολείο... Όταν δεν θα υπάρχουν αυτά, τότε πάντα η νομοθεσία θα αποτελεί τροχοπέδη και όχι οδηγό γιατί όταν έρχεται η ώρα της ευθύνης θα χρειάζεται πάντα ένα εξιλαστήριο θύμα και ο διευθυντής θα ναι ίσως το πιο εύκολο»

και η Δ10

«δεν υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στο υπουργείο και στους εκπαιδευτικούς. Δεν υπάρχει τί να σου πω; Δεν υπάρχει καλή συνεργασία. Και εννοείται ότι όποτε χρειάστηκα κάποια νομοθεσία για να βασιστώ έβλεπα ότι υπάρχει κενό το οποίο με εκθέτει, με εκθέτει. Δεν ούτε μου δίνει την ελευθερία που χρειάζομαι, ούτε με καλύπτει όμως».

Τέλος, 14 φορές (17,7%) αναφέρθηκε η αντίληψη ότι το νομοθετικό πλαίσιο στην Ελλάδα βοηθάει στην οργάνωση του σχολείου γενικά, σύμφωνα με τη Δ4

«Πλέον αρχίζει και προβλέπει για το κάθε τι, δηλαδή υπάρχει ότι όταν θες να κάνεις αυτό θα πρέπει να γίνει ένα δύο τρία. Οπότε εκεί μέχρι ένα σημείο δεν σε εκθέτει. Γιατί σου δημιουργεί μια μεθοδικότητα και εργαλεία ότι ξέρεις ότι με τον σύλλογο διδασκόντων μπορείς να πάρεις αποφάσεις, να τις υλοποιήσεις και να είσαι σωστός»

και ειδικά στον τομέα της ψηφιοποίησης μέρους της γραφειοκρατίας, όπως αναφέρει η Δ2

«όσο προχωράνε τα πράγματα και εξελίσσονται πλέον έχουν δημιουργηθεί κάποιες πλατφόρμες για κάποια διοικητικά καθήκοντα, τα οποία είναι ένας μπούσουλας και με τα χρόνια σίγουρα είναι πιο εύκολο, πιο ξεκάθαρο»

και η Δ8

«Διευκολύνει όσον αφορά τη χρήση των τεχνολογιών. Έχει διευκολύνει τουλάχιστον με κάποια, όπως είναι οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες η ηλεκτρονική αλληλογραφία που διευκολύνει τουλάχιστον κάποιες διαδικασίες για να κερδίσει χρόνο». (Γράφημα ΘΑ5.2).

Γράφημα ΘΑ5.2

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με την εκπαιδευτική νομοθεσία στην Ελλάδα.

<p>ΘΑ10 Πολλά τα καθήκοντα & μικρή ισχύς των δ/ντών, 27</p>	<p>ΘΑ10 Ανάγκη νομοθετικής στήριξης, ξεκαθάρισμα αρμοδιοτήτων και αλλαγή του χαρακτήρα της εκπαίδευσης, 21</p>	<p>ΘΑ10 Διεκπεραίωση καθηκόντων χωρίς κάλυψη από τον νόμο και τους ανωτέρους, 17</p>	<p>ΘΑ10 Βοηθάει στην οργάνωση του σχολείου και ειδικά στην ψηφιοποίηση της γραφειοκρατείας, 14</p>
---	--	--	--

- ΘΑ6: Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας στην εκπαιδευτική ηγεσία.

❖ Το προσωπικό αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας (ερωτήσεις 26-27).

Σχετικά με τις αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για το προσωπικό τους αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας στην εκπαιδευτική ηγεσία βρέθηκαν, ταξινομήθηκαν και κωδικοποιήθηκαν 52 συνολικά αποτελέσματα, τα οποία διαπιστώθηκε ότι ποσοτικά είχαν πολύ μικρή απόκλιση. Η αντίληψη για το προσωπικό αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας που συναντήσαμε περισσότερες φορές ήταν η ικανοποίηση των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική καθημερινότητα (15 φορές, ποσοστό 28,8%), όπως αναφέρει η Δ10

«σίγουρα το ότι βλέπεις τους άλλους ικανοποιημένους. Ένα είναι αυτό. Ότι νιώθω ότι έχω πετύχει να έχω ένα σύλλογο διδασκόντων που εργάζεται χωρίς εμπόδια. Που έχει ότι έχει στη διάθεσή του ότι χρειάζεται για να κάνει το επάγγελμά του, να κάνει τη δουλειά του όσο καλύτερα γίνεται. Και μαθητές που χαίρονται να έρχονται στο σχολείο»,

ο Δ1

«η ικανοποίηση του κάθε εμπλεκόμενου, η πορεία για την επίτευξη των στόχων, η συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων ατόμων και φορέων και υπηρεσιών. Αυτό με κάνει να νιώθω ικανοποιημένος ή όχι»

και συμπληρώνει ο Δ9

«η αποδοχή των μαθητών, των εκπαιδευτικών της τοπικής κοινωνίας αυτό που είπαμε στο έργο, το οποίο υλοποιείται. Είναι κίνητρα τα οποία πραγματικά μας δίνουν ώθηση, έτσι ώστε να μπορέσουμε να γίνουμε καλύτεροι και να πάμε πιο μπροστά».

Αμέσως μετά βρέθηκε η αυτοκριτική είτε θετική είτε αρνητική (14 φορές, ποσοστό 26,9%), όπως τονίζει ο Δ1

«Νομίζω ότι κάθε φορά σίγουρα κάνω ένα βήμα μπροστά. Υπάρχουν φορές που δεν έχουμε πετύχει πράγματα. Σίγουρα η αυτοκριτική τότε είναι έντονη. Πάντα ψάχνω να βρω τι φταίει. Για κάθε τι που συμβαίνει, θεωρώ τον εαυτό μας πάντα υπεύθυνο. Πάντα νομίζω ότι ο καθένας μας έχει τη δυνατότητα να αλλάξει την πορεία μιας κατάστασης με τη δική του συμπεριφορά τη δική του συνδρομή».

Στη συνέχεια εντοπίστηκαν άλλες δυο αντιλήψεις για το προσωπικό αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας που ήταν η αλλαγή-βελτίωση πορείας, σύμφωνα με τον Δ11

«Παρά τις προκλήσεις στη διαχείριση χρόνου και την ανάγκη για μεγαλύτερη αυτονομία, είμαι αφοσιωμένος στη συνεχή βελτίωση και την παροχή της και την παροχή υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης»

και τη Δ2

«Θεωρώ ότι βελτιώνομαι προσωπικά συνεχώς. Προσπαθώ σίγουρα με περιθώρια βελτίωσης και άλλα. Θεωρώ ότι ανταπεξέρχομαι και ένα αποτέλεσμα σχετικά ε καλό άξιο αξιοπρεπές βγαίνει προς τα έξω»,

η προσαρμοστικότητα για την επίτευξη των στόχων (12 φορές, ποσοστό 23,1%), όπως επισημαίνει η Δ4

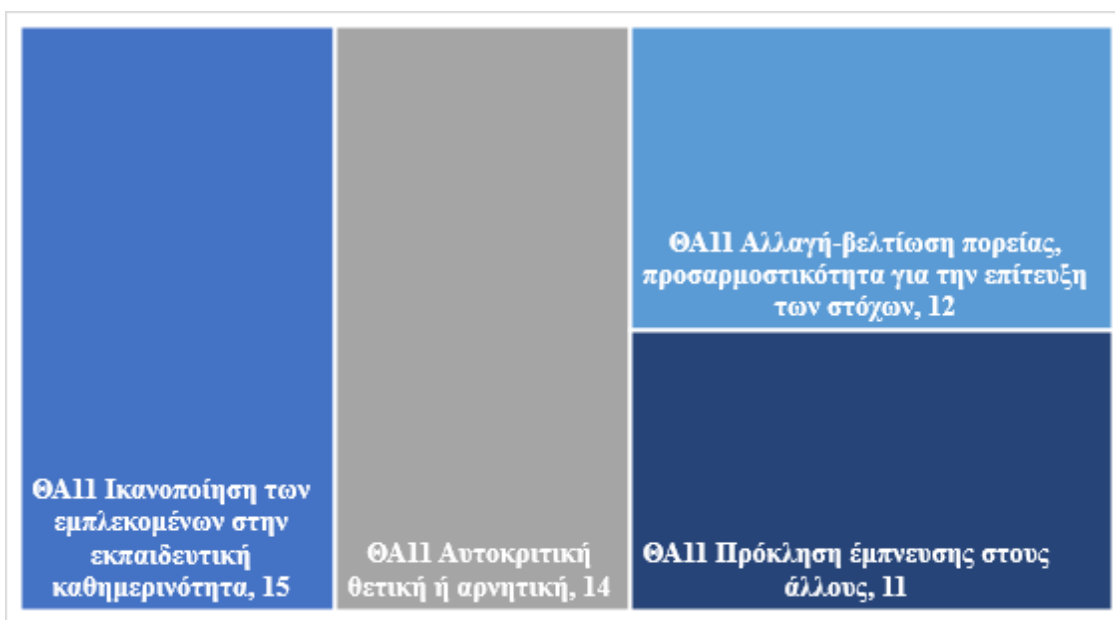
«το να μπορέσω αν αυτό που λέγαμε και για την προσαρμοστικότητα πριν ότι οτιδήποτε συναντάμε να μπορώ να το φέρω πάλι σε έναν δρόμο που να μην ξεφεύγει από το αρχικό μας όραμα ή το αρχικό μας πλάνο, έτσι ώστε να να πετύχουμε το αποτέλεσμα που θέλουμε»

και η πρόκληση έμπνευσης στους άλλους (11 φορές, ποσοστό 21,2%), όπως αναφέρει η Δ3

«Ότι εμπνέω και αυτό όταν εμπνέεις λειτουργούν όλοι θετικά και βγαίνει ένα καλύτερο αποτέλεσμα προς τα έξω». (Γράφημα ΘΑ6.1).

Γράφημα ΘΑ6.1

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με το προσωπικό τους αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας στην εκπαιδευτική ηγεσία.



- ❖ Η επιρροή του προσωπικού τους αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας (ερωτήσεις 28-29)

Σε αυτόν τον θεματικό άξονα που εξέτασε τις αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για την επιρροή του προσωπικού αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας στη λειτουργία της σχολικής μονάδας κωδικοποιήθηκαν 68 συνολικά

αποτελέσματα. Οι τέσσερις από τις πέντε ομάδες των αποτελεσμάτων ήταν ίδιες με αυτές του θεματικού άξονα 11 με την προσθήκη της κατηγορίας της αυτοπεποίθησης. Παρά τις ομοιότητες αυτές η φθίνουσα σειρά ήταν αρκετά διαφορετική στον θεματικό άξονα 12. Η αντίληψη που συναντήσαμε τις πιο πολλές φορές ήταν και εδώ η ικανοποίηση των εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική καθημερινότητα (23 φορές, ποσοστό 33,8%), όπως αναφέρει η Δ8

«η καλή διάθεση, η συνεχής προσπάθεια, η συνεργασία, η επικοινωνία βοηθάει πολύ στο να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα»,

ο Δ9

«απ' το εκπαιδευτικό δυναμικό, το μαθητικό δυναμικό, το βοηθητικό δυναμικό του σχολείου που έχουμε τους εργαζομένους και όπως είπα στον σύλλογο γονέων και παντού και πιστεύω ότι κατ' αυτό τον τρόπο λειτουργούμε γιατί λειτουργούμε σαν μια οικογένεια και αυτό είναι πάρα πολύ σημαντικό»

και συμπληρώνει η Δ10

«βλέπω ότι οι εκπαιδευτικοί είναι ευχαριστημένοι με αυτό. Βλέπω ότι ζητάνε να με έχουνε στην ομάδα τους και αυτός είναι και ο λόγος ειλικρινά που έκαναν ξανά προσπάθεια στις κρίσεις. Για την ομάδα»

και ο Δ1

«Όταν όλοι είναι ευχαριστημένοι που έρχονται στο σχολείο όταν όλοι έχουν διάθεση να κάνουμε μια δράση, όταν όλοι έχουν διάθεση πραγματικά χαρούμενη νομίζω ότι αυτό είναι η επιτυχία του δικού μου τρόπου σκέψης και του οράματος που έχω για το σχολείο».

Στη δεύτερη θέση αυτήν τη φορά βρέθηκε η πρόκληση έμπνευσης στους άλλους (15 φορές, ποσοστό 22,3%), όπως ανέφερε και εδώ η Δ3

«σαν ηγέτης εγώ θεωρώ ότι παίρνω τα ρίσκα μου και τραβάω μαζί μου και προς τα πάνω. δηλαδή προσπαθώ και όλους τους άλλους και βγάζουν και οι άλλοι εαυτό που δεν ξέραμε όλοι μας»

και η Δ4

«Όταν ξεκινάω κάτι και λέω ότι αυτό μπορούμε να το κάνουμε και μπορούμε να κάνουμε και άλλα πράγματα σαφώς μπορεί και άλλος να έρθει μαζί μου και να κάνουμε μια ομάδα και να το βγάλουμε εις πέρας όπως και τα παιδιά. Άλλο να είσαι ενεργητικός με διάθεση και να πηγαίνεις μπροστά θα σε ακολουθήσουν»,

ενώ μια θέση πιο κάτω ήταν η αλλαγή-βελτίωση πορείας και η προσαρμοστικότητα για την επίτευξη των στόχων (12 φορές, ποσοστό 17,6%), σύμφωνα με τη Δ2

«επηρεάζει διότι εγώ αν δεν βελτιώνομαι, αν δεν είμαι αν δεν προσπαθώ να εξελίξομαι. Αν δεν ακούω γύρω μου τι συμβαίνει και έχω παρωπίδες και προχωράω μόνη μου σίγουρα και το σχολείο δεν θα μπορεί να λειτουργήσει από πίσω».

Στην τέταρτη θέση των αντιλήψεων για την επιρροή του προσωπικού τους αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας στη λειτουργία της σχολικής μονάδας εντοπίστηκε η αυτοπεποίθηση (11 φορές, ποσοστό 16,2%), όπως επισημαίνει η Δ5

«Τώρα ξέρω ότι έχω υπόβαθρο έτσι γνωστικό εμπειρίας. Νομίζω ότι αν δεν είχα αυτό το αίσθημα ότι μπορώ να τα καταφέρω, δεν θα κατάφερα τίποτα»

και ο Δ11

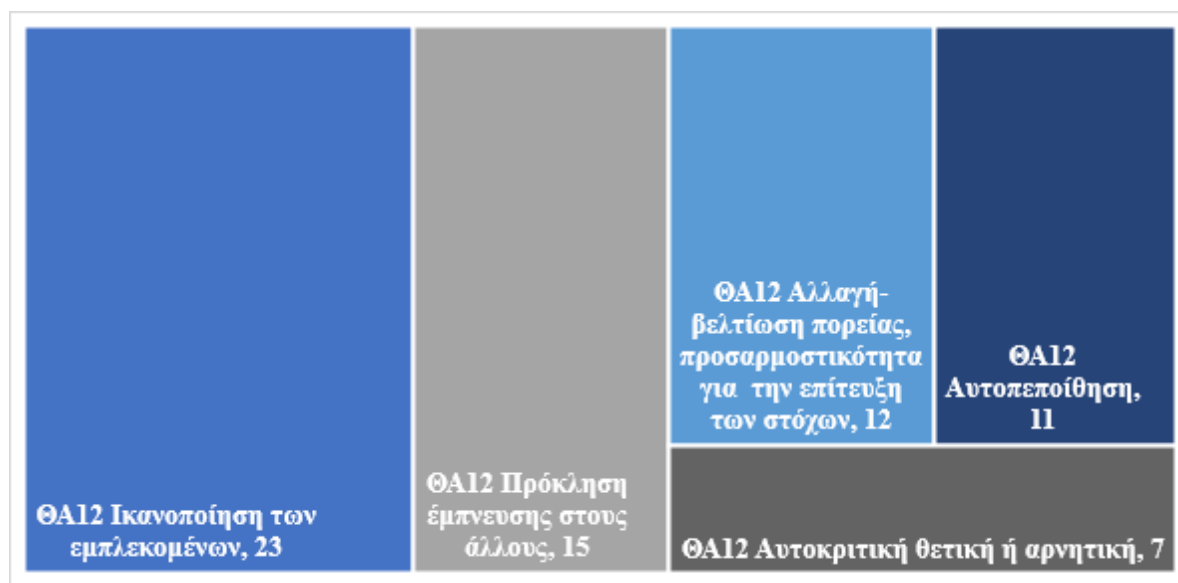
«Όσο αισθάνομαι αποτελεσματικός, ηγούμαι με αποφασιστικότητα και όραμα, υποστηρίζω και ενθαρρύνω τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές. Διαχειρίζομαι αποτελεσματικά τις σχέσεις και τις συγκρούσεις και ενδυναμώνω τη συμμετοχή της κοινότητας, δημιουργώντας ένα θετικό και αποδοτικό σχολικό περιβάλλον»,

ενώ στην τελευταία θέση ήταν η θετική ή αρνητική αυτοκριτική (7 φορές, ποσοστό 10,3%), σύμφωνα με τη Δ7

«έχουμε και τα πάνω μας έχουμε και τα κάτω μας. Εντάξει, θα το βιώσουμε και μετά θα προσπαθήσουμε να δούμε τί έφταιξε και τί μπορούμε να κάνουμε και πώς μπορούμε να επανέλθουμε και πώς μπορούμε να το διορθώσουμε» (Γράφημα ΘΑ6.2).

Γράφημα ΘΑ6.2

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με την επιρροή του προσωπικού τους αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας στη λειτουργία της σχολικής μονάδας.



- ❖ Η ενίσχυση του προσωπικού αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας (ερωτήσεις 30-31).

Στον τελευταίο θεματικό άξονα αναλύθηκαν οι προτάσεις των διευθυντών/ προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για την ενίσχυση της αυτοαποτελεσματικότητάς τους. Η ανάλυση αυτή ανέδειξε συνολικά 32 προτάσεις οι οποίες συντέθηκαν σε 4 ομάδες. Η πρόταση

που εκφράστηκε τις περισσότερες φορές σχεδόν από όλους τους συμμετέχοντες του δείγματος και από κάποιους περισσότερες από μία φορές αφορούσε στη θεσμική βελτίωση της θέσης του σχολικού διευθυντή (12 φορές, ποσοστό 37,5%), όπως αναφέρει ο Δ1

«Σε επίπεδο θεσμών πιστεύω ότι ο διευθυντής θα έπρεπε να είναι λίγο πιο κατοχυρωμένος απέναντι σε κακεντρεχείς ομάδες, που σαν στόχο έχουν συνεχώς την απαξίωση μιας επιτυχημένης δράσης ενός σχολικού περιβάλλοντος. Γιατί ο διευθυντής είναι μόνος του. Μόνος του. Και στην Αποτυχία ακόμα πιο μόνος του. Στο τέλος πάντα θα φταίει αυτός που ηγείται»

και η Δ2

«αν όλο το πλαίσιο, το νομοθετικό, το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο του νομοθετικού πλαισίου που υπάρχει βοηθούσε καλύτερα θα μπορούσαμε κι εμείς να ανταπεξέλθουμε πιο εύκολα στα καθήκοντά μας. Αν μας στήριζαν πιο πολύ αν μας δίναν κίνητρα περισσότερα και εμείς θα ήμασταν πιο αποτελεσματικοί στο επίπεδο που θα θέλαμε».

Η δεύτερη στη σειρά πρόταση αφορούσε στην ανάγκη ικανοποίησης των εμπλεκόμενων εκπαιδευτών και μαθητών (8 φορές, ποσοστό 25,0%), όπως επισημαίνει η Δ6

«αυτό που σίγουρα θα βοηθούσε στην παρακίνηση είναι το να είναι όλοι ευχαριστημένοι. Η ικανοποίηση των αναγκών όλων αυτό»

και η τρίτη ήταν μαζί η παρακίνηση των εμπλεκόμενων στη σχολική καθημερινότητα, όπως αναφέρει η Δ4

«Αυτό που πιστεύεις να υπάρχει μια παρακίνηση, παρακίνηση των άλλων μαζί με σένα να παρακινηθεί κι ο άλλος»

και η Δ5

«Θεωρώ λοιπόν ότι επειδή αισθάνομαι ότι μπορώ αυτό το βλέπουνε μεταφέρεται και στους άλλους και λειτουργεί σαν κινητήρια δύναμη»,

καθώς και αυτή για προσαρμοστικότητα με αυτοπεποίθηση, όπως λέει η Δ2

«όντας εγώ πιο ευέλικτη και ανοικτή στους γύρους μου, θεωρώ ότι τους βοηθά ως τώρα όλη ομάδα. Να έχουν και οι ίδιοι κίνητρο για να γίνουν καλύτεροι, να είναι πιο αποτελεσματικοί στη δουλειά τους»,

ο Δ10

«να μπορείς να ξεπεράσεις τον εαυτό σου χωρίς στα πλαίσια του σχολείου, αλλά να απελευθερώσεις τις δυνάμεις ώστε να παράξεις τον καλύτερο δυνατό τρόπο»,

η Δ7

«όταν αντίστοιχα πετύχεις κάτι που το έχεις βάλει σαν στόχο, σίγουρα νιώθεις πολύ καλύτερα και φαίνεται αυτό και περνάει και προς τα έξω»

και η Δ8

«ένας εκπαιδευτικός ηγέτης όταν έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του, μπορεί να διαχειρίζεται καταστάσεις άγχους και έχει και ένα όραμα σίγουρα θα βοηθήσει πάρα πολύ στο να αναπτυχθεί αυτός ο οργανισμός»

καθώς και η αυτοκριτική (από 6 φορές η κάθε μία, ποσοστό 18,8%), σύμφωνα με τη Δ2

«σε προσωπικό επίπεδο σίγουρα χρειάζεται η δικιά μας εσωτερική αυτοκριτική και αξιολόγηση για να γινόμαστε καλύτεροι και αποτελεσματικότεροι» (Γράφημα ΘΑ6.3).

Γράφημα ΘΑ6.3

Οι προτάσεις των διευθυντών/ προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για την ενίσχυση της αυτοαποτελεσματικότητάς τους.



Κεφάλαιο 5^ο

Συζήτηση

Η παρούσα έρευνα εξέτασε εις βάθος την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας και της αυτοαποτελεσματικότητας μέσα από το πρίσμα των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε διευθυντικές θέσεις σε σχολεία του δημοσίου. Τα ευρήματα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις με τους ίδιους έφεραν στην επιφάνεια πολλές όψεις του βιώματος της εκπαιδευτικής ηγεσίας και του προσωπικού αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας στην εκπλήρωση αυτού του ρόλου, τα οποία συνάδουν με την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Η έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας

Όσον αφορά στον ορισμό της έννοιας της εκπαιδευτικής ηγεσίας και τον προσδιορισμό των στοιχείων που την απαρτίζουν, φάνηκε πως οι συμμετέχοντες ήταν εξοικειωμένοι με την έννοια και εντόπισαν ως σημαντικότερο χαρακτηριστικό το κλίμα συνεργασίας και δημοκρατίας, όπου όλοι καταθέτουν το δικό τους κομμάτι της επαγγελματικής εμπειρίας και λειτουργούν συναδελφικά. Μέσα από τις απαντήσεις τους φάνηκε πως η έννοια της ηγεσίας είναι ταυτισμένη με το πρόσωπο του ηγέτη, ο οποίος μέσα σε αυτή τη συνθήκη είναι εκείνος που συντονίζει και οργανώνει όλες τις ενέργειες και στοχεύει στην ικανοποίηση των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία. Για να εκπληρώνει τον ρόλο του ηγέτη, ο διευθυντής/προϊστάμενος πρέπει να γνωρίζει το νομοθετικό πλαίσιο, να αποτελεί πρότυπο και πηγή έμπνευσης για τους άλλους, να έχει την ικανότητα να εξομαλύνει καταστάσεις και να βρίσκει λύσεις, να καθοδηγεί όλο το προσωπικό προς μια κοινή πορεία και ένα κοινό όραμα, μέσα από τη δυναμικότητά του.

Η συνεργασία και η οργάνωση αποτελούν κρίσιμες παραμέτρους στους ορισμούς της εκπαιδευτικής ηγεσίας, καθώς συμβάλλουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προάγει την αποτελεσματική μάθηση και τη συνεχή βελτίωση των σχολικών μονάδων. Σύμφωνα με τον Leithwood και τους συνεργάτες του (2004), η εκπαιδευτική ηγεσία δεν περιορίζεται απλώς στη

διαχείριση των καθημερινών λειτουργιών ενός σχολείου, αλλά περιλαμβάνει και την ικανότητα του ηγέτη να ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, των μαθητών και της ευρύτερης σχολικής κοινότητας. Η συνεργασία αυτή διευκολύνει την κοινή λήψη αποφάσεων και την κατανομή αρμοδιοτήτων, βελτιώνοντας έτσι τη συνοχή και την αποδοτικότητα του σχολικού συστήματος (Hallinger & Heck, 2010). Επιπλέον, η οργανωτική διάσταση της εκπαιδευτικής ηγεσίας διασφαλίζει ότι οι εκπαιδευτικοί πόροι και οι διαδικασίες είναι σωστά ευθυγραμμισμένες με τους εκπαιδευτικούς στόχους, γεγονός που ενισχύει την ικανότητα των σχολείων να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μαθητών (Spillane et al., 2001).

Τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη

Όσον αφορά στα στοιχεία που πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν εκπαιδευτικό ηγέτη, οι συμμετέχοντες ανέδειξαν τις επικοινωνιακές δεξιότητες και την ενσυναίσθηση στην πρώτη θέση της κατάταξης. Σύμφωνα με τους ίδιους, η ικανότητα του ηγέτη να ασκεί αυτοκριτική να προσαρμόζεται και να βελτιώνεται κρίθηκαν ως σημαντικά στοιχεία, όπως επίσης και να διαθέτει έναν ισορροπημένο χαρακτήρα που επιδιώκει την ηρεμία μέσα στον σχολικό οργανισμό. Η γνήσια και ειλικρινής αγάπη για τα παιδιά και τον άνθρωπο είναι αυτή που πρέπει να καθοδηγεί τον εκπαιδευτικό ηγέτη και να διαπνέει όλο το έργο του, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να φροντίζει να καλλιεργεί και να διατηρεί σχέσεις συνεργασίας, αποδοχής, κατανόησης σεβασμού και εμπιστοσύνης με όλους, δίνοντάς τους ελευθερίες που θα στοχεύουν στη βελτίωση του σχολείου. Η συνεχής αφοσίωση και η καλή οργάνωση αποτελούν βασικές προϋποθέσεις όλων αυτών, προκειμένου να τίθενται συνεχώς καινούριοι στόχοι προς επίτευξη, μέσα σε ένα ευχάριστο και δημιουργικό περιβάλλον, όπου οι δυνατότητες του κάθε ατόμου αξιοποιούνται στο μέγιστο.

Η ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι απαραίτητη για τη διαμόρφωση σαφών και συνεκτικών κατευθύνσεων, την επίλυση συγκρούσεων και τη διασφάλιση ότι όλα τα μέλη της

σχολικής κοινότητας αισθάνονται ότι οι απόψεις τους είναι σεβαστές και ακούγονται (Robinson, 2011). Η ενσυναίσθηση, από την άλλη πλευρά, επιτρέπει στον ηγέτη να κατανοεί τις ανάγκες και τις ανησυχίες των εκπαιδευτικών και των μαθητών, δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό περιβάλλον που ενισχύει την αίσθηση του ανήκειν και την αμοιβαία κατανόηση (Jiang & Lu, 2020). Επίσης, η αυτοκριτική είναι ζωτικής σημασίας για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού ηγέτη, καθώς του επιτρέπει να αξιολογεί τις δικές του αποφάσεις και συμπεριφορές, να αναγνωρίζει τα λάθη του και να βελτιώνεται συνεχώς (Day et al., 2016). Αυτά τα χαρακτηριστικά συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός ηγέτη που είναι ευέλικτος, υποστηρικτικός και προσαρμόζεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της εκπαίδευσης.

Έρευνες δείχνουν ότι τα σχολεία όπου οι ηγέτες ενθαρρύνουν τη συνεργασία και προάγουν ένα θετικό εργασιακό κλίμα έχουν καλύτερα αποτελέσματα τόσο σε επίπεδο εκπαιδευτικών όσο και μαθητών. Συγκεκριμένα, η μελέτη των Hulpria et al. (2009) έδειξε ότι η κατανομημένη ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και την αφοσίωσή τους στον οργανισμό, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη απόδοση και δέσμευση. Επιπλέον, σύμφωνα με την έρευνα των Day & Sammons (2020), η δημιουργία ενός υποστηρικτικού και ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος βελτιώνει τη διάθεση των εκπαιδευτικών, ενισχύει τη συνεργατικότητα και μειώνει την επαγγελματική εξουθένωση, οδηγώντας τελικά σε θετικά μαθησιακά αποτελέσματα.

Ο εαυτός ως εκπαιδευτικός ηγέτης

Σύμφωνα με τα παραπάνω ήταν και τα χαρακτηριστικά που ανέδειξαν οι συμμετέχοντες και στον εαυτό τους στη θέση του εκπαιδευτικού ηγέτη που εκπληρώνουν. Το δείγμα αυτής της έρευνας, λοιπόν, αποτέλεσαν ηγέτες πάνω από όλα δημοκρατικοί, που επιδιώκουν τη συνεργασία και την αλληλοβοήθεια, όπως επίσης και τη συνεχή βελτίωσή τους. Προσπαθούν να είναι προνοητικοί και καλοί γνώστες των παισίων μέσα στα οποία κινούνται, μεθοδικοί και

οργανωτικοί, που στοχεύουν στην ολόπλευρη ανάπτυξη των μαθητών ως ενεργών μελών της κοινωνίας. Τα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης που πρότεινε ο Goleman (1998) ως βασικά για τον ρόλο του ηγέτη φάνηκε πως αναδείχθηκαν στην εν λόγω έρευνα, ενώ φάνηκε ακόμη πως οι ηγέτες του δείγματος παρουσιάζουν συνδυασμό στοιχείων από τα διαφορετικά προφίλ του ηγέτη στην άσκηση των καθηκόντων τους, όπως από αυτά του συναδελφικού, του εξουσιαστικού και του δημοκρατικού στυλ.

Σύμφωνα με τους Leithwood et al. (2008), οι δημοκρατικοί ηγέτες που υιοθετούν συνεργατικές πρακτικές ηγεσίας επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και συμμετοχής από τους εκπαιδευτικούς, γεγονός που οδηγεί σε βελτιωμένα μαθησιακά αποτελέσματα. Επιπλέον, οι Day & Sammons (2020) έδειξαν ότι οι ηγέτες που προάγουν τη συνεχή βελτίωση μέσω των δημοκρατικών μοντέλων ηγεσίας επιτυγχάνουν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα στις εκπαιδευτικές αλλαγές, κάτι που είναι ζωτικής σημασίας για τη διαρκή ανάπτυξη των σχολείων. Αυτά τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τη σημασία του δημοκρατικού ηγέτη στην επίτευξη μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας στην εκπαίδευση.

Το βίωμα της εκπαιδευτικής ηγεσίας

Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί ηγέτες βιώνουν θετικά την εκπλήρωση του ρόλου τους, μέσα από την προσεκτική ιεράρχηση των αναγκών και τη διατήρηση μιας ισορροπημένης συνθήκης. Ωστόσο, ακριβώς μετά αναδείχθηκαν οι δυσκολίες που συνοδεύουν τη θέση που αφορούν στην παρακίνηση των συναδέλφων, στη διατήρηση των ισορροπιών μεταξύ τους, στον συντονισμό των πολλαπλών καθηκόντων που αφορούν διοικητικά και παιδαγωγικά κομμάτια, στη συχνή εναλλαγή των προσώπων, στη δόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με τους γονείς ή στη διαχείριση καταστάσεων με τους μαθητές και φυσικά στις δυσκολίες που προκύπτουν από την κακή κατάσταση των υποδομών και τις χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες. Αυτό που φάνηκε, όμως, είναι ότι ακόμη και μέσα σε

αυτές τις συνθήκες όταν η ομάδα βρίσκει τρόπο να λειτουργήσει και οι μαθητές ανταποκρίνονται θετικά σε αυτήν την προσπάθεια, τότε όλα τα αρνητικά λειτουργούν ως μικρές απογοητεύσεις.

Σύμφωνα με τη μελέτη των Spillane & Hunt (2010), οι εκπαιδευτικοί ηγέτες αναφέρουν ως θετική εμπειρία την ικανοποίηση από την επίδραση που έχουν στη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας και της μάθησης, καθώς και την ανάπτυξη μιας κουλτούρας συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών. Ωστόσο, οι δυσκολίες δε λείπουν, καθώς οι ηγέτες αντιμετωπίζουν συχνά προκλήσεις στη διαχείριση των σχέσεων με τους συναδέλφους και ιδιαίτερα όταν χρειάζεται να ισορροπήσουν μεταξύ των διοικητικών και παιδαγωγικών καθηκόντων. Η έρευνα του Cranston (2013) δείχνει ότι ο συνδυασμός αυτών των ρόλων μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις και επαγγελματική εξουθένωση, καθώς οι ηγέτες παλεύουν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα προσπαθούν να υποστηρίξουν τους εκπαιδευτικούς και να προωθήσουν την εκπαιδευτική καινοτομία. Αυτές οι δυναμικές καθιστούν τον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη αφενός απαιτητικό, αφετέρου εξαιρετικά ικανοποιητικό όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι.

Η ανατροφοδότηση

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί ηγέτες του δείγματος είναι ως επί το πλείστον θετική, λόγω της κουλτούρας συνεργασίας και εμπιστοσύνης που επικρατεί στο σχολείο τόσο από τους συναδέλφους, όσο και από τους μαθητές οι οποίοι ανιδιοτελώς αντανακλούν την ευγνωμοσύνη τους και επιζητούν τη σταθερότητα στη συμπεριφορά για λόγους αμεροληψίας και σεβασμού. Θετική παραμένει η ανατροφοδότηση και από την επαφή με την τοπική κοινότητα, καθώς και με φορείς και υπηρεσίες που επιδιώκει το σχολείο να συνεργάζεται. Η ανατροφοδότηση και ιδιαίτερα από τους ανώτερους σε ιεραρχία, αξιολογείται προβαίνοντας στις αναγκαίες προσαρμογές, καθώς δε

λείπουν και οι αρνητικές κρίσεις από συναδέλφους με διαφορετικά πρότυπα ηγέτη ή όταν εκείνοι δεν καταφέρνουν να ενσωματωθούν στο κλίμα και τις απαιτήσεις του σχολείου.

Η θετική ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί ηγέτες από τους συναδέλφους και τους μαθητές διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της επαγγελματικής τους ικανοποίησης και της ηγετικής τους αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με τη μελέτη του Price (2012), η υποστηρικτική ανατροφοδότηση από τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές ενισχύει την αυτοπεποίθηση των ηγετών και τους βοηθά να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους για τη βελτίωση του σχολικού περιβάλλοντος. Επιπλέον, η θετική ανατροφοδότηση από τους εκπαιδευτικούς συμβάλλει στη δημιουργία κουλτούρας εμπιστοσύνης και συνεργασίας, η οποία είναι κρίσιμη για την προώθηση της εκπαιδευτικής καινοτομίας και τη συνεχή βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης (Leithwood & Beatty, 2007). Η έρευνα καταδεικνύει ότι η ανατροφοδότηση αυτή όχι μόνο ενισχύει την ηγετική ικανότητα, αλλά και προάγει τη συνοχή και την αφοσίωση στην κοινότητα του σχολείου.

Αξιολόγηση ανατροφοδότησης

Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά στην αξιολόγηση της ανατροφοδότησης τα ευρήματα έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες τη χρησιμοποιούν κυρίως για διορθωτικές ενέργειες και βελτίωση της πορείας τους προς το καλύτερο, ενώ συχνά λειτουργεί και παρωθητικά για εκείνους, γεμίζοντάς τους αυτοπεποίθηση και οδηγώντας τους στην κοινοποίηση καλών πρακτικών και θετικών σημείων, προκειμένου να εμπνεύσουν και άλλους προς αυτήν την κατεύθυνση.

Έρευνες δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί ηγέτες που λαμβάνουν και επεξεργάζονται τη θετική και αρνητική ανατροφοδότηση είναι σε θέση να κάνουν στοχευμένες διορθωτικές ενέργειες, οδηγώντας σε βελτιωμένες πρακτικές και καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τη μελέτη των Robinson et al. (2008), η ανατροφοδότηση που επικεντρώνεται σε συγκεκριμένους τομείς βελτίωσης ενισχύει την αυτογνωσία των ηγετών και τους βοηθά να αναπτύξουν

στρατηγικές για την επίλυση προβλημάτων, γεγονός που ενισχύει την αυτοπεποίθησή τους και το κίνητρο για συνεχή εξέλιξη. Επιπλέον, η έρευνα των Tschannen-Moran & Gareis (2015) υποδεικνύει ότι οι ηγέτες που αξιοποιούν την ανατροφοδότηση σε πρακτικό επίπεδο, επιδεικνύουν αυξημένη αφοσίωση στους στόχους του σχολείου και μεγαλύτερη ικανότητα να προσαρμόζονται στις ανάγκες των εκπαιδευτικών και των μαθητών, γεγονός που ενισχύει την ηγετική τους θέση και τη γενικότερη επιτυχία του σχολείου.

Στυλ ηγεσίας

Το στυλ ηγεσίας που φάνηκε να επιλέγουν οι συμμετέχοντες του δείγματος είναι αυτό που διέπεται από αρχές δημοκρατίας, ομαδικότητας και συνεργασίας, με σαφώς καθορισμένα όρια και συνεχή προσπάθεια για βελτίωση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί ηγέτες θέλουν να εμπλουτίσουν τον ρόλο τους με καινούρια στοιχεία, λειτουργώντας μέσα σε ένα πλαίσιο οργανωμένο και αποτελεσματικό, όπου διακρίνεται για τη διαφάνειά του και την προσήλωση στους κοινούς στόχους. Με βάση λοιπόν, τη βιβλιογραφία της ηγεσίας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι συμμετέχοντες κλίνουν προς το στυλ της κατανεμημένης ηγεσίας, χρησιμοποιώντας βέβαια στοιχεία και από άλλες προσεγγίσεις, όπως αυτές της μετασχηματιστικής, της συναλλακτικής και της παιδαγωγικής ηγεσίας.

Το δημοκρατικό-συνεργατικό στυλ ηγεσίας, όπου οι ηγέτες ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και την εμπλοκή όλων των μελών της ομάδας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, έχει αποδειχθεί αποτελεσματικό στην εκπαίδευση. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε περιβάλλοντα με δημοκρατική ηγεσία αναφέρουν αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, γεγονός που συνδέεται με την αυξημένη δέσμευση και απόδοση των μαθητών (Blase & Blase, 2000). Η συμμετοχική προσέγγιση στην ηγεσία ενισχύει την αίσθηση της συλλογικής ευθύνης για την εκπαιδευτική διαδικασία, γεγονός που οδηγεί σε

θετικά αποτελέσματα τόσο για τους μαθητές όσο και για το ευρύτερο σχολικό περιβάλλον (Hulpia et al., 2011).

Πιο συγκεκριμένα, η κατανεμημένη ηγεσία (distributed leadership) έχει αναγνωριστεί ως μια ιδιαίτερα αποτελεσματική προσέγγιση στη διαχείριση σχολείων, ενισχύοντας τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και βελτιώνοντας τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα. Έρευνες δείχνουν ότι η κατανεμημένη ηγεσία ενισχύει την αίσθηση ευθύνης και την επαγγελματική δέσμευση των εκπαιδευτικών, καθώς τους δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση και την υλοποίηση εκπαιδευτικών στρατηγικών. Σύμφωνα με τη μελέτη των Spillane & Healey (2010), η κατανεμημένη ηγεσία προάγει την ομαδική συνεργασία και την επαγγελματική μάθηση, συμβάλλοντας σε μια κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης μέσα στο σχολείο. Επιπλέον, οι Harris και Spillane (2008) επισημαίνουν ότι τα σχολεία που υιοθετούν κατανεμημένη ηγεσία παρουσιάζουν αυξημένη ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές και καλύτερη αντιμετώπιση των προκλήσεων, χάρη στη συμμετοχή πολλαπλών ηγετικών ρόλων και την κατανομή των ηγετικών αρμοδιοτήτων.

Αποτελεσματικές στρατηγικές

Όσον αφορά στις στρατηγικές με το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου οι ηγέτες ακολουθούν την ανοιχτή συνεργασία μαζί τους, όπου κυριαρχεί η ενσυναίσθηση και η αναγνώριση των αναγκών τους, ενώ τα όρια παραμένουν ορατά. Όλη η ομάδα των συναδέλφων ακολουθεί την πορεία επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί και ο ηγέτης με τη σειρά του προσπαθεί να είναι κοντά στην ομάδα, διευκολύνοντας την καθημερινότητά τους και καθιστώντας σαφές το νομοθετικό πλαίσιο καθηκόντων, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων. Η συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς είναι βασικός παράγοντας για την επιτυχία του σχολικού οργανισμού, καθώς οι ηγέτες που προωθούν μια κουλτούρα συνεργασίας και επαγγελματικής

ανάπτυξης έχουν θετική επίδραση στη δέσμευση και την απόδοση των εκπαιδευτικών (Harris & Spillane, 2008).

Σχετικά με τους μαθητές η βασική μέριμνα των διευθυντών/προϊστάμενων φάνηκε να είναι η δημιουργία ενός πλαισίου ασφάλειας, εμπιστοσύνης και χαράς, όπου οι μαθητές θα νιώθουν ελεύθεροι να εκφραστούν, ακολουθώντας ταυτόχρονα την οργάνωση και τους κανόνες του σχολείου και μαθαίνοντας να επικοινωνούν τις ανάγκες τους. Η δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος για τους μαθητές αποτελεί προτεραιότητα, με έρευνες να δείχνουν ότι οι ηγέτες που εστιάζουν στην κοινωνική και συναισθηματική ασφάλεια των μαθητών επιτυγχάνουν καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα (Cohen et al., 2009)

Οι στρατηγικές με τους γονείς, όπως έδειξαν τα ευρήματα, συνοψίζονται στη συνεργασία με αμοιβαίο σεβασμό και κατανόηση, χωρίς ωστόσο να καταπατώνται τα όρια. Η συνεργασία μαζί τους είναι επιθυμητή και αναγκαία, καθώς αποτελούν την «πυξίδα» για τις ανάγκες των μαθητών. Η συνεργασία με τους γονείς πρέπει να είναι ισορροπημένη, θέτοντας σαφή όρια για να διασφαλιστεί ότι οι γονείς υποστηρίζουν αλλά δεν επηρεάζουν υπερβολικά τις σχολικές διαδικασίες, κάτι που βελτιώνει τη σχολική λειτουργία και τις σχέσεις μεταξύ σχολείου και οικογένειας (Hornby & Lafaele, 2011).

Αναφορικά με την κοινότητα, η στρατηγική που ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί ηγέτες είναι η εξωστρέφεια της σχολικής μονάδας, μέσα από τη δόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης, αλληλοβοήθειας και υποστήριξης. Η εξωστρέφεια του σχολείου προς την τοπική κοινότητα είναι καίριας σημασίας, καθώς οι ηγέτες που ενισχύουν τις σχέσεις με την κοινότητα καταφέρνουν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για συνεργασία, πόρους και υποστήριξη, ενισχύοντας τη συνολική απόδοση του σχολείου (Epstein & Sheldon, 2006).

Σύμφωνα με τους ίδιους τους συμμετέχοντες αυτό που αποδεικνύει την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών τους είναι το γεγονός πως οι στόχοι επιτυγχάνονται, ότι έχουν καταφέρει να

διατηρούν ισορροπημένες σχέσεις με την ενεργή εμπλοκή όλων και φροντίζουν για την καλή οργάνωση της στοχοθεσίας. Όλα αυτά διέπονται πάντα από την αγάπη για το αντικείμενο και τα παιδιά.

Η ηγεσία στη σύγχρονη δημόσια ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι διευθυντές/προϊστάμενοι του δείγματος ανέδειξαν σε μεγαλύτερο βαθμό τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν κυρίως από τις απαιτήσεις εκπλήρωσης ταυτόχρονα διοικητικών, οικονομικών και παιδαγωγικών καθηκόντων, ενώ νιώθουν ότι δεν υπάρχει υποστήριξη προς τους ίδιους από όλες τις ανώτερες βαθμίδες και κανένα κίνητρο για τη συνέχιση πλήρωσης της θέσης. Σε αυτές λειτουργούν προσθετικά και οι δυσκολίες που προκύπτουν με την κινητοποίηση των συναδέλφων ή με συμπεριφορές των μαθητών. Ωστόσο, από τα αποτελέσματα δεν έλλειψε και η αισιόδοξη οπτική των συμμετεχόντων που αξιολογούν θετικά την εμπειρία της ηγεσίας και ιδιαίτερα όταν συντελεί και η επιστημονική ομάδα προς το κοινό όραμα.

Η εκπαιδευτική ηγεσία στην Ελλάδα αντιμετωπίζει σημαντικές δυσκολίες, κυρίως λόγω του συντονισμού πολλαπλών καθηκόντων και της ανεπαρκούς θεσμικής υποστήριξης. Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες συχνά βρίσκονται στη θέση να διαχειρίζονται όχι μόνο παιδαγωγικά ζητήματα, αλλά και διοικητικά και οργανωτικά καθήκοντα, κάτι που οδηγεί σε υπερφόρτωση και δυσκολία στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τη μελέτη των Pashiardis & Brauckmann (2008), οι διευθυντές σχολείων στην Ελλάδα συχνά αναγκάζονται να λειτουργούν σε ένα περιβάλλον με περιορισμένη υποστήριξη από τους εκπαιδευτικούς θεσμούς, κάτι που περιπλέκει τον συντονισμό και την υλοποίηση στρατηγικών ανάπτυξης. Επιπλέον, η έρευνα της Saiti (2012) αναδεικνύει την έλλειψη επαρκών πόρων και υποστήριξης, κάτι που επιβαρύνει περαιτέρω τους ηγέτες, καθώς καλούνται να αντιμετωπίσουν πολυάριθμες προκλήσεις χωρίς την απαραίτητη θεσμική βοήθεια. Αυτές οι προκλήσεις δυσχεραίνουν την αποτελεσματική διοίκηση

και την επίτευξη εκπαιδευτικών στόχων, ενώ παράλληλα αυξάνουν τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η εκπαιδευτική νομοθεσία στην Ελλάδα

Σχετικά με την ελληνική εκπαιδευτική νομοθεσία τα ευρήματα ανέδειξαν την πληθώρα καθηκόντων αφενός και αφετέρου τη μικρή ισχύ των διευθυντών/προϊστάμενων, την ανάγκη νομοθετικής υποστήριξης και ξεκάθαρου διαχωρισμού των αρμοδιοτήτων και την εκπλήρωση ενός ρόλου διεκπεραιωτικού. Τα θετικά στοιχεία που βρέθηκαν είναι ότι η νομοθεσία δίνει ένα γενικό πλαίσιο οργάνωσης στον σχολικό οργανισμό, ενώ τα τελευταία χρόνια γίνονται και σημαντικά βήματα για την ψηφιοποίηση μέρους της γραφειοκρατίας.

Η ελληνική εκπαιδευτική νομοθεσία παρουσιάζει σημαντικά κενά που εκθέτουν τους εκπαιδευτικούς ηγέτες, καθώς τους αναθέτουν πολυάριθμα καθήκοντα χωρίς να παρέχουν την απαραίτητη θεσμική υποστήριξη. Σύμφωνα με την έρευνα των Kararou & Bush (2016), οι διευθυντές σχολείων στην Ελλάδα συχνά υποχρεώνονται να ασκούν πολλαπλούς ρόλους - διοικητικούς, παιδαγωγικούς και διαχειριστικούς- χωρίς την απαραίτητη εκπαίδευση ή υποστήριξη, με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο κίνδυνος διοικητικών λαθών και να εκτίθενται σε νομικές ευθύνες. Παρά τα προβλήματα αυτά, η ελληνική εκπαιδευτική νομοθεσία έχει επίσης προωθήσει θετικές εξελίξεις, όπως η δημιουργία ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διαχείριση σχολικών διαδικασιών. Η έρευνα των Panagiotakopoulos & Koustourakis (2005) αναφέρει ότι οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες στην εκπαίδευση συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση της γραφειοκρατίας, μειώνοντας το διοικητικό φόρτο και επιτρέποντας στους εκπαιδευτικούς ηγέτες να επικεντρωθούν περισσότερο στα παιδαγωγικά τους καθήκοντα. Ωστόσο, η χρήση αυτών των πλατφορμών παραμένει άνιση, και συχνά οι διευθυντές πρέπει να αντιμετωπίσουν τεχνολογικές και διαδικαστικές προκλήσεις.

Το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας

Το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας των συμμετεχόντων του δείγματος, όπως έδειξαν τα αποτελέσματα της έρευνας, επηρεάζεται από την ικανοποίηση ή όχι των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική καθημερινότητα και τους οδηγεί σε μια διαδικασία αυτοκριτικής, προκειμένου να προβούν σε ενέργειες βελτίωσης. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα αναδείχθηκαν ως σημαντικά στοιχεία της αυτοαποτελεσματικότητας, όπως επίσης και η πρόκληση έμπνευσης στους συναδέλφους μέσω του προσωπικού αισθήματος επάρκειας.

Το προσωπικό αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού ηγέτη είναι κρίσιμο για την επιτυχή διαχείριση ενός σχολείου και επηρεάζεται άμεσα από το επίπεδο ικανοποίησης των συναδέλφων του. Σύμφωνα με τη μελέτη των Liu και Onwuegbuzie (2012), οι εκπαιδευτικοί ηγέτες που αντιλαμβάνονται υψηλά επίπεδα ικανοποίησης μεταξύ των συναδέλφων τους είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ικανοί και αποτελεσματικοί στις ηγετικές τους δράσεις. Επιπλέον, η θετική ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους ενισχύει την αυτοεκτίμηση των ηγετών και τους βοηθά να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του ρόλου τους με μεγαλύτερη αισιοδοξία και αποφασιστικότητα. Η έρευνα των Leithwood και Mascall (2008) επισημαίνει ότι το εργασιακό περιβάλλον που προάγει τη συνεργασία και την υποστήριξη οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας των ηγετών, κάτι που ενισχύει την ικανότητά τους να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις και να βελτιώνουν συνεχώς τις πρακτικές τους.

Σύμφωνα με τη μελέτη των Tschannen-Moran και Gareis (2004), η αυτοαποτελεσματικότητα των ηγετών συνδέεται με θετικά συναισθήματα και ενισχυμένη αυτοπεποίθηση, που τους επιτρέπει να εφαρμόζουν διαδικασίες αυτοκριτικής και να αναζητούν συνεχώς τρόπους βελτίωσης. Επιπλέον, η μελέτη των Leithwood και Jantzi (2008) υποδεικνύει ότι η υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα οδηγεί σε μια συνεχή διαδικασία αυτοαξιολόγησης, όπου οι ηγέτες αναλύουν τις πρακτικές τους, αναγνωρίζουν τα λάθη τους και αναπτύσσουν

στρατηγικές για τη βελτίωση των στρατηγικών τους. Αυτή η διαδικασία αυτοκριτικής είναι θεμελιώδης για την προαγωγή ενός δυναμικού και αποτελεσματικού σχολικού περιβάλλοντος.

Η επιρροή του αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας

Το προσωπικό αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας του σχολικού ηγέτη επηρεάζει όλους τους τομείς της εκπαιδευτικής καθημερινότητας, κυρίως την ικανοποίηση όλων όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία, την παρακίνησή τους μέσα από την πρόκληση έμπνευσης, την αλλαγή πορείας όταν κρίνεται απαραίτητο, την αυτοπεποίθηση των ίδιων των ηγετών και τη διαδικασία αυτοκριτικής τους.

Το προσωπικό αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού ηγέτη έχει σημαντική επίδραση τόσο στους συναδέλφους όσο και στην αυτοπεποίθηση του ίδιου του ηγέτη. Έρευνες δείχνουν ότι οι ηγέτες με υψηλό αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας είναι πιο πιθανό να επηρεάσουν θετικά το εργασιακό κλίμα και τη δέσμευση των συναδέλφων τους, ενισχύοντας την απόδοσή τους και προάγοντας μια κουλτούρα συνεργασίας και συνεχούς βελτίωσης. Σύμφωνα με τη μελέτη των Tschannen-Moran και Gareis (2007), οι εκπαιδευτικοί ηγέτες που αισθάνονται αυτοαποτελεσματικοί ενισχύουν την αυτοπεποίθησή τους, κάτι που τους επιτρέπει να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις με μεγαλύτερη αποφασιστικότητα και να διαμορφώνουν ένα θετικό πρότυπο για τους συναδέλφους τους. Επιπλέον, η αυτοαποτελεσματικότητα ενισχύει την ανθεκτικότητα του ηγέτη, επιτρέποντάς του να παραμένει σταθερός και αισιόδοξος ακόμη και σε δύσκολες καταστάσεις, γεγονός που ενισχύει την εμπιστοσύνη που του δείχνουν οι συνάδελφοι και βελτιώνει τη συνολική λειτουργία του σχολείου.

Ενίσχυση του αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι διευθυντές/προϊστάμενοι θεωρούν σημαντική την ενίσχυση του αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητάς τους, μέσω της θεσμικής ενίσχυσης του ρόλου τους, μέσω της ικανοποίησης και της παρακίνησης εκπαιδευτικών και μαθητών, μέσω της

προσαρμοστικότητας και της ευελιξίας, έχοντας πίστη στον εαυτό και ασκώντας συχνά αυτοκριτική για τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Η ενίσχυση του αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού ηγέτη μπορεί να επιτευχθεί μέσω της θεσμικής βελτίωσης του ρόλου του και της ενεργούς συμμετοχής όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία. Όταν οι εκπαιδευτικοί ηγέτες υποστηρίζονται θεσμικά, με σαφώς καθορισμένες αρμοδιότητες και επαρκή πόρους, ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοαποτελεσματικότητά τους. Σύμφωνα με τους Bandura & Locke (2003), η θεσμική υποστήριξη που περιλαμβάνει επαγγελματική ανάπτυξη και καθοδήγηση ενισχύει την αυτοαποτελεσματικότητα των ηγετών, επιτρέποντάς τους να εμπλέκουν ενεργά εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, η ενεργή συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων ενισχύει το αίσθημα κοινότητας και συνεργασίας, οδηγώντας σε ένα πιο υποστηρικτικό περιβάλλον, το οποίο με τη σειρά του ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την ικανότητα του ηγέτη να ανταπεξέρχεται στις προκλήσεις.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η μελλοντική έρευνα για την εκπαιδευτική ηγεσία γενικά και τον εκπαιδευτικό ηγέτη συγκεκριμένα μπορεί να επικεντρωθεί σε διάφορους τομείς που παραμένουν ανεξερευνήτοι ή χρειάζονται περαιτέρω διερεύνηση. Μεγάλο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η μελέτη για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η κουλτούρα και οι κοινωνικές δομές επηρεάζουν τα μοντέλα ηγεσίας σε διαφορετικά εκπαιδευτικά συστήματα, ώστε να αναπτυχθούν πιο αποτελεσματικές προσεγγίσεις ηγεσίας που είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες των τοπικών κοινοτήτων.

Ακόμη, διαχρονικές μελέτες θα μπορούσαν να επικεντρωθούν στη μακροχρόνια ανάπτυξη της αυτοαποτελεσματικότητας και της ψυχικής ανθεκτικότητας των εκπαιδευτικών ηγετών, εξετάζοντας πώς αυτές επηρεάζονται από κρίσιμες καμπές, όπως αλλαγές στην εκπαιδευτική

πολιτική, στην τεχνολογική πρόοδο ή στις κοινωνικοοικονομικές προκλήσεις. Επιπλέον, θα ήταν ενδιαφέρον να διερευνηθεί πώς η ηγεσία εξελίσσεται διαχρονικά σε διαφορετικά στάδια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας, από τους αρχάριους έως τους έμπειρους ηγέτες, και πώς οι εμπειρίες και οι προκλήσεις τους διαμορφώνουν τις ηγετικές τους προσεγγίσεις με την πάροδο του χρόνου. Οι μελέτες αυτές θα μπορούσαν να συμβάλουν στη δημιουργία πιο ευέλικτων και ανθεκτικών σχολικών οργανισμών.

Βιβλιογραφία

- Aburkayek, S. (2022). Principal Leadership, Teacher Satisfaction, and School Performance in Bedouin Schools in Israel. *China-USA Business Review*, 21,(3), 96-105. doi: 10.17265/1537-1514/2022.03.002
- Achhmani, B. (2021). Thin line of difference between laissez faire leadership and absentee leader. *Journal of Management Research and Analysis*, 7(4), σσ. 183-185.
<http://doi.org/10.18231/j.jmra.2020.041>
- Alhojailan, M. I. (2012). Thematic analysis: A critical review of its process and evaluation. *West east journal of social sciences*, 1(1), 39-47. <http://westeastinstitute.com/journals/wp-content/uploads/2013/02/4-Mohammed-Ibrahim-Alhojailan-Full-Paper-Thematic-Analysis-A-Critical-Review-Of-Its-Process-And-Evaluation.pdf>.
- Andrews, R., & Soder, R. (1987). Principal leadership and student achievement, *Educational Leadership* 44, 9-11.
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/67233075/e1_198703_andrews-libre.pdf?1620317465=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPrincipal Leadership and Student Achieve.pdf&Expires=1674647373&Signature=WgaEZXIQyCes9hkZGFjBjMdMbAQRp5jn6uF9NvA6~OT1-umYXebm~IVShCZ3kWbHEhx6XVB7qC2uSed5oaJ8CyM4GAIEAR7CVDjJBr~RoWbDpl6lEqZVQXhGhLQ0r6wvmq89-Q71qU9umritXdzHc4EDaKeC5Mi-zPpYbrLK3Deu57t-iKfId932zE64cAWRCaiY7geAb7gg7CXmihPhyz96vtQNdUqbXBb038zw7nBoSG1WIoTgqPRh2g5h18b6JxY02-WwEsdOK4Sxz11E-XekZjPnUIOWPs8lX5QSvh1QYf-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/67233075/e1_198703_andrews-libre.pdf?1620317465=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPrincipal+Leadership+and+Student+Achieve.pdf&Expires=1674647373&Signature=WgaEZXIQyCes9hkZGFjBjMdMbAQRp5jn6uF9NvA6~OT1-umYXebm~IVShCZ3kWbHEhx6XVB7qC2uSed5oaJ8CyM4GAIEAR7CVDjJBr~RoWbDpl6lEqZVQXhGhLQ0r6wvmq89-Q71qU9umritXdzHc4EDaKeC5Mi-zPpYbrLK3Deu57t-iKfId932zE64cAWRCaiY7geAb7gg7CXmihPhyz96vtQNdUqbXBb038zw7nBoSG1WIoTgqPRh2g5h18b6JxY02-WwEsdOK4Sxz11E-XekZjPnUIOWPs8lX5QSvh1QYf-)

[IULeRXc0IqhBGshD0JcnRs2rTqdFm-5uhfiJZA &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://doi.org/10.1007/s40037-012-0012-5)

- Artino, A. R. (2012). Academic self-efficacy: from educational theory to instructional practice. *Perspectives on medical education*, 1, 76-85. <https://doi.org/10.1007/s40037-012-0012-5>
- Avci, A. (2015). Investigation of transformational and transactional leadership styles of school principals, and evaluation of them in terms of educational administration. *Educational Research and Reviews*, vol. 10 (20), σσ. 2758-2767. <http://doi.org/10.5897/ERR2015.2483>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-295X.84.2.191>.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87>
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster. https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=KxLizZ3aYmUC&oi=fnd&pg=PR3&dq=bass+1990+leadership&ots=FQYbsOSpv0&sig=AcvVF8unsnDKswPrFFKRJp2a44&redir_esc=y#v=onepage&q=bass%201990%20leadership&f=false
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *The Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bellibaş, M. Ş. (2023). Empowering principals to conduct classroom observations in a centralized education system: does it make a difference for teacher self-efficacy and

- instructional practices?. *International Journal of Educational Management*, 37(1), 85-102. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2022-0086>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ leader*, leader-2020. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Blase, J., & Blase, J. (2000). Effective instructional leadership: Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130-141. <http://dx.doi.org/10.1108/09578230010320082>
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International review of public administration*, 18(1), 79-91. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805241>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>.
- Braun, V. & Clarke, V. (2012) Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 57-71). American Psychological Association.
- Bush, T. (2024). School leadership and student outcomes: What do we know?. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(1), 3-5. <https://doi.org/10.1177/17411432231210364>
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence* (pp. 213-217). Nottingham: National College for School Leadership. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31099180/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence-libre.pdf?1392212294=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSchool_leadership_Concepts_and_evidence.pdf&E

[xpires=1714481552&Signature=FdDq6OQ3jl-ujGqZ4av4GdaF-
~C0Zfts~2r7R3fyK5NjhQtrcYo4AQifK2xgROyKz6tvY6kaRy4Q1UKBDT1V2p8K4B
6b0dpgkEDVqsZ~hv5ITmc8VKRdXdws69zxIE65vXz86e5x58XELbx8HArmrLOWO3g
g9HXykftpSZq2XnKCPQIONPz3B8xRfY2F3d7mTzA0fbkgpzrxVYQ0QuAhfsgpcAwK
2NhUob8z6iqzJcJXx6FfPRg9qDbzjZoDb-
iMMZaQa4fxODizuTIVO1N8HAT7ffCpQc4O-
2YmbsOhzdATcTQouk~I94rTwL0is~G0mcfy10YHTYOBoqJxY34Ew &Key-Pair-
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](#)

Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: what do we know? . *School Leadership & Management, Vol. 34, No. 5*, σσ. 553–571.

<https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>

Castleberry, A., & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds?. *Currents in pharmacy teaching and learning, 10*(6), 807-815.

<https://doi.org/10.1016/j.cptl.2018.03.019>.

Catano, N., & Stronge, J. H. (2007). What do we expect of school principals? Congruence between principal evaluation and performance standards. *International Journal of Leadership in Education, 10*(4), 379-399. <https://doi.org/10.1080/13603120701381782>.

Cherniss, C. (2017). Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 135–149). Routledge.

Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. *Teachers College Record, 111*(1), 180-213.

<https://doi.org/10.1177/016146810911100108>

- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 747-767.
[https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7%3C747::AID-JOB46%3E3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7%3C747::AID-JOB46%3E3.0.CO;2-J)
- Coughlin, A. M., & Baird, L. (2013). Pedagogical leadership. *London: London Bridge Child Care Services & Karwartha Child Care Services*.
https://www.collaborativeteachersinstitute.com/uploads/4/4/8/2/44820203/baird_coughlin.pdf
- Cranston, N. (2013). School leaders leading: Professional responsibility not accountability as the key focus. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(2), 129-142.
<https://doi.org/10.1177/1741143212468348>
- Creswell, J.W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. SAGE.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry and Research design: Choosing among Five Approaches*. Sage Publications.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational administration quarterly*, 52(2), 221-258.
- Day, C., & Sammons, P. (2020). Successful school leadership. *Education Development Trust* .
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED614324.pdf>
- Dückers, M. L., Yzermans, C. J., Jong, W., & Boin, A. (2017). Psychosocial crisis management: The unexplored intersection of crisis leadership and psychosocial support. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 8(2), 94-112. <https://doi.org/10.1002/rhc3.12113>

- Epstein, J. L., & Sheldon, S. B. (2006). Moving forward: Ideas for research on school, family, and community partnerships. *International Journal of Educational Research*, 39(5), 407-420. <https://ohiofamiliesengage.osu.edu/wp-content/uploads/2021/04/3-Research-Summary.pdf>
- Fisher, Y. (2020). Self-efficacy of School Principals. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.910>
- Fresh-education (2024). *Διευθυντές σχολείων παραιτούνται γιατί ξέχασαν και “αυτά που ξέρουν”*. Ανακτήθηκε 27 Ιανουαρίου 2024 από <https://fresh-education.gr/%CE%B4%CE%B9%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%85%CE%BD%CF%84%CE%AD%CF%82-%CF%83%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CE%AF%CF%89%CE%BD-%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B9%CF%84%CE%BF%CF%8D%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B9-%CE%B3%CE%B9/>
- Geleta, M. W. (2015). The role of school principal as instructional leader: The case of Shambu Primary School. *Open Access Library Journal*, 2(8), 1-14.
<http://dx.doi.org/10.4236/oalib.1101709>
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing research*, 17(4), 364. http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Glaser_1967.pdf
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-4/golafshani.pdf>

Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, (1) pp. 93.

http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/what_makes_a_leader.pdf

Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results* (Harvard business review classics). Harvard Business Press.

https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=CG9GDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=leadership+that+gets+results+goleman&ots=mq3I6bzCqn&sig=sSiYZ7ApTNB7U3eorTcIyxhJePs&redir_esc=y#v=onepage&q=leadership%20that%20gets%20results%20goleman&f=false

Gougas, V., & Malinova, L. (2021). School leadership. Models and tools: A review. *Open Journal of Social Sciences*, 09(01), 120-139. <https://doi.org/10.4236/jss.2021.91009>

Gunter, H. (2004). Labels and labelling in the field of educational leadership. *Discourse: studies in the cultural politics of education*, 25(1), 21-41.

<https://doi.org/10.1080/0159630042000178464>.

Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and policy in schools*, 4(3), 221-239.

<https://doi.org/10.1080/15700760500244793>

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95-110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The elementary school journal*, 86(2), 217-247.

[https://www.researchgate.net/profile/Philip-](https://www.researchgate.net/profile/Philip-Hallinger/publication/249134255_Assessing_the_Instructional_Management_Behavior_o)

[Hallinger/publication/249134255_Assessing_the_Instructional_Management_Behavior_o](https://www.researchgate.net/profile/Philip-Hallinger/publication/249134255_Assessing_the_Instructional_Management_Behavior_o)

[f Principals/links/55b6f53608ae9289a08bc902/Assessing-the-Instructional-Management-Behavior-of-Principals.pdf](https://doi.org/10.1177/1741143204039297)

- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11–24. <https://doi.org/10.1177/1741143204039297>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19–school leadership in disruptive times. *School leadership & management*, 40(4), 243-247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22(1), 31-34. <https://doi.org/10.1177/0892020607085623>
- Hattke, F., & Hattke, J. (2019). Lead by example? The dissemination of ethical values through authentic leader inspiration. *International Journal of Public Leadership*, 15(4), 224–237. <https://doi.org/10.1108/ijpl-06-2019-0034>
- Hayward, C., & Ohlson, M. (2023). Teachers’ Perspectives on Teacher Self-Efficacy and Principal Leadership Characteristics. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 19(2). <https://doi.org/10.22230/ijep.2023v19n2a1291>
- Hesbol, K. (2019). Principal Self Efficacy and Learning Organizations Influencing School Improvement . *International Journal of Educational Leadership Preparation*, vol. 14(1), 33-51. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1218932.pdf>
- Hidayati, R., & Suriansyah, A. (2022). Correlation among School Principal Leadership, Work Culture and Work Motivation toward Job Satisfaction of Junior High School Teachers in Balangan Regency. *International Journal of Social Science And Human Research*, vol. 05. <http://dx.doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-69>

- Hitt, D. H., & Tucker, P. D. (2016). Systematic review of key leader practices found to influence student achievement: A unified framework. *Review of educational research*, 86(2), 531-569. <https://doi.org/10.3102/0034654315614911>
- Hopkins, D. (2007). *Every school a great school: Realizing the potential of system leadership*. McGraw-Hill Education (UK).
https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=NsXkd9UTn_8C&oi=fnd&pg=PP1&dq=Every+School+a+Great+School&ots=VjkOue9Cnf&sig=JN7Syp94K_g2MXMnDgllQjC60Wc&redir_esc=y#v=onepage&q=Every%20School%20a%20Great%20School&f=false
- Hopkins, D., & Higham, R. (2007). System leadership: mapping the landscape. *School leadership and management*, 27(2), 147-166.
<https://doi.org/10.1080/13632430701237289>
- Hornby, G., & Lafaele, R. (2011). Barriers to parental involvement in education: An explanatory model. *Educational Review*, 63(1), 37-52. <https://doi.org/10.1080/00131911.2010.488049>
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership quarterly*, 7(3), 323-352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The leadership quarterly*, 3(2), 81-108. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90028-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90028-E)
- Huber, S. (2013). Multiple Learning Approaches in the Professional Development of School Leaders – Theoretical Perspectives and Empirical Findings on Self-assessment and Feedback. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(4), 527–540.
<https://doi.org/10.1177/1741143213485469>
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: Examining the source

of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771.

<https://doi.org/10.1177/0013161X11402065>

Hwang, S. (2008). Utilizing qualitative data analysis software: A review of Atlas. ti. *Social Science Computer Review*, 26(4), 519-527. <https://doi.org/10.1177/0894439307312485>

Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας, Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.

<https://eclass.uowm.gr/modules/document/file.php/NURED263/%CE%8A%CF%83%CE%B1%CF%81%CE%B7%20%26%20%CE%A0%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%BA%CF%8C%CF%82%20%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%BC%CE%B5%CE%B8%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1%20%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CF%82%202015%20book.pdf>

Ιωσηφίδης, Θ. (2001). *Η Μέθοδος των Focus Groups στην Κοινωνική Έρευνα*. (Αδημοσίευτη Εισήγηση). Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.

Jiang, M., & Lu, S. (2020). To Empathize, or Not Empathize in Educational Leadership. *Journal of Organizational and Educational Leadership*, 5(1), 3.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1247314.pdf>

Kahu, E. R., & Nelson, K. (2017). Student engagement in the educational interface: understanding the mechanisms of student success. *Higher Education Research & Development/Higher Education Research and Development*, 37(1), 58–71.

<https://doi.org/10.1080/07294360.2017.1344197>

Kang, W. (2023). Innovative School Climate, Teacher's Self-efficacy and Implementation of Cognitive Activation Strategies. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 13(2), 126-133. <https://doi.org/10.47750/pegegog.13.02.16>

- Kaparou, M., & Bush, T. (2016). Instructional leadership in centralized systems: Evidence from Greek high-performing secondary schools. *School Leadership & Management*, 36(3), 307-324. <https://doi.org/10.1080/13632434.2015.1041489>
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation-a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41. https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.004_0004
- Krug, S. E. (1992). Instructional leadership: A constructivist perspective. *Educational administration quarterly*, 28(3), 430-443. <https://doi.org/10.1177/0013161X92028003012>
- Λακασάς, Α. (2023, Δεκέμβριος 31). *Κύμα παραιτήσεων από τους διευθυντές των σχολείων*. Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ. <https://www.kathimerini.gr/society/562806835/kyma-paraitiseon-apo-toys-dieythyntes-ton-scholeion/>
- Leithwood, K., & Beatty, B. (Eds.). (2007). *Leading with teacher emotions in mind*. Corwin Press. [https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=Ob4hAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Leithwood,+K.,+%26+Beatty,+B.+\(2008\).+Leading+with+teacher+emotions+in+mind&ots=7dXfgxJOio&sig=3dLA5VNXHctHDSytXB2CGtY4yQE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=Ob4hAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Leithwood,+K.,+%26+Beatty,+B.+(2008).+Leading+with+teacher+emotions+in+mind&ots=7dXfgxJOio&sig=3dLA5VNXHctHDSytXB2CGtY4yQE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Leithwood, K., Harris, A. and Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, 28(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership & management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educational administration quarterly*, 44(4), 496-528.

<https://doi.org/10.1177/0013161X08321501>.

Leithwood, K., & Mascal, B. (2008). Collective leadership effects on student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 529-561.

<https://doi.org/10.1177/0013161X08321221>

Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Wallace Foundation.

<https://wallacefoundation.org/sites/default/files/2023-07/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>

Lincoln, Y. S., Guba, E. G., & Pilotta, J. J. (1985). Naturalistic inquiry. *International Journal of Intercultural Relations*, 9(4), 438–439. doi:10.1016/0147-1767(85)90062-8

Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430-453

Liu, S., & Onwuegbuzie, A. J. (2012). Chinese teachers' work stress and their turnover intention. *School Leadership & Management*, 32(3), 211-229.

<https://doi.org/10.1016/j.ijer.2012.03.006>

Lynch, K. (2014). New managerialism: The impact on education. *Concept*, 5(3), 11-11.

<http://concept.lib.ed.ac.uk/article/view/2421/3544>

Male, T., & Palaiologou, I. (2015). Pedagogical leadership in the 21st century: Evidence from the field. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(2), 214-231.

<https://doi.org/10.1177/1741143213494889>

Malik, M. A., & Azmat, S. (2019). Leader and leadership: Historical development of the terms and critical review of literature. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, 5(1), 16-32.

https://www.researchgate.net/publication/337732933_LEADER_AND_LEADERSHIP_HISTORICAL_DEVELOPMENT_OF_THE_TERMS_AND_CRITICAL_REVIEW_OF_LITERATURE?enrichId=rgreq-df4809c0943697d90e65d698a41ae6f1-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMzNzc3MjZtBUzo4MzI1OTg4MDA1OTY5OThAMTU3NTUxODQzMTc3NQ%3D%3D&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf

Maryati, E., Fitria, H., & Rohana, R. (2020). The influence of principal's leadership style and organizational culture on teacher's performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2), 127-139. <https://doi.org/10.52690/jswse.v1i2.38>

Maxwell, J. C. (2014). *Good leaders ask great questions: Your foundation for successful leadership*. Hachette.
<http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle/123456789/4185/Good%20Leaders%20Ask%20Great%20Questions%20Your%20Foundation%20for%20Successful%20Leadership.pdf?sequence=1>.

McBrayer, J., Akins, C., Gutierrez de Blume, A., Cleveland, R., & Pannell, S. (2019). Instructional Leadership Practices and School Leaders' Self-Efficacy. *School Leadership Review*, 15(1), 13. <https://scholarworks.sfasu.edu/slr/vol15/iss1/13>

McCollum, D. L., & Kajs, L. T. (2007). School administrator efficacy: assessment of beliefs about knowledge and skills for successful school leadership. In *Teaching Leaders to Lead Teachers* (pp. 131-148). Emerald Group Publishing Limited.

[https://doi.org/10.1016/S1479-3660\(07\)10008-1](https://doi.org/10.1016/S1479-3660(07)10008-1)

- Mikelsone, I., Grava, J., & Latsone, L. (2023). A school principal as a change leader in education. *Education. Innovation. Diversity.*, 2(7), 53-63.
<https://doi.org/10.17770/eid2023.2.7352>
- Μπαμπινιώτης, Γ. Δ. (2002). Ηγέτης. Στο *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, 2^η εκδ.
<https://users.sch.gr/galexiaad/files/lexika/babiniotis.pdf>
- Murtedjo, S., & Suharningsh, S. (2018). The role of principal in optimizing school climate in primary schools. In *The 2nd International Joint Conference on Science and Technology (IJCST)*. IOP Publishing. *Journal of Physics: Conf. Series* (Vol. 953).
<https://doi.org/10.1088/1742-6596/953/1/012179>
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7. https://www.researchgate.net/profile/Allah-Nawaz-2/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review/links/56bcd3ad08ae9ca20a4cdea2/Leadership-Theories-and-Styles-A-Literature-Review.pdf
- Nazim, F., & Azhar, M. (2016). Principals' Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers. *Journal of Education and Practice*, 7 (34), σσ. 18-22. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1126682.pdf>
- Νικολαΐδου, Μ. (2012). Το πεδίο της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Στο Μ. Νικολαΐδου, *Εκπαιδευτική ηγεσία ε και;* (σσ. 17-51). Ίων.
- Νικολούδης, Δ. (2021, Ιούλιος 21). *Ο ρόλος του Διευθυντή Σχολείου μέσα από τους φακούς της κυρίαρχης στρατηγικής για την εκπαίδευση*. ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ για την εκπαίδευση και την κοινωνία. <https://selidodeiktis.edu.gr/2021/07/20/%CE%BF-%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B4%CE%B9%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%85%CE%BD%CF%84%CE%>

[AE-%CF%83%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CE%AF%CE%BF%CF%85-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80/](https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/nomos-4692-2020-phek-111a-12-6-2020.html)

Νόμος 4692/2020, Αναβάθμιση του σχολείου και άλλες διατάξεις, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 111/Α/12-6-2020). <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/nomos-4692-2020-phek-111a-12-6-2020.html>

Νόμος 4823/2021, Αναβάθμιση του σχολείου, ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 136/Α/3-8-2021). <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/nomos-4823-2021-phek-136a-3-8-2021.html>

Özdemir, N., Gün, F., & Yirmibeş, A. (2023). Learning-centred leadership and student achievement: Understanding the mediating effect of the teacher professional community and parental involvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(6), 1301-1321. <https://doi.org/10.1177/17411432211034167>

Panagiotakopoulos, C., & Koustourakis, G. (2005). The application of Information and Communication Technology in education: International, European and national developments. *Arethas. Scientific Annals of the Department of Primary Education of the School of Humanities and Social Sciences of the University of Patras*, 3, 293-310 (in Greek).

Pannell, S., White, L., & McBrayer, J. S. (2018). A Comparison of Principal Self-Efficacy and Assessment Ratings by Certified Staff: Using Multi-Rater Feedback as Part of a Statewide Principal Evaluation System. *School Leadership Review*, 13, (1), 6, 59-70. <https://scholarworks.sfasu.edu/slr/vol13/iss1/6>

Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (Νέα αναθεωρημένη έκδοση). Μεταίχμιο.

- Pashiardis, P., & Brauckmann, S. (2008). Leadership styles and school climate: The role of the headteacher in Greek primary schools. *School Leadership & Management*, 28(1), 47-63.
http://dx.doi.org/10.1007/978-94-007-7290-8_5
- Petridou, A., Nicolaidou, M., and Williams, J. S. (2014). Development and validation of the school leaders' self-efficacy scale. *Journal of Educational Administration* 52, 228-253.
<https://doi.org/10.1108/JEA-04-2012-0037>
- Piaw, C., Heeb, T., Ismail, N., & Ying, L. (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116 , 5125 – 5129.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1085>
- Price, H. E. (2012). Principal–teacher interactions: How affective relationships shape principal and teacher attitudes. *Educational Administration Quarterly*, 48(1), 39-85.
<https://doi.org/10.1177/0013161X11417126>
- Quick, P. M., & Normore, A. H. (2004). Moral leadership in the 21st century: Everyone is watching—especially the students. In *The Educational Forum* (Vol. 68, No. 4, pp. 336-347). Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.1080/00131720408984649>
- Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership* (Vol. 15). John Wiley & Sons.
[https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=BQZbpddI1gMC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Robinson,+V.+M.+J.+\(2011\).+Student-centered+leadership.+Jossey-Bass.&ots=ANzJGVHbDy&sig=ZPWVUGFxNOZ-MuAyLInoWLi3OP4&redir_esc=y#v=onepage&q=Robinson%2C%20V.%20M.%20J.%20\(2011\).%20Student-centered%20leadership.%20Jossey-Bass.&f=false](https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=BQZbpddI1gMC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Robinson,+V.+M.+J.+(2011).+Student-centered+leadership.+Jossey-Bass.&ots=ANzJGVHbDy&sig=ZPWVUGFxNOZ-MuAyLInoWLi3OP4&redir_esc=y#v=onepage&q=Robinson%2C%20V.%20M.%20J.%20(2011).%20Student-centered%20leadership.%20Jossey-Bass.&f=false)
- Robinson, V. M., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why* (Vol. 41, pp. 1-27). Winmalee: Australian Council for

- Educational Leaders. https://www.pall.asn.au/wp-content/uploads/2015/09/3-School-Leadership-and-Student-Outcomes_Professor-Vivianne-Robinson.pdf.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Robson, C. (2007). *Η Έρευνα του Πραγματικού Κόσμου*. Αθήνα, Εκδ. Gutenberg.
- Röhl, S., Pietsch, M., & Cramer, C. (2022). School leaders' self-efficacy and its impact on innovation: Findings of a repeated measurement study. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432221132482>
- Saiti, A. (2012). Leadership and quality management: An analysis of three key features of the Greek education system. *International Journal of Educational Management*, 26(1), 32-50. <http://dx.doi.org/10.1108/09684881211219370>
- Σαϊτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book7.pdf
- Sebastian, J., Huang, H., & Allensworth, E. (2017). Examining integrated leadership systems in high schools: connecting principal and teacher leadership to organizational processes and student outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*. <https://doi.org/10.1080/09243453.2017.1319392>
- Senge, P., Hamilton, H., & Kania, J. (2015). The dawn of system leadership. *Stanford Social Innovation Review*, 13(1), 27-33. https://networkpeninsula.org/wp-content/uploads/2014/12/The_Dawn_of_System_Leadership-1.pdf
- Shatzer, R. H., Caldarella, P., Hallam, P. R., & Brown, B. L. (2014). Comparing the effects of instructional and transformational leadership on student achievement: Implications for

- practice. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), 445-459.
<https://doi.org/10.1177/1741143213502192>
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75. DOI: 10.3233/EFI-2004-22201
- Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.
<https://media.proquest.com/media/hms/OBJ/8FDES?s=WxCoPIG5n%2BaIyP89etMNz zXeR5o%3D>
- Smit, B. (2002). Atlas. ti for qualitative data analysis. *Perspectives in education*, 20(3), 65-75.
<https://hdl.handle.net/10520/EJC87147>
- Smith, J. A. (2015). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*. Sage.
https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=lv0aCAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA222&dq=thematic+analysis+of+qualitative+data&ots=eOMGhwdqOw&sig=2k23JuMCzO340YUI5Xn9A_EJMCs&redir_esc=y#v=onepage&q=thematic%20analysis%20of%20qualitative%20data&f=false.
- Smith, L., & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School leadership & management*, 32(1), 57-71. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.614941>
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. In *The educational forum* (Vol. 69, No. 2, pp. 143-150). Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (1999). *Distributed leadership: Toward a theory of school leadership practice*. Evanston, IL: Institute for Policy Research, Northwestern University.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/83976890/Distributed_Leadership_Toward_a_Theory_o20220412-1-esbxjo.pdf?1649797256=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDistributed_leadership_Toward_a_theory_o.pdf&

[Expires=1709138767&Signature=Sr~NIa4m7cHZ7DZuaQqrOntPx9kGN4Ix9d3O-aVIy2XkusGApimDTMKrnV55I-NcB3Awnl1kiD1yWATbGAvJlj2nQ0SSQCI3ske2vDi45Y Ao9mJ54OLU8RmD4uWOH3oKQx6318e6eNF0UjLmG1T29KEheuWApWKuAIy~k6pb8kSLuvkW-nmptmsfbEcHcRlwDF2yDkQpbYL0QOpvJVQzXZRuYQOgPYHgrRDawBqYsTzhVr7yDlsuJS1gv5docgCfm8DxCsIvok4tTFxVdHcyYEudP51ARiAET~tXVvalTCvGiJQX7AYa~C2cEcKCs66BmjDIDECYRnbbUqN2M9ViNUg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://doi.org/10.1080/00220270903527623)

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.

<https://doi.org/10.3102/0013189X030003023>

Spillane, J. P., & Healey, K. (2010). Conceptualizing school leadership and management from a distributed perspective: An exploration of some study operations and measures. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 32(3), 344-367.

<http://dx.doi.org/10.1086/656300>

Spillane, J. P., & Hunt, B. R. (2010). Days of their lives: A mixed-methods, descriptive analysis of the men and women at work in the principal's office. *Journal of curriculum studies*, 42(3), 293-331. <https://doi.org/10.1080/00220270903527623>

Σταύρου, Δ. (2020). Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στην εκπαίδευση και ο ρόλος του Διευθυντή. *Comparative and international education review*, 24. <http://cier.edu.gr/wp-content/uploads/24-08%CE%A3%CF%84%CE%B1%CF%8D%CF%81%CE%BF%CF%85.pdf>

- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
<https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0053857>
- Sukiyanto, & Maudiah, T. (2020). The Influence of principal Leadership Style and Organizational Culture on Teacher and Employee Motivation. *Edutama Education Journal*.
- Thompson, J. D. (2017). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315125930>
- Tsang, S., Hui, E. K. P., & Law, B. C. M. (2012). Self-Efficacy as a Positive Youth Development Construct: A Conceptual review. *The Scientific World journal*, 1–7.
<https://doi.org/10.1100/2012/452327>
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2004). Principals' sense of efficacy: Assessing a promising construct. *Educational Administration Quarterly*, 40(1), 22-44.
<https://doi.org/10.1108/09578230410554070>
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2007). Cultivating principals' sense of efficacy: Supports that matter. *Journal of School Leadership*, 17(1), 89-114.
<https://doi.org/10.1177/105268460701700104>
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2015). Principals, trust, and cultivating vibrant schools. *Societies*, 5(2), 256-276. <https://doi.org/10.3390/soc5020256>
- Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Αθήνα, Εκδ. Κριτική.

- Uslu, O. (2019). A general overview to leadership theories from a critical perspective. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (1), 161-172.
<http://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-13>
- Verger, A., & Curran, M. (2014). New public management as a global education policy: its adoption and re-contextualization in a Southern European setting. *Critical studies in education*, 55(3), 253-271. <https://doi.org/10.1080/17508487.2014.913531>
- Wahlstrom, K. L., & Louis, K. S. (2008). How teachers experience principal leadership: The roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility. *Educational administration quarterly*, 44(4), 458-495.
<https://doi.org/10.1080/07294360.2017.1344197>
- Weiner, J., Francois, C., Stone-Johnson, C., & Childs, J. (2021, January). Keep safe, keep learning: principals' role in creating psychological safety and organizational learning during the COVID-19 pandemic. In *Frontiers in Education* (Vol. 5, p. 618483). Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/educ.2020.618483>
- Widodo, W., Arafat, Y., & Wardiah, D. (2021, July). The role of principal leadership in improving the quality of education. In *International Conference on Education Universitas PGRI Palembang (INCoEPP 2021)* (pp. 193-197). Atlantis Press.
<https://doi.org/10.2991/assehr.k.210716.035>
- Yalçın, M. T., & Çoban, Ö. (2023). Effect of school leadership on student academic achievement: school level path variables. *Current Psychology*, 42(25).
<https://doi.org/10.1007/s12144-023-04886-6>
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. The Guilford Press.
- Υπ. Απόφαση 105657/Δ1/16-10-2002. Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και

δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας. (ΦΕΚ 1340, τ. Β΄).

https://www.fa3.gr/nomothesia_2/nomoth_education/5_kathik_diefthides_ypodiefthides.htm

Παραρτήματα

1. Έντυπο πληροφοριών και συγκατάθεσης



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΚΑΙ ΣΤΗ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ-ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

Έντυπο πληροφοριών και συγκατάθεσης

Σας προσκαλώ να λάβετε μέρος στην έρευνα που διεξάγω στο Παιδαγωγικό Τμήμα Νηπιαγωγών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας και συγκεκριμένα στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο «Επιστήμες της αγωγής: Η αξιολόγηση στην εκπαίδευση και στη δια βίου κατάρτιση-επιμόρφωση» στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας.

Στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση του βιώματος των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων σχολείων ως προς την εκπαιδευτική ηγεσία και το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητάς τους στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα στην Ελλάδα μέσα από συνεντεύξεις.

Όλες οι πληροφορίες που θα προκύψουν μέσω της έρευνας είναι εμπιστευτικές και απόρρητες. Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιευτούν ή παρουσιαστούν σε αντίστοιχα επιστημονικά πλαίσια δε θα συμπεριληφθούν πληροφορίες που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητα των συμμετεχόντων/ουσών.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική. Μπορείτε να αποσύρετε τη συγκατάθεσή σας για συμμετοχή στην έρευνα οποιαδήποτε στιγμή πριν την ολοκλήρωσή της ή την ενδεχόμενη δημοσίευση των αποτελεσμάτων της. Εάν έχετε ερωτήσεις ή χρειάζεστε διευκρινίσεις σε σχέση με την έρευνα, παρακάτω μη διστάσετε να επικοινωνήσετε με την ερευνήτρια.

Σας διαβεβαιώνω ότι το υλικό των συνεντεύξεων θα χρησιμοποιηθεί μόνο για επιστημονικούς λόγους.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Στοιχεία ερευνήτριας:

Νιώπα Στέλλα

Τηλ.επικ. 6980400210

email: npstella@windowslive.com

Διάβασα τα παραπάνω και αποδέχομαι τη συμμετοχή μου στην έρευνα «Εκπαιδευτική ηγεσία και αυτοαποτελεσματικότητα του σχολικού διευθυντή/προϊστάμενου»

Ημερομηνία:

Υπογραφή συμμετέχοντα:

2. Αναλυτικό πρωτόκολλο συνέντευξης

Δημογραφικά στοιχεία: όνομα, ηλικία, σχολείο υπηρετήσης (γενικό/ειδικό), ειδικότητα, θέση (διευθυντής/ προϊστάμενος), διεύθυνση υπηρετήσης (α' βαθμια/β' βάθμια), σχέση εργασίας (μόνιμος/αναπληρωτής), καθεστώς υπηρετήσης (οργανική θέση/όχι), έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας, αριθμός μαθητών σχολείου, αριθμός εκπαιδευτικών σχολείου.

Εισαγωγικές ερωτήσεις:

1. Πόσα χρόνια υπηρετείτε σε διευθυντική θέση γενικά και πόσα στο συγκεκριμένο σχολείο;
2. Θεωρείτε ότι αλλάζει ο βαθμός δυσκολίας της διευθυντικής θέσης ανάλογα με τη βαθμίδα εκπαίδευσης;
3. Πώς προέκυψε στην επαγγελματική σας πορεία η διευθυντική θέση;
Τί σας οδήγησε να εκδηλώσετε ενδιαφέρον για την πλήρωση διευθυντικής θέσης;

Στόχος 1:

Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για την ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης.

Ερευνητικό Ερώτημα (ΕΕ):

1. Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων την εκπαιδευτική ηγεσία;

- ❖ Θεματικός άξονας (ΘΑ): ορισμός εκπαιδευτικής ηγεσίας

Ερωτήσεις:

- 1. Πώς θα ορίζατε την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας;
- 2. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα βασικά στοιχεία που απαρτίζουν την έννοια;
- 3. Ποιες αρμοδιότητες πιστεύετε ότι περιλαμβάνει η ηγεσία μιας εκπαιδευτικής μονάδας;

ΕΕ:

2. Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη;

❖ ΘΑ: χαρακτηριστικά εκπαιδευτικού ηγέτη

Ερωτήσεις:

-4. Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν εκπαιδευτικό ηγέτη σε ενδοπροσωπικό, διαπροσωπικό και οργανωσιακό επίπεδο;

-5. Ποιο στοιχείο θα αξιολογούσατε ως σημαντικότερο;

Στόχος 2:

Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για τον εαυτό τους στη θέση του εκπαιδευτικού ηγέτη.

ΕΕ:

1.Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων τον εαυτό τους ως εκπαιδευτικό ηγέτη;

❖ ΘΑ: ο εαυτός ως εκπαιδευτικός ηγέτης

Ερωτήσεις:

-6. Ποια χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη, που αναφέρατε, θεωρείτε ότι κατέχετε εσείς;

-7. Άρα λειτουργείτε σαν ηγέτης στη σχολική σας μονάδα;

-8. Πώς θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως ηγέτη αυτής της σχολικής μονάδας;

ΕΕ:

2.Πως βιώνουν οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων την εκπαιδευτική ηγεσία από τη θέση που υπηρετούν;

❖ ΘΑ: το βίωμα της εκπαιδευτικής ηγεσίας

Ερωτήσεις:

-9. Πώς θα περιγράφατε το βίωμα της ηγεσίας στον χώρο της εκπαίδευσης από την προσωπική σας εμπειρία;

-10. Ποια στοιχεία της εμπειρίας αυτής αξιολογείτε ως θετικά και ποια σας δυσκολεύουν;

-11. Πώς επιτυγχάνεται η ισορροπία ανάμεσα στους πολλαπλούς επαγγελματικούς ρόλους που υπηρετείτε;

Στόχος 3:

Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν στον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη.

ΕΕ:

1.Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν στον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη;

❖ ΘΑ: ανατροφοδότηση στον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη

Ερωτήσεις:

-12. Πώς πιστεύετε ότι σας αξιολογούν ως ηγέτη της σχολικής μονάδας οι εκπαιδευτικοί του σχολείου; Τί ανατροφοδότηση λαμβάνετε;

-13. Πώς πιστεύετε ότι σας αξιολογούν ως ηγέτη της σχολικής μονάδας οι μαθητές του σχολείου; Τί ανατροφοδότηση λαμβάνετε;

-14. Από ποια άλλα πρόσωπα ή ομάδες λαμβάνετε ανατροφοδότηση για τον ρόλο σας ως ηγέτη της σχολικής μονάδας;

ΕΕ:

2.Πως αξιολογούν οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν στον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη;

❖ ΘΑ: αξιολόγηση ανατροφοδότησης

Ερωτήσεις:

-15. Πώς πιστεύετε ότι σας επηρεάζει η ανατροφοδότηση που λαμβάνετε;

-16. Με ποιους τρόπους αξιοποιείτε την ανατροφοδότηση που λαμβάνετε;

Στόχος 4:

Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν στο σχολείο ευθύνης τους.

ΕΕ:

1.Ποιο στυλ ηγεσίας χρησιμοποιούν οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων;

❖ ΘΑ: στυλ ηγεσίας

Ερωτήσεις:

-17. Πώς θα περιγράφατε συνοπτικά το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείτε;

-18. Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι πιο κρίσιμοι παράγοντες στο στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείτε;

ΕΕ:

2.Ποιες στρατηγικές επιλέγουν οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων στην άσκηση των καθηκόντων του εκπαιδευτικού ηγέτη;

❖ ΘΑ: αποτελεσματικές στρατηγικές

Ερωτήσεις:

-19. Ποιες στρατηγικές ακολουθείτε για να διατηρείτε την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου, όσον αφορά: 1. στο εκπαιδευτικό προσωπικό 2. στους μαθητές 3. στους γονείς 4. στην κοινότητα;

-20. Γιατί πιστεύετε ότι οι συγκεκριμένες στρατηγικές έχουν φανεί αποτελεσματικές;

Τί τις χαρακτηρίζει;

Στόχος 5:

Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για τον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα στην Ελλάδα.

ΕΕ:

1.Πώς αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων τον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα στην Ελλάδα;

- ❖ ΘΑ: ηγεσία στη δημόσια ελληνική εκπαίδευση

Ερωτήσεις:

-21. Πώς είναι για εσάς να εκπληρώνετε τη θέση του εκπαιδευτικού ηγέτη στη σύγχρονη δημόσια ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα;

-22. Στον ηλεκτρονικό τύπο και ειδικά σε ιστοσελίδες εκπαιδευτικού ενδιαφέροντος διαβάζουμε όλο και πιο συχνά άρθρα με μαρτυρίες διευθυντών σχολείων σχετικά με τη απαιτήσεις που συνοδεύουν τη θέση και τις ολοένα αυξανόμενες παραιτήσεις, ενώ εκτιμάται μάλιστα ότι σε λίγα χρόνια θα υπάρχει δυσκολία στην κάλυψη διευθυντικών θέσεων, λόγω μη εκδήλωσης ενδιαφέροντος. Ποιο είναι το σχόλιο σας;

ΕΕ:

2.Ποιες είναι οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για την εκπαιδευτική νομοθεσία στην Ελλάδα;

- ❖ ΘΑ: εκπαιδευτική νομοθεσία στην Ελλάδα

Ερωτήσεις:

-23. Πώς αξιολογείτε το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της δημόσιας ελληνικής εκπαίδευσης σε σχέση με τον ρόλο και τα καθήκοντα των διευθυντών/προϊστάμενων;

-24. Με ποιους τρόπους η ισχύουσα νομοθεσία διευκολύνει και με ποιους δυσκολεύει το έργο σας;

-25. Ποιες αλλαγές στην ισχύουσα νομοθεσία πιστεύετε ότι θα βοηθούσαν τον ρόλο σας;

Στόχος 6:

Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για το προσωπικό τους αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας στην εκπαιδευτική ηγεσία.

ΕΕ:

1. Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων το προσωπικό τους αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας στην εκπαιδευτική ηγεσία:

❖ ΘΑ: αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας

Ερωτήσεις:

-26. Πώς αξιολογείτε την αυτοαποτελεσματικότητά σας στην εκπλήρωση του ρόλου του εκπαιδευτικού ηγέτη;

-27. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι επηρεάζουν το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

ΕΕ:

2. Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι δημόσιων ελληνικών σχολείων την επιρροή της αυτοαποτελεσματικότητάς τους ως εκπαιδευτικού ηγέτη στη λειτουργία της σχολικής μονάδας:

❖ ΘΑ: επιρροή του αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας

Ερωτήσεις

-28. Ως εκπαιδευτικός ηγέτης, πώς πιστεύετε ότι επηρεάζει το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

-29. Σε ποιους τομείς της σχολικής καθημερινότητας πιστεύετε ότι ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή;

-30. Με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι το προσωπικό αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού ηγέτη μπορεί να αποτελέσει παράγοντα αλλαγής στη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

ΕΕ:

3. Ποιες είναι οι προτάσεις των διευθυντών/ προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για την ενίσχυση της αυτοαποτελεσματικότητάς τους;

- ❖ ΘΑ: ενίσχυση αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας

Ερωτήσεις:

-31. Τί θεωρείτε ότι χρειάζεται σε προσωπικό και σε επίπεδο θεσμών, προκειμένου να ενισχυθεί το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητάς σας;

3. Συγκεντρωτικοί πίνακες θεματικών αξόνων, κατηγοριών, κωδικών και ενδεικτικών αποσπασμάτων

ΘΑ1: Εκπαιδευτική ηγεσία

	Κωδικοί	Ενδεικτικά αποσπάσματα
<p><u>Κατηγορία:</u></p> <p>Η έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας</p>	κλίμα συνεργασίας και δημοκρατίας με αλληλοσεβασμό	Δ1- <i>Τώρα, εάν θέλουμε να μιλήσουμε στην εκπαίδευση το κυρίαρχο κομμάτι ή έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι η συνεργασία.</i>
	οργάνωση και συντονισμός ενεργειών όλων των φορέων της εκπαιδευτικής κοινότητας	Δ5- <i>Έτσι είναι σαν την πυραμίδα του Maslow κάπως. Σε ένα υψηλότερο επίπεδο είναι η λειτουργία το να ρυθμίζεις τη λειτουργία, να προσπαθείς να ρυθμίσεις τη λειτουργία του σχολείου συνεργαζόμενος με τους άλλους εκπαιδευτικούς και με τα παιδιά και τους γονείς...και σε ένα επόμενο επίπεδο το υψηλότερο θα έλεγα να λειτουργήσει έτσι κάπως μετασχηματιστικά προς όλους.</i>
	ολική ποιότητα και επίτευξη στόχων	Δ1- <i>Η λέξη ολική ποιότητα ήταν η πρώτη φορά που την άκουσα σε ένα μεταπτυχιακό που έκανα είχε σαν στόχο πραγματικά σε έναν οργανισμό όλα να είναι τόσο καλά οι αποδέκτες να λαμβάνουν πραγματικά την ικανοποίηση ότι παίρνουν αυτό που ακριβώς περίμεναν.</i>

	γνώση πλαισίων και μεθοδικότητα	Δ7-Πρέπει να μπορείς να δεις πώς θα λειτουργήσεις σε φάση γραφειοκρατίας στο να ξέρεις υπολογιστές να ξέρεις να έχεις μια σχετική άνεση με τη νομοθεσία.
	φωτεινό παράδειγμα, έμπνευση, παρότρυνση	Δ11-Να μπορεί να εμπνέει και να υποστηρίζει εκπαιδευτικούς και μαθητές στην επίτευξη των εκπαιδευτικών τους στόχων.
	εξεύρεση λύσεων με ευελιξία και ανοιχτό μυαλό	Δ7-Θα πρέπει να είσαι ακόμα και επιστάτης να φτιάξεις κάτι που θα χαλάσει να βρεις μια λύση ακόμα και στα κτιριακά
	κοινή πορεία και όραμα	Δ4-Όλοι όσοι εμπλέκονται με την εκπαιδευτική διαδικασία, θέτουν κάποιους στόχους και προσπαθούν μέσα από μια κοινή πορεία κοινό όραμα να τους να τους εκπληρώσουν.
	δυναμικός, ηγετικός, υπεύθυνος	Δ3-Υπευθυνότητα. Υπομονή, επιμονή σεβασμός προς όλους ισότητα. Όλα αυτά αρχές που καθορίζουν ένα δημοκρατικό και υπεύθυνο άτομο άνθρωπο.

		Κωδικοί	Ενδεικτικά αποσπάσματα
<p><u>Κατηγορία:</u></p> <p>Τα χαρακτηριστικά εκπαιδευτικού ηγέτη</p>		<p>επικοινωνία με διάλογο, ενσυναίσθηση, προσαρμοστικότητα, δημιουργικότητα και εξωστρέφεια</p>	<p>Δ2-Θα πρέπει να είναι ένα άτομο που να έχει ενσυναίσθηση να έχει αυτό που σας είπα ευελιξία, υπομονή και επιμονή σε κάποια πράγματα. Να μπορεί να ακούει τις απόψεις όλων των μελών του του Συμβουλίου του σχολικού συμβουλίου να είναι σεβαστές.</p>
	<p>Ενδοπροσωπικό επίπεδο</p>	<p>αυτοκριτική</p>	<p>Δ1-Μια συνεχής αυτοκριτική, το οποίο πραγματικά θα σε κάνει να βελτιώνεις κάποια πράγματα τα οποία έχεις κάνει λάθος ή κάποια πράγματα να τα ενισχύεις όταν τα έχεις κάνει σωστά.</p>
		<p>ισορροπημένος ηγέτης με αυτοπεποίθηση</p>	<p>Δ5- Θα πρέπει να είναι ένας ισορροπημένος άνθρωπος γενικά.... και να είναι προσινης να είναι</p>

		προσήγεια, ηρεμία και ευγένεια	<i>ευγενής. Να μπορεί να παραμένει ήρεμος.</i>
		αγάπη για το παιδί και τον άνθρωπο	<i>Δ5- πρέπει να τα έχει βρει πολύ με τον εαυτό του το πρέπει να αγαπάει πάρα πολύ τους ανθρώπους και τα παιδιά.</i>
	Διαπροσωπικό επίπεδο	σχέσεις αλληλοκατανόησης, αλληλοσεβασμού και αλληλοβοήθειας με αποδοχή, συνεργασία και εξεύρεση λύσεων	<i>Δ6- θα έλεγα η επικοινωνία, αλλά εμένα μου αρέσει και η αλληλεπίδραση. Μου αρέσει δηλαδή πάρα πολύ να παίρνω και να δίνω από τους εκπαιδευτικούς.</i>
		σχέσεις εμπιστοσύνης με τους γονείς και την κοινότητα –πολιτεία	<i>Δ5- πολύ σημαντικό είναι το κομμάτι των διαπροσωπικών σχέσεων για τη σχέση με τους γονείς να κερδίσουμε την εμπιστοσύνη τους και να έρθουν κοντά στο σχολείο αλλά και στο κομμάτι εκείνο που το σχολείο βγαίνει στην κοινωνία ανοίγει, διαπραγματεύεται, διεκδικεί και κερδίζει.</i>

		ελευθερία κινήσεων στους συναδέλφους εκπαιδευτικούς	Δ3- Να τους δίνω χώρους, ελευθερία κινήσεων, λόγου και συνεργάτες.
	Οργανωσιακό επίπεδο	διαδοχική επίτευξη στόχων με σχέδιο & προτεραιότητες και συνεχής αφοσίωση	Δ1-. Κάθε φορά που πετυχαίνεις κάτι βλέπεις ότι ξαφνικά σαν να ανοίγει μια αυλαία. Σα να ανοίγει και να κλείνει μια αυλαία για το επόμενο.
		οργάνωση συνεργασιών με σχέδιο	Δ1-η οργάνωση κάθε φορά, όταν θες να πετύχεις και κάτι πρέπει να έχει, θα πρέπει να κάνεις, ας πούμε, συνεργασίες συνεχώς καινούργιες, άρα θα πρέπει και η οργάνωση κάθε φορά να είναι ακόμα πιο απαιτητική ή ακόμα πιο πολύπλοκη.
		οργάνωση ευχάριστου και δημιουργικού περιβάλλοντος	Δ4-να μπορεί να δημιουργεί ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και να υπάρχουν για να μπορεί και ο καθένας να βρίσκει κίνητρα είτε

			<i>μάθησης είτε σε εργασίας να πετύχει πράγματα.</i>
		σωστός χειρισμός του ανθρώπινου δυναμικού	<i>Δ5-θεωρώ ότι πρέπει να έχει την ικανότητα να διαβλέπει της ικανότητες των ανθρώπων και να τους αποδίδει ρόλους που μπορούν να παίξουν με επιτυχία, όπως επίσης να έχει και την διπλωματία να το πω έτσι, όταν η τοποθέτηση σε έναν ρόλο ή σε μια θέση αποτυγχάνει, να αλλάζει το σκηνικό.</i>

ΘΑ2: Το βίωμα της εκπαιδευτικής ηγεσίας

	Κωδικοί	Ενδεικτικά αποσπάσματα
<u>Κατηγορία:</u> Ο εαυτός ως εκπαιδευτικός ηγέτης	κλίμα συνεργασίας και δημοκρατίας με αλληλοσεβασμό	<i>Δ6- Θα έλεγα ότι είμαι στο στυλ του δημοκρατικού ηγέτη. Κυρίως αυτό δηλαδή και δίνω κατευθύνσεις, αλλά και δέχομαι καινούργια πράγματα. Νομίζω αυτό είναι το δημοκρατικό.</i>
	σχέσεις αλληλοκατανόησης, αλληλοσεβασμού και αλληλοβοήθειας με αποδοχή,	<i>Δ7- Προσπαθώ να υπάρχει ηρεμία στο σχολείο και ότι πρόβλημα προκύπτει να μπορώ να βρίσκω μία λύση που να ικανοποιεί και τους συναδέλφους</i>

	συνεργασία και εξεύρεση λύσεων	και τα παιδιά για να μπορούμε να λειτουργήσουμε.
	βελτίωση και εξέλιξη μέσα από την απόκτηση νέων εμπειριών	Δ2-Στα χρόνια που είμαι, σίγουρα θεωρώ ότι γίνομαι καλύτερη, μαθαίνω πράγματα. Γεμίζω εμπειρίες και προσπαθώ για την καλύτερη εικόνα και της σχολικής μονάδας τη λειτουργία της και του προσωπικού. Θεωρώ ότι προσπαθώ όσο καλύτερα μπορώ.
	γνώση των πλαισίων με μεθοδικότητα και προνοητικότητα	Δ10-Προσπαθούσα να προβλέπω καταστάσεις από αλήθεια γινόταν και ίσως και σε εκνευριστικό βαθμό. Δηλαδή σε οποιαδήποτε συζήτηση ή απόφαση θα παίρναμε θα προσπαθούσα να έχω φέρει στο τραπέζι και πιθανές καταστάσεις ώστε να βρούμε τι ενέργειες, μπορούμε να κάνουμε για να τις αποφύγουμε.
	ηγέτης με στόχο την συνολική ένταξη του μαθητή στην κοινωνία	Δ5-Ο στόχος μου είναι όχι τόσο να έχουν μαθησιακά αποτελέσματα όσο να δομηθούν προσωπικότητες και χαρακτήρες που θα είναι σωστά ενταγμένα μέσα στην κοινωνία με

		αυτονομία με ανεξαρτησία με λόγο αλλά και ταυτόχρονα με διάθεση για συνεργασία με ηρεμία με ευγένεια, με εντιμότητα
	οργάνωση και συντονισμός	Δ11-Έχοντας την ευθύνη και τον συντονισμό και την εναρμόνιση ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων ανθρώπινων εε υλικών τεχνικών με μεθοδική προσπάθεια, προγραμματισμό, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχο δραστηριοτήτων συμβάλλω με τη σειρά μου στην επιτυχία δεδομένων σκοπών και στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων για τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς.

	Κωδικοί	Ενδεικτικά αποσπάσματα
<u>Κατηγορία:</u>	θετικό βίωμα με καλές στιγμές και μικρές απογοητεύσεις	Δ1-Μου έχει αφήσει πάρα πολύ καλές εντυπώσεις, καλή διάθεση, κάποιες στιγμές στεναχωριέσαι, αλλά όταν νιώθεις ότι είσαι πηγή έμπνευσης και βλέπεις ότι οι στόχοι πραγματικά κάθε μέρα

Το προσωπικό βίωμα της εκπαιδευτικής ηγεσίας		<i>κάνουν και ένα βήμα μπροστά, τότε μόνο θετικά μπορώ να το δω.</i>
	<i>επίτευξη ισορροπίας με καθημερινό αγώνα, ιεράρχηση στόχων και αναγκών</i>	<i>Δ11-Για την επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στους πολλούς επαγγελματικούς ρόλους είναι ο σωστός προγραμματισμός και η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου. Ένας καλά οργανωμένος, ένας καλά οργανωμένος σχολικός οργανισμός, η δίκαιη κατανομή ρόλων των εμπλεκόμενων σε αυτό και ο καθορισμός των ορίων είναι σίγουρο ότι θα δημιουργούν ένα κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον εργασίας.</i>
	<i>δυσκολίες στην παρακίνηση της ομάδας των συναδέλφων για την επίτευξη των στόχων</i>	<i>Δ3- Ότι εγώ έχω όραμα αυτό δεν σημαίνει ότι όλοι έχουν όραμα ή ότι εγώ επιδιώκω να το κάνουμε αυτό κι ο άλλος ότι το βλέπει σωστό.</i>

	<p>επίτευξη ισορροπίας μέσα από τη λειτουργία της ομάδας</p>	<p>Δ10-είναι αρκετά δύσκολο να κρατήσεις τις ισορροπίες και μεταξύ των εκπαιδευτικών. Που και τον καλύτερο σύλλογο να 'χεις όταν 15, 20 άτομα συνεχώς τρίβονται μεταξύ τους, είναι το πιο εύκολο να κάποιου να σκάσει και όλο αυτό. Εκεί προσπαθείς να τους κρατήσεις, όχι να κάνεις τον πυροσβεστήρα αλλά να τους κρατήσεις σε ηρεμία και να τους θυμίσεις το ρόλο τους.</p>
	<p>δυσκολία από τον συγκερασμό διοικητικού και παιδαγωγικού έργου</p>	<p>Δ2- Η αλήθεια είναι ότι τα τελευταία χρόνια χρειάζεται πολύ περισσότερος χρόνος για καθήκοντα διοικητικά για τα οποία εμείς οι εκπαιδευτικοί δεν είμαστε προετοιμασμένοι σε σχέση με παλιότερα ήταν λιγότερες οι απαιτήσεις. Τώρα είναι περισσότερες οι καθημερινές απαιτήσεις και έχουμε συγχρόνως και την ευθύνη της τάξης.</p>
	<p>δυσκολίες από τη συνεχή εναλλαγή του διδακτικού προσωπικού</p>	<p>Δ8- δεν υπάρχει σταθερό προσωπικό στο σχολείο και κάθε χρόνο είναι σαν να ξεκινάμε από την αρχή.</p>

	<p>δυσκολία δημιουργίας καλών σχέσεων με τους αρχικά επιφυλακτικούς γονείς</p>	<p>Δ6-. <i>Είναι πολύ απαιτητικοί, χωρίς απαραίτητα να προσφέρουν οι ίδιοι.</i></p>
	<p>δυσκολίες σχετικές με τους μαθητές</p>	<p>Δ9- <i>Με προβληματίζουν πάρα πολύ οι καταστάσεις που αυτές που όπως σου είπα παραβατικότητας, αλλά προσπαθώ και αυτές να τις αντιμετωπίσω προβλέποντας ότι θα συμβεί σε κάποια στιγμή.</i></p>
	<p>δυσκολίες από την κακή κατάσταση των υποδομών και τις χρονοβόρες διαδικασίες επισκευής λόγω της γραφειοκρατίας</p>	<p>Δ7-<i>Έχουμε θέματα δηλαδή κτιριακά, τα οποία θα πρέπει να λυθούνε και δεν ξέρω τί θα γίνει με το καινούριο το καινούργιο πλαίσιο για την για τα σχολικά χρήματα, δηλαδή.</i></p>
	<p>θετικό βίωμα από τη λειτουργία της ομάδας των εκπαιδευτικών του σχολείου</p>	<p>Δ2-<i>Όπου μπορούμε βοηθάμε ο ένας τον άλλον και με βοηθάει πάρα πολύ το προσωπικό. Οτιδήποτε είμαστε μία ομάδα πολύ δεμένη και κυρίως αυτό νομίζω ότι βοηθάει το ότι βοηθάει ο ένας τον άλλον μας για να βγει η δουλειά που χρειάζεται.</i></p>
		<p>Δ10-<i>Νομίζω είχαν και τα παιδιά την ίδια άνεση το να 'ρθουνε το</i></p>

	θετικό βίωμα από την επαφή με τα παιδιά	να έρθουν να μου μιλήσουν, να μου πουν ένα πρόβλημά τους, να μου ζητήσουν μια χάρη ακόμα και να μεσολαβήσω να πείσω για κάτι τις δασκάλες τους. Αλλά νομίζω ότι αυτό όλο δε θέλει, γίνεται αυθόρμητα.
--	---	---

ΘΑ3: Ανατροφοδότηση για τον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη

	Κωδικοί	Ενδεικτικά αποσπάσματα
<p>Κατηγορία: Αντίληψη ανατροφοδότησης</p>	<p>θετική ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους λόγω ισορροπιών και εμπιστοσύνης στο πλαίσιο της ομάδας</p>	<p>Δ2-Δεν δημιουργούνται προβλήματα ότι έχουν να μου πουν θα το πουν θεωρούν ότι και με τη βοήθεια τους και με τη συμβουλή τους και με την κάποια πρότασή τους θεωρώ ότι βαίνουμε καλώς σαν σχολείο και ότι αναγνωρίζουν αυτά που κάνω στο σχολείο και τα θεωρούν σημαντικά και αξιόλογα.</p>
		<p>Δ6-Η αγάπη η επικοινωνία το πώς έρχονται έρχονται συνεχώς στο σχολείο, ακόμα και τώρα δηλαδή</p>

	<p>θετική ανατροφοδότηση και αγάπη από τους μαθητές</p>	<p>που κάνω υπηρεσία έρχονται οι μαθητές. Αλλά νομίζω οι μαθητές είναι και πιο εκδηλωτικοί, είναι πιο καθαροί. Στο λένε ότι σε αγαπάνε, σου το λένε και το δείχνουν.</p>
	<p>θετική ανατροφοδότηση της τοπικής κοινότητας και των φορέων λόγω συνύπαρξης και προσπάθειας εκ μέρους της ηγεσίας του σχολείου</p>	<p>Δ3-Το εξωσχολικό γενικότερο περιβάλλον και όπως προανέφερα με τις εξωσχολικές δράσεις και με ανθρώπους της καθημερινότητας. Κυρίως ανθρώπων που συμβάλλουν στα κοινά μου δίνουν πάρα πολλές ιδέες, γνώμες, απόψεις και αυτό με επηρεάζει έτσι ώστε να μπορώ εγώ να προσαρμόζουμε και να δίνω ένα καινούργιο θα έλεγα να μπορώ να προσαρμόζω τους στόχους και να μπορώ να είμαι γίνομαι πιο χρήσιμος, πιο αποτελεσματικός.</p>
	<p>αξιοποίηση της ανατροφοδότησης που λαμβάνει ο διευθυντής από τους</p>	<p>Δ1- Η ανατροφοδότηση που παίρνω λοιπόν πρέπει να την πάρω κατά τη</p>

	εκπαιδευτικούς με προσαρμογή στην πάροδο του χρόνου	<i>διάρκεια της χρονιάς, γιατί θα πρέπει να προσαρμοστώ κατά τη διάρκεια της χρονιάς θα πρέπει να κερδίσω τους συναδέλφους.</i>
	θετική ανατροφοδότηση από τους μαθητές λόγω αμεροληψίας, σεβασμού και φόβου	<i>Δ7-Έχουν καταλάβει ότι θέλω να τηρείται τη νομοθεσία. Ότι δεν είμαι πολύ χαλαρή και ότι θα συγχωρώ τα πάντα. Καταλαβαίνουν όμως ότι υπάρχει και μια πόρτα ανοιχτή και ότι αν θα χρειαστούν κάτι και θέλουν να μου πουν κάτι, ότι πάντα θα υπάρχει χρόνος να τους ακούσω.</i>
	ανατροφοδότηση από τους προϊσταμένους στην ιεραρχία	<i>Δ6- οι γονείς, οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που μας ενδιαφέρουν κυρίως, αλλά και οι προϊστάμενοι εδώ οι διευθυντές μας αλλά και οι τοπικοί φορείς.</i>
		<i>Δ1- Η αξιολόγηση που παίρνω ε πάντα έχει να κάνει και με τα προσωπικά</i>

	αρνητική ανατροφοδότηση εκπαιδευτικών για προσωπικούς τους λόγους	<i>ας το πούμε έτσι με τον προσωπικό, με τον τρόπο που ο κάθε συνάδελφος έχει βάλει τα πρότυπα ενός διευθυντή.</i>
	Αρνητική ανατροφοδότηση λόγω μη ενσωμάτωσης εκπαιδευτικών στην ομάδα	<i>Δ7- Πάντα υπάρχουν και δύο τρεις όμως που ξέρω ότι δεν πέρασαν καλά και δεν πέρασαν καλά γιατί δεν ήταν εντάξει στα καθήκοντά τους.</i>

	Κωδικοί	Ενδεικτικά αποσπάσματα
Κατηγορία: Αξιολόγηση ανατροφοδότησης	διόρθωση λαθών και διόρθωση πορείας προς το καλύτερο	<i>Δ7- Πάντα την αξιολογώ και τη θετική και την αρνητική. Και πάντα ψάχνω τρόπο να γίνω καλύτερη.</i>
	θετικά συναισθήματα και κίνητρο για συνέχιση της πορείας	<i>Δ6- Νομίζω σου δίνει μεγάλη ώθηση να ξέρεις ότι κάτι κάνεις σωστά και να συνεχίσεις. Η κάτι κάνεις λάθος, άμα εισπράξεις γιατί δεν είναι όλα σωστά, για να σταματήσεις.</i>
		<i>Δ10- Κοίτα τη θετική πάντα καλοδεχόμενη θεωρώ ότι για</i>

	ενίσχυση της αυτοπεποίθησης	να την έχεις έκανες κάτι καλά, έκανες αυτό που έπρεπε καλά. Έκανες αυτό που έπρεπε και το έκανες καλά.
	αρνητικά συναισθήματα	Δ10-όλα αυτά τα καλά που σου είπα τώρα αν δεν τα ρωτούσες δε θα τα σκεφτόμουν. Νομίζω ότι αυτό τώρα είναι δικό μου πρόβλημα. Γιατί συνεχώς έρχονται τα αρνητικά μπροστά μου και τα προβάλλω, οπότε τα αρνητικά ναι με επηρεάζουν πολύ. Τα καλά δεν γυρνάνε μπροστά μου να τα πάρω να τα δω και να ανακουφιστώ.
	πρότυπο και παράδειγμα προς μίμηση	Δ1- Την παρουσιάζουμε στο διαδίκτυο, θέλουμε τα σχόλιά τους, δίνουμε πραγματικά καλές πρακτικές σε άλλες δομές, στους οποίους έχουν συνεργαστεί μαζί μας, θέλουμε να αποτελούμε πρότυπο γενικότερα. Θέλουμε να αποτελούμε ένα παράδειγμα προς μίμηση.

ΘΑ4: Στυλ ηγεσίας

	Κωδικοί	Ενδεικτικά αποσπάσματα
Κατηγορία: Το προσωπικό στυλ ηγεσίας	δημοκρατικό με θέσπιση ορίων στηριγμένο στη ομαδική προσπάθεια	<i>Δ9- Ο ηγέτης πρέπει πάνω απ' όλα να 'χει τη δημοκρατικότητά του. Να είναι συνεργάτης. Να είναι επικοινωνιακός. Να 'ναι συνάδελφος. Να είναι συμπαραστάτης.</i>
	συνεχής αγώνας με υπομονή για το καλύτερο αποτέλεσμα	<i>Δ7- Σιγά σιγά προσπαθώ ό,τι θεωρώ ότι ήταν ή τελοσπάντων μπορεί να βελτιωθεί, να βελτιωθεί. Αυτό. Σιγά σιγά. Και σιγά σιγά θέλω να πιστεύω ότι θα κάπως θα γίνει κάτι θα γίνει προς το καλύτερο θα πάμε.</i>
	πρωτοπόρο και ευέλικτο στυλ εμπλουτιζόμενο συνεχώς με νέες εμπειρίες	<i>Δ1- Πρωτοπόρο. Είναι λίγο παράξενο, αλλά νομίζω ότι το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιώ είναι ότι λαμβάνω όλες τις παραμέτρους υπόψη όλες τις συνιστώσες και προσπαθώ όλα αυτά να τα ξαναστείλω πίσω εμπλουτισμένα έτσι ώστε όλοι να πιστέψουν σε μια ομαδική</i>

		<i>προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων.</i>
	οργανωτικό και αποτελεσματικό	<i>Δ4- Διακριτικό ναι και οργανωτικό μου αρέσει η οργάνωση να ξέρουμε τι έχουμε να κάνουμε και με ποια σειρά και τι να πετύχουμε.</i>
	στηριγμένο στην αλήθεια και στην πίστη στους στόχους	<i>Δ1- πιο κρίσιμος παράγοντας είναι η αλήθεια. Είναι όλοι να βλέπουμε πραγματικά αυτά που γίνονται. Όλοι να πιστέψουν σε αυτό που γίνεται. Και όλοι να νιώθουν πραγματικά αναγκασμένοι, υποχρεωμένοι αλλά και συγκινησιακά φορτισμένοι γιατί συμμετέχουν σε αυτό.</i>

		Κωδικοί	Ενδεικτικά αποσπάσματα
		ανοιχτή συνεργασία με ειλικρίνεια, ενσυναίσθηση και όρια	<i>Δ10- Θα συζητήσουμε το κάθε θέμα, θα ακουστούν όλες οι απόψεις, έχει τύχει και να τις</i>

Κατηγορία: Αποτελεσματικές στρατηγικές	Εκπαιδευτικό προσωπικό		<i>περισσότερες φορές να ψηφίσουμε και να ακολουθηθεί η απόφαση της πλειοψηφίας.</i>
		κατανόηση προς τον εκπαιδευτικό και τις επαγγελματικές ανάγκες του	<i>Δ6-Πρέπει να δείξουμε κατανόηση στον εκπαιδευτικό. Δεν μπορείς να τον πιέσεις. Θέλει κι αυτός το χρόνο του να ξεκουραστεί τα διαλείμματά τους. Πολλές φορές έχω εκπαιδευτικούς που κινούνται την ίδια μέρα από τη μια περιοχή στην άλλη. Είναι θα πρέπει να δείχνεις κατανόηση στον εκπαιδευτικό.</i>
		παρακολούθηση της διαδικασίας επίτευξης στόχων με αναγκαίες διορθώσεις	<i>Δ4- Με την επιστημονική ομάδα και των συναδέλφων, βλέπουμε αν επιτυγχάνονται οι στόχοι, αν όχι αν μπορούμε να</i>

			<i>αλλάζουμε κάτι, αν δεν μπορούμε. Τι δεν πήγε καλά ή τί πήγε;</i>
		ικανοποίηση των βασικών προσωπικών αναγκών τους	<i>Δ5-Προσπαθώ όσο μπορώ να τους διευκολύνει στην αρχική τους εγκατάσταση. Στο να βρούνε σπίτι να τακτοποιηθούν να ενταχθούν μέσα στην πόλη, να μπορούν να κινηθούν...</i>
		εκμάθηση καθηκόντων με βάση τους νόμους και τους κανόνες	<i>Δ9-Η βασική αρχή είναι ότι όλοι πρέπει να είμαστε, εφαρμόζουμε το καθηκοντολόγιό μας, τον δημοσιούπαλληλικό κώδικα, τον κανονισμό λειτουργίας του σχολείου, έτσι ώστε να είμαστε δίκαιοι και όπως είπαμε αποτελεσματικοί.</i>

	Μαθητές	δημιουργία ασφάλειας, εμπιστοσύνης ελεύθερης έκφρασης, χαρούμενου περιβάλλοντος	Δ1- Οι μαθητές είναι να νιώσουν πραγματικά ασφαλείς, να νιώσουν πραγματικά όμορφα, να νιώσουν πραγματικά εμπιστοσύνη.
		οργάνωση, επίτευξη στόχων, κανόνες και όρια	Δ2-Έχουμε οργάνωση πολύ καλή του σχολείου στόχους και πρόγραμμα από την αρχή ξεκαθαρισμένα οι κανόνες που πρέπει να μπουν από την αρχή έτσι ώστε οι μαθητές να ξέρουν τους κανόνες και τα όριά τους γιατί πάντα τα παιδιά

			<i>λειτουργούν πιο οργανωμένα έτσι.</i>
		εκμάθηση της επικοινωνίας	<i>Δ1- Να μπορούν να εκφράζονται. Να μάθουν να επικοινωνούν γιατί η επικοινωνία θα 'ρθει, αφού όλα τα προηγούμενα συμβούν πρώτα.</i>
	Γονείς	συνεργασία με ενσυναίσθηση αλλά και όρια	<i>Δ9-Πρέπει να είναι δίπλα στα παιδιά τους δίπλα στους εκπαιδευτικούς, αλλά όχι πιο μπροστά από αυτούς.</i>
		αμοιβαίος σεβασμός και κατανόηση	<i>Δ5- Εγώ μιλάω ανάλογα με το ποιον έχω απέναντί μου. Δηλαδή προσπαθώ να είμαι το ίδιο πράγμα με αυτόν που είναι απέναντί μου.</i>
			<i>Δ4- Να ξέρουν ότι είναι και οι δύο μαζί</i>

		<p>αναζήτηση προσανατολισμού με βάση τους γονείς</p>	<p>και το σχολείο και η οικογένεια οι γονείς για το καλό του παιδιού υπάρχει, υπάρχουν εκεί χωρίς επικρίσεις συμβουλευτικά όπου μπορούν και όσοι το δέχονται να γίνεται μια προσπάθεια προσέγγισης και των ίδιων και του περιβάλλοντος για να μάθουμε πληροφορίες για τα παιδιά.</p>
	Κοινότητα	<p>εξωστρέφεια με αμοιβαία υποστήριξη, αλληλοβοήθεια και όρια</p>	<p>Δ2-Στην κοινότητα προσπαθούμε να ανοίξουμε το σχολείο στην κοινότητα συνεχώς, με δράσεις να επικοινωνούμε, να βγάζουμε τα παιδιά έξω από το σχολείο. Και να ζητάμε και να έχουμε επίσης ανταπόκριση και</p>

			από την τοπική κοινότητα το ίδιο.
		χαμηλοί τόνοι με φυσικότητα	Δ1- Τις χαρακτηρίζει η φυσικότητα. Τις χαρακτηρίζει ο χαμηλός τόνος. Και τις χαρακτηρίζει η συμμετοχή όλων.
	Αποτελεσματικότητα	επίτευξη των στόχων	Δ8- Αποτελεσματικές είναι διότι μετά από κάθε δράση συνεργασίας ή όλων αυτών φαίνεται το αποτέλεσμα στην εξέλιξη των μαθητών μας αλλά και της σχολικής μας μονάδας.
		ειλικρίνεια και εμπιστοσύνη	Δ5- Υπάρχει δηλαδή μια εντιμότητα, μια ειλικρίνεια και μια αλήθεια σε αυτά τα πράγματα που λέμε και όταν λέμε κάτι

			<i>το εννοούμε και είναι έτσι δεν είναι αλλιώς.</i>
		συνεργασία με ισορροπίες	<i>Δ9- Να υπάρχουν ισορροπίες πάρα πολύ καλές συνύπαρξης όλων αυτών των κοινοτήτων.</i>
		συμμετοχή-εμπλοκή	<i>Δ6- Νομίζω ότι το έχει ανάγκη το σχολείο, την εμπλοκή όλων την έχει ανάγκη το σχολείο. Γιατί όταν εμπλακούν θα δουν και τις δυσκολίες.</i>
		αγάπη για το αντικείμενο	<i>Δ3- Είναι αυτό που θέλω η αγάπη για να ανοίξω το σχολείο να φανεί στην κοινωνία μας να πάνε τα παιδιά μας μπροστά.</i>
		οργανωμένη στοχοθεσία	<i>Δ2- η οργάνωση της ομάδας η αποτελεσματικότητα</i>

			<p>οι ξεκάθαροι στόχοι που έχουνε θέσει από την αρχή και φυσικά το μεράκι και η όρεξη για να κάνουμε καινούρια πράγματα συνεχώς.</p>
--	--	--	--

ΘΑ5: Ηγεσία στη δημόσια ελληνική εκπαίδευση

	Κωδικοί	Ενδεικτικά αποσπάσματα
<p>Κατηγορία:</p> <p>Ηγεσία στη σύγχρονη δημόσια ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα</p>	<p>δυσκολίες διαχείρισης ταυτόχρονα παιδαγωγικών, διοικητικών και οικονομικών καθηκόντων</p>	<p>Δ3- Είμαστε εκπαιδευτικοί και προϊστάμενοι και πολλές φορές συγκρούονται αυτοί οι δύο ρόλοι. Αλλά προσπαθούμε να το απλοποιήσουμε, να ρισκάρουμε να πάρουμε αποφάσεις που πολλές φορές δεν ξέρουμε και οι ίδιοι ότι θα το κάναμε... φορτωθήκαμε πολύ γραμματειακή δουλειά. Και όχι μόνο.</p>
	<p>δυσκολίες στη λήψη αποφάσεων λόγω ρίσκου και έλλειψης υποστήριξης από τους ανωτέρους</p>	<p>Δ10-Όχι μόνο δεν έχεις πουθενά να στηριχθείς, νιώθεις και συνεχώς ακάλυπτος. Νιώθεις συνεχώς ότι χτίζεται μια νομοθεσία η οποία δεν υπάρχει για να σε βοηθήσει να στηρίξεις ένα</p>

		<i>σχολείο, αλλά για να σε εκθέσει όταν χρειαστεί</i>
	έλλειψη κινήτρων	<i>Δ5- Ούτε οι οικονομικές απολαβές είναι ικανοποιητικές είναι ελάχιστες είναι εξευτελιστικό αυτό το πράγμα για τη δουλειά που κάνουμε. Ούτε οι συνθήκες εργασίας. Δεν έχουμε κίνητρα πλέον για να παραμείνουμε στις θέσεις αυτές.</i>
	δυσκολίες στην ένταξη των εκπαιδευτικών στην κοινή προσπάθεια και το κοινό όραμα	<i>Δ1- Όταν έρχονται εκείνοι συνάδελφοι οι οποίοι εργάζονται για πρώτη φορά, είναι πάρα πολύ δύσκολο να τους εκπαιδεύεις μέσα στο δικό μας πλαίσιο. Ο λόγος είναι ότι αφιερώνεις πάρα πολύ χρόνο προσωπικό στο να χτίσεις σχέση και η σχέση προσφοράς δεν είναι εύκολη.</i>
	συνεργασίες με τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς με κοινό όραμα και στόχους	<i>Δ1- Το εύκολο έχει να κάνει με τη λειτουργία του σχολείου μου. Όταν τελικά βρίσκω συνεργάτες, οι οποίοι αποδέχονται ένα μεγάλο όραμα που υπήρξε, υπάρχει και θα υπάρχει.</i>

	<p>δυσκολίες αντιμετώπισης της συμπεριφοράς των παιδιών</p>	<p>Δ7-Μετά τον κορωνοϊό, γιατί τα παιδιά έχουν έρθει σε πολύ διαφορετική ψυχολογική κατάσταση από ότι τα 'χαμε αφήσει πριν και με πολύ λιγότερα όρια από ότι είχαν πριν και νομίζω εδώ φαίνεται και η σημασία του σχολείου.</p>
	<p>θετική και ευχάριστη εμπειρία</p>	<p>Δ6- Η πρώτη μου χρονιά είναι ευχάριστη εμπειρία. Και χρήσιμο. Νομίζω ότι αυτό το στάδιο, θα με βοηθήσει και αργότερα, δηλαδή στη μετέπειτα καριέρα μου στη συνέχεια ως εκπαιδευτικό όχι απαραίτητα ως διευθυντή.</p>
	<p>θετική συνεργασία με την επιστημονική κοινότητα</p>	<p>Δ10- Καταφέρνεις και χτίζεις μια ομάδα στην οποία βασίζεσαι και βασίζονται και αυτοί σε σένα και προχωράς.</p>

	Κωδικοί	Ενδεικτικά αποσπάσματα
<p><u>Κατηγορία:</u></p> <p>Η ισχύουσα ελληνική εκπαιδευτική νομοθεσία</p>	<p>πολλά καθήκοντα και μικρή ισχύς του σχολικού διευθυντή/προϊστάμενου</p>	<p>Δ1- Τα καθήκοντα των διευθυντών είναι πάρα πολλά, η ισχύς τους όμως είναι πολύ λίγη η ισχύς που έχουν οι διευθυντές.</p>
	<p>ανάγκη περαιτέρω νομοθετικής στήριξης του διευθυντή/προϊστάμενου, ξεκαθάρισμα αρμοδιοτήτων και αλλαγή του χαρακτήρα της εκπαίδευσης</p>	<p>Δ3- Να γίνει ένα ξεκαθάρισμα ευθυνών και αρμοδιοτήτων και καθηκόντων.</p>
	<p>διεκπεραιωτικός ρόλος του διευθυντή χωρίς κάλυψη από τον νόμο και τους ανωτέρους</p>	<p>Δ10-Δεν υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στο υπουργείο και στους εκπαιδευτικούς. Δεν υπάρχει τί να σου πω; Δεν υπάρχει καλή συνεργασία. Και εννοείται ότι όποτε χρειάστηκα κάποια νομοθεσία για να βασιστώ έβλεπα ότι υπάρχει κενό το οποίο με εκθέτει.</p>
	<p>το νομοθετικό πλαίσιο βοηθάει στην οργάνωση του σχολείου γενικά</p>	<p>Δ4- Σου δημιουργεί μια μεθοδικότητα και εργαλεία ότι ξέρεις ότι με τον σύλλογο διδασκόντων μπορείς να πάρεις αποφάσεις, να τις</p>

		<i>υλοποιήσεις και να είσαι σωστό.</i>
	το νομοθετικό πλαίσιο βοηθάει με την ψηφιοποίηση μέρους της γραφειοκρατίας	<i>Δ8- Διευκολύνει όσον αφορά τη χρήση των τεχνολογιών. Έχει διευκολύνει τουλάχιστον με κάποια, όπως είναι οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες η ηλεκτρονική αλληλογραφία που διευκολύνει τουλάχιστον κάποιες διαδικασίες για να κερδίσει χρόνο.</i>

ΘΑ6: Αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας

	Κωδικοί	Ενδεικτικά αποσπάσματα
<u>Κατηγορία:</u> Το προσωπικό αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας	ικανοποίηση των εμπλεκομένων εκπαιδευτική καθημερινότητα	<i>Δ10- Το ότι βλέπεις τους άλλους ικανοποιημένους. Ένα είναι αυτό. Ότι νιώθω ότι έχω πετύχει να έχω ένα σύλλογο διδασκόντων που εργάζεται χωρίς εμπόδια. Που έχει ότι έχει στη διάθεσή του ότι χρειάζεται για να κάνει το επάγγελμά του, να κάνει τη δουλειά του όσο καλύτερα γίνεται. Και μαθητές που χαίρονται να έρχονται στο σχολείο.</i>

	αυτοκριτική, θετική ή αρνητική	Δ1- <i>Νομίζω ότι κάθε φορά σίγουρα κάνω ένα βήμα μπροστά. Υπάρχουν φορές που δεν έχουμε πετύχει πράγματα. Σίγουρα η αυτοκριτική τότε είναι έντονη. Πάντα ψάχνω να βρω τι φταίει.</i>
	αλλαγή-βελτίωση πορείας	Δ11- <i>Είμαι αφοσιωμένος στη συνεχή βελτίωση και την παροχή της και την παροχή υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης.</i>
	προσαρμοστικότητα για την επίτευξη των στόχων	Δ4- <i>Αυτό που λέγαμε και για την προσαρμοστικότητα πριν ότι οτιδήποτε συναντάμε να μπορώ να το φέρω πάλι σε έναν δρόμο που να μην ξεφεύγει από το αρχικό μας όραμα ή το αρχικό μας πλάνο, έτσι ώστε να πετύχουμε το αποτέλεσμα που θέλουμε.</i>
	πρόκληση έμπνευσης στους άλλους	Δ3- <i>Ότι εμπνέω και αυτό όταν εμπνέεις λειτουργούν όλοι θετικά και βγαίνει ένα</i>

		καλύτερο αποτέλεσμα προς τα έξω.
--	--	----------------------------------

	Κωδικοί	Ενδεικτικά αποσπάσματα
<p><u>Κατηγορία:</u></p> <p>Η επιρροή του προσωπικού αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας</p>	ικανοποίηση των εμπλεκομένων εκπαιδευτική καθημερινότητα στην	Δ1- Όταν όλοι είναι ευχαριστημένοι που έρχονται στο σχολείο όταν όλοι έχουν διάθεση να κάνουμε μια δράση, όταν όλοι έχουν διάθεση πραγματικά χαρούμενη νομίζω ότι αυτό είναι η επιτυχία του δικού μου τρόπου σκέψης και του οράματος που έχω για το σχολείο.
	πρόκληση έμπνευσης στους άλλους	Δ3- Σαν ηγέτης εγώ θεωρώ ότι παίρνω τα ρίσκα μου και τραβάω μαζί μου και προς τα πάνω, δηλαδή προσπαθώ και όλους τους άλλους και βγάζουν και οι άλλοι εαυτό που δεν ξέραμε όλοι μας.

	αλλαγή-βελτίωση πορείας και προσαρμοστικότητα για την επίτευξη των στόχων	Δ2- <i>Αν δεν βελτιώνομαι, αν δεν είμαι αν δεν προσπαθώ να εξελίσσομαι. Αν δεν ακούω γύρω μου τι συμβαίνει και έχω παρωπίδες και προχωράω μόνη μου σίγουρα και το σχολείο δεν θα μπορεί να λειτουργήσει από πίσω.</i>
	αυτοπεποίθηση	Δ5- <i>Τώρα ξέρω ότι έχω υπόβαθρο έτσι γνωστικό εμπειρίας. Νομίζω ότι αν δεν είχα αυτό το αίσθημα ότι μπορώ να τα καταφέρω, δεν θα κατάφερνα τίποτα.</i>
	αυτοκριτική, θετική ή αρνητική	Δ7- <i>Έχουμε και τα πάνω μας έχουμε και τα κάτω μας. Εντάξει, θα το βιώσουμε και μετά θα προσπαθήσουμε να δούμε τί έφταιξε και τί μπορούμε να κάνουμε και πώς μπορούμε να επανέλθουμε και πώς μπορούμε να το διορθώσουμε.</i>

	Κωδικοί	Ενδεικτικά αποσπάσματα
<p style="text-align: center;"><u>Κατηγορία:</u></p> <p style="text-align: center;">Η ενίσχυση του προσωπικού αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας</p>	<p>θεσμική βελτίωση της θέσης του σχολικού διευθυντή</p>	<p>Δ2- <i>Αν όλο το πλαίσιο, το νομοθετικό, το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο του νομοθετικού πλαισίου που υπάρχει βοηθούσε καλύτερα θα μπορούσαμε κι εμείς να ανταπεξέλθουμε πιο εύκολα στα καθήκοντά μας.</i></p>
	<p>ανάγκη ικανοποίησης των εμπλεκόμενων εκπαιδευτών και μαθητών</p>	<p>Δ6- <i>Αυτό που σίγουρα θα βοηθούσε στην παρακίνηση είναι το να είναι όλοι ευχαριστημένοι. Η ικανοποίηση των αναγκών όλων αυτό.</i></p>
	<p>παρακίνηση των εμπλεκόμενων στη σχολική καθημερινότητα</p>	<p>Δ4- <i>Αυτό που πιστεύεις να υπάρχει μια παρακίνηση, παρακίνηση των άλλων μαζί με σένα να παρακινηθεί κι ο άλλος.</i></p>
	<p>προσαρμοστικότητα με αυτοπεποίθηση</p>	<p>Δ8- <i>Ένας εκπαιδευτικός ηγέτης όταν έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του, μπορεί να διαχειρίζεται καταστάσεις άγχους και</i></p>

		<i>έχει και ένα όραμα σίγουρα θα βοηθήσει πάρα πολύ στο να αναπτυχθεί αυτός ο οργανισμός</i>
	αυτοκριτική	<i>Δ7- Σε προσωπικό επίπεδο σίγουρα χρειάζεται η δικιά μας εσωτερική αυτοκριτική και αξιολόγηση για να γινόμαστε καλύτεροι και αποτελεσματικότεροι.</i>

4. Πίνακες ανάλυσης, ταξινόμησης και κωδικοποίησης των απαντήσεων

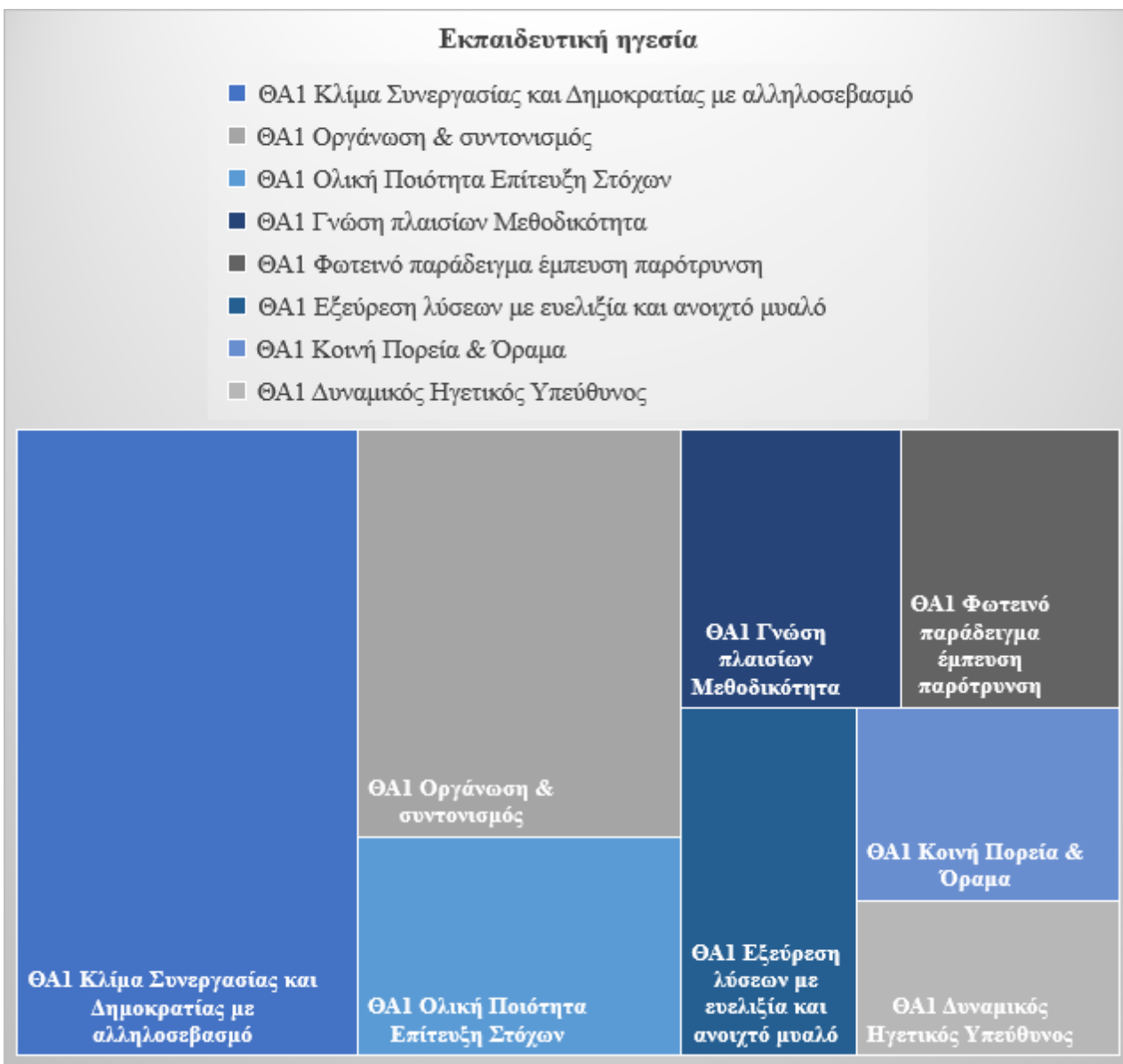
Πίνακας 1

Δημογραφικά δεδομένα των διευθυντών/προϊστάμενων του δείγματος.

Κωδικός συμμετέχοντα/ουσας	Φύλο	Ομάδες Ηλικιών	Εργασιακή Σχέση	Ομάδες ετών Προϋπηρεσίας στην Εκπαίδευση	Ομάδες ετών Προϋπηρεσίας σε διευθυντική θέση	Σχολείο υπηρετησης	Επαγγελματική θέση	Διεύθυνση υπηρετησης	Αριθμός μαθητών σχολείου	Αριθμός εκπ/κών σχολείου
Δ1	A	40-49	Μόνιμος	20-29	10-19	Ειδικό	Δ/ντής	Β΄	7	11
Δ2	Θ	50-59	Μόνιμος	20-29	10-19	Γενικό	Πρ/μένη	Α΄	44	6
Δ3	Θ	40-49	Μόνιμος	30+	20-29	Γενικό	Πρ/μένη	Α΄	39	4
Δ4	Θ	50-59	Μόνιμος	10-19	10-19	Ειδικό	Πρ/μένη	Α΄	2	4
Δ5	Θ	50-59	Μόνιμος	20-29	0-9	Γενικό	Δ/ντρια	Β΄	120	35
Δ6	Θ	50-59	Μόνιμος	20-29	0-9	Γενικό	Δ/ντρια	Β΄	24	17
Δ7	Θ	50-59	Μόνιμος	20-29	0-9	Γενικό	Δ/ντρια	Β΄	165	37
Δ8	Θ	40-49	Μόνιμος	20-29	10-19	Ειδικό	Πρ/μένη	Α΄	4	7
Δ9	A	60+	Μόνιμος	30+	10-19	Γενικό	Δ/ντής	Α΄	109	24
Δ10	Θ	40-49	Μόνιμος	10-19	0-9	Γενικό	Δ/ντρια	Α΄	100	17
Δ11	A	50-59	Μόνιμος	30+	0-9	Γενικό	Δ/ντής	Α΄	124	21

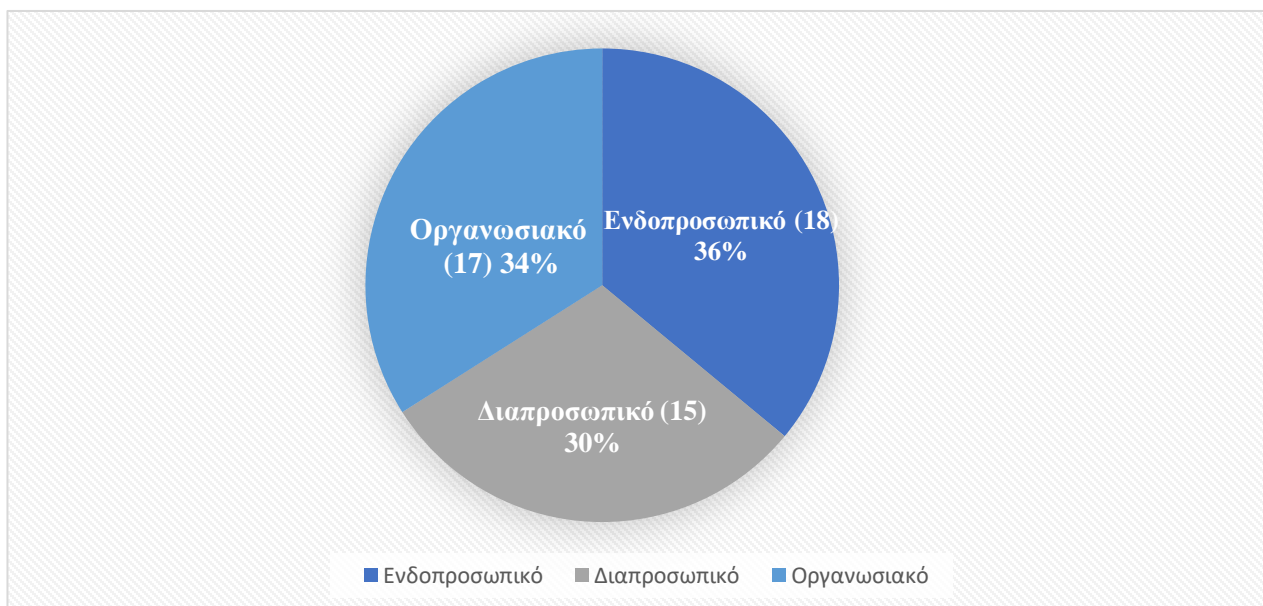
Γράφημα ΘΑ1.1

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας.



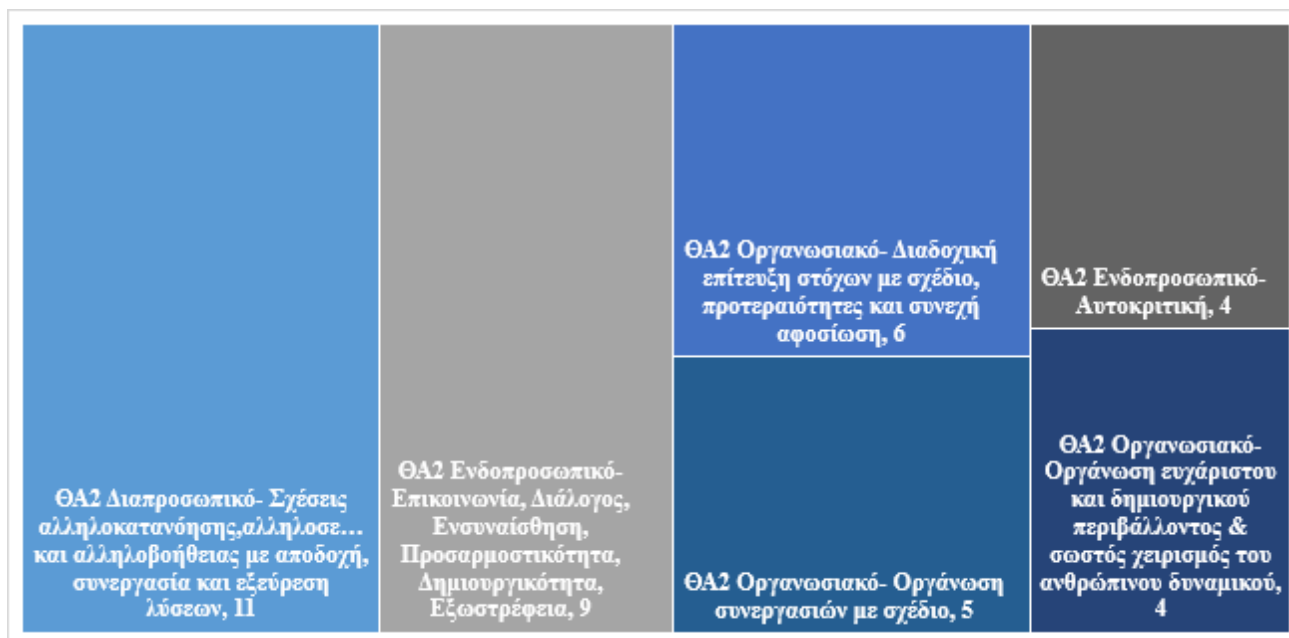
Γράφημα ΘΑ1.2:

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με τα επίπεδα χαρακτηριστικών του εκπαιδευτικού ηγέτη.



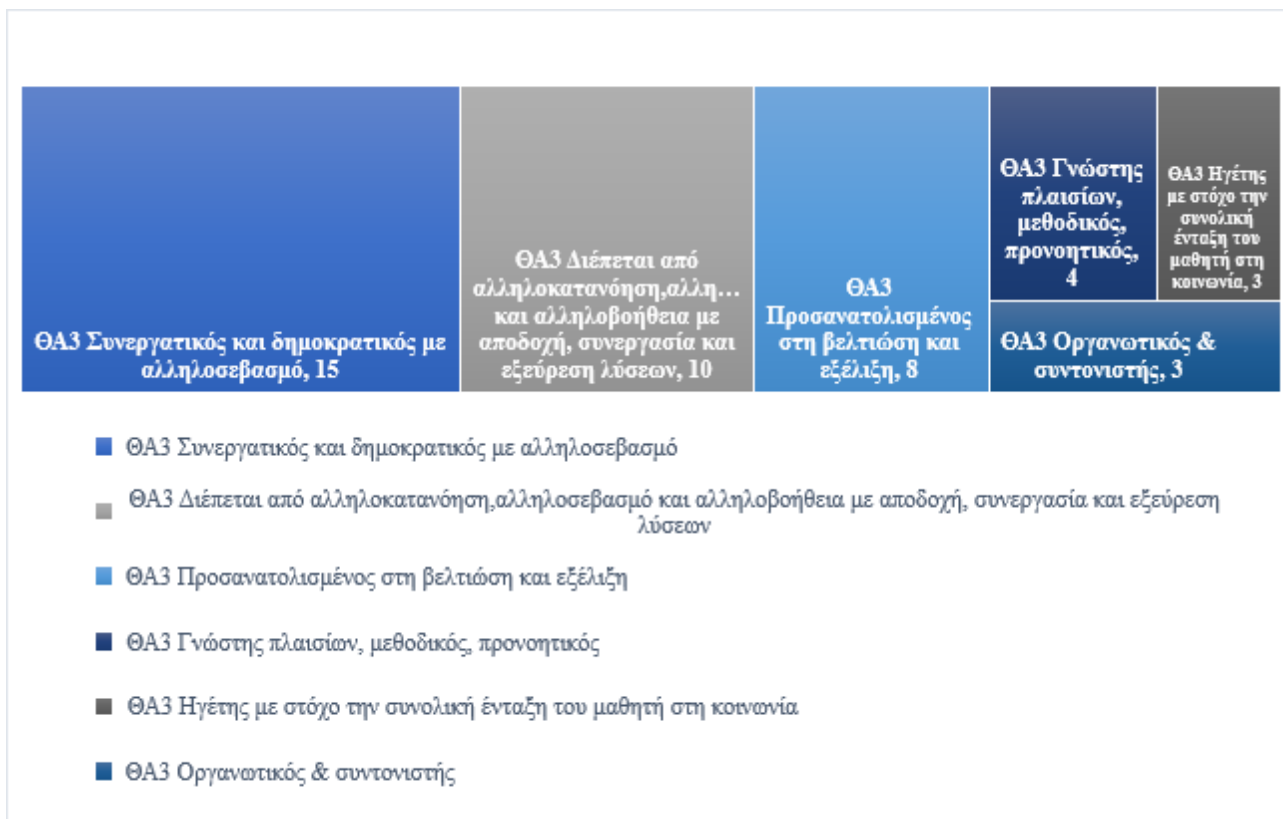
Γράφημα ΘΑ1.3

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με τα χαρακτηριστικά των επιπέδων της εκπαιδευτικής ηγεσίας



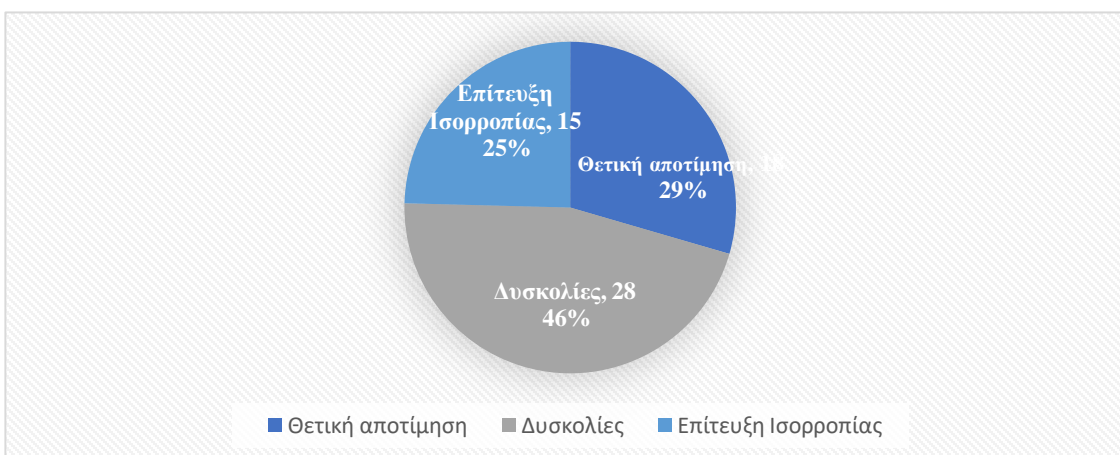
Γράφημα ΘΑ2.1

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με τον εαυτό τους ως εκπαιδευτικό ηγέτη.



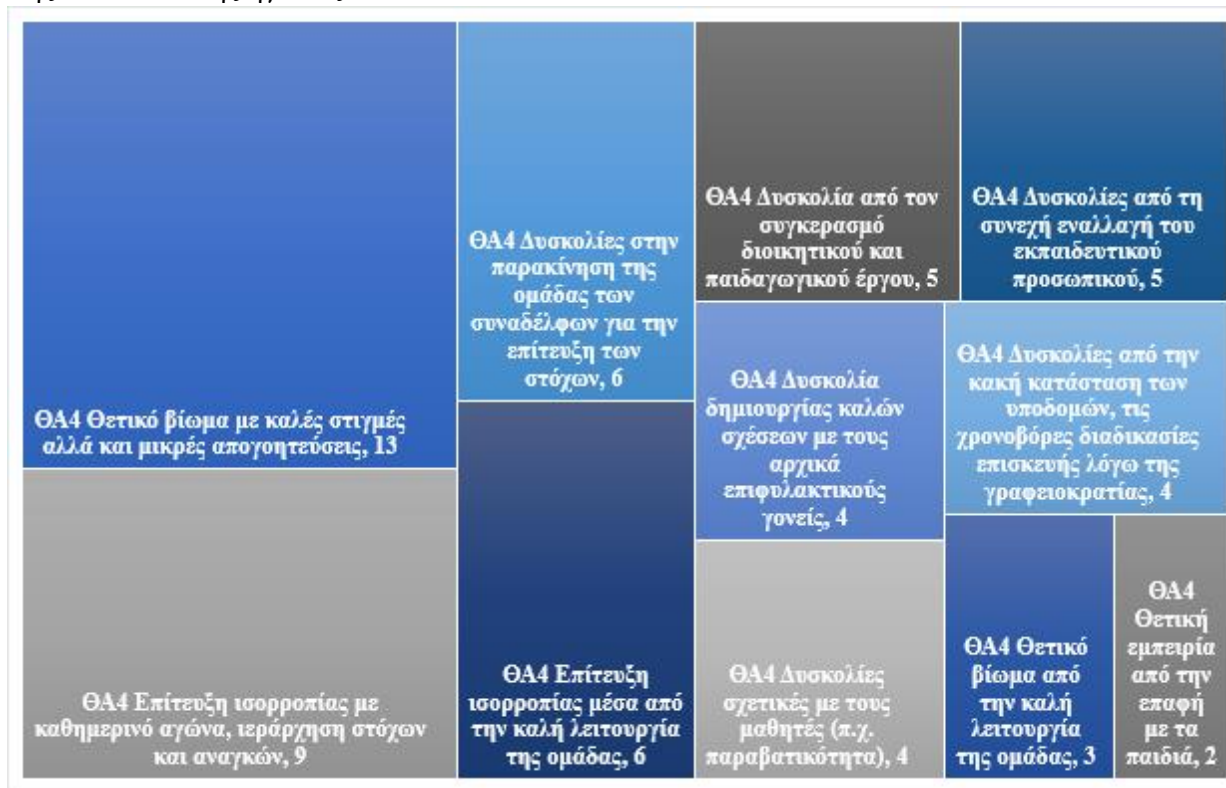
Γράφημα ΘΑ2.2

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά τις ομάδες βιωμάτων της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

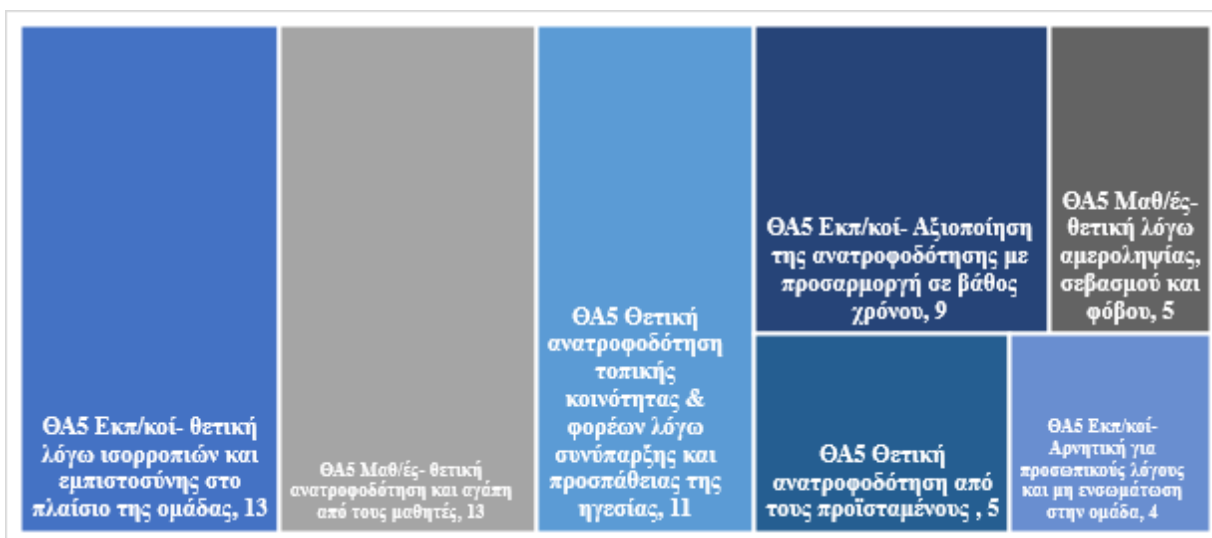


Γράφημα ΘΑ2.3

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με το βίωμα της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

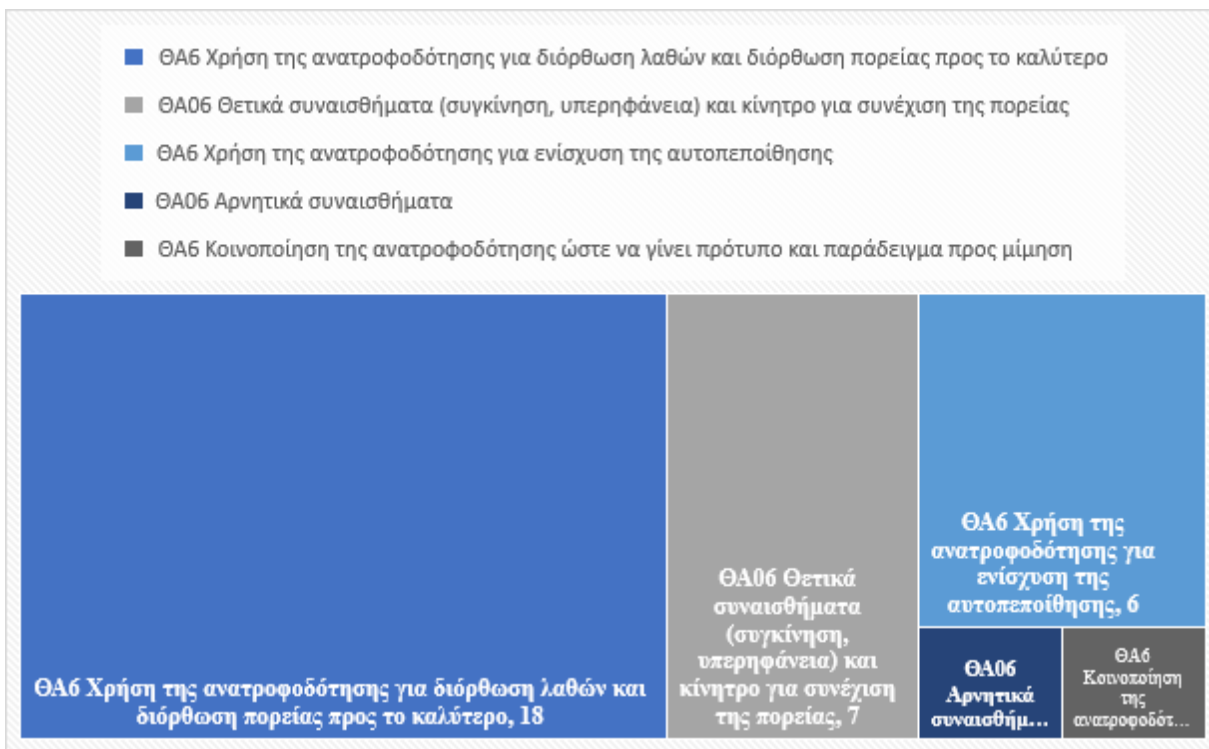
**Γράφημα ΘΑ3.1**

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν στον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη.



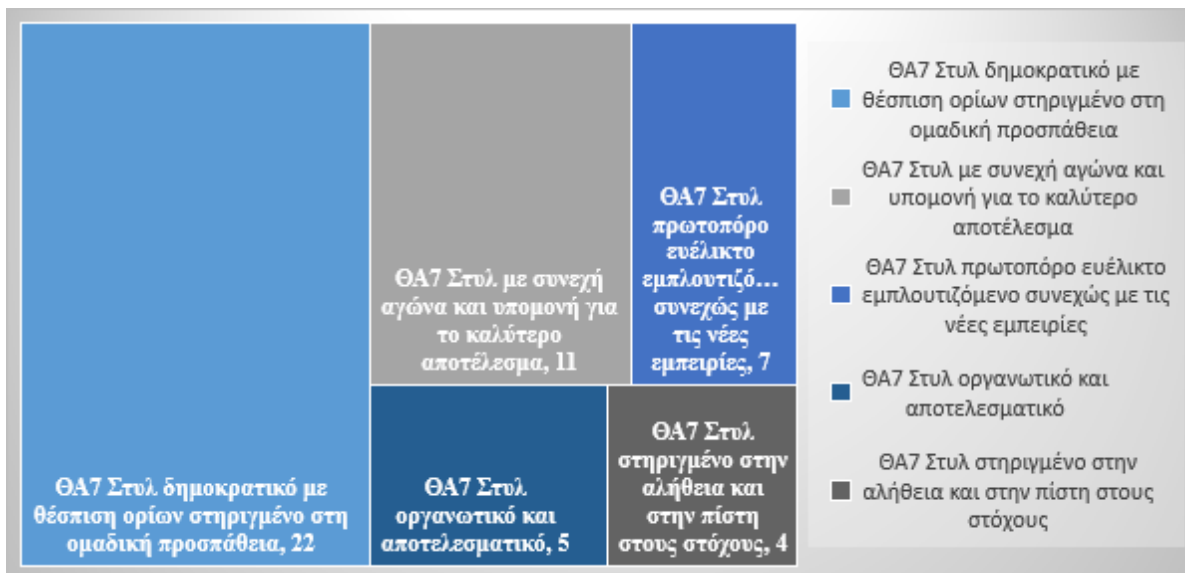
Γράφημα ΘΑ3.2

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με την αξιολόγηση της ανατροφοδότησης που λαμβάνουν στον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη.



Γράφημα ΘΑ4.1

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά για το στυλ ηγεσίας που ακολουθούν.



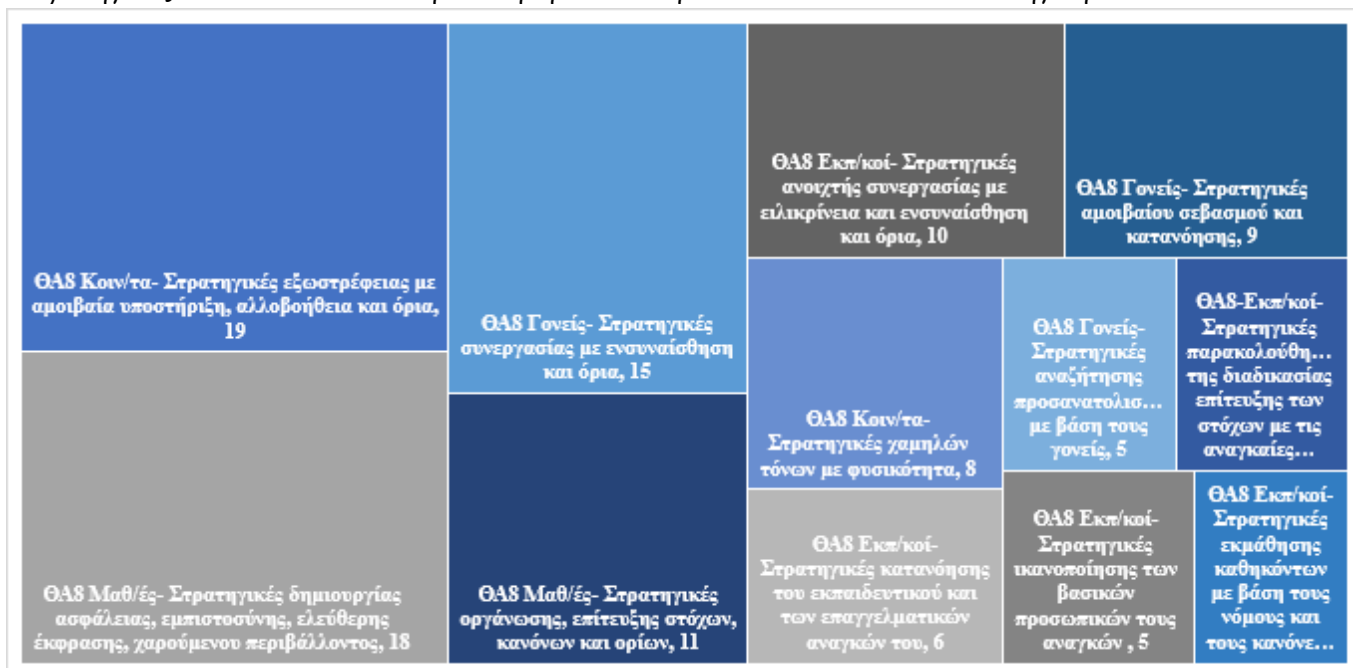
Γράφημα ΘΑ4.2:

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με τις ομάδες στις οποίες απευθύνονται οι στρατηγικές που ακολουθούν στην άσκηση των καθηκόντων του εκπαιδευτικού ηγέτη.



Γράφημα ΘΑ4.3:

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με τις στρατηγικές που ακολουθούν στην άσκηση των καθηκόντων του εκπαιδευτικού ηγέτη.



Γράφημα ΘΑ5.1

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με την εκπαιδευτική ηγεσία στη σύγχρονη δημόσια ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα.

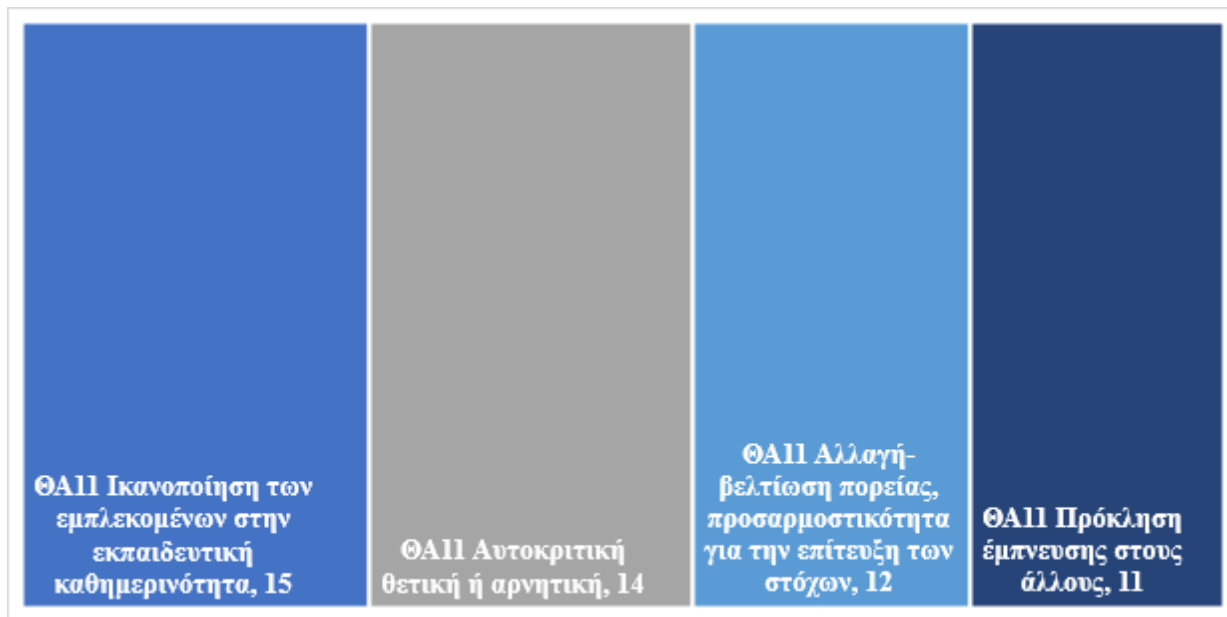
**Γράφημα ΘΑ5.2**

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με την εκπαιδευτική νομοθεσία στην Ελλάδα.

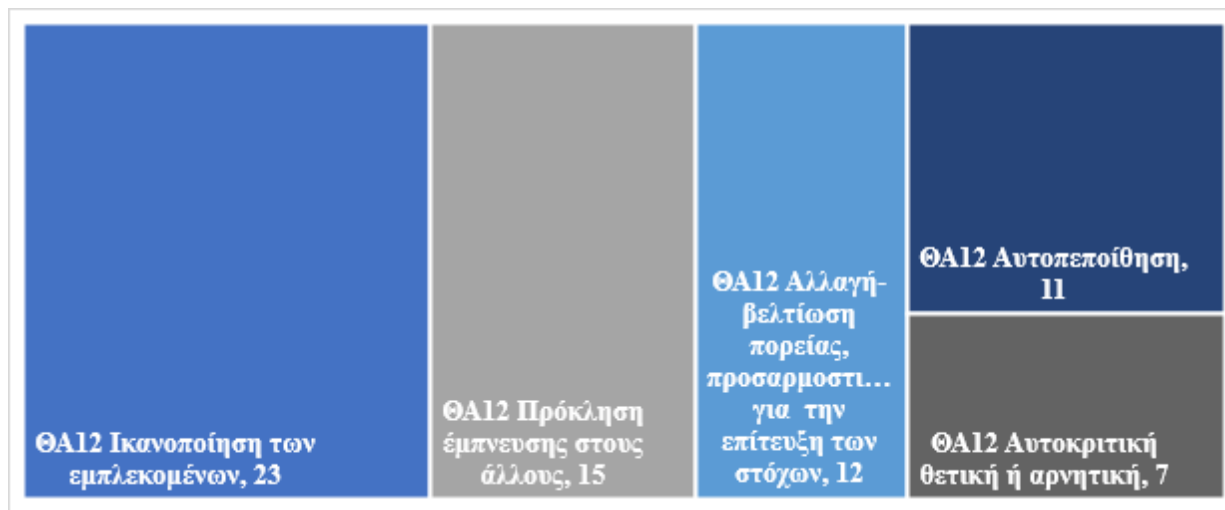


Γράφημα ΘΑ6.1

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με το προσωπικό τους αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας στην εκπαιδευτική ηγεσία.

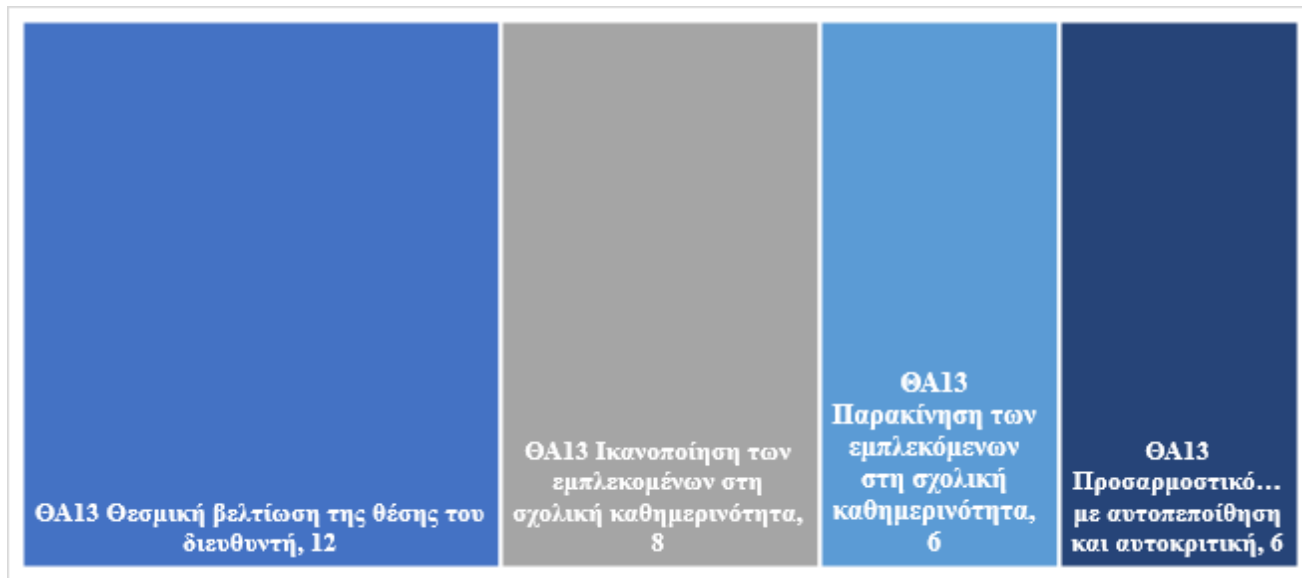
**Γράφημα ΘΑ6.2**

Οι αντιλήψεις των διευθυντών/προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων σχετικά με την επιρροή του προσωπικού τους αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας στη λειτουργία της σχολικής μονάδας.



Γράφημα ΘΑ6.3

Οι προτάσεις των διευθυντών/ προϊστάμενων δημόσιων ελληνικών σχολείων για την ενίσχυση της αυτοαποτελεσματικότητάς τους.



5. Απομαγνητοφωνήσεις συνεντεύξεων

- Απομαγνητοφώνηση Δ1

<Σ1>

Ωραία καλησπέρα.

<Δ1>

Καλησπέρα.

<Σ1>

Αρχικά να σας ευχαριστήσω που συμμετέχετε στην έρευνα μου. Αρχικά θα ήθελα να σας ζητήσω κάποια δημογραφικά στοιχεία για τις ανάγκες της έρευνας. Θα ήθελα να μου πείτε το όνομά σας.

<Δ1>

Δημήτρης.

<Σ1>

Την ηλικία.

<Δ1>

53.

<Σ1>

Το σχολείο που υπηρετείτε.

<Δ1>

Είναι Ε.Ε.Ε.ΕΚ λέγεται το σχολείο μου, είναι εργαστήριο ειδικής επαγγελματικής εκπαίδευσης.

<Σ1>

Άρα είναι ειδική αγωγή. Η θέση που υπηρετείτε;

<Δ1>

Διευθυντής.

<Σ1>

Διευθυντής του σχολείου και σε ποια διεύθυνση υπηρετείτε;

<Δ1>

Δευτεροβάθμια διεύθυνση νομού Ευρυτανίας.

<Σ1>

Είστε μόνιμος στη θέση σας ή αναπληρωτής;

<Δ1>

Στη σαν διευθυντής είμαι με επιλογή για τέσσερα χρόνια για τα επόμενα τέσσερα χρόνια.

<Σ1>

Έχετε οργανική στο σχολείο;

<Δ1>

Όχι.

<Σ1>

Πόσα είναι τα έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας σας;

<Δ1>

23.

<Σ1>

Ωραία.

<Δ1>

23 στο σχολείο ασχολούμαι με παιδιά σε συλλόγους από το 1991.

<Σ1>

Οκ άρα ουσιαστικά στη δημόσια εκπαίδευση είστε 23 χρόνια.

<Δ1>

Ναι στη δημόσια ναι, αλλά αν πούμε ότι είναι ιδιωτική, γιατί γυμναστής είμαι στην ουσία είναι 33 ολόκληρα χρόνια.

<Σ1>

Πόσους μαθητές έχει το σχολείο σας;

<Δ1>

Επτά φέτος και ελπίζουμε να γίνουμε όχι ελπίζουμε, θα γίνουμε οχτώ.

<Σ1>

Και πόσους εκπαιδευτικούς;

<Δ1>

Οι εκπαιδευτικοί οι μόνιμοι είναι δύο, αλλά το σχολείο στελεχώνεται κάθε χρόνο από αναπληρωτές. Περίπου στα πέντε άτομα είναι τα μόνιμα και άλλοι έξι, οι οποίοι έρχονται και συμπληρώνουν το ωράριό τους εδώ και κάνουν την ειδικότητά τους, η οποία είναι πολύ χρήσιμη για τα παιδιά όπως λογοθεραπευτές, μουσικός, καλλιτεχνικός, μαθηματικός. Μοιράζουμε την του ειδικό επιστημονικό προσωπικό, κοινωνικό λειτουργό, ψυχολόγο και εβπ τους μοιραζόμαστε τα σχολεία που στεγαζόμαστε στο οικοδομικό τετράγωνο εδώ.

<Σ1>

Άρα ουσιαστικά ένας μέσος όρος δέκα-δώδεκα ατόμων είναι το προσωπικό.

<Δ1>

Ναι κανονικά είμαστε γύρω στα δέκα-δώδεκα άτομα ναι.

<Σ1>

Ωραία. Ξεκινώντας θα ήθελα να σας ρωτήσω πόσα χρόνια υπηρετείτε σε διευθυντική θέση γενικά και πόσο στο συγκεκριμένο σχολείο στο Ε.Ε.Ε.ΕΚ.

<Δ1>

Ναι, διευθυντική θέση στο δημόσιο σχολείο είμαι οχτώ χρόνια και τώρα θα έχω μπροστά μου αν

όλα πάνε καλά αλλά τέσσερα. Όσον αφορά στον ιδιωτικό τομέα, θα μπορώ να πω ότι έχω σαν διευθυντική θέση, άλλα οχτώ-εννιά χρόνια. Σύνολο δηλαδή δημόσιος φορέας και ιδιωτικός γύρω στα 17 χρόνια.

<Σ1>

Τα οχτώ χρόνια που αναφέρεται στο δημόσιο είναι όλα στο Ε.Ε.Ε.ΕΚ έτσι;

<Δ1>

Όλα στο Ε.Ε.Ε.ΕΚ.

<Σ1>

Ωραία, θεωρείται ότι αλλάζει ο βαθμός δυσκολίας της διευθυντικής θέσης ανάλογα με τη βαθμίδα εκπαίδευσης, πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια.

<Δ1>

Ο βαθμός δυσκολίας θα τον χαρακτηρίζα επειδή δεν μπορούν να πω γενικά το βαθμό δυσκολίας δεν αναφέρεται βαθμός δυσκολίας σαν μια συνολική εικόνα γιατί οι στόχοι σε κάθε οργανισμό μπορεί να είναι διαφορετικοί. Το μόνο που μπορώ να πω ότι η δυσκολία αλλάζει λίγο γιατί τα παιδιά στις μεγαλύτερες βαθμίδες ζητάνε περισσότερη εξειδίκευση και περισσότερο υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών γιατί μπροστά τους φαντάζει του το μέλλον δύσκολο και ότι θέλουν να επιτύχουν σε έναν επαγγελματικό τομέα μέσα από τις σχολές τους. Αλλά, η πραγματική δυσκολία είναι η διαχείριση της συνεργασίας όλων των εμπλεκομένων στον οργανισμό με τα αποτελέσματα τα οποία έχουμε θέσει εξαρχής, δηλαδή σε κάθε οργανισμό που αφορά μια εκπαιδευτική βαθμίδα υπάρχει ο γονέας ή ο εκπαιδευτικός, υπάρχει ο μαθητής, υπάρχει η διεύθυνση, όλοι αυτοί έχουν στόχους, στόχους, οι οποίοι απευθύνονται στην καλύτερη δυνατή επίτευξη. Αυτό το πράγμα θα το χαρακτηρίζα σαν μια ολική ποιότητα σε κάθε τομέα. Η δυσκολία νομίζω έχει να κάνει με τη σύσταση του προσωπικού και της προσωπικότητας, μάλλον όλων αυτών για να επιτύχουμε και να συνεργαστούμε για να πετύχουμε τους στόχους μας.

<Σ1>

Άρα εσείς αξιολογείτε ότι η συνεργασία είναι πιο σημαντική και όχι τόσο η βαθμίδα εκπαίδευσης;

<Δ1>

Ναι πιστεύω ότι η δυσκολία έχει να κάνει με τους επιμέρους στόχους που θα συναντήσεις κατά τη διάρκεια της χρονιάς και αυτό δεν μπορείς να το τον προκαθορίσεις. Δεν υπάρχει ένα πρόβλημα όταν όλα πάνε καλά, όταν ξέρεις να κάνεις τη δουλειά σου, αλλά όταν τελικά δημιουργείται ένα πρόβλημα το οποίο μπορεί να είναι πολύ μεγάλο, είτε είναι σε πρωτοβάθμια είτε σε δευτεροβάθμια εκπαίδευση και τότε θα πρέπει πραγματικά να το λύσεις.

<Σ1>

Για εσάς πώς προέκυψε στην επαγγελματική σας πορεία η διευθυντική θέση;

<Δ1>

Η διευθυντική θέση, μπορώ να πω ότι με το πέρασμα των χρόνων παρατηρούσα τον εαυτό μου ότι από μικρός από την αρχή που ήμουν στο πανεπιστήμιο και από την εργασιακή μου σχέση στον ιδιωτικό τομέα, ότι μου άρεσε να οργανώνουν τα πράγματα, να αναλαμβάνω ευθύνες, να κερδίζω να είμαι πιο εργονομικός και αυτό μου άρεσε γιατί έπαιρνα την επιβράβευση από τους προϊσταμένους μου και την αναγνώριση ότι τελικά κάνω καλά τη δουλειά μου. Μετά από 13 χρόνια στο σχολείο και στο γενικό σχολείο και άλλα 3 χρόνια στο ειδικό, ανακάλυψα ότι μπορούσα να προσφέρω σε πολλούς τομείς, παρόλο που είμαι γυμναστής, αλλά οργανωτικά μέσα στο σχολείο βοηθούσα σε όλους τους είτε να κάνω το σχολείο πιο λειτουργικό, είτε να μπορέσω να φτιάξω το σχολείο πιο όμορφο, είτε να συμμετέχει το σχολείο σε άλλες δράσεις, συμμετείχα σε πάρα πολλά προγράμματα. Όλο αυτό μου έδωσε ιδέες και όραμα και όταν τελικά ήρθε η στιγμή που μου είπαν ότι έχεις το δικαίωμα να δηλώσεις συμμετοχή για διευθυντής μου φάνηκε σαν μια φυσική εξέλιξη, οπότε μπορώ να πω ότι ήταν σαν κάτι πολύ φυσικό για μένα.

<Σ1>

Ήταν δική σας επιθυμία να εκδηλώσετε ενδιαφέρον δηλαδή;

<Δ1>

Ναι ναι δική δική μου με φόβο μεν αλλά δική μου.

<Σ1>

Ωραία. Περνώντας λιγάκι στο κύριο μέρος τώρα της συνέντευξής μας, θα ήθελα να σας ρωτήσω πώς θα ορίζατε την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

<Δ1>

Νομίζω ότι η ηγεσία εξ αρχής έχει τα δικά της χαρακτηριστικά. Τώρα, εάν θέλουμε να μιλήσουμε στην εκπαίδευση το κυρίαρχο κομμάτι ή έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι η συνεργασία, είναι τα νέα δεδομένα που παρουσιάζονται κάθε φορά να τα χρησιμοποιείς, είναι να δίνεις χώρο πραγματικά στους γονείς, στους συναδέλφους να εκφράζονται. Νομίζω ότι ένας ηγέτης στην εκπαίδευση έχει να κερδίσει ακούγοντας όλους, γιατί ούτως ή άλλως η μάθηση δεν έχει ένα τυποποιημένο δρόμο και μιας και εμείς είμαστε στην ειδική αγωγή ο κάθε μαθητής έχει τη δική του διαδρομή. Εμείς οφείλουμε να βρούμε τις λύσεις και τον τρόπο με τον οποίο θα περάσουμε τα μηνύματα σε αυτό. Άρα το σημαντικότερο είναι να έχεις ανοιχτό μυαλό, να είσαι έτοιμος για νέα δεδομένα και συνεργασία. Αυτό.

<Σ1>

Ποια θεωρείτε λοιπόν ότι είναι τα βασικά στοιχεία που απαρτίζουν την έννοια; Είπατε τη συνεργασία;

<Δ1>

Ναι, νομίζω ότι η έννοια είναι η συνεργασία, η αποδοχή στο διαφορετικό, στην κατανόηση, στην επιμονή, στην υπομονή και στη δικαιοσύνη. Γιατί η εκπαιδευτική ηγεσία δεν αναφέρεται μόνο στον τρόπο με τον οποίο θα οργανώσεις ένα σχολικό περίπατο ή μια σχολική δράση θα

πρέπει να οργανώσεις πραγματικά και τον τρόπο με τον οποίο θα επικοινωνήσεις με τους γονείς, με την κοινωνία, με τους συναδέλφους. Θα πρέπει να δώσεις κίνητρα και θα πρέπει πραγματικά το όραμα να μπορεί να πάρει σάρκα και οστά για να μην υπάρχει απογοήτευση και η κούραση κατά τη διάρκεια. Γενικώς, θα πρέπει ειλικρινά να έχεις ένα στόχο πολύ καθαρό και να μπορούν όλοι, ας πούμε, να τον καταλάβουν και να τον αποδεχτούν έτσι ώστε μαζί να πορευθούμε σε αυτό.

<Σ1>

Ποιες αρμοδιότητες πιστεύεται ότι περιλαμβάνει η ηγεσία μιας εκπαιδευτικής μονάδας;

<Δ1>

Αρμόδιος είμαι το λέω σαν διευθυντής, δηλαδή για να υπάρχει ένα πολύ καλό κλίμα καταρχήν μέσα στον σύλλογο. Να ξεκαθαρίσω ποιος είναι ο ρόλος μας. Ότι θα πρέπει να έχουμε σεβασμό απέναντι στους μαθητές μας. Αυτό θα ήταν, είναι το ίδιο, είτε πρόκειται για ειδική τη γενική τυπική αγωγή. Σεβασμό στα θέλω των γονέων. Πραγματική προσήλωση στον στόχο που δίνει το υπουργείο. Η λέξη ολική ποιότητα ήταν η πρώτη φορά που την άκουσα σε ένα μεταπτυχιακό που έκανα είχε σαν στόχο πραγματικά σε έναν οργανισμό όλα να είναι τόσο καλά οι αποδέκτες να λαμβάνουν πραγματικά την ικανοποίηση ότι παίρνουν αυτό που ακριβώς περίμεναν, το ίδιο οι εργαζόμενοι μέσα στον οργανισμό, το ίδιο αυτοί που έλεγχαν τον οργανισμό, οι μαθητές θα πρέπει να φεύγουν ευχαριστημένοι, θα πρέπει να φεύγουν πραγματικά εφοδιασμένοι με τη γνώση, οι γονείς θα πρέπει να φεύγουν χαρούμενοι για το ενδιαφέρον και για τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουμε τα παιδιά τους. Ότι το όνειρό τους το κάνουμε πραγματικά το βάζουμε μαζί με τους εκπαιδευτικούς στόχους και μαζί κοιτάμε να πετύχουμε και τα δύο όσο το δυνατόν περισσότερο. Η συνεργασία μαζί τους, γιατί χωρίς αυτή, ειδικά στο δικό μας σχολείο, στην ειδική αγωγή δεν μπορεί να επιτευχθεί τίποτα με μια απλή συμβουλή, αλλά με μια συνεργασία μεταξύ των γονιών και ένα πρόγραμμα το οποίο να μην θα χαράσσεται μέσα από τη γνώση του

γονέα για τη συμπεριφορά του παιδιού και για και μέσα από τη γνώση του εκπαιδευτικού για τις δυνατότητες του παιδιού, τις εκπαιδευτικές, τις μαθησιακές, έτσι ώστε να βρούμε όλοι έναν κοινό τρόπο που τα παιδιά θα χαίρονται να το χρησιμοποιούν και ταυτόχρονα ενώ θα διασκεδάζουν θα μπορούν παράλληλα να αναπτύσσουν όλες εκείνες τις δεξιότητες τις οποίες έχουν είτε αφορά τον κοινωνικό, το κοινωνικό κομμάτι, είτε αφορά τους συμπεριφορικό είτε αφορά το μαθησιακό.

<Σ1>

Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν εκπαιδευτικό ηγέτη σε ενδοπροσωπικό, διαπροσωπικό και οργανωσιακό επίπεδο; Ας τα πάρουμε ένα ένα να ξεκινήσουμε με το ενδοπροσωπικό.

<Δ1>

Το ενδοπροσωπικό. Αυτό αφορά πραγματικά μια συνεχή αυτοκριτική, το οποίο πραγματικά θα σε κάνει να βελτιώνεις κάποια πράγματα τα οποία έχεις κάνει λάθος ή κάποια πράγματα να τα ενισχύεις όταν τα έχεις κάνει σωστά. Αυτό βέβαια θα το εισπράττεις όταν εσύ ικανοποίησε και ότι το όραμα το οποίο έχεις θέσει και πραγματικά το έχεις παραθέσει στους γονείς ή στους εκπαιδευτικούς ή ακόμα ακόμα στους προϊσταμένους σου αυτό πετυχαίνει τότε τότε εσύ μέσα σου νιώθεις πραγματικά ικανοποιημένος. Αν όμως τα πράγματα δεν πετυχαίνουν με βάση όλα τα προηγούμενα, δηλαδή ήθελες να πετύχεις κάποια πράγματα ή χάραξες μια πορεία και ξαφνικά βλέπεις ότι κατά τη διάρκεια δεν πετυχαίνει τότε κάθε φορά θα πρέπει να ξαναπροσαρμόζεσαι, να επαναπροσδιορίζεσαι και να μπορείς πραγματικά να βελτιώνεσαι μέσα από τα μηνύματα που παίρνεις από τους συναδέλφους από τους γονείς τους και από τα παιδιά.

<Σ1>

Σε διαπροσωπικό επίπεδο;

<Δ1>

Διαπροσωπικό επίπεδο έχει να κάνει με το πόσο πραγματικά ο σύλλογος διδασκόντων που κάθε φορά στο σχολείο μας έχουμε μια ιδιαιτερότητα αλλάζει, γιατί συνεχώς ενώ έχουμε, είμαστε 2 μόνιμοι συνάδελφοι εδώ. Οι υπόλοιποι συνάδελφοι θα πρέπει πραγματικά να καταλάβουν το ότι εδώ είμαστε για να μπορέσουμε να δώσουμε τον καλύτερό μας εαυτό έτσι ώστε να επιτύχει το σχολείο τους στόχους του. Να μπορέσουμε πραγματικά να βρούμε τον τρόπο με τον οποίο θα γίνεται αυτή η ας το πούμε έτσι η διαδρομή, δηλαδή το πώς θα επιτύχουμε τα πράγματα. Και θα πρέπει να καταλάβουν όλοι οι συνάδελφοι ότι θα πρέπει πραγματικά να δημιουργήσουν σχέσεις μεταξύ τους, έτσι ώστε μέσα από την αλληλοκατανόηση από την αποδοχή να πετύχουμε τη συνεργασία για να μπορούμε πραγματικά άνετα όταν θα μιλάμε να σκεφτόμαστε ότι μπορούμε να επιτύχουμε όλα αυτά, είτε είναι σε θέμα σχέσεων ή θέματα επαγγελματικής ας το πούμε έτσι δραστηριότητας

<Σ1>

Και σε οργανωσιακό επίπεδο;

<Δ1>

Το οργανωσιακό επίπεδο πραγματικά νομίζω ότι δεν μπορεί να σταματήσει ποτέ. Δηλαδή δεν μπορεί να πει κάποιος τα έχω κάνει όλα τέλεια. Γιατί κάθε φορά που πετυχαίνουμε ένα στόχο μπορούμε να επιτύχουμε ακόμα έναν ακόμα έναν ακόμα έναν. Αυτό δεν μπορείς να το πεις εξαρχής ότι οι στόχοι είναι τόσοι, είναι λιγότεροι, είναι περισσότεροι. Κάθε φορά που πετυχαίνεις κάτι βλέπεις ότι ξαφνικά σαν να ανοίγει μια αυλαία. Σα να ανοίγει και να κλείνει μια αυλαία για το επόμενο. Ας πούμε, για παράδειγμα ότι ξεκινήσαμε να μιλάμε με τους γονείς στην αρχή με έγγραφα, στη συνέχεια τους φέραμε σχολείων, στη συνέχεια μιλούσαμε μέσω webex, στη συνέχεια μπορούσαμε να οργανώσουμε δράσεις μόνο μέσα από το σχολείο μας. Μετά είχαμε συνεργασίες, συνεργασίες με άλλα σχολεία, συνεργασίες, με περισσότερα σχολεία, με μεγαλύτερα σχολεία, με άλλες βαθμίδες συνεργασίες με δομές. Άρα η οργάνωση κάθε φορά,

όταν θες να πετύχεις και κάτι πρέπει να έχει, θα πρέπει να κάνεις, ας πούμε, συνεργασίες συνεχώς καινούργιες, άρα θα πρέπει και η οργάνωση κάθε φορά να είναι ακόμα πιο απαιτητική ή ακόμα πιο πολύπλοκη. Σημασία έχει ότι ο στόχος πρέπει να είναι πάντα να επιτύχουμε το δυνατόν καλύτερο αποτέλεσμα για τις προσδοκίες του γονέα για τους ίδιους τους μαθητές για τις προσδοκίες που έχει το Υπουργείο, η Διεύθυνση. Για τις προσδοκίες που έχουμε εμείς για τον εαυτό μας και στο τέλος πραγματικά νομίζω αυτό είναι που δίνει αν το δρομο, το οραμα θα πρέπει να περάσει πρώτα μέσα από την οργάνωση και στο τέλος να έρθει όλη η αυτοκριτική, αν έχουμε πετύχει όλους τους περισσότερους παραπάνω στόχους.

<Σ1>

Από αυτά τα στοιχεία λοιπόν που αναφέρατε μόλις ποιο θα αξιολογούσατε ως το σημαντικότερο;

<Δ1>

Νομίζω ότι θα το πήγαινα, αφού αφορά τον διευθυντή το ενδοπροσωπικό, γιατί πραγματικά θα πρέπει να έχεις το σθένος να παραδεχτείς ένα λάθος και να ξαναπροσδιορίσεις κάτι ή θα πρέπει να κρατήσεις πραγματικά μια ταπεινότητα όταν αυτό που έχεις επιλέξει έχει επιτευχθεί για να μπορείς να συνεχίσεις μετά με καινούργιους στόχους και με την ίδια διάθεση. Μετά θα πω ότι είναι το διαπροσωπικό γιατί χωρίς καλή σχέση δεν θα μπορείς να πετύχεις τίποτα είτε αφορά καθηγητές μαθητές, είτε αφορά καθηγητές με καθηγητές είτε αφορά καθηγητές γονιούς, είτε αφορά τον ίδιο τον γονιό με το παιδί. Εάν εμείς δεν μπορέσουμε να βοηθήσουμε και να έχουμε καλές σχέσεις, είπαμε ότι μέσα από τη συνεργασία θα γίνουν μεγαλύτερες επιτυχίες και τέλος το οργανωσιακό που αφού υπάρχουν τα άλλα δύο θα αποδεχθείς πολύ εύκολα, θα βρεις πολύ εύκολα τα λάθη, αφού πλέον θα έχεις θέσει όλες τις ιδέες σου υπό την υπηρεσία του σχολείου και χωρίς να έχεις εγωισμούς και αφού ενδοπροσωπικά και διαπροσωπικά έχεις λύσει όλα τα προβλήματα του οργανωσιακού είναι αυτό που τελικά θα χαράζει την πορεία για να ξεκινήσει ας

το πούμε έτσι το ταξίδι.

<Σ1>

Ποια χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη από αυτά που αναφέρατε θεωρείτε ότι κατέχετε εσείς;

<Δ1>

Ναι, όλα. Ζητάω συγγνώμη μπορώ να πω ότι ναι, θέλω να είμαι συνεργατικός, αφήνω πραγματικά πολύ χώρους συναδέλφους να πάρουν πρωτοβουλίες, αφού πρώτα τους ενημερώσω τι έχει κάνει το σχολείο μέχρι σήμερα τους δίνω πραγματικά έναν τρόπο σκέψης που τα προηγούμενα χρόνια λειτούργησε μέσα από την ομάδα έτσι ώστε και αυτοί αν θέλουν να πάρουν τις ιδέες που πέρασαν τα προηγούμενα χρόνια τα υλοποιημένα προγράμματα και να μπορέσουν αυτοί να φέρουν κάτι καινούργιο. Είμαι πολύ χαρούμενος κάθε φορά που μου προτείνουν κάτι οι συνάδελφοι. Αλλά όλα αυτά μέσα στο πλαίσιο της νομιμότητας. Όλα αυτά μέσα στους στόχους που θέτει το υπουργείο, όλα αυτά μέσα στη συνεργασία, η οποία θα σέβεται τον γονιό, τον μαθητή, τον συνάδελφο. Και τέλος, θα έλεγα το σημαντικότερο όχι, το σημαντικότερο από όλα είναι ότι θα πρέπει πραγματικά ο ηγέτης όταν θα πρέπει να κάνει πραγματικό έλεγχο και να συζητάει με τους συναδέλφους του ειλικρινά και συμβουλευτικά ώστε αυτοί να βελτιώνονται για να ξαναερχόμαστε πραγματικά στην αρχική μας, ας το πούμε έτσι κατεύθυνση.

<Σ1>

Άρα λειτουργείτε σαν ηγέτης στη σχολική σας μονάδα;

<Δ1>

Η σχολική μονάδα έχει μια ταυτότητα που αποτυπώνεται εδώ και πάρα πολλά χρόνια πριν έρθει η αυτοαξιολόγηση. Η σχολική μας μονάδα δεν έχει σαν στόχο μόνο το πόσο ένας μαθητής θα είναι άριστος στα μαθήματά του. Η σχολική μας μονάδα έχει σαν στόχο την κοινωνική ένταξη, την συμπεριφορική αναβάθμιση του μαθητή, του συναδέλφου, του γονέα. Η σχολική μας

μονάδα έχει κάνει βήματα μπροστά και αυτά όλα καταγράφονται μέσα στο ημερολόγιο, καταγράφονται μέσα στην αποτύπωση των σχεδίων δράσης καταγράφονται μέσα στο μπλογκ, καταγράφονται μέσα από τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων και καταγράφονται στις ψυχές των παιδιών και των γονιών. Ναι, νομίζω ότι λειτουργώ σαν ηγέτης στη σχολική μονάδα.

<Σ1>

Πώς θα περιγράφατε τον εαυτό σας στο ρόλο αυτό, του ηγέτη της σχολικής σας μονάδας;

<Δ1>

Δίκαιο, πρωτοπόρο, συγκαταβατικό, ανεκτικό, υπομονετικό, πεισματάρη, παράδειγμα, ενθουσιώδη, με κατανόηση και με διάθεση θετική προς όλους.

<Σ1>

Πώς θα περιγράφατε το βίωμα της ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης από την προσωπική σας εμπειρία;

<Δ1>

Νομίζω ότι εάν κάποιος δει με φόβο αυτό που αναλαμβάνει πολύ δύσκολα θα πετύχει. Εάν κάποιος κάνει κάτι που δεν του αρέσει πάλι δεν θα πετύχει. Νομίζω ότι το βίωμά μου στο χώρο της εκπαίδευσης μέσα από την προσωπική μου εμπειρία, μου έχει αφήσει πάρα πολύ καλές εντυπώσεις, καλή διάθεση, κάποιες στιγμές στεναχωριέσαι, αλλά όταν νιώθεις ότι είσαι πηγή έμπνευσης και βλέπεις ότι οι στόχοι πραγματικά κάθε μέρα κάνουν και ένα βήμα μπροστά, τότε μόνο θετικά μπορώ να το δω.

<Σ1>

Άρα αυτά είναι τα θετικά στοιχεία της εμπειρίας σας.

<Δ1>

Ναι, η αποδοχή. Τα θετικά είναι ότι πραγματικά οι συνάδελφοι, οι γονείς, οι προϊστάμενοί μου, νιώθουν πάρα πάρα πολύ χαρούμενοι για για αυτά που έχει πετύχει το σχόλιο μου κατά τη

διάρκεια που είμαι εδώ.

<Σ1>

Και ποια είναι τα στοιχεία που σας δυσκολεύουν στην εμπειρία αυτή;

<Δ1>

Είναι η εναλλαγή των προσώπων, η συχνή εναλλαγή των προσώπων, το οποίο δημιουργεί ένα πολύ μεγάλο πρόβλημα στις σχέσεις συναδέλφων μαθητών. Είναι ότι το σχολείο μου είναι πολύ μικρό, είναι σε μια δύσβατη περιοχή και συνήθως οι έμπειροι συνάδελφοι δεν το επιλέγουν, προτιμούν πιο μεγάλα αστικά κέντρα ή να είναι πιο κοντά στον τόπο καταγωγής τους. Αυτό λοιπόν που δυσκολεύει τη δράση του σχολείου μου ή μάλλον την επίτευξη των στόχων στο σχολείο μου ή γενικώς την εμπειρία μου την κάνει κάποιος λίγο πιο δύσκολη είναι πρώτον το σύστημα που το ειδικό σχολείο εξ αρχής όταν θέλουμε να το βάλουμε, ας πούμε μέσα στο μέσα από μια ηλεκτρονική ας το πούμε έτσι οπτική γωνία δεν μπορεί να αποτυπώσει όλο αυτό το πλήθος των συναισθημάτων των παιδιών και των αναγκών τους και το ότι δεν μπορεί να αποτυπώσει το πώς πρέπει να οργανωθεί ένα σχολείο στην ειδική αγωγή, έτσι ώστε πραγματικά να καταστεί ικανό να αντιμετωπίσει όλες τις προκλήσεις τις οποίες παρουσιάζει η κάθε περίπτωση μαθητή, αλλά και κάθε περίπτωση συναδέλφου και γονέα γιατί όταν έρχονται καινούργιοι συνάδελφοι εδώ δεν έχουν χτίσει σχέσεις με τους μαθητές, πρέπει να χτίσουν πρώτα σχέση και μετά να κατακτήσουν στόχους. Δεν έχουν χτίσει σχέση με τους γονείς. Οι γονείς είναι πάντα δύσπιστοι. Οι γονείς στην αρχή είναι πάντα επιφυλακτικοί και η μεγαλύτερη δυσκολία μου είναι να πείσω όλους ότι τελικά είμαστε όλοι μαζί μια ομάδα για το καλό των μαθητών μου.

<Σ1>

Πόσο επιτυγχάνεται λοιπόν, η ισορροπία ανάμεσα σε όλους αυτούς τους πολλαπλούς επαγγελματικούς ρόλους που υπηρετείτε;

<Δ1>

Νομίζω ότι αυτό είναι κάτι φυσικό. Δηλαδή, κοιτάω τους τενίστες που καταφέρουν να κάνουν τρελά πράγματα τένις κοιτάω έναν μπασκετμπολίστα του nba κοιτάω τον καλύτερο ποδοσφαιριστή στον κόσμο, κοιτάω όλους αυτούς που βρίσκονται στην κορυφή, ξέροντας ότι χρειάζεται πάρα πάρα πάρα πολλή δουλειά που την κάνουμε πάρα πολλοί άνθρωποι, πάρα πάρα πολύ ταλέντο, πάρα πάρα πολύ αυταπάρνηση γενικώς για ότι αφορά αυτούς. Θα πω ότι αυτό επιτυγχάνεται όταν υπάρχει μια φυσική ροή όλων αυτών προς τα κει. Δηλαδή, δεν ξέρεις ποτέ ότι θα πετύχεις. Αυτό το βλέπεις κάθε μέρα. Και φτάνεις μέχρι το όριο σου. Κάθε μέρα είναι διαφορετική. Ο στόχος ποτέ δεν επιτυγχάνεται γιατί είναι διαρκής. Συνεχώς φτάνεις προς τα κει και συνεχίζεις.

<Σ1>

Πώς πιστεύετε ότι σας αξιολογούν ως ηγέτη του σχολείου σας οι εκπαιδευτικοί; Τί ανατροφοδότηση λαμβάνονται από αυτούς;

<Δ1>

Θα πω ότι πριν από 4 ή 5 χρόνια η κρίση των διευθυντών είχαν πραγματική αξιολόγηση. Ναι μεν από την προϊσταμένη αρχή που έκανε μια έκθεση, ο προϊστάμενος της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Ευρυτανίας, Αλλά ψήφισαν και οι συνάδελφοι του σχολείου και από εκεί γινόταν η επιλογή των διευθυντών. Και κυριολεκτικά τότε πραγματικά είχαμε μια πάρα πολύ καλή βαθμολόγηση από τους συναδέλφους και από τους διευθυντές μου. Η αξιολόγηση που παίρνω ε πάντα έχει να κάνει και με τα προσωπικά ας το πούμε έτσι με τον προσωπικό, με τον τρόπο που ο κάθε συνάδελφος έχει βάλει τα πρότυπα ενός διευθυντή. Εγώ όμως πάντα από την ανατροφοδότηση που παίρνω, προσπαθώ να προσαρμόζομαι κάθε χρονιά. Γιατί κάθε χρονιά δεν είναι οι ίδιες κριτικές και ούτε μένω σε αυτές. Η ανατροφοδότηση που παίρνω λοιπόν πρέπει να την πάρω κατά τη διάρκεια της χρονιάς, γιατί θα πρέπει να προσαρμοστώ κατά τη διάρκεια της χρονιάς θα πρέπει να κερδίσω τους συναδέλφους. Δυστυχώς ή ευτυχώς είπαμε ότι στο δικό μας

το σχολείο, στο ειδικό σχολείο οι σχέσεις είναι το νούμερο ένα, αν και νομίζω ότι σε κάθε ομάδα οι σχέσεις είναι το νούμερο ένα άρα για να πετυχαίνουμε πραγματάκια λίγες χρονιές νιώθω απογοητευμένος από την επίτευξη των στόχων. Πρώτα έχουν αποδεχθεί το όραμα και αν δεν ταιριάζουμε μερικές φορές ίσως σαν χαρακτήρες τουλάχιστον αποδεχόμαστε ότι πρέπει να συνεργαστούμε για το καλό των στόχων.

<Σ1>

Από τους μαθητές τι ανατροφοδότηση λαμβάνετε; πώς σας αξιολογούν;

<Δ1>

Τι να πω; Με τους μαθητές μου έχω πια μια πάρα πάρα πολύ καλή σχέση. Νομίζω ότι οι μαθητές μου μ' αγαπάνε όσο τους αγαπάω κι εγώ.

<Σ1>

Πολύ ωραία. Από ποια άλλα πρόσωπα ή ομάδες λαμβάνετε ανατροφοδότηση για το ρόλο σας ως ηγέτη του Ε.Ε.Ε.ΕΚ;

<Δ1>

Νομίζω, θα ξαναπώ τη φράση ολική ποιότητα. Δεν μπορεί να υπάρχει ολική ποιότητα όταν δε λαμβάνεις αναγνώριση, αποδοχή από οποιονδήποτε εμπλεκόμενο. Είτε αυτός είναι αποδέκτης, είτε είναι αυτός ο οποίος συμμετέχει ενεργά στην επίτευξη μιας διαδικασίας. Το σχολείο μας πρωτεύοντα ρόλο έχει η επικοινωνία με όλους και όταν λέω όλους εννοώ άλλα σχολεία, εννοώ, άλλες δομές, εννοώ επιχειρήσεις, εννοώ φορείς, δήμο, περιφέρεια, εννοώ ιατρική κοινότητα, εννοώ εκπαιδευτική κοινότητα, εννοώ γονείς, εννοώ κοινούς ανθρώπους που περνάνε έξω από το σχολείο μου. Πιστεύω ότι όλοι αυτοί επειδή έχουν έχουν γίνει μέλη μιας κοινότητας που έχουμε πετύχει, ένα μνημόνιο φιλίας, όλοι αυτοί νομίζω ότι κάνουν μια κριτική, θέλοντας και μη, αφού εμπλεκόμαστε σε συνεργασίες και σε δράσεις για το τι τελικά μπορεί να πετύχει ένα σχολείο κάνοντας όλα αυτά. Η αξιολόγηση λοιπόν που παίρνουμε φαίνεται μέσα από τη

συμμετοχή τους και από τη διάθεσή τους συνεχώς να μην σταματήσουν να μας υποστηρίζουν ποτέ. Άρα αυτό που παίρνουμε είναι ένα φανταστικό ζεστό αγκάλιασμα.

<Σ1>

Πώς πιστεύετε ότι σας επηρεάζει η ανατροφοδότηση αυτή που λαμβάνετε;

<Δ1>

Μας συγκινεί, μας δίνει κίνητρο, μας γεμίζει ευθύνες και θέλουμε πάντα πραγματικά να μοιραζόμαστε μαζί τους τα πάντα και αυτό αφορά και όλα τα αποδεικτικά στοιχεία που χρειάζονται για να αποδείξουν ότι εμείς πραγματικά μαζί με τους μαθητές μας, τους γονείς αλλά και με όλους τους φίλους μας προσπαθούμε συνεχώς να είμαστε εντάξει σ αυτό που έχουμε αναλάβει.

<Σ1>

Με ποιους τρόπους αξιοποιείτε την ανατροφοδότηση που λαμβάνετε από μαθητές, από εκπαιδευτικούς και από όλους αυτούς τους εμπλεκόμενους που αναφέρατε;

<Δ1>

Την παρουσιάζουμε στο διαδίκτυο, θέλουμε τα σχόλιά τους, δίνουμε πραγματικά καλές πρακτικές σε άλλες δομές, στους οποίους έχουν συνεργαστεί μαζί μας, θέλουμε να αποτελούμε πρότυπο γενικότερα. Θέλουμε να αποτελούμε ένα παράδειγμα προς μίμηση. Θέλουμε πραγματικά να είναι όλοι περήφανοι οι εμπλεκόμενοι που είμαστε μαζί και τους έχω αναφέρει παραπάνω. Θέλουμε όλα αυτά να τα αναδεικνύουμε έτσι ώστε καθημερινά να έρχονται όλο και περισσότεροι γύρω από μας, μέσα σε μας κι εμείς να δημιουργούμε πραγματικά έναν πυρήνα που θα μαζεύουμε όλη τη θετική ενέργεια όλων αυτών που θέλουν να έρθουν μαζί μας.

<Σ1>

Πολύ ωραία. Πώς θα περιγράφατε συνοπτικά το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείτε;

<Δ1>

Πρωτοπόρο. Είναι λίγο παράξενο, αλλά νομίζω ότι το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιώ είναι ότι λαμβάνω όλες τις παραμέτρους υπόψη όλες τις συνιστώσες και προσπαθώ όλα αυτά να τα ξαναστείλω πίσω εμπλουτισμένα έτσι ώστε όλοι να πιστέψουν σε μια ομαδική προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων.

<Σ1>

Ποιοι θεωρείτε λοιπόν ότι είναι οι πιο κρίσιμοι παράγοντες σε αυτό το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείτε;

<Δ1>

Νομίζω, έτσι όπως το σκέφτομαι τώρα ότι πιο κρίσιμος παράγοντας είναι η αλήθεια. Είναι όλοι να βλέπουμε πραγματικά αυτά που γίνονται. Όλοι να πιστέψουν σε αυτό που γίνεται. Και όλοι να νιώθουν πραγματικά αναγκασμένοι, υποχρεωμένοι αλλά και συγκινησιακά φορτισμένοι γιατί συμμετέχουν σε αυτό.

<Σ1>

Ωραία να περάσουμε στο κομμάτι των στρατηγικών. Ποιες στρατηγικές ακολουθείτε για να διατηρείτε την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου σας; Ας ξεκινήσουμε όσον αφορά στο εκπαιδευτικό προσωπικό.

<Δ1>

Καταρχήν όταν έρχεται το εκπαιδευτικό προσωπικό εξ αρχής ενημερώνεται για το είδος του σχολείου. Στη συνέχεια, πάλι ενημερώνεται ότι αρχικός στόχος δεν είναι η επίτευξη μιας μαθησιακής προσέγγισης που αφορά τη γνώση σε κάποιο μάθημα, αλλά μια ολόπλευρη ανάπτυξη και μια συνεχή προσπάθεια της βελτίωσης κάθε αδυναμίας, είτε προσωπικότητας, είτε συμπεριφοράς, είτε τρόπου μάθησης. Μιας οργανωμένης προσπάθειας με το γονιό, με το μαθητή. Είναι πολύ πιο σημαντική η σχέση που θα χτίσει και ο τρόπος με τον οποίο θα προσεγγίζει κάθε θέμα, κάθε παιδί σεβόμενο την ιδιαιτερότητά του αλλά και τις ανάγκες του.

<Σ1>

Όσον αφορά στους μαθητές τις στρατηγικές ακολουθείτε;

<Δ1>

Οι μαθητές είναι να νιώσουν πραγματικά ασφαλείς, να νιώσουν πραγματικά όμορφα, να νιώσουν πραγματικά εμπιστοσύνη. Να μπορούν να εκφράζονται. Να μάθουν να επικοινωνούν γιατί η επικοινωνία θα 'ρθει, αφού όλα τα προηγούμενα συμβούν πρώτα. Να είναι χαρούμενοι με τον τρόπο που γίνεται η μετάδοση της γνώσης. Να είναι ένα περιβάλλον τόσο χαρούμενο και ευτυχισμένο, έτσι ώστε οι μαθητές μου, όπως και γίνεται, να κλαίνε όταν έρχονται τα Χριστούγεννα και το Πάσχα και το καλοκαίρι να μη θέλουν να ξαναφύγουν από το σχολείο. Αλλά και όταν πηγαίνουν σπίτι να νιώθουν τόσο ωραία έτσι ώστε αυτή η εκδήλωση συναισθημάτων, αλλά και η ανάγκη επικοινωνίας να πηγαίνει και στους και στο σπίτι τους.

<Σ1>

Αν περάσουμε στους γονείς εκεί τις στρατηγικές ακολουθείτε;

<Δ1>

Πρώτον σεβασμό. Κατανόηση. Ενσυναίσθηση. Συνεργασία. Οι γονείς είναι η πυξίδα για εμάς, γιατί μπορούν να εκφράσουν τις ανάγκες των μαθητών στις περισσότερες περιπτώσεις ή μέσα από το ειδικό επιστημονικό προσωπικό που έχουμε να μπορέσουμε να συλλέξουμε όλες εκείνες τις πληροφορίες για να δούμε την πραγματικότητα και τον τρόπο με τον οποίον πραγματικά θα επιλέξουμε όλοι εμείς έτσι ώστε να πετύχουμε το δυνατόν καλύτερο που αφορά τους μαθητές μας.

<Σ1>

Και οι στρατηγικές σας για την κοινότητα;

<Δ1>

Θα πω ότι ήρθατε σε ένα σχολείο που πραγματικά έχει κάνει πάρα πολλά πράγματα. Και όλα

αυτά τα οποία λέμε, δεν είναι απλώς γραμμένα σε ένα βιβλίο. Η κοινότητά μας έχει πάνω από 50 μέλη στο μνημόνιο φιλίας, οι οποίοι στεγάζονται και επιχειρησιακά δρουν στο Καρπενήσι, στον νομό Ευρυτανίας και όλοι πραγματικά απλόχερα χωρίς δεύτερη σκέψη αβόγγυχα θα 'λεγα, με πολλή χαρά ανοίγουν τις πόρτες τους για να μας δώσουν προϊόντα τα οποία χρησιμοποιούμε στα εργαστήριά μας, για να προσφέρουν γεύματα στα παιδιά μας, για να δώσουν χώρο στον οποίο εκπαιδεύονται τα παιδιά μας στα εργαστήριά τους, για να δώσουν μια κοινωνική αποδοχή, γνωρίζοντας τους μαθητές μας προσωπικά αλλά και οι μαθητές μας αυτούς και τελικά να αποτελούν ένα καινοτόμο πρόγραμμα, το οποίο χωρίς να έχει αναφερθεί ποτέ να αναδεικνύει την ένταξη όλων σε μια διαφοροποιημένη κοινότητα.

<Σ1>

Αυτές οι στρατηγικές λοιπόν που αναφέρετε, γιατί πιστεύετε ότι έχουν φανεί αποτελεσματικές; Τι είναι αυτό που τις χαρακτηρίζει;

<Δ1>

Τις χαρακτηρίζει η φυσικότητα. Τις χαρακτηρίζει ο χαμηλός τόνος. Και τις χαρακτηρίζει η συμμετοχή όλων. Γιατί; Γιατί πλέον μετά από τόσα χρόνια. έχει πάψει πια το σχολείο μας να είναι το ειδικό. Το σχολείο μας είναι το Ε.Ε.Ε.ΕΚ. Το σχολείο μας είναι μια ομάδα παιδιών, καθηγητών, που δρα και πετυχαίνει πράγματα κάθε φορά εδώ στο Καρπενήσι στην Ευρυτανία, έξω από αυτή.

<Σ1>

Πώς είναι για εσάς να εκπληρώνεται τη θέση του εκπαιδευτικού ηγέτη στη σύγχρονη δημόσια ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα;

<Δ1>

Και εύκολο και δύσκολο. Το εύκολο έχει να κάνει με τη λειτουργία του σχολείου μου. Όταν τελικά βρίσκω συνεργάτες, οι οποίοι αποδέχονται ένα μεγάλο όραμα που υπήρξε, υπάρχει και θα

υπάρχει και έχει να κάνει με την επίτευξη στόχων που αφορούν την κοινωνική ένταξη, τη συνεργασία, την εξέλιξη, την εκπαίδευση στη χρήση όλων των καινούριων τεχνολογιών. Στη συνεργασία όλων των κλάδων εκπαιδευτικών, στη συνεργασία με το ειδικό επιστημονικό προσωπικό και τελικά όλο αυτό να βγαίνει σαν μια στάση εμπλουτισμένη με όλα αυτά τα στοιχεία, η οποία θα έχει αποδέκτη τους μαθητές και τους γονείς τους.

<Σ1>

Θα αναφερθώ τώρα στον ηλεκτρονικό Τύπο και ειδικά σε ιστοσελίδες εκπαιδευτικού ενδιαφέροντος, όπου διαβάζουμε όλο και πιο συχνά άρθρα με μαρτυρίες διευθυντών σχολείων σχετικά με τις απαιτήσεις που συνοδεύουν τη θέση και τις ολοένα αυξανόμενες τις παραιτήσεις, ενώ εκτιμάται μάλιστα ότι σε λίγα χρόνια θα υπάρχει δυσκολία στην κάλυψη διευθυντικών θέσεων λόγω μη εκδήλωσης ενδιαφέροντος. Ποιο είναι το σχόλιό σας;

<Δ1>

Το σχόλιό μου είναι ότι σίγουρα ο διευθυντής πλέον πριν, όταν τα πάντα με το σχολείο, ειδικά όταν έρχονται εκείνοι συνάδελφοι οι οποίοι εργάζονται για πρώτη φορά, είναι πάρα πολύ δύσκολο να τους εκπαιδεύεις μέσα στο δικό μας πλαίσιο. Ο λόγος είναι ότι αφιερώνεις πάρα πολύ χρόνο προσωπικό στο να χτίσεις σχέση και η σχέση προσφοράς δεν είναι εύκολη. Γιατί δεν υπάρχει πάντα η αποδοχή και εσύ συνεχίζεις να προσπαθείς. Ο εκπαιδευτικός πραγματικά πολλές φορές μπορεί να βρίσκεται σε κρίση υπαρξιακή στο αν τελικά καταφέρνει ή όχι και αυτό έχει να κάνει με την αποδοχή ή όχι της προσωπικότητάς του ή του νέου περιβάλλοντος για έναν νέο, για ένα μαθητή. Οι μαθητές μας εκφράζουν συναισθηματικά και μερικές φορές τα παιδιά της εφηβείας για τα παιδιά μας είναι σχεδόν όλα μέσα στο φάσμα της εφηβείας. Μπορεί να είναι λίγο κυνικά και δεν μπορεί να είναι τόσο διακριτικά για να εκφράσουν κάτι. Μερικές φορές οι συνάδελφοι μπορούν να τα βρουν λίγο δύσκολα και να χρειάζεται πραγματικά μια μεγάλη υπομονή και μια μεγάλη επιμονή και μεγάλο σθένος για να ανταπεξέλθουν σε αυτό σε αυτή την

πίεση. Η δυσκολία είναι για κάθε διευθυντή στο πως θα τα πετύχει όλα μαζί ταυτόχρονα. Πώς θα μπορεί να είναι ένας καλός λογιστής στο σχολείο πως μπορεί να είναι ένας πραγματικά ένας άνθρωπος ο οποίος τακτοποιεί όλες τις εκκρεμότητες, δηλαδή ότι ανάγκη έχει το σχολείο σε υλικά πράγματα πως θα διαχειριστεί το χρήμα, πως θα διαχειριστεί όλους τους πόρους εκείνους τους οποίους θα κάνουν ένα σχολείο λειτουργικό; Η δυσκολία είναι μπορεί πραγματικά να είναι εντάξει απέναντι σε στους καθηγητές σε όλους να μπορεί να είναι δίκαιος, θα πρέπει πραγματικά να να είναι καλός στο να ελέγχει τους συναδέλφους έτσι ώστε αυτοί να πετυχαίνουν τους στόχους, θα πρέπει να είναι στην ουσία περισσότερο συμβουλευτικός, αλλά παράλληλα να είναι και ελεγκτικός. Θα πρέπει να είναι εντάξει απέναντι στις απαιτήσεις του συστήματος, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να έχει και μια ανοχή απέναντι στην καθημερινότητα του σχολείου που αφορά προσωπικές σχέσεις παιδιών και εκπαιδευτικών, αλλά και απαιτήσεις γονέων.

Γενικότερα, ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τα πάντα και αυτό δίνει ένα έξτρα, μια έξτρα πίεση, ας πούμε στους συναδέλφους. Αλλά εάν κάποιος κάνει κάτι που πιστεύει, νομίζω ότι θα πρέπει να συνεχίσει να το κάνει. Θα πρέπει να αποδέχεται τις δυσκολίες που υπάρχουν. Γιατί στο τέλος όταν κάνεις αυτοκριτική πρέπει να πιστεύεις ότι είσαι αναγκαίος για τον οργανισμό, για τη διεκπεραίωση όλων αυτών των απαιτήσεων για τον στόχο.

<Σ1>

Πώς αξιολογείτε το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της δημόσιας ελληνικής εκπαίδευσης σε σχέση με τον ρόλο και τα καθήκοντα των διευθυντών;

<Δ1>

Ο νομοθέτης παίρνει πολλές παραμέτρους μέσα από πολλούς παραμέτρους ας το πούμε έτσι μια συνισταμένη και τελικά οδηγείται έτσι ώστε να καλύπτει ή να συμπληρώνει και άλλους νόμους.

Εγώ να πω την αλήθεια είναι λίγο δύσκολο τώρα να το κρίνω αυτό, αλλά θα πω ότι τα καθήκοντα των διευθυντών είναι πάρα πολλά, η ισχύς τους όμως είναι πολύ λίγη η ισχύς που

έχουν οι διευθυντές. Ο λόγος τους μετράει έως ότου αποφασίσει ένας προϊστάμενος να μην ισχύει. Γενικώς τους σύστημα νομίζω ότι ελέγχει περισσότερο τους διευθυντές και διευθυντή τις περισσότερες φορές είναι διεκπεραιωτικός και στην ουσία είναι έρμαιο των συμπτώσεων θα πω ή των συγκυριακών φαινομένων μέσα σε ένα σχολείο που θα αφορά κακές σχέσεις, δύσκολους απαιτητικούς γονείς, κακές σχέσεις μαθητών γονέων, οι κακές σχέσεις μαθητών εκπαιδευτικών ή κακές σχέσεις μαθητών γονέων. Όταν δεν θα υπάρχουν αυτά, τότε πάντα η νομοθεσία θα αποτελεί τροχοπέδη και όχι οδηγό γιατί όταν έρχεται η ώρα της ευθύνης θα χρειάζεται πάντα ένα εξιλαστήριο θύμα και ο διευθυντής θα ναι ίσως το πιο εύκολο.

<Σ1>

Οκ, με ποιους τρόπους, λοιπόν, η ισχύουσα νομοθεσία διευκολύνει και με ποιους δυσκολεύει το έργο σας;

<Δ1>

Οργανωτικά μας μας βοηθάει γιατί το πλαίσιο του ποιος αναλαμβάνει την ευθύνη και του κάθε τι είναι καταγεγραμμένο και κάθε φορά το έχουμε μπροστά μας και όταν αφορά τον προγραμματισμό και όταν αφορά την πράξη και όταν αφορά τον απολογισμό. Δυσκολεύει το έργο μας όταν ένας διευθυντής θα πρέπει να είναι υπόλογος σε ένα περιβάλλον στο οποίο θα πρέπει παράλληλα να συνεργάζεται, θα πρέπει παράλληλα να ελέγχει, θα πρέπει παράλληλα να εργάζεται και θα πρέπει παράλληλα να αποδίδει ευθύνες και να διώκει ανθρώπους που στην ουσία το μόνο που τους διαφοροποιεί είναι ένας τίτλος.

<Σ1>

Ποιες αλλαγές στην ισχύουσα νομοθεσία πιστεύετε ότι θα βοηθούσαν τον ρόλο σας;

<Δ1>

Πιστεύω ότι θα ήθελε περισσότερη υποστήριξη κάθε διευθυντής ενός σχολείου με ένα πολιτικό προσωπικό. Πιστεύω ότι θα έπρεπε να έχει μάρτυρες που για κάθε περιστατικό που γίνεται μέσα

στο σχολείο στο οποίο δεν θα ήταν μόνος του και δεν θα ήταν αναγκασμένος να είναι απέναντι σε μια ομάδα συνδικαλιστών ή σε μια ομάδα που θα αφορούσε τον ίδιο του τον σύλλογο, χωρίς να εκτίθεται. Γιατί η καλή λειτουργία δεν είναι μόνο στην καλή διάθεση. Η καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας δεν αφορά μόνο τον διευθυντή, αφορά και την διάθεση των συναδέλφων. Ο διευθυντής, νομίζω ότι πάντα νιώθει εκτεθειμένος, θα έπρεπε πραγματικά ένα πολιτικό προσωπικό να υπάρχει πάντα μέσα στο σχολείο, το οποίο δεν θα ενέπλεκε τη σχέση του με την απόδοση σε ένα μάθημα, με τον έλεγχο σε ένα μάθημα, αλλά με την διεκπεραίωση πραγματικά του νομοθετικού πλαισίου.

<Σ1>

Πώς αξιολογείτε την αυτοαποτελεσματικότητά σας στην εκπλήρωση του ρόλου του εκπαιδευτικού ηγέτη;

<Δ1>

Νομίζω ότι κάθε φορά σίγουρα κάνω ένα βήμα μπροστά. Υπάρχουν φορές που δεν έχουμε πετύχει πράγματα. Σίγουρα η αυτοκριτική τότε είναι έντονη. Πάντα ψάχνω να βρω τι φταίει. Για κάθε τι που συμβαίνει, θεωρώ τον εαυτό μας πάντα υπεύθυνο. Πάντα νομίζω ότι ο καθένας μας έχει τη δυνατότητα να αλλάξει την πορεία μιας κατάστασης με τη δική του συμπεριφορά τη δική του συνδρομή. Πιστεύω αρκετά καλά τα πηγαίναμε τις περισσότερες φορές υπάρχουν και στιγμές που δεν τα πάμε τόσο καλά. Τώρα με βάση τους ικανοποιημένους αποδέκτες από τη δράση του σχολείου, το οποίο για μένα είναι ένα πολύ μεγάλο, ας το πούμε έτσι στοιχείο κρίνω ότι είμαστε σε καλό δρόμο.

<Σ1>

Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι επηρεάζουν το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

<Δ1>

Την ικανοποίηση του κάθε εμπλεκόμενου, την πορεία για την επίτευξη των στόχων, τη συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων ατόμων και φορέων και υπηρεσιών. Αυτό με κάνει να νιώθω ικανοποιημένος ή όχι.

<Σ1>

Ως εκπαιδευτικός ηγέτης. Πώς πιστεύετε ότι επηρεάζει το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

<Δ1>

Ναι νομίζω ότι όταν ο ηγέτης δεν έχει όραμα, όταν ένας ηγέτης δε βγαίνει μπροστά στις δύσκολες στιγμές, όταν ένας ηγέτης είναι άδικος, όταν ένας ηγέτης δεν αναλαμβάνει την ευθύνη, όταν ένας ηγέτης πραγματικά δεν πιστεύει στον εαυτό του, όταν ένας ηγέτης ανησυχεί συνεχώς για το αν τελικά θα είναι αποδεκτός και αυτό αποτελεί τροχοπέδη για την επίτευξη όλων των στόχων. Το ότι σίγουρα αυτούς τους ηγέτες ή εγώ ας το πούμε έτσι νιώθω καλά ή όχι ή ότι έχω πετύχει ή ότι δεν έχω πετύχει.

<Σ1>

Σε ποιους τομείς της σχολικής καθημερινότητας πιστεύετε ότι ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

<Δ1>

Στη διάθεση. Στον τρόπο με τον οποίο έρχεται ο μαθητής, στον τρόπο με τον οποίον έρχεται στέλνει η μητέρα ή ο γονέας το παιδί. Όταν όλοι είναι ευχαριστημένοι που έρχονται στο σχολείο όταν όλοι έχουν διάθεση να κάνουμε μια δράση, όταν όλοι έχουν διάθεση πραγματικά χαρούμενη νομίζω ότι αυτό είναι η επιτυχία του δικού μου τρόπου σκέψης και του οράματος που έχω για το σχολείο.

<Σ1>

Με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι το προσωπικό σας αίσθημα αυτό αποτελεσματικότητας μπορεί να

αποτελέσει παράγοντα αλλαγής στη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

<Δ1>

Όταν έχεις την αίσθηση ότι όλα πάνε καλά, δεν αλλάζει τίποτα. Όταν πραγματικά κάνεις μια αυτοκριτική και πιστεύεις ότι κάτι δεν πήγε καλά, ψάχνεις το λόγο γιατί δεν πήγε καλά. Νομίζω ότι αυτός είναι ο τρόπος ο πιο απλός τρόπος για να κάνεις βήματα μπροστά και για να προσπαθήσεις να αλλάξεις πράγματα. Κάνοντας μια αυτοκριτική, κρατώντας μια αρχική, ας το πούμε έτσι συλλογική απόφαση, ένα σχέδιο δράσης το οποίο αφορά την πράξη. Και στο τέλος έναν απολογισμό στο αν τελικά έχει επιτευχθεί. Άρα, πιστεύω ότι όταν έχεις έναν τρόπο να κρίνεις αν κάτι πήγε καλά, τρόπο, ο οποίος θα καταγράφει τα πράγματα τρόπο οποιός θα νιώθεις αν είσαι επαρκής σ' αυτό το οποίο έκανες τότε, αυτό θα σε αναγκάσει να συνεχίσεις την προσπάθεια σε αυτό το μονοπάτι που επέλεξες ή να κάνεις μια επανεκκίνηση ή να ξαναδιοργανώσεις κάτι ακόμα καλύτερα. Άρα πιστεύω ότι όταν για μένα κάτι δεν έχει πάει καλά, μου δίνει μια έξτρα ευθύνη, ένα έξτρα κίνητρο στο επόμενο να πετύχω.

<Σ1>

Κλείνοντας τη συνέντευξή μας, θα ήθελα να σας ρωτήσω, τι θεωρείτε ότι χρειάζεται σε προσωπικό επίπεδο και σε επίπεδο θεσμών προκειμένου να ενισχυθεί το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας σας;

<Δ1>

Σε προσωπικό επίπεδο, νομίζω ότι θα πρέπει να είμαστε λίγο πιο ειλικρινείς με τον εαυτό μας και με αυτά τα οποία εξαρχής έχουμε βάλει σαν στόχο. Και θα πρέπει το να διατηρήσουμε τη θέση του διευθυντή ή να θέλουμε όλοι να πάρουμε θέσεις ευθύνης να είμαστε ειλικρινείς, αν τελικά μπορούμε να πληρώνουμε αυτές τις προϋποθέσεις όσον αφορά εάν τελικά μπορούμε να δώσουμε όραμα στους συναδέλφους, μπορούμε να δώσουμε συμβουλή στους συναδέλφους αν μπορούμε να εξελίξουμε τον τρόπο τον οποίο εργάζονται σε κάτι πραγματικά πρωτόπορο και

αποτελεσματικό. Εάν μπορούμε πραγματικά να προσεγγίσουμε τους μαθητές και τους γονείς και αν μπορούμε πραγματικά εμείς να είμαστε αυτοί που αυτοί χρειάζονται. Σε προσωπικό επίπεδο θα πρέπει τα δεύτερα όλα τα υπόλοιπα να πάνε σε δεύτερη μοίρα. Θα πρέπει να βγουν μπροστά όλοι οι άλλοι και εμείς τελευταίοι. Σε προσωπικό επίπεδο θα πρέπει να δούμε ότι η θέση του διευθυντή είναι μια θέση η οποία υπάρχει για να λειτουργεί πολύ καλά το σχολείο, τόσο διοικητικά, τόσο εκπαιδευτικά, τόσο οργανωτικά. Κι εμείς είμαστε ο υπηρέτης όλων για να επιτευχθεί αυτό. Αλλά ταυτόχρονα θα είμαστε κι ο ελεγκτής όλων εάν αυτοί είναι εντάξει με τις ευθύνες τους. Σε επίπεδο θεσμών πιστεύω ότι ο διευθυντής θα έπρεπε να είναι λίγο πιο κατοχυρωμένος απέναντι σε κακεντρεχείς ομάδες, που σαν στόχο έχουν συνεχώς την απαξίωση μιας επιτυχημένης δράσης ενός σχολικού περιβάλλοντος. Γιατί ο διευθυντής είναι μόνος του. Μόνος του. Και στην Αποτυχία ακόμα πιο μόνος του. Στο τέλος πάντα θα φταίει αυτός που ηγείται. Είναι πολύ δύσκολο ο διευθυντής να μην έχει πραγματικά όχι ασπίδα, αλλά ένα όπλο πραγματικά να μπορεί να αναδείξει τα προβλήματα. Γιατί όταν αναδεικνύει τα προβλήματα του ότι αυτά καταγράφονται σαν αδυναμία του διευθυντή να τα διαχειριστεί. Αυτό.

<Σ1>

Ωραία ευχαριστώ πολύ.

<Δ1>

Παρακαλώ.

- Απομαγνητοφώνηση Δ2:

<Σ2>

Καλησπέρα αρχικά να σας ευχαριστώ που συμμετέχετε στην έρευνα μου. Θα ήθελα να μου πείτε κάποια δημογραφικά στοιχεία αρχικά το όνομά σας.

<Δ2>

Ωραία ονομάζομαι Ουρανία.

<Σ2>

Την ηλικία σας;

<Δ2>

Είμαι 48 ετών.

<Σ2>

Η σχολείο που υπηρετείτε;

<Δ2>

Υπηρετώ στο δεύτερο νηπιαγωγείο Καρπενησίου.

<Σ2>

Στη γενική αγωγή.

<Δ2>

Στη γενική αγωγή.

<Σ2>

Η θέση σας;

<Δ2>

Προϊστάμενη του δεύτερου νηπιαγωγείου Καρπενησίου.

<Σ2>

Η διεύθυνση υπηρετήσεως;

<Δ2>

ΠΕ 60 νηπιαγωγών. Πρωτοβάθμια εκπαίδευση ανήκουμε είμαι μόνιμη εκπαιδευτικός με οργανική θέση στο δεύτερο νηπιαγωγείο Καρπενησίου.

<Σ2>

Πόσα χρόνια υπηρετείτε στην εκπαίδευση;

<Δ2>

Περίπου 25 χρόνια.

<Σ2>

Και πόσους μαθητές έχει το σχολείο σας;

<Δ2>

44.

<Σ2>

Και εκπαιδευτικούς;

<Δ2>

Εκπαιδευτικούς;

<Σ2>

Και μόνιμους και αναπληρωτές ναι.

<Δ2>

Έξι.

<Σ2>

Έξι ωραία πάρα πολύ ωραία. Πόσα χρόνια υπηρετείτε σε διευθυντική θέση γενικά και πόσο στο νηπιαγωγείο που είστε τώρα;

<Δ2>

Συνολικά γύρω στα 13 χρόνια και δέκα χρόνια στο συγκεκριμένο νηπιαγωγείο 2ο νηπιαγωγείο Καρπενησίου.

<Σ2>

Θεωρείται λοιπόν ότι αλλάζει ο βαθμός δυσκολίας της διευθυντικής θέσης ανάλογα με τη βαθμίδα εκπαίδευσης από την πρωτοβάθμια στη δευτεροβάθμια;

<Δ2>

Ναι σαφώς αλλάζει. Όσο μεγαλύτερη η βαθμίδα οι ευθύνες είναι περισσότερες.

<Σ2>

Πώς προέκυψε η διευθυντική θέση στην επαγγελματική σας πορεία;

<Δ2>

Εε στην αρχή όταν δούλευα στα κέντρα δημιουργικής απασχόλησης ήμουν η επόμενη λόγω παραίτησης της προηγούμενης διευθύντριας. Στο σχολείο στο νηπιαγωγείο έπρεπε να γίνει διαδικασία ορισμού όταν ξεκίνησα να και πήγα στο δεύτερο νηπιαγωγείο έκανα τα χαρτιά μου, ήθελα να αντιμετωπίσω αυτή την πρόκληση και από τότε έχω μπει σε μια πορεία κάνω τα χαρτιά μου και επιλέγομαι προϊσταμένη.

<Σ2>

Οπότε το είδατε σαν πρόκληση που θέλατε να πάρετε για τον εαυτό σας ωραία.

<Δ2>

Ναι να το δοκιμάσω.

<Σ2>

Ε περνώντας στο κύριο μέρος της συνέντευξής μας, θα ήθελα να σας ρωτήσω πώς θα ορίζατε την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

<Δ2>

Εκπαιδευτική ηγεσία στο σύνολο είναι για μένα η οργάνωση, η καλύτερη οργάνωση του σχολείου και ο τρόπος λειτουργίας με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο για καλύτερα αποτελέσματα για εκπαιδευτικούς και μαθητές.

<Σ2>

Ποια είναι τα βασικά στοιχεία που απαρτίζουν την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

<Δ2>

Ο τρόπος οργάνωσης, ο τρόπος λειτουργίας του σχολείου του προσωπικού απέναντι στους γονείς, διευθέτηση θεμάτων προκλήσεων ευελιξία όχι μάλλον ναι πιο πολύ ο τρόπος πως

οργανώνεται πώς θα οργανώσουμε με καλύτερο τρόπο για να λειτουργήσει καλύτερα το σχολείο.

<Σ2>

Άρα το κομμάτι της οργάνωσης με όλα όσα περιλαμβάνει. Ποιες αρμοδιότητες πιστεύετε ότι περιλαμβάνει ηγεσία μιας εκπαιδευτικής μονάδας;

<Δ2>

Το πόσο οργανωτικός μπορεί να είναι εκπαιδευτικός το πόσο ευέλικτος η ευελιξία επίσης του εκπαιδευτικού η ενσυναίσθηση που διαθέτει. Ε τι άλλο νομίζω το πόσο αρμοδιότητες, το πόσο δυναμικός και ηγετικός μπορεί να είναι αυτός ο ρόλος πόσο απαιτείται να είναι για να οργανωθεί καλύτερα το σχολείο.

<Σ2>

Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν εκπαιδευτικό ηγέτη σε ενδοπροσωπικό, διαπροσωπικό και οργανωσιακό επίπεδο; Ας ξεκινήσουμε με το ενδοπροσωπικό.

<Δ2>

Θα πρέπει να είναι ένα άτομο που να έχει ενσυναίσθηση να έχει αυτό που σας είπα ευελιξία, υπομονή και επιμονή σε κάποια πράγματα. Να μπορεί να ακούει τις απόψεις όλων των μελών του του συμβουλίου του σχολικού συμβουλίου να είναι σεβαστές και αυτά σε προσωπικό νομίζω. Και σε διαπροσωπικό και στο στον τρόπο με τον οποίο θα προσπαθεί να αντιμετωπίσει καταστάσεις που θα προκύπτουν είτε με το εκπαιδευτικό προσωπικό είτε με τους μαθητές είτε με την τοπική κοινωνία, είτε με τους ανωτέρους του. Στον τρόπο που θα ελίσσεται θα επικοινωνεί και θα επιλύει καταστάσεις.

<Σ2>

Και σε οργανωσιακό επίπεδο;

<Δ2>

Επίσης εκεί πόσο πόσο εύκολα θα παίρνει πρωτοβουλίες να συμμετέχει σε προκλήσεις καινούριες που έρχονται, στο πως θα οργανώνει έτσι ώστε να λειτουργεί καλύτερα η ομάδα του σχολείου.

<Σ2>

Ωραία, από αυτά τα στοιχεία που αναφέρατε λοιπόν, ποιο θεωρείτε σημαντικότερο;

<Δ2>

Την ενσυναίσθηση. Ναι, η ενσυναίσθηση που μπορεί να έχεις, σε βοηθάει πρώτα και εσένα σαν άνθρωπο και βοηθάς τους άλλους γύρω σου καλύτερα. Είναι πολύ σημαντικό.

<Σ2>

Από αυτά τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη που αναφέρατε, ποια θεωρείτε ότι κατέχετε εσείς;

<Δ2>

Υπομονή έχω πολύ μεγάλη υπομονή, είμαι πολύ δεκτική στο να ακούω τους άλλους και να προσπαθώ μαζί τους να βρω να δω τι τους προβληματίζει, συζήτηση επικοινωνία πιο πολύ και ένα αρκετό κομμάτι στο να όσο μπορώ πιο πολύ να είμαι πιο διορατική να βλέπω κάποια πράγματα και να τα εξελίσσουμε το σχολείο σε συνεργασία πάντα με τους εκπαιδευτικούς και όλη την ομάδα.

<Σ2>

Άρα θεωρείτε ότι λειτουργείτε σαν ηγέτης στη σχολική σας μονάδα;

<Δ2>

Σε συνεργασία με τους άλλους πάντα όχι αυτόβουλα στη συνεργασία θεωρώ ότι προσπαθούμε, το προσπαθώ.

<Σ2>

Πολύ ωραία. Πώς θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως ηγέτη του νηπιαγωγείου;

<Δ2>

Στα χρόνια που είμαι, σίγουρα θεωρώ ότι γίνομαι καλύτερη, μαθαίνω πράγματα. Γεμίζω εμπειρίες και προσπαθώ για την καλύτερη εικόνα και της σχολικής μονάδας τη λειτουργία της και του προσωπικού. Θεωρώ ότι προσπαθώ όσο καλύτερα μπορώ, σίγουρα θα μπορούσα και καλύτερα ίσως.

<Σ2>

Πώς θα περιγράφατε το βίωμα της ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης από την προσωπική σας εμπειρία;

<Δ2>

Η αλήθεια είναι ότι τα τελευταία χρόνια χρειάζεται πολύ περισσότερος χρόνος για καθήκοντα διοικητικά για τα οποία εμείς οι εκπαιδευτικοί δεν είμαστε προετοιμασμένοι σε σχέση με παλιότερα ήταν λιγότερες οι απαιτήσεις. Τώρα είναι περισσότερες οι καθημερινές απαιτήσεις και έχουμε συγχρόνως και την ευθύνη της τάξης για το νηπιαγωγείο τουλάχιστον.

<Σ2>

Ναι. Ποια στοιχεία της εμπειρίας αυτής αξιολογείται ως θετικά και ποια σας δυσκολεύουν;

<Δ2>

Θετικά είναι ότι έχω τις εμπειρίες έχω γνωρίσει έχω γνωρίσει άτομα τα οποία με έχουν βοηθήσει στο πώς να εξελιχθώ στο πώς να ελίσσομαι, στο πώς να επικοινωνώ και έχω δει στοιχεία στον εαυτό μου, τα οποία δεν περίμενα ότι μπορεί να τα είχα πολλές φορές στο πως αντιμετωπίζω κάποια κάποιες καταστάσεις και θεωρώ ότι εντάζει, γίνομαι καλύτερος άνθρωπος μέσα από αυτήν την εμπειρία με δυσκολεύει το δύσκολο κομμάτι είναι ο χρόνος κυρίως και οι απαιτήσεις του ρόλου, οι οποίες δε φτάνουν στη μέρα και χρειάζεται αρκετός προσωπικός χρόνος για να διεκπεραιωθούν όλα τα θέματα του σχολείου. Αυτό πιο πολύ με δυσκολεύει.

<Σ2>

Πώς επιτυγχάνεται λοιπόν η ισορροπία ανάμεσα σε όλους αυτούς τους πολλαπλούς επαγγελματικούς ρόλους που υπηρετείτε;

<Δ2>

Ε κόβοντας χρόνο από διάφορα ε με το να δίνω όμως αρμοδιότητες και στους άλλους επίσης συναδέλφους προσπαθώ να μην κάνω όλα τα κόμματα μόνη μου όπου μπορούμε βοηθάμε ο ένας τον άλλον και με βοηθάει πάρα πολύ το προσωπικό. Οτιδήποτε είμαστε μία ομάδα πολύ δεμένη και κυρίως αυτό νομίζω ότι βοηθάει το ότι βοηθάει ο ένας τον άλλον μας για να βγει η δουλειά που χρειάζεται.

<Σ2>

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο λοιπόν, πώς πιστεύετε ότι σας αξιολογούν ως ηγέτη του νηπιαγωγείου οι συνάδελφοί σας, οι άλλοι εκπαιδευτικοί; Τί ανατροφοδότηση παίρνετε από αυτούς;

<Δ2>

Επειδή είμαστε χρόνια οι ίδιοι οι συνάδελφοι έχουμε βρει ισορροπίες μεταξύ μας και γνωρίζει ο ένας τον άλλον αρκετά καλά. Δεν δημιουργούνται προβλήματα ότι έχουν να μου πουν θα το πουν θεωρούν ότι και με τη βοήθεια τους και με τη συμβουλή τους και με την κάποια πρότασή τους θεωρώ ότι βαίνουμε καλώς σαν σχολείο και ότι αναγνωρίζουν αυτά που κάνω στο σχολείο και τα θεωρούν σημαντικά και αξιόλογα.

<Σ2>

Οι μαθητές σας, πώς πιστεύετε ότι σας αξιολογούν ως ηγέτη του νηπιαγωγείου;

<Δ2>

Οι μαθητές μας καθημερινά και αυτοί μας αξιολογούν. Επειδή είμαστε και στην τάξη, όμως δεν είναι ο καθαρά ο ρόλος ξεκάθαρος ότι είμαι η προϊσταμένη του νηπιαγωγείου και με φοβούνται. Δεν μπορώ να πω υπάρχει βέβαια το κομμάτι ότι εντάξει η κυρία Ράνια είναι στο σχολείο

σέβονται, ξέρουν ότι ότι θέλουμε θα έρθουν να με βρουν, να τρέξουν, να μου το πουν και χωρίς να με φοβούνται χωρίς να έχουνε κανέναν ενδιασμό. Νομίζω ότι προσπαθούμε να έχουμε μια σχέση μεταξύ μας, όμορφη, χωρίς εντάσεις και χωρίς και να δένει η ομάδα όσο πιο καλά μπορούμε.

<Σ2>

Από ποια άλλα πρόσωπα ή ομάδες λαμβάνετε ανατροφοδότηση για το ρόλο σας;

<Δ2>

Κυρίως από τους συναδέλφους από τους γονείς του σχολείου από τους ανωτέρους μας τη διεύθυνση. Από την τοπική κοινωνία. Κυρίως από αυτό από όλους αυτούς και από όλη την τοπική κοινωνία αξιολογούμαστε καθημερινά στα σχολεία μας.

<Σ2>

Πώς πιστεύετε ότι σας επηρεάζει αυτή η ανατροφοδότηση που λαμβάνετε από όλους αυτούς τους εμπλεκόμενους;

<Δ2>

Πολλές φορές πράγματα που γίνονται και μας στεναχωρούν, όμως όλα αυτά νομίζω γίνονται προς όφελος για εμάς και γινόμαστε πιο δυνατοί δυναμικοί έτσι ώστε να μπορώ την επόμενη φορά να κάνω και εγώ καλύτερα πράγματα να βοηθήσω όσο περισσότερο μπορώ να είμαι πιο ίσως και πιο δυναμική κάποιες φορές που να μη χρειάζεται σαν μια αυτοκριτική για να γίνω καλύτερος καλύτερη προϊσταμένη με επηρεάζει για καλό με όφελος για το κοινό καλό του σχολείου και των μαθητών.

<Σ2>

Ναι. Και στην πράξη με ποιους τρόπους αξιοποιείτε αυτή την ανατροφοδότηση που παίρνετε;

<Δ2>

Ε με το να γίνομαι με το να προσπαθώ, μάλλον να προσπαθώ να βελτιώνομαι στην

καθημερινότητα των σχέσεων μου είτε με τους μαθητές είτε με τους γονείς, είτε με το εκπαιδευτικό προσωπικό, αλλά ακόμα και με τους ανωτέρους μου και με το πόσο μπορώ να γίνω πιο διεκδικητική σε κάποια πράγματα.

<Σ2>

Πώς θα περιγράφατε συνοπτικά το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείτε;

<Δ2>

Συμμετοχικό, κυρίως. Όχι αυταρχικό σίγουρα. Όχι απόλυτο. Πιο πολύ συμμετοχικό. Μια ομάδα που όλοι μαζί συνεργαζόμαστε για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

<Σ2>

Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι πιο κρίσιμοι παράγοντες σε αυτό το στυλ ηγεσίας που επιλέγετε;

<Δ2>

Το ότι ακούω τις απόψεις όλων, τις γνώμες όλων, τις μετράω ίσα. Και προσπαθώ να έχω τα καλύτερα αποτελέσματα. Κυρίως αυτό νομίζω και ότι έχω και αρκετή υπομονή. Και πολλές φορές και σε κάποια πράγματα μπορώ να κάνω και πίσω. Δεν είμαι το αυταρχικό άτομο που θα αποφασίσω μόνη μου και δεν ακούω τις απόψεις των άλλων.

<Σ2>

Ναι. Ποιες στρατηγικές ακολουθείτε για να διατηρείτε την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου όσον αφορά ας πούμε, πρώτα στο εκπαιδευτικό προσωπικό;

<Δ2>

Εκπαιδευτικό προσωπικό, όπως είπα και πριν το να συμμετέχουμε όλοι μαζί και από κοινού να παίρνουμε αποφασίσεις. Και ότι είμαστε στην ουσία όλοι μια ομάδα ίση και έχουν τον ίδιο ρόλο απέναντι στο σχολείο.

<Σ2>

Απέναντι στους μαθητές;

<Δ2>

Απέναντι στους μαθητές κυρίως στην άλλη για να λειτουργεί καλύτερα μάλλον το σχολείο και οι μαθητές και το προσωπικό είμαστε έχουμε οργάνωση πολύ καλή του σχολείου στόχους και πρόγραμμα από την αρχή ξεκαθαρισμένα οι κανόνες που πρέπει να μπουν από την αρχή έτσι ώστε οι μαθητές να ξέρουν τους κανόνες και τα όριά τους γιατί πάντα τα παιδιά λειτουργούν πιο οργανωμένα έτσι. Ε με τους γονείς επίσης οι τακτικές μάλλον επαφές επικοινωνία που έχουμε με τους γονείς ή και η καθημερινή στο νηπιαγωγείο. Οι συναντήσεις ενημερώσεις και με τους οποίους όμως από την αρχή είμαστε ξεκάθαροι και ξέρει ο καθένας στο ρόλο του και πού μέχρι πού φτάνουν τα όρια της κάθε ομάδας. Είναι ξεκαθαρισμένα από την αρχή, έτσι ώστε να λειτουργούμε ουσιαστικά και χωρίς πολλές δυσκολίες. Και στην Κοινότητα προσπαθούμε να ανοίξουμε το σχολείο στην κοινότητα συνεχώς, με δράσεις να επικοινωνούμε, να βγάζουμε τα παιδιά έξω από το σχολείο. Και να ζητάμε και να έχουμε επίσης ανταπόκριση και από την τοπική κοινότητα το ίδιο.

<Σ2>

Γιατί πιστεύετε ότι αυτές τις στρατηγικές έχουν φανεί αποτελεσματικές; Τι είναι αυτό που τις χαρακτηρίζει;

<Δ2>

Νομίζω η οργάνωση, η οργάνωση της ομάδας η αποτελεσματικότητα οι ξεκάθαροι στόχοι που έχουνε θέσει από την αρχή και φυσικά το μεράκι και η όρεξη για να κάνουμε καινούρια πράγματα συνεχώς.

<Σ2>

Πώς είναι για εσάς να εκπληρώνεται τη θέση του εκπαιδευτικού ηγέτη στη σύγχρονη δημόσια ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα;

<Δ2>

Είναι από τη μια είναι ωραίο πολύ ωραίο. Αν εφόσον αν και εφόσον είχαμε και περισσότερες και καλύτερες και καλύτερη αντιμετώπιση και από την κοινωνία, με την έννοια ότι είναι δύσκολος ο ρόλος, θέλουμε να κάνουμε πράγματα συνεχώς, όμως είναι τόσο περιορισμένος ο χρόνος που δεν μπορούμε να κάνουμε πολλά. Είναι πολύ δύσκολος ο ρόλος στην πραγματικότητα γιατί οι απαιτήσεις είναι συνεχώς αυξανόμενες και είναι αυτό είναι λίγο δύσκολο για μας τους εκπαιδευτικούς.

<Σ2>

Ναι. Στον ηλεκτρονικό Τύπο και ειδικά σε ιστοσελίδες εκπαιδευτικού ενδιαφέροντος διαβάζουμε όλο και συχνότερα άρθρα με μαρτυρίες διευθυντών σχολείων σχετικά με αυτές τις απαιτήσεις που αναφέρετε και εσείς που συνοδεύουν τη θέση και τις ολοένα αυξανόμενες παραίτησης και εκτιμάται μάλιστα ότι σε λίγα χρόνια θα υπάρχει δυσκολία στην κάλυψη διευθυντικών θέσεων λόγω μη εκδήλωσης ενδιαφέροντος. Ποιο είναι το σχόλιό σας;

<Δ2>

Αλήθεια είναι αυτό έτσι. Κάπως έτσι θα γίνει σιγά σιγά γιατί είμαστε εκπαιδευτικοί πάνω από όλα δεν είμαστε διοικητικοί υπάλληλοι και είναι δύσκολος ο ρόλος και οι αυξανόμενες απαιτήσεις στη σύγχρονη κοινωνία. Δεν είναι εύκολο. Είναι πολύ δύσκολο είναι πολλές οι απαιτήσεις και η πίεση είναι μεγάλη πολλές φορές και γι' αυτό δεν την αντέχουν.

<Σ2>

Πώς αξιολογείτε το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της δημόσιας ελληνικής εκπαίδευσης σε σχέση με το ρόλο και τα καθήκοντα των διευθυντών;

<Δ2>

Δεν είναι ξεκάθαρο για μένα το σύστημα και δεν είναι θα πρέπει να αλλάξει και ανάλογα ανά τομέα ή βαθμίδα ειδικότητα θα πρέπει να είναι διαφορετικό και πιο ξεκάθαρα τα πράγματα. Δεν δεν μπορούμε να έχουμε τις ίδιες απαιτήσεις από έναν καθαρά διοικητικό διευθυντή από έναν

προϊστάμενο που κάνει εκτελεί και τα χρέη προϊσταμένου, ενώ συγχρόνως είναι και μέσα στην τάξη που είναι εκπαιδευτικός γιατί εκπαιδευτικός είναι ο βασικός του ρόλος. Οπότε εκεί κάπου θα πρέπει να ξεχωρίσει το νομοθετικό πλαίσιο ξεκάθαρα και ποιες είναι οι αρμοδιότητες που μπορεί να αναλάβει ένας εκπαιδευτικός. Δεν είναι όλες οι αρμοδιότητες, δεν είμαστε εκπαιδευμένοι για όλες τις αρμοδιότητες.

<Σ2>

Ναι. Με ποιους τρόπους η ισχύουσα νομοθεσία διευκολύνει και με ποιους δυσκολεύει το έργο σας;

<Δ2>

Διευκολύνει σε κάποιο σημείο γιατί όσο προχωράνε τα πράγματα και εξελίσσονται πλέον έχουν δημιουργηθεί κάποιες πλατφόρμες για κάποια διοικητικά καθήκοντα, τα οποία είναι ένας μπούσουλας και με τα χρόνια σίγουρα είναι πιο εύκολο, πιο ξεκάθαρο. Είναι δύσκολο γιατί σας είπα ο χρόνος είναι πολύ περιορισμένος για μας το πιο βασικό είναι ο χρόνος. Χρειάζεται προσωπικό χρόνο αρκετά για να ανταπεξέλθουμε σε αυτά τα καθήκοντα και συνεχώς και καθημερινώς μας ζητούν καινούργια πράγματα για τα οποία εμείς δεν είμαστε προετοιμασμένοι. Και δεν έχουμε και την κατάρτιση την ειδική για να ανταπεξέλθουμε σε αυτά.

<Σ2>

Ποιες αλλαγές πιστεύετε ότι θα βοηθούσαν τον ρόλο σας στη νομοθεσία;

<Δ2>

Θεωρώ ότι στα νηπιαγωγεία ξεκάθαρα θα ήταν πάρα πολύ σημαντικό και χρήσιμο να υπάρχει γραμματειακή υποστήριξη, η οποία να αναλαμβάνει όλα αυτά τα διοικητικά που πρέπει να γίνουν τα γραφειοκρατικά έτσι ώστε να μην ο εκπαιδευτικός να μην έχει αυτόν τον πολύπλοκο και πολυσύνθετο ρόλο.

<Σ2>

Πώς αξιολογείτε την αυτοαποτελεσματικότητά σας στην εκπλήρωση του ρόλου του εκπαιδευτικού ηγέτη;

<Δ2>

Θεωρώ ότι βελτιώνομαι προσωπικά συνεχώς. Προσπαθώ σίγουρα με περιθώρια βελτίωσης και άλλα. Θεωρώ ότι ανταπεξέρχομαι και ένα αποτέλεσμα σχετικά ε καλό άξιο αξιοπρεπές βγαίνει προς τα έξω.

<Σ2>

Ποιοι παράγοντες θεωρείται ότι επηρεάζουν το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

<Δ2>

Θεωρώ ότι πάνω από όλα είναι ο χαρακτήρας του εκπαιδευτικού. Ότι προσπαθώ και αξιολογώ όλα αυτά που λαμβάνω τα μηνύματα από γύρω μου, είτε από εκπαιδευτικούς είτε την τοπική κοινωνία, τους μαθητές προς όφελος του σχολείου και της κοινότητας. Αυτό νομίζω πιο πολύ ότι σαν χαρακτήρας μπορώ να ξεχωρίσω τα λάθη μου και τα σωστά μου και να βελτιώνομαι συνεχώς.

<Σ2>

Ως εκπαιδευτικός ηγέτης πώς πιστεύετε ότι επηρεάζει το δικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας στη λειτουργία της σχολικής σας μονάδας;

<Δ2>

Ναι την επηρεάζει διότι εγώ αν δεν βελτιώνομαι, αν δεν είμαι αν δεν προσπαθώ να εξελίσσομαι. Αν δεν ακούω γύρω μου τι συμβαίνει και έχω παρωπίδες και προχωράω μόνη μου σίγουρα και το σχολείο δεν θα μπορεί να λειτουργήσει από πίσω. Οπότε εγώ που ηγούμαι του σχολείου θεωρώ ότι έχω αυτά τα βασικά στοιχειώδη χαρακτηριστικά για να μπορέσω να βοηθήσω και να

οργανώσω και να λειτουργήσει καλύτερα η σχολική μου μονάδα είτε από εμένα εξαρτάται όλη η ομάδα. Θεωρώ ότι έχω κάποια προσόντα, όπως είναι η υπομονή, επιμονή, όπως είναι το να ακούω όλους και προσπαθώ να βελτιώνομαι για το καλό του σχολείου, οπότε νομίζω ότι πετυχαίνεται αυτό.

<Σ2>

Σε ποιους τομείς της σχολικής καθημερινότητας πιστεύετε ότι ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητάς σας;

<Δ2>

Στις καθημερινές σχέσεις με τους συναδέλφους πάνω από όλα στην καθημερινότητά μας. Με τα παιδιά πως η ομάδα λειτουργεί των εκπαιδευτικών με τους μαθητές και φυσικά και με τους γονείς και με την τοπική κοινωνία όλο αυτό έχει αντίκτυπο νομίζω, αλλά κυρίως στην καθημερινότητα τους συναδέλφους. Νομίζω το πιο βασικό είναι ότι απέναντι σε σχέση με τους συναδέλφους και την επικοινωνία μεταξύ μας.

<Σ2>

Με ποιο τρόπο συγκεκριμένα θέλετε να μου πείτε λίγο για τους συναδέλφους;

<Δ2>

Με ποιο τρόπο; Ναι. Με το να είμαι ευέλικτη και το να μου λένε καινούργιες προτάσεις, τις οποίες τις ακούω και τις αξιολογούμε όλοι μαζί και δέχομαι τους βοηθάει και αυτοί να γίνονται καλύτεροι, να βελτιώνονται. Επίσης κάνουμε πάρα πολλές ενδοσχολικές επιμορφώσεις ακούγοντας πάντα το τι οι ανάγκες έχουν οι εκπαιδευτικοί και το προσωπικό του σχολείου για να βοηθούν και να βελτιωνόμαστε καθημερινά.

<Σ2>

Με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας μπορεί να αποτελέσει παράγοντα αλλαγής στη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

<Δ2>

Παράγοντα αλλαγής; Ναι. Πιστεύω και θεωρώ ότι όντας εγώ πιο ευέλικτη και ανοικτή στους γύρω μου, θεωρώ ότι τους βοηθά ως τώρα όλη ομάδα. Να έχουν και οι ίδιοι κίνητρο για να γίνουν καλύτεροι, να είναι πιο αποτελεσματικοί στη δουλειά τους. Με το να τους ενισχύω. Με το να βοηθάω χωρίς να κρίνω. Θεωρώ ότι έτσι θα γίνει καλύτερη, θα υπάρχει καλύτερο αποτέλεσμα στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Και να μην είμαι με κλειστό με παρωπίδες, χωρίς εξέλιξη, χωρίς να. Κοιτώντας μπροστά και όχι πίσω. Στο μέλλον και να ανταποκρινόμαστε στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής, χωρίς να είμαστε κολλημένοι στο παρελθόν σε κατάσταση του παρελθόντος.

<Σ2>

Και να περάσουμε στην τελευταία ερώτηση, τι θεωρείτε ότι χρειάζεται σε προσωπικό και σε επίπεδο θεσμών προκειμένου να ενισχυθεί το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητάς σας;

<Δ2>

Σίγουρα αν όλο το πλαίσιο, το νομοθετικό, το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο το νομοθετικό πλαίσιο που υπάρχει βοηθούσε καλύτερα θα μπορούσαμε κι εμείς να ανταπεξέλθουμε πιο εύκολα στα καθήκοντά μας. Αν μας στήριζαν πιο πολύ αν μας δίναν κίνητρα περισσότερα και εμείς θα ήμασταν πιο αποτελεσματικοί στο επίπεδο που θα θέλαμε. Και σε προσωπικό επίπεδο σίγουρα χρειάζεται η δικιά μας εσωτερική αυτοκριτική και αξιολόγηση για να γινόμαστε καλύτεροι και αποτελεσματικότεροι.

<Σ2>

Ωραία. Ευχαριστώ πολύ.

<Δ2>

Και εγώ σας ευχαριστώ.

- Απομαγνητοφώνηση Δ3:

<Σ3>

Καλησπέρα. Ευχαριστώ που συμμετέχετε στην έρευνα μου. Θα μπορούσατε να μου πείτε το όνομά σας;

<Δ3>

Ονομάζομαι Δάφνη.

<Σ3>

Την ηλικία σας;

<Δ3>

Είμαι 58 ετών.

<Σ3>

Την ειδικότητα;

<Δ3>

ΠΕ60 δηλαδή νηπιαγωγός.

<Σ3>

Το σχολείο που υπηρετείτε;

<Δ3>

Το τρίτο νηπιαγωγείο Καρπενησίου είναι γενικής παιδείας και είμαι προϊσταμένη στο σχολείο αυτό.

<Σ3>

Άρα η διεύθυνση υπηρετήσής σας είναι πρωτοβάθμια. Ευρυτανίας, έτσι;

<Δ3>

Ναι πρωτοβάθμια Ευρυτανίας είμαι μόνιμη και ανήκω οργανικά σε αυτό το σχολείο που είμαι τώρα εδώ.

<Σ3>

Πόσα χρόνια έχετε προϋπηρεσία στην εκπαίδευση;

<Δ3>

31.

<Σ3>

31. Πόσους μαθητές έχει το σχολείο;

<Δ3>

Μαθητές 39.

<Σ3>

Και εκπαιδευτικούς;

<Δ3>

Τέσσερις.

<Σ3>

Έρχονται και αναπληρωτές είναι τέσσερις μόνιμοι;

<Δ3>

Είναι τέσσερις μόνιμοι είναι. Δηλαδή οργανικότητα βέβαια κάθε χρόνο μπορεί να φύγει κάποιος με απόσπαση οπότε έρχεται αναπληρωτής μετά για να συμπληρωθεί το κενό, το λειτουργικό.

<Σ3>

Πόσα χρόνια υπηρετείτε σε διευθυντική θέση γενικά και πόσο στο νηπιαγωγείο που είστε τώρα;

<Δ3>

Γενικά, υπηρετώ 28 χρόνια ως προϊσταμένη στο συγκεκριμένο σχολείο 18.

<Σ3>

Θεωρείτε ότι αλλάζει ο βαθμός δυσκολίας της διευθυντικής θέσης ανάλογα με τη βαθμίδα εκπαίδευσης από την πρωτοβάθμια στη δευτεροβάθμια;

<Δ3>

Ναι ξεκάθαρα, νομίζω ότι οι απαιτήσεις είναι εντελώς διαφορετική από τη φύση δηλαδή της δουλειάς μας, του επαγγέλματός μας λειτούργημα για μένα είναι άλλο πρωτοβάθμια και προσχολική και άλλο δευτεροβάθμια και μεγαλύτερα παιδιά που είναι ενήλικες σε πολλές βαθμίδες δευτεροβάθμιας.

<Σ3>

Οπότε η ζυγαριά βαραίνει στην πρωτοβάθμια ή στη δευτεροβάθμια για εσάς;

<Δ3>

Στη δευτεροβάθμια.

<Σ3>

Πώς προέκυψε στην επαγγελματική σας πορεία η διευθυντική θέση, πως δηλώσατε ενδιαφέρον;

<Δ3>

Εντάξει παλαιότερα σε μονοθέσια σχολεία αναγκαστικά ήμουν και προϊσταμένη και μετά ήρθα εδώ σε ένα σχολείο με διθέσιο οργανικά ορίστηκα λόγω προϋπηρεσίας και μετά έγινε σαν άτυπα. Είμαι η προϊσταμένη, δηλαδή θεωρούμε ότι εκεί και δεν αλλάζει αυτό ώσπου να φύγω από την υπηρεσία μου με συνταξιοδότηση.

<Σ3>

Οπότε αρχικά λόγω συνθηκών προέκυψε.

<Δ3>

Ναι ναι ναι και μετά.

<Σ3>

Και στην πορεία μείνατε. Ωραία. Πώς θα ορίζατε την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

<Δ3>

Είναι νομίζω ο αρχηγός μιας ομάδας που είναι υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία του

σχολείου από άποψη λειτουργικότητας μέχρι και παιδαγωγικής άποψης, τελospάντων ευθύνης.

<Σ3>

Ποια θεωρείτε ότι είναι τα βασικά στοιχεία που απαρτίζουν την έννοια;

<Δ3>

Υπευθυνότητα. Υπομονή, επιμονή σεβασμός προς όλους ισότητα. Όλα αυτά αρχές που καθορίζουν ένα δημοκρατικό και υπεύθυνο άτομο άνθρωπο.

<Σ3>

Αν δούμε λίγο πιο συγκεκριμένα, ποιες αρμοδιότητες πιστεύετε ότι περιλαμβάνει η ηγεσία μιας εκπαιδευτικής μονάδας;

<Δ3>

Είναι υπεύθυνος για τα πάντα από την οργάνωση την κτιριακή, τη λειτουργικότητα του σχολείου, την παιδαγωγική ευθύνη και για τους μαθητές και για τους εκπαιδευτικούς και κατ' επέκταση για όλη τη σχολική κοινότητα.

<Σ3>

Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν εκπαιδευτικό ηγέτη σε ενδοπροσωπικό, διαπροσωπικό και οργανωσιακό επίπεδο; Να τα πάρουμε ένα ένα ενδοπροσωπικό πρώτο επίπεδο.

<Δ3>

Ναι ενδοπροσωπικό. Να είναι ηγέτης να έχει υπομονή, επιμονή. Να έχει να μπορεί να αξιολογήσει μόνος του τον εαυτό του, να έχει αυτοκριτική, δηλαδή να κάνει αυτοκριτική και να αντιμετωπίζει τους άλλους σαν ίσος προς ίσο. Σεβασμός, δηλαδή στον συνάδελφο, γιατί είμαστε πάνω από όλα συνάδελφοι εμείς στην προσχολική τουλάχιστον.

<Σ3>

Σε διαπροσωπικό επίπεδο;

<Δ3>

Διαπροσωπικό επίπεδο να αντιμετωπίζουν τους ανθρώπους σαν ίσους του το προσωπικό δηλαδή που είναι υφιστάμενοι μου σε εισαγωγικά είναι συνάδελφοι. Δεν υπάρχουν δηλαδή οι διακρίσεις. Είμαι εγώ ψηλά και αυτοί χαμηλότερα και να ενεργώ και σαν πρότυπο θεωρώ.

<Σ3>

Πολύ βασικό.

<Δ3>

Να τους δίνω χώρους, ελευθερία κινήσεων, λόγου και συνεργάτες.

<Σ3>

Και σε οργανωσιακό επίπεδο;

<Δ3>

Οργανωσιακό επίπεδο ναι να οργανώνω και να είμαι εγώ αυτός που θα είμαι πρώτος και καλύτερος και σωστός απέναντι σ' αυτό που ορίσαμε σαν οργάνωση, ας πούμε σαν οργανωτικό επίπεδο ξέρω εγώ σαν κανόνες στους κανόνες να λειτουργώ εγώ πρώτα σωστά για να ακολουθούν και οι υπόλοιποι. Και να είμαστε οργανωμένοι, δηλαδή ομάδα.

<Σ3>

Ναι. Από αυτά τα στοιχεία ποιο θα αξιολογούσατε το σημαντικότερο;

<Δ3>

Πιο σημαντικότερο νομίζω ο σεβασμός προς τους συναθρώπους μας και δη συνάδελφοι εδώ στην προκειμένη περίπτωση. Αυτό νομίζω είναι το πιο σημαντικό γιατί από αυτό βγαίνουν και τα υπόλοιπα πηγάζουν το σεβασμό, είναι και η ελευθερία του προς τον συνάνθρωπο είναι και ο χώρος που του δίνεις.

<Σ3>

Είναι βασική προϋπόθεση που φέρνει και όλα τα άλλα.

<Δ3>

Ναι, νομίζω αυτό.

<Σ3>

Ποια χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη που αναφέρατε θεωρείτε ότι κατέχετε εσείς;

<Δ3>

Ναι. Θεωρώ ότι έχω την ενσυναίσθηση. Κατέχω αυτό το συναίσθημα τελospάντων της και βλέπω τους συναδέλφους σαν συνάδελφους. Είμαστε δηλαδή σε ίσο επίπεδο, δεν έχουμε σκαλοπάτι ο ένας από τον άλλον. Μετά λειτουργώ ως πρότυπο. Και τους δίνω ελευθερία κινήσεων, δημοκρατικά, δηλαδή θεωρώ ότι είμαι πολύ δημοκρατική απέναντι στο σύνολο.

<Σ3>

Άρα λειτουργείτε σαν ηγέτης στη σχολική σας μονάδα;

<Δ3>

Νομίζω πως ναι. Εμπνέω αυτό το αίσθημα. Δεν ξέρω αν κάνω λάθος αλλά τα γεγονότα γιατί είμαστε και χρόνια αυτή αυτή η ομάδα νομίζω ότι εμπνέω και εμπιστοσύνη και αυτό πολύ μετριόφρων.

<Σ3>

Πώς θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως ηγέτη του νηπιαγωγείου;

<Δ3>

Ως ηγέτη του νηπιαγωγείου. Δεν ξέρω. Νομίζω ότι είμαι λίγο μπροστά πάω μπροστά ένα βήμα μπροστά όπως θα έπρεπε ενώ θεωρώ αυτό όμως δεν σημαίνει ότι είναι οι άλλοι πολύ πίσω. Τους σέβομαι και νομίζω και είναι αυτό που είμαι εμπνευστής ορισμένων ανθρώπων και θεωρώ ότι αυτό τους δίνει τους ενθαρρύνει για να ανοίξουν και αυτοί τους ορίζοντες να μιλάνε πιο ελεύθερα και δίνω χρόνο και θεωρώ ότι αυτό είναι πολλοί στο σχολείο μας τουλάχιστον αυτή η εικόνα βγαίνει.

<Σ3>

Πώς θα περιγράφατε το βίωμα της ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης από την προσωπική σας εμπειρία;

<Δ3>

Το βίωμα της ηγεσίας στον χώρο.

<Σ3>

Έχετε και πολλά χρόνια εμπειρίας.

<Δ3>

Είναι πολλά χρόνια εμπειρίας και νομίζω ότι σε συνεργασία και με την το σχολείο μας είναι εκπαιδευτική κοινότητα και έχουμε είναι και άλλοι προϊστάμενοι γιατί είναι μικρές βαθμίδες και διαφορετικές βαθμίδες και πρωτοβάθμια και προσχολική και δευτεροβάθμια. Και νομίζω ότι έχω βάλει κι εγώ ένα λιθαράκι ώστε να πάει λίγο πιο μπροστά. Αυτό.

<Σ3>

Ποια στοιχεία της εμπειρίας αυτής αξιολογείται ως θετικά και ποια είναι αυτά που σας δυσκολεύουν;

<Δ3>

Θετικά θεωρώ ότι σαν χαρακτήρας ανοίγομαι και προσπαθώ να ανοίξω και τους άλλους έτσι ώστε να μιλάμε. Αυτό όμως πολλές φορές είναι και ανασταλτικός παράγοντας το ότι εγώ έχω όραμα αυτό δεν σημαίνει ότι όλοι έχουν όραμα ή ότι εγώ επιδιώκω να το κάνουμε αυτό κι ο άλλος ότι το βλέπει σωστό. Εγώ νομίζω όμως ότι όλοι πρέπει να το κάνουμε, δεν δεν αφήνω δηλαδή περιθώρια λάθους τους ακούω μεν, αλλά θεωρώ ότι είναι ασυμβίβαστα κάποια πράγματα. Είναι και ανασταλτικός, είναι ελάττωμα, δεν ξέρω.

<Σ3>

Πώς επιτυγχάνετε την ισορροπία ανάμεσα σε όλους αυτούς τους πολλαπλούς επαγγελματικούς

ρόλους που υπηρετείτε;

<Δ3>

Ναι. Είναι ότι εμείς δεν είναι ξεκάθαροι και διακριτοί οι ρόλοι μας και πολλές φορές είναι και μεταξύ μας συγκρούονται και ξεχνάμε ότι είμαστε προϊστάμενοι ξεχνάμε ότι είμαστε εκπαιδευτικοί, αλλά επειδή συνάδελφοι με βοηθάνε είμαστε ομάδα. Στα 15 χρόνια τα τελευταία αυτή είμαστε ίδια ομάδα να μην πω 18, αλλά νομίζω ότι βοηθά ο ένας τον άλλον για να υπάρχει αυτή η ισορροπία. Οι συνάδελφοι δηλαδή και βέβαια σας είπα και πριν είναι και η ομάδα των σχολείων που είμαστε.

<Σ3>

Το συγκρότημα.

<Δ3>

Ναι το συγκρότημα.

<Σ3>

Πώς πιστεύετε ότι σας αξιολογούν ως ηγέτη του νηπιαγωγείου οι εκπαιδευτικοί, οι συνάδελφοί σας; Τι ανατροφοδότηση παίρνετε από αυτούς;

<Δ3>

Νομίζω ότι εμπνέω μια έμπιστη εμπιστοσύνη με εμπιστεύονται και λειτουργώ και σαν εφιαλτήριο ας πούμε έτσι ώστε και αυτοί να βγάλουν κάποια εσώψυχα από μέσα τους που πολλές φορές δεν τα ξέρουμε και οι ίδιοι ότι τα έχουμε. Αυτό και το δείχνουμε έμπρακτα αυτό. Δηλαδή λειτουργούμε και νομίζω ότι είμαστε ένα παζλ που συμπληρώνει ένας τον άλλον.

<Σ3>

Πολύ όμορφο.

<Δ3>

Ναι.

<Σ3>

Και οι μαθητές σας πώς σας αξιολογούν; Τί ανατροφοδότηση παίρνετε από εκεί;

<Δ3>

Ναι οι μαθητές αυτό είναι μεγάλο τέτοιο είμαι η κυρία Δάφνη που φωνάζει, αλλά είμαι και η κυρία Δάφνη που παίζει μαζί τους και εκεί γινόμαστε ένα κουβάρι τελοσπάντων. Ξέρουν όμως έχουν ξεχωρίζουν τους ρόλους και όσο και να το παίζω αυστηρή και πρέπει να είναι και κάποιος μπαμπούλας μέσα σε στη δικιά μας, στην κοινότητα, γιατί είμαστε πολλά μικρά παιδάκια που είμαστε παιδιά δεν υπάρχει ο ρόλος του μεγάλου τελοσπάντων γινόμαστε και εμείς παιδιά και νομίζω ότι είναι η καλύτερη επιβράβευση για αυτό.

<Σ3>

Από ποια άλλα πρόσωπα ή ομάδες παίρνετε ανατροφοδότηση για το ρόλο σας ως ηγέτη του τρίτου νηπιαγωγείου;

<Δ3>

Ναι πρώτον από τους συναδέλφους προϊσταμένους της σχολικής κοινότητας. Από την υπηρεσία μου τους ανωτέρους μου προϊστάμενος δηλαδή και διευθυντής διεύθυνση από τους γονείς από διάφορους φορείς συλλόγους, γιατί συνεργαζόμαστε και ανοίγουμε το σχολείο μας ανοιχτό. Νομίζω ότι όλοι αυτοί είναι παράγοντες ανατροφοδότησης.

<Σ3>

Πώς σας επηρεάζει λοιπόν αυτή η ανατροφοδότηση που παίρνεται από όλους αυτούς τους εμπλεκόμενους;

<Δ3>

Αχ δεν μπορείς να φανταστείς πόσο ανατροφοδότηση; Νομίζω ότι θέλω να κάνω και άλλα περισσότερα. Ναι, δεν με κουράζει αυτό όταν είναι πρόκληση για μένα

<Σ3>

Σας κινητοποιεί.

<Δ3>

Ναι ναι ναι ναι που πίστευα ότι δεν έχω έτσι κάποια πράγματα και ανακαλύπτω άλλες πλευρές του εαυτού μου κάθε μέρα. Δεν ξέρω γιατί ίσως είναι και τα χρόνια υπηρεσίας μεγαλώνουμε, γινόμαστε πιο ευσυγκίνητοι. Δεν ξέρω. Αυτό.

<Σ3>

Οπότε σας κάνουν να βλέπετε και άλλες πτυχές

<Δ3>

Ναι ναι ναι πολλές φορές, τον βλέπω πολύ όμορφο τον κόσμο.

<Σ3>

Στην πράξη, με ποιους τρόπους αξιοποιείται αυτή την ανατροφοδότηση που παίρνετε;

<Δ3>

Προσπαθώ να κάνω περισσότερα πράγματα για το σχολείο μου, το ανοίγω περισσότερο στην κοινωνία, δηλαδή κάνουμε δράσεις πολλές και ανοίγουμε πέραν από το καθαρά παιδαγωγικό, προσπαθούμε να ανοίξουμε αυτά που δέχεται, που είναι οι προκλήσεις της κοινωνίας νομίζω και της σημερινής καθημερινότητας.

<Σ3>

Πώς θα περιγράφατε συνοπτικά το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται;

<Δ3>

Α τώρα εδώ εγώ μόνο ηγέτη δε ηγεσία ναι ηγέτης είμαι προϊστάμενος, δεν είμαι. Νομίζω ότι είναι πολύ διαφορετικό. Είμαι ηγέτης, προσπαθώ να είμαι, να σας είπα και πριν εφελτήριο για τους συναδέλφους, για τους μαθητές, για όλα αυτά. Δεν είμαι προϊστάμενος, νομίζω είναι πολύ δημοκρατικό.

<Σ3>

Οκ είναι δημοκρατικό, το στυλ ηγεσίας σας.

<Δ3>

Ναι ναι, είναι πολύ δημοκρατικό, δηλαδή δίνω χώρους και είναι ομαδοσυνεργατικό. Είναι αυτό που είπα πριν είμαστε παζλ που ένας κουμπώνει με τον άλλον και προσπαθούμε να βγει ένα όσο καλύτερο αποτέλεσμα μπορούμε βέβαια.

<Σ3>

Ενώ προϊστάμενος που αναφέρεται;

<Δ3>

Προϊστάμενος νομίζω ότι πολλές φορές συγκρούεται το βλέπω και δηλαδή πολλές φορές είναι κάποιες αποφάσεις σαν προϊστάμενος που συγκρούομαι με τον ίδιο μου τον εαυτό που είμαι εκπαιδευτικός. Και προσπαθώ να το ισορροπήσω λίγο αυτό με το δεν ξέρω να ωραιοποιήσουμε;

Να ζαχαρώσουμε το χάπι αν θες;

<Σ3>

Ναι γιατί καλείστε και τους δύο ρόλους να τους υπηρετήσετε.

<Δ3>

Ναι ναι.

<Σ3>

Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι πιο κρίσιμοι παράγοντες σε αυτό το στυλ ηγεσίας που επιλέγετε;

<Δ3>

Νομίζω ότι είναι ο χαρακτήρας, είναι τα χρόνια υπηρεσίας, είναι η ίδια ομάδα που είμαστε που απαρτίζουμε τον σύλλογο εκπαιδευτικών διδασκόντων, δηλαδή. Και βέβαια ναι, νομίζω ο χαρακτήρας είναι περισσότερο. Και οι προκλήσεις που δεχόμαστε και οι ανάγκες πολλές φορές μας κάνουνε. Όλα αυτά βοηθάνε.

<Σ3>

Ποιες στρατηγικές ακολουθείτε για να διατηρείτε την αποτελεσματική λειτουργία του νηπιαγωγείου όσον αφορά αρχικά στο εκπαιδευτικό προσωπικό;

<Δ3>

Ναι εδώ είναι στρατηγικές γιατί προσπαθώ εγώ να είμαι ελεύθερη ανοιχτή για να το ίδιο περιμένω και από τους άλλους δηλαδή δεν μπορώ να είμαι εγώ κλειστός και να περιμένουμε τους άλλους να είναι ανοιχτοί. Δηλαδή εκ του πονηρού ποντάρουμε στο φιλότιμο τη συναδελφικότητα και στην συναίσθηση όλων μας και προσπαθούμε δηλαδή εκ του πονηρού εγώ προσωπικά αυτό είναι δηλαδή τρικ.

<Σ3>

Ναι ναι.

<Δ3>

Και πολλές φορές δηλαδή ή να παρουσιάσω κάτι σαν ιδέα του συλλόγου, όχι δικό μου. Να μη δρας ως προϊστάμενος, ας πούμε, ως συνάδελφος και αυτό βοηθάει και στη δικιά μου αποτελεσματικότητα, δηλαδή σαν ηγέτης του σχολείου. Είναι πονηριά. Σας είπα εκ του πονηρού.

<Σ3>

Όσον αφορά στους μαθητές στις στρατηγικές ακολουθείτε;

<Δ3>

Νομίζω και το ίδιο και στους μαθητές λειτουργούμε σαν πρότυπα και κάνουμε και εμείς πράγματα που θεωρώ ότι και τα παιδιά το βλέπουν και λειτουργούμε σαν πρότυπα καθαρά σαν πρότυπα και στους μαθητές.

<Σ3>

Ναι, οι στρατηγικές σας με τους γονείς;

<Δ3>

Με τους γονείς. Εδώ τώρα ναι μεν, αλλά. Δίνουμε χώρους, αλλά έχουμε και ξεκάθαρες κόκκινες γραμμές, δηλαδή. Είμαστε ανοιχτοί είμαστε ευέλικτοι, είμαστε όλα αυτά, αλλά στα εννιά στα δέκα νομίζω ότι καίγεται δηλαδή έχουμε διακριτούς διακριτές γραμμές αυτό.

<Σ3>

Και όσον αφορά στην κοινότητα;

<Δ3>

Στην κοινότητα ανοίγουμε η εξωστρέφεια του σχολείου μας, είναι προσπαθούμε να είμαστε μέσα στην κοινότητα σαν κομμάτι αυτής. Δηλαδή θα τους βοηθήσουμε και πολιτιστικά και παιδαγωγικά. Είμαστε μέρος της κοινότητας, προσπαθούμε τουλάχιστον και μαζί με την όλη σχολική κοινότητα που είναι το συγκρότημα το σχολικό είμαστε μπροστάριδες, μπορούμε να πω.

<Σ3>

Πρωτοπόροι.

<Δ3>

Ναι.

<Σ3>

Γιατί λοιπόν αυτές οι στρατηγικές που αναφέρατε έχουν φανεί αποτελεσματικές; Τι πιστεύετε;

Τι είναι αυτό που τις χαρακτηρίζει;

<Δ3>

Είναι ξεκάθαρες και όλο αυτό βγαίνει από αγάπη για αυτό που κάνω, δεν το κάνω δηλαδή για προσωπική προβολή, ας πούμε. Δε φαίνομαι καν εγώ. Αυτό τουλάχιστον πιστεύω κι αυτό θέλω να γίνεται. Και αν κάποια προβολή αυτό δεν γίνεται εσκεμμένα σίγουρα. Είναι αυτό που θέλω η αγάπη για να ανοίξω το σχολείο να φανεί στην κοινωνία μας να πάνε τα παιδιά μας μπροστά και όσο μπορούμε δηλαδή να τα ετοιμάσουμε να πάνε στο δημοτικό και να είναι αυριανοί πολίτες.

Αυτό.

<Σ3>

Πώς είναι για εσάς να εκπληρώνεται τη θέση του εκπαιδευτικού ηγέτη στη σύγχρονη δημόσια ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα;

<Δ3>

Αυτό τώρα. Εντάξει, νομίζω ότι προσπαθήσαμε για να πετύχουμε κάποια πράγματα και αν και δεν είναι ξεκάθαρο τι προσπαθούμε να κάνουμε ξεκάθαρες αρμοδιότητες μας. Ούτε και οι ρόλοι μας, όπως είπα και πριν, είμαστε εκπαιδευτικοί και προϊστάμενοι και πολλές φορές συγκρούονται αυτοί οι δύο ρόλοι. Αλλά προσπαθούμε να το απλοποιήσουμε, να ρισκάρουμε να πάρουμε αποφάσεις που πολλές φορές δεν ξέρουμε και οι ίδιοι ότι θα το κάναμε ας πούμε. Αυτό δεν ξέρω τί άλλο μπορώ να πω και εντάξει θεωρώ ότι είμαστε ένα σχολείο πετυχημένο, στέκεται τελοσπάντων στη στην πόλη μας.

<Σ3>

Πολύ ωραία. Να περάσουμε λιγάκι στην επικαιρότητα, στον ηλεκτρονικό τύπο και ειδικά σε ιστοσελίδες εκπαιδευτικού ενδιαφέροντος, διαβάζουμε όλο και πιο συχνά άρθρα με μαρτυρίες διευθυντών σχολείων σχετικά με τις απαιτήσεις που συνοδεύουν τη θέση και τις ολοένα αυξανόμενες παρατήσεις, ενώ εκτιμάται μάλιστα ότι σε λίγα χρόνια θα υπάρχει δυσκολία στην κάλυψη διευθυντικών θέσεων λόγω μη εκδήλωσης ενδιαφέροντος. Πώς θα το σχολιάζατε;

<Δ3>

Ναι, η αλήθεια είναι ότι η καθημερινότητα είναι αυτό πλέον οι απαιτήσεις, οι παρατήσεις.

Βέβαια στα μεγάλα σχολεία είναι και μεγαλύτερος ο φόρτος εργασίας. Θα μου πείτε όμως ότι εκεί στα μεγάλα σχολεία ας πούμε από ότι βλέπω στο δημοτικό έχουν και δεν έχουν και τόσες ώρες διδακτική υπηρεσία, αλλά είναι πολλά τα οι αρμοδιότητες που φόρτωσαν δηλαδή στους διευθυντές. Και αυτά τα κάνανε σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Δηλαδή μέχρι και τις άδειες

του προσωπικού εμείς πρέπει να τις εγκρίνουμε εμείς πρέπει να τις και να τα έντυπα και να τα στέλνουμε και να τα κάνουμε. Δηλαδή φορτωθήκαμε πολύ γραμματειακή δουλειά. Και όχι μόνο. Να είσαι και φύλακας και επιστάτης πολλές φορές μέχρι και χωροφύλακας. Και για αυτό είναι πολλές ευθύνες και δεν υπάρχουν και κίνητρα. Έλλειψη κινήτρων.

<Σ3>

Ναι.

<Δ3>

Ούτε επαγγελματική εξέλιξη, ούτε και οικονομική εξέλιξη ας πούμε οικονομικό κίνητρο. Και γιατί λέει ο άλλος να χαλάσω τη δουλειά μου, το κεφάλι μου, την οικογένειά μου; Και για αυτό θεωρώ ότι υπάρχουν πολλές παραιτήσεις.

<Σ3>

Πώς αξιολογείτε εσείς το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της δημόσιας ελληνικής εκπαίδευσης σε σχέση με το ρόλο και τα καθήκοντα των διευθυντών;

<Δ3>

Α άσχετο. Δηλαδή υπάρχει ένα διάταγμα που του '79 νομίζω το καθηκοντολόγιο των προϊσταμένων των μικρών, των μονοθέσιων μάλλον σχολείων νηπιαγωγείων προσχολικής μέχρι και το επαλ ή της ειδικής αγωγής είναι το ίδιο. Δεν νομίζω ότι είναι οι αρμοδιότητες ίδιες ή το καθηκοντολόγιο είναι το ίδιο. Δεν είναι καθόλου σωστό για μένα.

<Σ3>

Ναι.

<Δ3>

Είναι πολύ λάθος δηλαδή ξεκινάει από κει το λάθος.

<Σ3>

Ότι δεν έχει γίνει διαχωρισμός.

<Δ3>

Δεν έχει γίνει διαχωρισμός ούτε βαθμίδων ούτε ούτε καν λειτουργικότητας και οργανικότητας σχολείων. Όλα για όλους.

<Σ3>

Και αυτό ισχύει μέχρι σήμερα έτσι;

<Δ3>

Ναι ναι ναι.

<Σ3>

Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι η ισχύουσα νομοθεσία διευκολύνει και με ποιους δυσκολεύει το έργο σας;

<Δ3>

Λοιπόν, θυμάμαι ότι όταν ξεκίνησα εγώ να είμαι προϊσταμένη είχαμε και γράφαμε με το χέρι μια αίτηση. Τώρα βέβαια υπάρχει το σύστημα που πλατφόρμες γίνονται όλα ηλεκτρονικά. Το κατακτήσαμε βέβαια μόνοι μας αυτό το κατακτήσαμε. Δηλαδή εγώ στα ξαφνικά στα 50 μου χρόνια δηλαδή έπρεπε να μάθω πληροφορική. Το έμαθα εντάξει το έμαθα και με διευκολύνει. Αυτό. Αλλά όμως δεν μπορώ εγώ να βγαίνω από την τάξη όταν χτυπάει ένα τηλέφωνο για να δώσω στοιχεία.

<Σ3>

Ναι.

<Δ3>

Ή να εγκρίνω την άδεια του προσωπικού, δηλαδή αυτό είναι δυσκολεύει το εκπαιδευτικό μου έργο.

<Σ3>

Ναι.

<Δ3>

Όχι το αν ήμουν μόνο προϊστάμενος, δε θα με πείραζε. Είμαι προϊστάμενος ή είμαι διοικητικός.

Τώρα είναι συγκρούονται και είναι και πολλές οι ώρες.

<Σ3>

Βέβαια. Ποιες αλλαγές πιστεύετε ότι θα βοηθούσαν τον ρόλο σας στη νομοθεσία;

<Δ3>

Ε στη νομοθεσία είπαμε να γίνει ένα ξεκαθάρισμα ευθυνών και αρμοδιοτήτων και καθηκόντων.

Αυτό νομίζω ότι θα διευκόλυνε. Και βέβαια και προσωπικό γραμματειακής υποστήριξης.

<Σ3>

Υπάρχει κάτι συγκεκριμένο που έχετε στο μυαλό για το νηπιαγωγείο για τη δική σας βαθμίδα που θα βοηθούσε;

<Δ3>

Ναι να με αποδεσμεύσουν από τα εκπαιδευτικά μου καθήκοντα γιατί εγώ κάνω 25 ώρες.

<Σ3>

Ναι.

<Δ3>

Μέσα στην τάξη. Και καλούμε μετά να κάνω κι άλλες 25 ως προϊσταμένη. Αυτό δε νομίζω ότι είναι σωστό και εφικτό να είναι. Κάπου θα κάπου θα χάνω και όσο περνούν τα χρόνια ακόμα περισσότερα γιατί 25 χρόνια είχα και στο πρώτο έτος 25 ώρες είχα και στο πρώτο έτος που πήγα για δουλειά 25 χρόνια 25 ώρες την εβδομάδα έχω και τώρα μετά από 31 χρόνια δεν μειώθηκε δηλαδή οι διδακτικές μου ώρες εμένα. Οι αντοχές νομίζω ότι λιγοστεύουν, λιγοστεύουν.

<Σ3>

Πώς αξιολογείτε την αυτοαποτελεσματικότητά σας στην εκπλήρωση του ρόλου του εκπαιδευτικού ηγέτη;

<Δ3>

Δεν ξέρω. Εγώ για 'μένα; Εντάξει θεωρώ ότι εμπνέω και νομίζω ότι έχω και ένα αποτέλεσμα.

Όταν εμπνέεις λειτουργούν όλοι σωστά, οπότε το αποτέλεσμα είναι δεν είναι μόνο δικό του το θετικό αποτέλεσμα. Ότι εμπνέω και αυτό όταν εμπνέεις λειτουργούν όλοι θετικά και βγαίνει ένα καλύτερο αποτέλεσμα προς τα έξω. Αυτό.

<Σ3>

Ποιοι παράγοντες, πιστεύετε ότι επηρεάζουν το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

<Δ3>

Λοιπόν πρώτα είναι ο χαρακτήρας μου, είμαι εξωστρεφής, μιλάω κάνω και και θέλω και από τους άλλους να μιλάνε οπότε τους προτρέπω να μιλάνε. Οι συνάδελφοί μου βασικό. Να μην το πρώτο, αλλά αν δεν ήταν ο χαρακτήρας μου δε θα ήταν και οι συνάδελφοι έτσι και η ίδια ομάδα που είμαστε χρονιά στο ίδιο σχολείο και όλο το συγκρότημα δηλαδή. Αυτό.

<Σ3>

Ως εκπαιδευτικός ηγέτης πώς πιστεύετε ότι επηρεάζει το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

<Δ3>

Ναι είναι αυτό που είπα και πριν. Ότι σαν ηγέτης εγώ θεωρώ ότι παίρνω τα ρίσκα μου και τραβάω μαζί μου και προς τα πάνω. δηλαδή προσπαθώ και όλους τους άλλους και βγάζουν και οι άλλοι εαυτό που δεν ξέραμε όλοι μας. Αυτό νομίζω ότι κάνω.

<Σ3>

Σε ποιους τομείς συγκεκριμένα της σχολικής καθημερινότητας πιστεύετε ότι ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητάς σας;

<Δ3>

Στην καθημερινότητά μας γενικά. Στις δράσεις που έχουμε σαν σχολείο στη στο χαρακτήρα των παιδιών που είναι ανοιχτά, μιλάνε, λειτουργούν σαν ομάδα η συνεργατικότητα που έχει αναπτυχθεί και βλέποντας και τα παιδιά που πηγαίνουν στο δημοτικό, νομίζω ότι εκεί φαίνονται τα αποτελέσματα. Εμείς δεν έχουμε σαν το δημοτικό που μαθαίνουμε την πρόσθεση και είναι ορατά τα αποτελέσματα αμέσως. Μακροπρόθεσμα φαίνεται η αποτελεσματικότητά μας και η δουλειά μας. Αυτό.

<Σ3>

Με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας μπορεί να αποτελέσει παράγοντα αλλαγής στη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

<Δ3>

Δίνοντας χώρο στους συναδέλφους ανοίγοντας το σχολείο και σε άλλους τομείς με τις δράσεις που κάνουμε σεμινάρια τους γονείς τους βάζουμε και αυτούς μέσα στην λειτουργία του σχολείου, ενεργοποίηση δηλαδή όλων των παραγόντων των γύρων μας. Και ανοίγουμε το σχολείο προς κάθε κατεύθυνση. Και τους μαθητές μας. Ενεργοποιούμε δηλαδή όλο το μηχανισμό.

<Σ3>

Αυτό μέσα από την αυτοαποτελεσματικότητα του ηγέτη έτσι;

<Δ3>

Ναι ναι ναι. Αν δεν κάνω εγώ πρώτα την πρώτη το πρώτο βήμα δηλαδή δεν νομίζω ότι σαν εφελτήριο το είπα και πριν. Ότι αυτό δηλαδή είμαι ο μεταβατικός ο συνδετικός κρίκος για να βγάλουμε εαυτόν έξω, να ανακαλύψουμε και άλλες πλευρές του εαυτού μας που μπορεί να είναι από διεκδικητικός μέχρι δεν ξέρω τι. Κι εγώ δεν ήξερα ότι έχω για τον εαυτό μου. Δεν ξέρω κάθε φορά δηλαδή ανακαλύπτω και εγώ ότι πέραν ότι βελτιώνομαι, αλλά έλεγα μπορώ να το κάνω εγώ αυτό;

<Σ3>

Και τελευταία ερώτηση, τι θεωρείτε ότι χρειάζεται σε προσωπικό επίπεδο και σε επίπεδο θεσμών προκειμένου να ενισχυθεί το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητάς σας;

<Δ3>

Μάλιστα. Προκλήσεις νομίζω. Όρεξη για δουλειά, αγάπη για αυτό που κάνεις και νομίζω η ομάδα η ισότητα στην ομάδα. Ναι μεν αλλά. Ακούμε όλους τους άλλους και βέβαια να βοηθήσει και η κοινωνία με σεμινάρια με εκπαιδεύσεις και όλα αυτά που συνεπάγονται τελospάντων και περισσότερο χώρο και σε μας. Η μείωση ωραρίου εκπαιδευτικού για να έχουμε περισσότερο χρόνο, να μην κουραζόμαστε γιατί μετά από 31 χρόνια υπηρεσίας είναι και η φθορά. Όσο και να θέλουμε δεν μπορούμε να είμαστε όπως ήμασταν και πριν 30 χρόνια. Γιατί έχουμε και οικογένεια έχουμε πολλά. Βαραίνουμε δηλαδή

<Σ3>

Πολλοί οι ρόλοι.

<Δ3>

Ναι είναι πολλοί οι ρόλοι.

<Σ3>

Ωραία ευχαριστώ πάρα πολύ.

<Δ3>

Ευχαριστώ να'σαι καλά.

- Απομαγνητοφώνηση Δ4

<Σ4>

Καλησπέρα, ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας στην έρευνά μου. Θα ήθελα να σας ρωτήσω κάποια δημογραφικά στοιχεία το όνομα σας;

<Δ4>

Βασιλική.

<Σ4>

Και η ηλικία σας;

<Δ4>

42.

<Σ4>

Ωραία η ειδικότητά σας;

<Δ4>

Είμαι νηπιαγωγός σε σχολείο ειδικής αγωγής.

<Σ4>

Η θέση που υπηρετείτε εκεί;

<Δ4>

Είμαι η προϊσταμένη και η εκπαιδευτικός του σχολείου, καθότι είναι μονοθέσιο το σχολείο αυτό.

<Σ4>

Άρα, η διεύθυνση υπηρετήσής σας είναι πρωτοβάθμια.

<Δ4>

Πρωτοβάθμια ναι.

<Σ4>

Νομού;

<Δ4>

Ευρυτανίας.

<Σ4>

Ωραία είστε μόνιμη;

<Δ4>

Είμαι μόνιμη ναι ναι.

<Σ4>

Έχετε οργανική στο σχολείο;

<Δ4>

Έχω οργανική τα τελευταία χρόνια.

<Σ4>

Τώρα μπορείτε να μου πείτε τα έτη συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας σας;

<Δ4>

17.

<Σ4>

17 και πόσους μαθητές έχει το σχολείο;

<Δ4>

Δύο είχε τη χρονιά που πέρασε και τρεις θα έχει την επόμενη.

<Σ4>

Ωραία. Και εκπαιδευτικούς μου είπατε είναι μονοθέσιο, άρα είστε η μοναδική;

<Δ4>

Η μοναδική εκπαιδευτικός ναι.

<Σ4>

Υπόλοιπο προσωπικό υπάρχει στο σχολείο;

<Δ4>

Υπάρχει ειδικό εκπαιδευτικό προσωπικό που είναι συνάδελφοι αναπληρωτές που έρχονται κάθε χρόνο, οι οποίοι μοιράζονται σαν ώρες με το ειδικό δημοτικό και το Ε.Ε.Ε.ΕΚ που υπάρχουν στον νομό και διατίθενται σε μένα μία ή δύο ώρες ανάλογα τη διεύθυνση πόσες ώρες θα τους διαθέσει.

<Σ4>

Κατά μέσο όρο λοιπόν, πόσα άτομα απασχολείτε τη χρονιά στο σχολείο;

<Δ4>

Εγώ εκπαιδευτικός θα είναι σίγουρα δύο άτομα η ψυχολόγος και κοινωνικός λειτουργός και το ειδικό βοηθητικό προσωπικό.

<Σ4>

Ωραία ωραία. Θα ήθελα να σας ρωτήσω πόσα χρόνια υπηρετείτε σε διευθυντική θέση γενικά και πόσα στο ειδικό νηπιαγωγείο;

<Δ4>

Ωραία από τα 17 χρόνια, τα δέκα χρόνια έχω υπάρξει προϊσταμένη σε σχολείο είτε μονοθέσιο και τα πέντε χρόνια είμαι στο ειδικό νηπιαγωγείο.

<Σ4>

Ωραία. Θεωρείτε ότι αλλάζει ο βαθμός δυσκολίας της διευθυντικής θέσης ανάλογα με τη βαθμίδα εκπαίδευσης από πρωτοβάθμια σε δευτεροβάθμια;

<Δ4>

Φαντάζομαι πως ναι αλλάζει γιατί αλλάζουν και οι ανάγκες των μαθητών και οι ανάγκες και του προσωπικού έχει άλλους στόχους άλλη στοχοθεσία, οπότε ναι αλλάζει.

<Σ4>

Που θεωρείται ότι βαραίνει η ζυγαριά στην πρωτοβάθμια ή στη δευτεροβάθμια;

<Δ4>

Θα ευλογήσω τα γένια μου και θα πω στην πρωτοβάθμια επειδή είναι και ειδικά στα νηπιαγωγεία μιας και είμαι σε αυτή τη βαθμίδα δεν υπάρχουν διαφορετικές ώρες για να έχεις εκπαιδευτικό έργο και διοικητικό έργο, η νηπιαγωγός ασχολείται με όλα μαζί. Μόλις τελειώνει το εκπαιδευτικό της έργο κάνει το διοικητικό της, οπότε περισσότερες δουλειές, περισσότερες

ευθύνες και πολλά πράγματα πρέπει να τα κάνει παράλληλα. Γιατί είναι λίγα τα σχολεία εκείνα που είναι διθέσια, τριθέσια και τετραθέσια νηπιαγωγεία στην Ελλάδα είναι πάρα πολύ λίγα έτσι ώστε να υπάρχει μείωση ωραρίου που και πάλι δεν υπάρχει στο νηπιαγωγούς ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας τους όπως είναι στους δασκάλους ή στους εκπαιδευτικούς καθηγητές;

<Σ4>

Ναι μάλιστα. Πως προέκυψε στην επαγγελματική σας πορεία η διευθυντική θέση; Τι σας οδήγησε να εκδηλώσετε ενδιαφέρον;

<Δ4>

Κάποια από τα σχολεία τα οποία ήμουν ήτανε μονοθέσια, οπότε αναγκαστικά λόγω των συνθηκών οριζόμουν προϊσταμένη στα άλλα σχολεία, δεν δέν έδιναν, δεν εξέφραζαν μάλλον ενδιαφέρον οι συνάδελφοι που ήμασταν μαζί είτε οι παλαιότεροι είτε νεότεροι, οπότε αναγκαστικά μπορούμε να το πούμε ότι αναλάμβανα τα καθήκοντά της της προϊσταμένης.

<Σ4>

Μάλιστα. Περνώντας στο κύριο μέρος της συνέντευξής μας, τώρα το πρώτο που θα ήθελα να σας ρωτήσω είναι πώς θα ορίζατε την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

<Δ4>

Επαναλάβετε την ερώτηση;

<Σ4>

Πώς θα ορίζατε την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

<Δ4>

Ωραία. Εκπαιδευτική σαν εκπαιδευτική ηγεσία θεωρώ πως είναι η διαδικασία κατά την οποία έτσι όλοι όσοι εμπλέκονται με την εκπαιδευτική διαδικασία, θέτουν κάποιους στόχους και προσπαθούν μέσα από μια κοινή πορεία κοινό όραμα να τους να τους εκπληρώσουν και σε αυτό βοηθάει είτε ο προϊστάμενος είτε ο διευθυντής που βρίσκεται σε κάποιες στη βαθμίδα.

<Σ4>

Ποια θεωρείτε λοιπόν ότι είναι τα βασικά στοιχεία που απαρτίζουν την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

<Δ4>

Η διάθεση, η καλή διάθεση οι σχέσεις διαπροσωπικές μεταξύ του ηγέτη εκπαιδευτικού μπορούμε να το πούμε και των συναδέλφων να υπάρχει μια έμπνευση κι ένα όραμα μέσα στο σχολείο, εμπιστοσύνη και πάνω από όλα να θέλουν να κάνουν πράγματα για την αλλαγή, κάτι καινούριο για τους ίδιους, για τους μαθητές, πάνω από όλα, για τους ίδιους και για τους γονείς την κοινότητα σαν σχολείο.

<Σ4>

Ποιες αρμοδιότητες πιστεύετε ότι περιλαμβάνει ηγεσία μιας εκπαιδευτικής μονάδας;

<Δ4>

Χρειάζεται γνώση, θεωρώ για αρχή και νομοθετική για να ξέρουν μέσα σε ποια πλαίσια μπορούν να βαδίζουν να υπάρχει μεθοδικότητα για να εκπληρώνονται οι στόχοι που θα βάζουνε ο ένας μετά τον άλλο. Να έχουμε υποστήριξη να υποστηρίζει ο ένας συνάδελφος στον άλλον ή ο ηγέτης την ομάδα και να τη συντονίζει και προσαρμοστικότητα, δηλαδή να μπορούν να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες είτε διαπροσωπικές μεταξύ των ατόμων είτε οποιαδήποτε οτιδήποτε χρειαστεί μέσα στην εκπαιδευτική διαδικασία.

<Σ4>

Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν εκπαιδευτικό ηγέτη σε ενδοπροσωπικό, διαπροσωπικό και οργανωσιακό επίπεδο; Να ξεκινήσουμε με το ενδοπροσωπικό.

<Δ4>

Ναι. Πρέπει να έχει προσαρμοστικότητα δημιουργικότητα συνεργατικότητα ενσυναίσθηση

ευσυνειδησία να έχει ο ίδιος και εξωστρεφής, δηλαδή αυτό που θεωρεί ο ίδιος να μπορεί να το μεταδώσει αυτά νομίζω.

<Σ4>

Σε διαπροσωπικό σε σχέση με τους άλλους;

<Δ4>

Επικοινωνία. Να είναι και ανοιχτός για νέες ιδέες νέα νέα πράγματα που μπορεί να υλοποιήσει, να έχει κατανόηση και των συνθηκών και των συναδέλφων γιατί όλοι έχουν και οι μαθητές γιατί η ηγεσία δεν περιλαμβάνει μόνο τους συναδέλφους έτσι είναι και και οι μαθητές, γιατί υπάρχει και χάσμα γενεών στις μέρες μας. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί είναι πάρα πολύ μεγάλοι οι μαθητές είναι πολύ μικροί πρέπει λίγο να υπάρχει έτσι μια κατανόηση και και από τις δύο μεριές θα πω εγώ. Και να εμπνέει τους συνομιλητές του για να τους παρασέρνει. Δύσκολο βέβαια στις μέρες μας, αλλά εντάξει.

<Σ4>

Και σε οργανωσιακό επίπεδο;

<Δ4>

Να μπορεί να δημιουργεί ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και να υπάρχουν για να μπορεί και ο καθένας να βρίσκει κίνητρα είτε μάθησης είτε σε εργασία να πετύχει πράγματα. Και σαφώς έτσι αν έχει και μια οργάνωση, ίσως θα μπορέσει να επιλύσει κάποια προβλήματα πριν ακόμα έρθουν, δηλαδή να μπορεί να μαντεύει κάποιες καταστάσεις τις οποίες μπορεί να δημιουργήσουνε διάφορες είτε αντιδράσεις, είτε δυσκολίες.

<Σ4>

Ναι. Από αυτά τα στοιχεία ποιο θα αξιολογούσατε το σημαντικότερο;

<Δ4>

Θεωρώ ότι και στις τρεις περιπτώσεις μάλλον και στις τρεις κατηγορίες να να το θέσουμε έτσι

θεωρώ ότι είναι η προσαρμοστικότητα γιατί είτε έχει να κάνει με τον ίδιο είτε με τους άλλους που έχει απέναντί του, είτε ακόμα και με την οργάνωση, το να μπορεί να προσαρμόζεται σε κάθε συνθήκη και να αναδιοργανώνει τους στόχους είναι πολύ σημαντικό θεωρώ.

<Σ4>

Πολύ ωραία. Ποια χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη που αναφέρατε θεωρείτε ότι κατέχετε εσείς;

<Δ4>

Δείχνω κατανόηση στον συνομιλητή μου που έχω απέναντι ευσυνειδησία επικοινωνία θα μπορούσα να πω προσαρμοστικότητα. Ανάλογα και με το κοινό που έχεις απέναντί σου βέβαια, αλλά νομίζω ότι είμαι ανοιχτή στο να ελιχθώ ή να να αλλάξω είτε μια απόφαση, είτε ένα σχέδιο είτε ένα πλάνο οτιδήποτε. Αυτά νομίζω.

<Σ4>

Άρα θεωρείτε ότι λειτουργείτε σαν ηγέτη; στη σχολική σας μονάδα;

<Δ4>

Το προσπαθώ. Δηλαδή στο επίπεδο το οποίο θέτω πράγματα με προτεραιότητα τους μαθητές και τι καινούργιο μπορούν οι ίδιοι να επιτύχουν προς το ικανοποιώντας τις δικές τους ανάγκες, μιας και είναι μονάδα ειδικής αγωγής. Νομίζω πως να προσπαθώ να να κατευθύνω έτσι την ομάδα προς αυτό το σκοπό.

<Σ4>

Πώς θα περιγράφατε λοιπόν τον εαυτό σας ως ηγέτη του νηπιαγωγείου του ειδικού νηπιαγωγείου;

<Δ4>

Πως θα την περιέγραφα ε; Νομίζω είμαι ένας αν θέσουμε τον όρο ηγέτης που είναι ανοιχτός σε προτάσεις που θέλει να κάνει καινούργια πράγματα που λαμβάνει υπόψη τη γνώμη τις ανάγκες

των συναδέλφων και των παιδιών πάνω από όλα και προσπαθώ για το καλύτερο της σχολικής μονάδας με οποιουδήποτε φορείς και συνεργαζόμαστε και εκτός και εντός προσπαθούμε αυτό να γίνεται ότι καλύτερο μπορούμε για τα παιδιά.

<Σ4>

Πώς θα περιγράφατε το βίωμα της ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης από την προσωπική σας εμπειρία;

<Δ4>

Δύσκολη. Δηλαδή είναι ενώ φαίνεται πάρα πολύ ωραίος σαν όραμα σαν διαδικασία όταν τη διαβάζουμε όταν τη διδασκόμαστε, φαίνεται πάρα πολύ ωραίο και ιδανικό. Είναι δύσκολα στην ελληνική πραγματικότητα και στα σχολεία, γιατί εάν εξαιρέσουμε τους πόρους που δεν έχουν τα σχολεία και τις εγκαταστάσεις, πολύ περισσότερο από αυτά υπάρχει ανταγωνιστικότητα μεταξύ των ανθρώπων, των παιδιών των γονέων με τους καθηγητές οτιδήποτε οπότε αυτό δεν βοηθάει και δεν αλλάζει και εύκολα στην εποχή που ζούμε τώρα. Δεν έχουνε όραμα, δηλαδή κάποιιο από τους εκπαιδευτικούς ή από το εκπαιδευτικό προσωπικό το οποίο είναι μες στα σχολεία που εγώ θεωρώ ότι κάνουνε πολύ μεγάλο έργο και πολύ βοηθητικό τους εκπαιδευτικούς ένα ποσοστό δεν έχει κάποιο όραμα ή δεν τους νοιάζει. Θεωρούν να είναι απλά ένας διεκπεραιωτικός ρόλος. Συντο ότι όταν αλλάζει συνέχεια ομάδες χρόνο με το χρόνο δεν είναι εύκολο να δεθείς με το όραμα ενός σχολείου και είναι και δύσκολο από τη μια έχω μια χρονιά να είσαι εδώ την άλλη εκεί. Δεν βοηθάει και τον ίδιο να ενσωματωθεί σε μια ομάδα. Υπάρχουν δυσκολίες, όμως εγώ είμαι αισιόδοξη.

<Σ4>

Ποια στοιχεία της εμπειρίας αυτής αξιολογείται θετικά και ποια σας δυσκολεύουν;

<Δ4>

Με δυσκολεύει η εναλλαγή των προσώπων που είναι συνεχόμενη οπότε θα πρέπει είτε κάθε

χρονιά, είτε εμείς τη χρονιά να προσπαθείς να τους περάσεις αυτό που θέλεις για το καλό των παιδιών και του σχολείου. Και υπάρχουν είτε αντιδράσεις ένα ποσοστό ακολουθεί ένα ποσοστό δεν ακολουθεί. Οι δυσκολίες των παιδιών από μόνες τους είναι ένας παράγοντας και πρόκληση, αλλά είναι και ένας παράγοντας όμως που αναστέλλεις κάποια πράγματα και τα προσαρμόζεις ανάλογα. Και τώρα σαν θετικά;

<Σ4>

Ναι ναι.

<Δ4>

Θετικό είναι όταν καταφέρνεις και βρίσκεις ανθρώπους που μπορείς να συνεργαστείς και κάνετε πράγματα και κάνουμε δηλαδή πράγματα. Είναι πολύ ότι το καταφέραμε και το και το χαμόγελο των παιδιών στο τέλος είναι είναι όσο κόπο και να 'κανες όσα λόγια και να και να είπες είναι το η καλύτερη ανταμοιβή. Δηλαδή και από τα πέντε τα δύο να πετύχεις πάλι ευχαριστημένος είσαι.

<Σ4>

Πολύ ωραία. Πώς επιτυγχάνεται η ισορροπία ανάμεσα στους πολλαπλούς επαγγελματικούς ρόλους που υπηρετείτε;

<Δ4>

Αποστασιοποίηση κάθε φορά για να για να μην μπερδεύονται οι στόχοι μεταξύ τους, δηλαδή το διοικητικό το εκπαιδευτικό του να είσαι συνάδελφος, το να σε προϊστάμενος όλα αυτά θέλουνε να μην μπλέκονται πάντα μεταξύ τους για να μπορείς να να καταλαβαίνεις ότι ναι οκ αυτό το πέτυχα από αυτή την μεριά το πέτυχα από 'κει βήμα βήμα να πάμε κάπου, οπότε σαν αρχειοθέτηση των αναγκών και των στόχων που πρέπει να επιλυθούν.

<Σ4>

Πώς πιστεύετε ότι σας αξιολογούν ως ηγέτη του νηπιαγωγείου το υπόλοιπο προσωπικό; Τι ανατροφοδότηση λαμβάνεται από αυτούς;

<Δ4>

Όταν τους ρωτώ που λένε αν όλα είναι καλά, δεν είναι καλά αν πιστεύουν ότι πρέπει να αλλάξουμε κάτι ή δεν πρέπει. Μέσα από τη συζήτηση είτε στο σχεδιασμό, εάν χρειάζεται να κάνουμε κάτι θα πουν τη γνώμη τους δε θα πουν τους έχω αφήσει ελεύθερο το ενδεχόμενο οτιδήποτε τους δυσαρεστεί θέλουν να αλλάξουμε να το προτείνουν να το πουν οι ίδιοι, οπότε θεωρώ ότι έτσι λίγο μέσα από μέσα από τη συζήτηση και την συνολική αποτίμηση στο τέλος της χρονιάς ή και κατά τη διάρκεια της. Γιατί άνθρωποι είμαστε κακά τα ψέματα μπορεί και μέσα στη διάρκεια της χρονιάς να κάνουμε κάτι το οποίο να δυσαρεστήσει κάποιους άλλους. Το περιθώριο υπάρχει ανοιχτό να πουν ότι ξέρετε αυτό δεν είναι σωστό ή για τη γνώμη μου πρέπει να τα αλλάξουμε.

<Σ4>

Και από τους μαθητές σας; Τι ανατροφοδότησης λαμβάνεται; Πώς σας αξιολογούν;

<Δ4>

Οι μαθητές με τις αγκαλιές τους. Με το να έρχονται χαρούμενα στο σχολείο. Ακόμα και και έξω όταν μας βλέπουν στον δρόμο που χαμογελάνε, που έρχονται να μας μιλήσουν, όπως και με όποιο τρόπο μπορούνε. Νομίζω ότι αυτό γιατί είναι παιδιά που έχουν δυσκολίες, οπότε με το δικό τους τρόπο βρίσκουνε τον τρόπο.

<Σ4>

Από ποια άλλα πρόσωπα ή ομάδες λαμβάνετε ανατροφοδότηση για το ρόλο σας ως ηγέτη του ειδικού νηπιαγωγείου;

<Δ4>

Με όλους όσους συνεργαζόμαστε τη σχολική χρονιά. Και με συναδέλφους από όμορα σχολεία, είτε γενικής αγωγής είτε ειδικής αγωγής με τους συναδέλφους που διοργανώνουμε κάποια

σεμινάρια, κάποιες συναντήσεις με συλλόγους που ερχόμαστε σε επαφή και με τον δήμο που μας βοηθάει σε ό,τι χρειαστούμε. Αυτό νομίζω.

<Σ4>

Πώς σας επηρεάζει η ανατροφοδότηση που λαμβάνεται από όλους τους εμπλεκόμενους;

<Δ4>

Σίγουρα δε θα είμαστε σε όλους αρεστούς, ούτε οι κινήσεις μας. Εάν υπάρχει μια επιχειρηματολογία πάνω στη στην αξιολόγηση, για παράδειγμα σαφώς λαμβάνεται υπόψη. Και αν μπορεί να αλλάξει, αν όντως πρέπει να αλλάξει και να αλλάξει, λάμβανε τη λαμβάνω υπόψη μου. Και σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση μπορεί κάποιος να μην έχει καταλάβει κάτι από το ρόλο που έχουμε. Προτιθέμεθα να να εξηγήσουμε και τον ρόλο και τον σκοπό όλης της συμπεριφοράς.

<Σ4>

Και στην πράξη με ποιους τρόπους αξιοποιείτε την ανατροφοδότηση αυτήν;

<Δ4>

Για να γίνουμε καλύτεροι σε αυτό που κάνουμε, είτε σε επίπεδο σχολείου είτε σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων και στο εκπαιδευτικό κομμάτι είμαι ανοιχτή γενικότερα σε σε πράγματα τα οποία μπορούν να επιφέρουν ένα καλύτερο και πιο θετικό αποτέλεσμα στην εκπαιδευτική διαδικασία του σχολείου.

<Σ4>

Πώς θα περιγράφατε συνοπτικά το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείτε;

<Δ4>

Διακριτικό ναι και οργανωτικό μου αρέσει η οργάνωση να ξέρουμε τι έχουμε να κάνουμε και με ποια σειρά και τι να πετύχουμε. Ναι και συνεργατικό, μου αρέσει να κάνω πράγματα με τρίτους και τα παιδιά να βγαίνουν προς τα έξω, να μαθαίνουν καινούργια πράγματα, νέες εμπειρίες,

δεξιότητες που δεν έχουν την ευκολία όλα τα παιδιά στο οικογενειακό περιβάλλον να το ζήσουν.

Οπότε ναι αυτά νομίζω.

<Σ4>

Και ποιοι είναι οι πιο κρίσιμοι παράγοντες σε αυτό το στυλ ηγεσίας που επιλέγετε;

<Δ4>

Οι συνάδελφοι που θα είμαστε μαζί στην ομάδα οι πόροι για να μπορούμε, για παράδειγμα, να κάνουμε μια εκδρομή που πρέπει. Πρέπει να οργανωθούν κάποια πράγματα, οπότε το κομμάτι αυτό των συναδέλφων να υπάρχει η διάθεση, η ενεργητικότητα όλα αυτά που πρέπει από την αρχή να να μνηθούν και όλοι μας ότι θέλουμε να πετύχουμε στο σχολείο είναι σημαντικό κομμάτι.

<Σ4>

Να περάσουμε στο κομμάτι των στρατηγικών. Ποιες στρατηγικές ακολουθείτε για να διατηρείτε την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου όσον αφορά ας πούμε πρώτα στο εκπαιδευτικό προσωπικό;

<Δ4>

Υπάρχουν συναντήσεις με το εκπαιδευτικό προσωπικό καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς και στην αρχή ακόμα περισσότερο και καθημερινά, αν χρειαστεί και συζητάμε για πράγματα τα οποία θα πρέπει να επιτευχθούν. Και σαν σχολική μονάδα και σε σχέση με τα παιδιά και σε σχέση με τους γονείς. Και μετά όσο μπορούμε δηλαδή με την επιστημονική ομάδα και των συναδέλφων, βλέπουμε αν επιτυγχάνονται οι στόχοι, αν όχι αν μπορούμε να αλλάξουμε κάτι, αν δεν μπορούμε με. Τι δεν πήγε καλά ή τί πήγε; Τι μπορούμε να κάνουμε για να είναι και το σχολείο μας εξωστρεφές προς τα έξω προς την κοινότητα, να ξέρουνε τι ποιος είναι ο σκοπός του, ή τί παιδιά έχουμε στο σχολείο μας, γιατί πολλοί δεν το ξέρουν και μπορεί να έχουν και λανθασμένη άποψη. Θέλει δουλειά η αλήθεια είναι.

<Σ4>

Οι στρατηγικές σας με τους μαθητές;

<Δ4>

Με τους μαθητές πάμε σιγά σιγά βήμα βήμα γιατί είναι και οι μαθητές με τις δυσκολίες τους που θέλουν ξεκάθαρα πράγματα και εκείνοι χρειάζονται κάποιον σαν άτομο αναφοράς να πηγαίνει μπροστά να τον ακολουθούνε. Θέλει συνεχή προσπάθεια θέλει ειλικρίνεια, θέλει αγάπη, θέλει να ασχολείσαι μαζί τους. Θέλει.

<Σ4>

Όσον αφορά στους γονείς;

<Δ4>

Οι γονείς θέλουν να ξέρουν ότι το σχολείο είναι εκεί για αυτούς δίπλα τους δεν είναι ούτε να τους κατακρίνει ούτε να είναι ενάντια σε αυτούς. Να ξέρουν ότι είναι και οι δύο μαζί και το σχολείο και η οικογένεια οι γονείς για το καλό του παιδιού υπάρχει, υπάρχουν εκεί χωρίς επικρίσεις συμβουλευτικά όπου μπορούν και όσοι το δέχονται να γίνεται μια προσπάθεια προσέγγισης και των ίδιων και του περιβάλλοντος για να μάθουμε πληροφορίες για τα παιδιά και με εκείνους όποτε κρίνεται απαραίτητο είτε από τους ίδιους είτε από μας υπάρχουν συναντήσεις και κάθε τρίμηνο, όπως ορίζεται από τη νομοθεσία, αλλά και όποτε μέσα στο σχολικό έτος κριθεί αναγκαίο να γίνει.

<Σ4>

Και τέλος με την κοινότητα;

<Δ4>

Με την κοινότητα προσπαθούμε να υπάρχει συνεργασία με οποιουδήποτε φορείς που μπορούν εμάς να προσεγγίσουνε είτε με τον δήμο, είτε με τα ΚΔΑΠ με τους συλλόγους ΑμεΑ που έχουμε να κάνουμε κάποιες κοινές δράσεις, να συμμετέχουμε εμείς σε δράσεις για για να

υπάρξει μια αλληλεπίδραση μεταξύ μας. Ναι.

<Σ4>

Γιατί πιστεύετε ότι οι συγκεκριμένες στρατηγικές που επιλέγετε είναι αποτελεσματικές; Τι τις χαρακτηρίζει;

<Δ4>

Επιτυγχάνονται οι στόχοι που θέτουμε σαν ομάδα κάθε κάθε χρονιά και προσπαθούμε με αυτό το με τους τρόπους αυτούς οι οποίοι είναι επιτυχείς τα χρόνια που έχουν περάσει να προσεγγίζουμε είτε δεξιότητες από τη μεριά την πλευρά των παιδιών είτε την προβολή του σχολείου μας προς τα έξω όσον αφορά την κοινότητα και με τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε νέα πράγματα και να δοκιμάζουν πράγματα.

<Σ4>

Πώς είναι για εσάς να εκπληρώνεται τη θέση του εκπαιδευτικού ηγέτη στη σύγχρονη δημόσια ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα;

<Δ4>

Δεν είναι εύκολο. Γιατί οι δυσκολίες υπάρχουν όπως είπαμε και πιο πριν. Το να εμπνέεις πλέον τον κόσμο και τους συναδέλφους και τους γονείς που υπάρχει η δυσπιστία που που δεν ναι που χάνουν την πίστη τους σε πράγματα και ότι κάποια πράγματα δεν είναι αναγκαία, είναι δύσκολο. Γιατί είναι και δύσκολοι οι καιροί. Έχουν αλλάξει οι καιροί είναι και τον χρόνο και το σύστημα λίγο που δεν βοηθάει που δεν το καταλαβαίνουν και οι μαθητές από την πλευρά τους γιατί άλλα πράγματα προσπαθούν να επιτύχουν ενώ αυτά έχουν άλλες ανάγκες δεν είναι αυτές και ο χρόνος που είναι πολύτιμος μεν και λίγος για τους διευθυντές, είτε είναι ηγέτης είτε όχι. Για τους προϊσταμένους και στα ολιγοθέσια κιόλας και στα νηπιαγωγεία ακόμα περισσότερο που πρέπει να κάνουν πολλά πράγματα μέσα σε λίγες ώρες. Δεν είναι εύκολο συν της τάξης. Και οι διαδικασίες που είναι χρονοβόρες πολύ. Εντάξει, θέλει πίστη.

<Σ4>

Στον ηλεκτρονικό Τύπο λοιπόν και ειδικά στις ιστοσελίδες εκπαιδευτικού ενδιαφέροντος διαβάζουμε όλο και συχνότερα άρθρα με μαρτυρίες διευθυντών σχολείων σχετικά με τις απαιτήσεις που συνοδεύουν τη θέση και τις ολοένα αυξανόμενες παραιτήσεις, ενώ εκτιμάται μάλιστα ότι σε λίγα χρόνια θα υπάρχει δυσκολία στην κάλυψη διευθυντικών θέσεων λόγω μη εκδήλωσης ενδιαφέροντος. Πώς το σχολιάζετε αυτό;

<Δ4>

Νομίζω δικαίως θα γίνει αυτό στο μέλλον γιατί ένας διευθυντής αν εξαιρέσουμε το κομμάτι που βλέπουμε τα τελευταία χρόνια με τη βία με τις παρενοχλήσεις των μαθητών με το bullying που πρέπει να διαχειριστεί ένας διευθυντής και όλη η εκπαιδευτική κοινότητα ο ρόλος του διευθυντή είναι πολλαπλός. Από το διοικητικό του έργο; Από το ότι προσπαθεί να υπάρξει ένα κλίμα συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών που μπορεί να είναι πολλοί να 'ναι λίγοι; Με το να μεταδώσει το όραμα μιας σχολικής μονάδας που πρέπει να πάει; Να διαχειριστεί εντάσεις μεταξύ των γονέων ή των γονέων με το σχολείο των γονέων με τα παιδιά τους; Που όλα καταλήγουν εκεί κάποια στιγμή, δηλαδή εκείνος θα είναι ο πυροσβέστης. Με κτιριακά προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίσει με χώρους; Με τη διασφάλιση πόρων για να επιτύχει το όραμα που πιθανόν θέλει να έχει η σχολική του μονάδα; Με το εκπαιδευτικό σύστημα; Που έχουν περάσει τα χρόνια και άλλες οι ανάγκες πλέον των παιδιών και άλλους σκοπούς και στόχους προσπαθούμε να διεκπεραιώσουμε μέσα από την εκπαίδευση την καθημερινή; Συν τις ώρες διδασκαλίας και οι δάσκαλοι οι διευθυντές έχουνε δέκα ώρες την εβδομάδα οι νηπιαγωγοί τις έχουν και τις 25. Είναι πάρα πολλά για να διαχειριστεί κάποιος και πόσα να κάνει μόνος του; Είναι πολλά. Ο φόρτος εργασίας πολύ το άγχος πολύ ακόμα και το καλοκαίρι δεν επαναπαύονται ειδικότερα οι διευθυντές που είναι σε πολυθέσια σχολεία. Υπάρχουν πράγματα που πρέπει να γίνονται στην ώρα τους.

<Σ4>

Πώς αξιολογείτε το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της δημόσιας ελληνικής εκπαίδευσης σε σχέση με τον ρόλο και τα καθήκοντα των διευθυντών και των προϊσταμένων;

<Δ4>

Έχουν γίνει κάποιες αλλαγές τα τελευταία χρόνια και με την αξιολόγηση σχολικής μονάδας που έχουν θεσμοθετήσει και γενικότερα με με κάποια νομοθετήματα. Όμως και πάλι όλα θα περάσουν από τον διευθυντή κάποια στιγμή. Ναι μεν διαμοιράζουμε τις ευθύνες, αναλαμβάνει κάποιος π.χ. Τις συγκρούσεις με τους γονείς, κάποιος άλλος τους εκπαιδευτικούς, κάποιος άλλος να κάνει κάτι άλλο όμως πάλι από εκείνον θα περάσουν κάποια στιγμή. Δεν ξέρω τι πρέπει να γίνει αλλά πιστεύω ότι χρειαζόμαστε ακόμα πιο ουσιαστική και μεθοδική κατανομή.

<Σ4>

Με ποιους τρόπους η νομοθεσία λοιπόν διευκολύνει και με ποιους δυσκολεύει τον ρόλο σας;

<Δ4>

Η γραφειοκρατία είναι ένα κομμάτι γιατί ναι μεν είσαι καλυμμένος άμα το περάσεις. Από την άλλη το να γίνονται χρειάζονται εγκρίσεις στις εγκρίσεις ή για μια μετακίνηση τώρα τον Ιούνιο θεσπίστηκε κάτι καινούργιο που πρέπει να περνάνε από δύο τρεις επιτροπές, για παράδειγμα για να πας με μετακίνηση μια εκδρομή ή οτιδήποτε σου δυσκολεύει, σου πάει πιο πίσω τον προγραμματισμό σου. Δεν μπορείς άμεσα να υλοποιήσεις πράγματα. Χρειάζεται μεγάλη ευελιξία από τη μεριά του διευθυντή. Και μπορώ να πω ότι όταν είσαι σε ένα μικρό νομό, όπως είναι ο δικός μας έχεις τη δυνατότητα να γίνουν λίγο πιο γρήγορα διαδικασίες. Στις μεγάλες πόλεις είναι πιο δύσκολο, πιο πολλές ευθύνες, πιο πολλά τα παιδιά υπάρχουνε. Και ποιο δεν απάντησα ποιο κομμάτι;

<Σ4>

Πως διευκολύνει το έργο σας η νομοθεσία;

<Δ4>

Πλέον αρχίζει και προβλέπει για το κάθε τι, δηλαδή υπάρχει ότι όταν θες να κάνεις αυτό θα πρέπει να γίνει ένα δύο τρία. Οπότε εκεί μέχρι ένα σημείο δεν σε εκθέτει. Γιατί σου δημιουργεί μια μεθοδικότητα και εργαλεία ότι ξέρεις ότι με τον σύλλογο διδασκόντων μπορείς να πάρεις αποφάσεις, να τις υλοποιήσεις και να είσαι σωστός;

<Σ4>

Ποιες αλλαγές πιστεύετε ότι θα βοηθούσαν το ρόλο σας αν συνέβαιναν στην ισχύουσα νομοθεσία;

<Δ4>

Ως νηπιαγωγός μιας και είμαι σε σχολείο ειδικής αγωγής το να μπορεί ο κάθε νηπιαγωγός σε οποιοδήποτε σχολείο οι ώρες διδασκαλίας να μην είναι αθροιστικές με τις διοικητικές. Γιατί υπάρχει μια εξάντληση. Καταλαβαίνω το να έχεις 25 και 25 παιδιά το μάξιμουμ στο τμήμα και πρέπει μετά να κάνεις και άλλα πράγματα υπάρχει μια εξάντληση, οπότε κάπου στην πορεία μπορεί να χάσεις και το όραμά σου τί μπορεί να είναι. Οπότε λίγο αυτό το κομμάτι θα διευκόλυνε αρκετά. Και η μείωση των μαθητών ίσως ανά τμήμα να είναι λιγότεροι. Γιατί περνάς πράγματα γιατί όπως είπαμε το να είσαι ηγέτης δεν έχει να κάνει μόνο με 'σένα ή με τους εκπαιδευτικούς έχει να κάνει και με τους μαθητές. Οπότε όσο πιο καλά η ομάδα σου είναι πιο δεμένη και πιο μικρή, διαχειρίζεσαι πιο εύκολα πράγματα που είναι πιο πολύ υλοποιούνται καλύτερα μάλλον προς τον σκοπό που θέλεις να πετύχεις. Και γενικότερα θεωρώ μια αλλαγή κουλτούρας στη νομοθεσία να μην είναι τόσο μπαίνω στο σχολείο να μάθω ένα δύο τρία τέσσερα πράγματα και από 'κει και πέρα να μην κάνω κάτι άλλο. Ναι με τα περιβαλλοντικά προγράμματα έχουν προσπαθούν και τα προγράμματα αγωγής υγείας και στο δημοτικό ακόμα και τα εργαστήρια δεξιοτήτων κάνουμε και στο νηπιαγωγείο. Ναι μεν προσπαθούν να περάσουνε κάτι άλλο σαν φιλοσοφία, απλά είναι το κάτι το το συν το πρόσθετο. Δεν είναι ο

κύριος άξονας. Θεωρώ ότι αν δούμε λίγο η εποχή τι προστάζει για τις ανάγκες των παιδιών πώς θα γίνουμε πολίτες μιας κοινωνίας που να έχει σεβασμό να σεβόμαστε το περιβάλλον που θέλουμε μέσα από προγράμματα, αλλά να το κάνουμε στην πράξη να μην είναι αθροιστικό, να μην είναι η γλώσσα τα μαθηματικά που και αυτά χρειάζονται σαφώς. Αλλά να μην είναι το πρώτο. Άμα δεν μπορούμε να είμαστε μέλη σε μια κοινωνία που τη σεβόμαστε όσο και να ξέρουμε δε θα μπορέσουμε να συνυπάρξουμε. Οπότε χρειάζεται έτσι μια νομίζω αλλαγή οπτικής στο στην παιδεία.

<Σ4>

Περνώντας ξανά σε εσάς, πώς αξιολογείτε την αυτοαποτελεσματικότητά σας στην εκπλήρωση του ρόλου του εκπαιδευτικού ηγέτη;

<Δ4>

Πώς την αξιολογώ;

<Σ4>

Την αυτοαποτελεσματικότητά σας.

<Δ4>

Σαν βαθμό; Δηλαδή για παράδειγμα, θεωρώ ότι είναι την έχω φτάσει αν μπορώ να πω αυτό το ρήμα όταν έχουν εκπληρωθεί οι στόχοι που βάζω. Δηλαδή όταν ξεκινάω ένα πρότζεκτ, ένα πρόγραμμα και φτάνει στο τέλος του και είναι θετική ανταπόκριση από όσους συμμετείχαν και όσων ήτανε δέκτες είτε θετική είτε αρνητική, έτσι την αξιολογώ, ανάλογα δηλαδή με το αποτέλεσμα και το αν έφτασα στην πορεία. Η πορεία της και το αποτέλεσμα. Ναι νομίζω ότι.

<Σ4>

Ποιοι παράγοντες θεωρείται ότι επηρεάζουν το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

<Δ4>

Ποιοι παράγοντες; Στο αν έχω δέσει το περιβάλλον παίζει ρόλο η ομάδα με την οποία θα συνεργαστείς παίζει το ρόλο της. Το να μπορέσω αν αυτό που λέγαμε και για την προσαρμοστικότητα πριν ότι οτιδήποτε συναντάμε να μπορώ να το φέρω πάλι σε έναν δρόμο που να μην ξεφεύγει από το αρχικό μας όραμα ή το αρχικό μας πλάνο, έτσι ώστε να να πετύχουμε το αποτέλεσμα που θέλουμε.

<Σ4>

Ως εκπαιδευτικός ηγέτης του σχολείου σας πώς πιστεύετε ότι επηρεάζει το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας τη λειτουργία του ειδικού νηπιαγωγείου;

<Δ4>

Νομίζω ότι την επηρεάζει αρκετά. Αν ο ίδιος σαν άνθρωπος η ίδια σαν άνθρωπος, δεν θεωρώ ότι κάτι θα πετύχει είναι λογικό να μην πάει καθόλου καλά, ούτε να το παλέψω, ούτε να το διεκπεραιώσω. Όταν ξεκινάω κάτι και λέω ότι αυτό μπορούμε να το κάνουμε και μπορούμε να κάνουμε και άλλα πράγματα σαφώς μπορεί και άλλος να έρθει μαζί μου και να κάνουμε μια ομάδα και να το βγάλουμε εις πέρας όπως και τα παιδιά. Άλλο να είσαι ενεργητικός με διάθεση και να πηγαίνεις μπροστά θα σε ακολουθήσουν. Άμα είσαι νωχελικός και μίζερος και ότι δεν θα το καταφέρουμε και πού να πάμε και θα βρούμε και αυτή τη δυσκολία δε θα είμαστε αποτελεσματικοί. Οπότε ανάλογα με το πώς αισθανόμαστε εμείς και πόσο σίγουροι είμαστε για αυτό που θέλουμε να κάνουμε νομίζω ότι πηγαίνει και η πορεία αντίστοιχα.

<Σ4>

Τέλεια. Σε ποιους τομείς της σχολικής καθημερινότητας πιστεύετε ότι ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

<Δ4>

Σε πολλά νομίζω δηλαδή σε αρκετούς δηλαδή και στην επικοινωνία έχει να κάνει μεταξύ μας και στην και στην παιδαγωγική ατμόσφαιρα που θα έχει μέσα στην τάξη. Είναι η στάση. Σαν

στάση ζωής, για παράδειγμα, θεωρώ. Οπότε και στην επικοινωνία με τους άλλους και με τους μαθητές και ο σεβασμός που πρέπει να υπάρχει όλα αυτά νομίζω επηρεάζουν καθημερινά τα παιδαγωγικά.

<Σ4>

Με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας μπορεί να αποτελέσει παράγοντα αλλαγής στη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

<Δ4>

Με ποιο τρόπο;

<Σ4>

Με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας μπορεί να φέρει την αλλαγή;

<Δ4>

Αυτό που πιστεύεις να υπάρχει μια παρακίνηση, παρακίνηση των άλλων μαζί με σένα να παρακινηθεί κι ο άλλος. Τί άλλο μετά; Να θέσεις νέες εμπειρίες ίσως; Νέες προκλήσεις; Ναι δε σκέφτομαι κάτι άλλο.

<Σ4>

Ωραία και τελευταία ερώτηση τί θεωρείτε ότι χρειάζεται σε προσωπικό επίπεδο και σε επίπεδο θεσμών για να ενισχυθεί το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητάς σας;

<Δ4>

Σε προσωπικό και σε επίπεδο θεσμών ε. Σε προσωπικό επίπεδο ενισχύεται. Εντάξει στο σχεδιασμό πάντα υπάρχει έτσι μια ένας ενθουσιασμός, αλλά όταν βλέπεις και έχεις ανθρώπους δίπλα σου που το συμερίζονται και μπορούν είτε να σε βοηθήσουν, είτε να τους βοηθήσεις είτε να προσθέσουν ακόμα πάνω σε αυτό, τότε εκεί ενισχύεται. Νομίζεις ότι μπορείς να κάνεις τα πάντα. Ναι. Οπότε η ομάδα με την οποία θα είσαι και θα δουλέψεις και το πόσο κοντά θα

έρθουν με τους γονείς και με τους μαθητές και να αποκτήσεις τις καλύτερες σχέσεις που μπορείς και είναι δυνατόν γιατί δεν ταιριάζουμε και όλοι με όλους, αλλά όταν ο σκοπός μας ο βασικός είναι το καλύτερο των παιδιών που βρισκόμαστε εκεί τότε εκεί νομίζω ότι απογειώνεσαι και μπορείς να κάνεις πολλά πράγματα. Όσο τώρα όσον αφορά σε επίπεδο θεσμών. Εντάξει, βελτιώνεται όταν βλέπεις ότι πράγματα που υπάρχουν και μπορούν να σε βοηθήσουν. Όταν βλέπεις ότι κάνεις διάφορες διενέξεις και το σχολείο σου κερδίζει κάποιο υλικό, το οποίο μπορεί να το χρησιμοποιήσεις για το καλό των παιδιών ή ότι υπάρχουνε κάποιοι νέοι πόροι που μπορούν να σου εξασφαλίσουν κάποια πράγματα για τους μαθητές σου. Η καλή επικοινωνία που μπορείς να έχεις με τους θεσμούς της πόλης, για παράδειγμα, είναι και αυτό πολύ σημαντικό γιατί είμαστε μια κοινότητα, μια κοινωνία και μικρή κιόλας που ο ένας με τον άλλον δίνει και παίρνει, οπότε όταν βλέπεις ότι και η φωνή σου ακούγεται και τα θέλω σου ακούγονται της ομάδας σου προς τα έξω και υλοποιούνται πράγματα εκεί χαμογελάς. Νομίζεις ότι πας πας καλά εντάξει. Νομίζω αυτά.

<Σ4>

Πολύ ωραία. Σε ευχαριστώ πολύ.

<Δ4>

Και εγώ να 'σαι καλά καλή επιτυχία.

- Απομαγνητοφώνηση Δ5

<Σ5>

Καλημέρα αρχικά σας ευχαριστώ που συμμετέχετε στην έρευνα μου. Θα ήθελα να σας ρωτήσω κάποια δημογραφικά στοιχεία το όνομα σας;

<Δ5>

Ροδοθέα.

<Σ5>

Η ηλικία σας;

<Δ5>

54.

<Σ5>

Η ειδικότητα;

<Δ5>

Φιλολόγος.

<Σ5>

Σε ποιο σχολείο υπηρετείτε;

<Δ5>

Πρώτο ΕΠΑΛ Καρπενησίου.

<Σ5>

Η θέση σας;

<Δ5>

Διευθύντρια.

<Σ5>

Η διεύθυνση υπηρετήσεως άρα είναι δευτεροβάθμια.

<Δ5>

Δευτεροβάθμια Ευρυτανίας.

<Σ5>

Είστε μόνιμη;

<Δ5>

Ναι.

<Σ5>

Έχετε οργανική στο ΕΠΑΛ;

<Δ5>

Όχι έχω οργανική στο γενικό λύκειο.

<Σ5>

Πόσα είναι τα έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας σας;

<Δ5>

22.

<Σ5>

22. πόσους μαθητές έχει το σχολείο;

<Δ5>

120.

<Σ5>

Και πόσους εκπαιδευτικούς;

<Δ5>

35.

<Σ5>

Ωραία, πόσα χρόνια υπηρετείτε σε διευθυντική θέση γενικά και πόσα στο ΕΠΑΛ;

<Δ5>

Πέντε χρόνια σε διευθυντική θέση και όλα στο ΕΠΑΛ.

<Σ5>

Θεωρείτε ότι αλλάζει ο βαθμός δυσκολίας της διευθυντικής θέσης ανάλογα με τη βαθμίδα εκπαίδευσης από πρωτοβάθμια σε δευτεροβάθμια;

<Δ5>

Μπορεί να είναι λιγότερη γραφειοκρατία σε κάποιες βαθμίδες μπορεί να μην εμπλέκονται στις

εξετάσεις, όπως εμείς ή όπως το ΕΠΑΛ σε προγράμματα μαθητείας. Θεωρώ όμως ότι μπορεί σε άλλες βαθμίδες να είναι πιο δύσκολη η διαχείριση των παιδιών ή των γονέων. Επομένως θα έλεγα ότι είναι ο ίδιος ο βαθμός δυσκολίας.

<Σ5>

Πώς προέκυψε η διευθυντική θέση στην επαγγελματική σας πορεία;

<Δ5>

Νομίζω ότι ήτανε τυχαίο. Είχα ολοκληρώσει το μεταπτυχιακό μου στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Είχα υπηρετήσει για να αποκτήσω μια εμπειρία ένα χρόνο στη δευτεροβάθμια Ευρυτανίας με απόσπαση για να αποκτήσω μια διοικητική εμπειρία και να ξέρω τα πράγματα έτσι από μέσα και συνταξιοδοτήθηκε ο διευθυντής του ΕΠΑΛ δεν υπήρχε άλλος στον πίνακα και έκανα την αίτηση για να γίνω διευθύντρια με την προοπτική ότι θα γίνονταν κρίσεις το καλοκαίρι το επόμενο. Οπότε θα είχα ένα χρόνο θητεία για να δω αν μου αρέσει και να αποφασίσω αν θέλω να συνεχίσω ή όχι. Τελικά με τις παρατάσεις πήγε αρκετά παραπάνω. Παρόλα αυτά με ιντριγκάριζε μου προκαλούσε μεγάλο ενδιαφέρον η θέση και την ξαναδιεκδίκησα. Και ξαναδιεκδίκησα το ίδιο σχολείο, παρά το γεγονός ότι λόγω μοριών θα μπορούσα να επιλέξω οποιοδήποτε άλλο θέλω.

<Σ5>

Μάλιστα. Να περάσουμε τώρα στο κύριο μέρος της συνέντευξης. Πώς θα ορίζατε την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

<Δ5>

Τώρα προσπαθώ να το κάνω εικόνα. Και βλέπω έναν άνθρωπο ο οποίος είναι στο κέντρο πολλών ανθρώπων, εκπαιδευτικών και μαθητών, που μέσα στο μυαλό του έχει ένα στόχο που είναι πάνω από όλους και ψάχνει να βρει τους τρόπους και τις διαδικασίες με τους οποίους θα μπορέσει να μετακινηθεί μαζί με όλο το σύνολο προς τον στόχο αυτό που είναι πιο πάνω και

είναι και φωτεινός. Αυτή είναι η εικόνα.

<Σ5>

Πολύ ωραία. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα βασικά στοιχεία που απαρτίζουν την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

<Δ5>

Λόγω του χαρακτήρα του συγκεντρωτικού χαρακτήρα του δικού μας συστήματος προϋποτίθεται πολύ καλή γνώση της νομοθεσίας και των διαδικασιών των γραφειοκρατικών. Πολύ καλή γνώση των σύγχρονων τεχνολογιών. Αν δεν έχουμε αυτά, δυστυχώς δεν μπορούμε να πάμε στο παραπάνω επίπεδο. Έτσι είναι σαν την πυραμίδα του Maslow κάπως. Σε ένα υψηλότερο επίπεδο είναι η λειτουργία το να ρυθμίζεις τη λειτουργία, να προσπαθείς να ρυθμίσεις τη λειτουργία του σχολείου συνεργαζόμενος με τους άλλους εκπαιδευτικούς και με τα παιδιά και τους γονείς που σε εμάς είναι λιγότερη η παρέμβαση τους και σε ένα επόμενο επίπεδο το υψηλότερο θα έλεγα να λειτουργήσει έτσι κάπως μετασηματιστικά προς όλους. Να τους εμπνεύσεις, να τους δώσεις να καταλάβουν και να τους εμπνεύσεις για αυτό το στόχο που λέγαμε πριν το φωτεινό και τον υψηλότερο, ούτως ώστε να να προχωρήσουμε όλοι μαζί. Και να μην αφήσουμε κανένα πίσω όσο είναι δυνατόν. Κάπως έτσι θα όριζα την ηγεσία.

<Σ5>

Αν μιλήσουμε λίγο πιο συγκεκριμένα, ποιες αρμοδιότητες πιστεύετε ότι περιλαμβάνει η ηγεσία μιας εκπαιδευτικής μονάδας;

<Δ5>

Πρακτικά τα πάντα. Τί θα σκεφτώ; Θα σκεφτώ τη γραφειοκρατία; Θα σκεφτώ την ενημέρωση επί της νομοθεσίας και την ενημέρωση των συναδέλφων, τήρηση προθεσμιών, ενημέρωση γονέων και μαθητών, παιδαγωγική καθοδήγηση των συναδέλφων, επιστημονική καθοδήγηση, το να δημιουργήσεις το αίσθημα της ομάδας και της κοινότητας, το να προσπαθήσεις μαζί με τους

άλλους να φτιάξεις μια κοινή κουλτούρα αποδεκτή στην οποία όλοι μέσα να μπορούν να έχουν ρόλο και θέση και να λειτουργούν και οι μικροί και οι μεγάλοι. Να κάνεις τα οικονομικά, να κάνεις χρέη ψυχολόγου, κοινωνικού λειτουργού σε μικρούς μεγάλους γονείς. Να φροντίζεις κτιριολογικά θέματα να έρχεσαι σε σχέση σε επαφή με τη σχολική επιτροπή για το κομμάτι το οικονομικό. Να επιδιορθώνει βλάβες. Είναι πολλά.

<Σ5>

Όντως.

<Δ5>

Πολλά.

<Σ5>

Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν εκπαιδευτικό ηγέτη σε ενδοπροσωπικό, διαπροσωπικό και οργανωσιακό επίπεδο; Ας τα πάρουμε ένα ένα να ξεκινήσουμε με το ενδοπροσωπικό.

<Δ5>

Θα πρέπει αυτός που θα προσπαθήσει θα θελήσει να ηγηθεί, θα προσπαθήσει να ηγηθεί να έχει καταλάβει καλά μέσα του το ρόλο που πρόκειται να παίξει. Τώρα τον ρόλο θα τον παίξει ο καθένας ανάλογα με την προσωπικότητά του, αλλά ένας εκπαιδευτικός νομίζω ότι πρέπει να βάζει κάποια όρια ακόμα και στην προσωπικότητα. Δηλαδή πρέπει να τα έχει βρει πολύ με τον εαυτό του το πρέπει να αγαπάει πάρα πολύ τους ανθρώπους και τα παιδιά. Πρέπει να είναι διατεθειμένος συνεχώς να αποδέχεται την άγνοιά του και τα λάθη του και να προσπαθεί να διορθώνει τα λάθη και να καλύπτει τα κενά του. Θα πρέπει να είναι ένας ισορροπημένος άνθρωπος γενικά, πράγμα που λίγο δύσκολο να το βρούμε σήμερα. Κανείς μας δεν είναι απολύτως ισορροπημένος και οι πάρα πολλοί ρόλοι που καλούμαστε να παίξουμε, μας μπλοκάρουν λίγο. Νομίζω ότι ναι, αυτά είναι κάποια βασικά χαρακτηριστικά. Και να είναι

προσινής να είναι ευγενής. Να μπορεί να παραμένει ήρεμος.

<Σ5>

Αν μιλήσουμε για τις σχέσεις με τους άλλους σε διαπροσωπικό επίπεδο;

<Δ5>

Απαιτούνται φοβερές επικοινωνιακές ικανότητες. Νομίζω ότι θα άξιζε τον κόπο να μας επιμορφώσουν στο κομμάτι αυτό της επικοινωνίας και των διαπροσωπικών σχέσεων. Γιατί από τη δική μου εμπειρία θεωρώ ότι καλλιεργείται. Και εφόσον μπορεί ο καθένας να το καλλιεργήσει στον εαυτό του να βρει τα μοτίβα να βρει τις φόρμουλες της επικοινωνίας που είναι αποτελεσματικές, νομίζω ότι και σε επιστημονικό επίπεδο μπορούν να μας βοηθήσουν και να μας καθοδηγήσουν υπάρχουν ειδικοί επιστήμονες. Πρέπει να ανοιχτός σε όλους. Ταυτόχρονα επιφυλακτικός σε όσες πληροφορίες λαμβάνει και σε όσα δεδομένα. Θα πρέπει να βοηθάει. Εγώ έχω τώρα στο μυαλό μου το μοντέλο της ηγεσίας, το θηλυκό μοντέλο της ηγεσίας που ο ηγέτης παίζει και λίγο τον ρόλο της μητέρας. Δηλαδή νοιάζεται όχι μόνο για το κομμάτι του κάνεις τη δουλειά σου, αλλά και πώς είσαι, πώς πέρασες τη μέρα σου, τι δυσκολίες υπάρχουν που μπορούμε να βοηθήσουμε και τους συναδέλφους, αλλά και τα παιδιά. Στο βαθμό που έχει επικοινωνία με τα παιδιά ο ίδιος όσο κάνει μάθημα αλλά και όσα του φέρνουν οι συνάδελφοι σαν θέματα. Και επίσης πολύ σημαντικό είναι το κομμάτι των διαπροσωπικών σχέσεων για τη σχέση με τους γονείς να κερδίσουμε την εμπιστοσύνη τους και να έρθουν κοντά στο σχολείο αλλά και στο κομμάτι εκείνο που το σχολείο βγαίνει στην κοινωνία ανοίγει, διαπραγματεύεται, διεκδικεί και κερδίζει. Γιατί έχουμε να κάνουμε και με ένα κράτος δήμους, επιτροπές, περιφέρεια χορηγούς ενδεχομένως. Είναι πολλοί και οι θεσμοί που με τους οποίους εμείς έχουμε επαφή και επικοινωνία και χρειάζεται νομίζω να υπάρχει επικοινωνιακή άνεση και για διαπροσωπικές και ικανότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις.

<Σ5>

Και σε επίπεδο οργάνωσης της δομής του σχολείου ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να έχει;

<Δ5>

Μερικές φορές σκέφτομαι ότι στο σχολείο ενδεχομένως θα χρειαζόταν μια βεμπεριανού τύπου οργάνωση. Να υπάρχει δηλαδή ένα οργανόγραμμα πράγμα που είναι δεν είναι εύκολο να γίνουν, γιατί και οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν της γνώσεις τις απαιτούμενες και δεν τις λαμβάνουν στην καριέρα τους, εκτός αν τύχουν σε διευθυντή που μπορεί να τους διδάξει. Και από εκεί και πέρα δεν μπορεί να είναι και σταθερό γιατί είναι ρευστό το εκπαιδευτικό προσωπικό. Επομένως το να συμπληρώσεις ένα πάζλ του οργανογράμματος κάθε φορά με ανθρώπους που δεν γνωρίζεις τί μπορούν να κάνουν και τί δεν μπορούν να δώσουν είναι εξαιρετικά δύσκολο. Παρόλα αυτά θεωρώ ότι πρέπει να έχει την ικανότητα να διαβλέπει της ικανότητες των ανθρώπων και να τους αποδίδει ρόλους που μπορούν να παίξουν με επιτυχία, όπως επίσης να έχει και την διπλωματία να το πω έτσι, όταν η τοποθέτηση σε έναν ρόλο ή σε μια θέση αποτυγχάνει, να αλλάξει το σκηνικό. Τώρα όσον αφορά όλα τα άλλα είναι λίγο δύσκολο εμείς να ασκήσουμε εσωτερική πολιτική στα σχολεία, δεδομένου του συγκεντρωτικού συστήματος και του ελέγχου που υπάρχει από πάνω. Αλλά νομίζω ότι κάθε σχολείο έχει το χαρακτήρα του εν τέλει παρά αυτή την αυξημένη αυτόν τον αυξημένο συγκεντρωτισμό.

<Σ5>

Από αυτά τα στοιχεία λοιπόν που αναφέρατε πιο θα αξιολογούσατε ως σημαντικότερο;

<Δ5>

Απ' όλα; Την αγάπη για τα παιδιά. Νομίζω ότι αυτό είναι το πρώτο κοινό. Δηλαδή πρέπει να έχεις αυτό στο μυαλό σου ότι αυτό που κάνω τώρα το χαρτί το τηλεφώνημα την επικοινωνία θα ωφεληθούν τα παιδιά με κάποιο τρόπο. Το ένα ή τα περισσότερα ή όλα. Νομίζω ότι αυτό είναι. Αν λείπει αυτό ότι άλλο και να κάνεις μπορείς να έχεις ένα σχολείο που λειτουργεί τέλεια από την άποψη της οργάνωσης παιδιά χαρούμενα δε θα έχεις. Και τα παιδιά που είναι χαρούμενα και

ασφαλή είναι η απαραίτητη προϋπόθεση για να έχουμε παιδιά που θα έχουν μαθησιακά αποτελέσματα.

<Σ5>

Ποια χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη θεωρείτε ότι κατέχετε εσείς;

<Δ5>

Ναι. Αγαπάω τα παιδιά σίγουρα. Και επικοινωνώ τους ανθρώπους με άνεση. Αυτό μου το έχουν πει και το βλέπω και εγώ ότι έχω αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία. Δεν είμαι οργανωτική. Μάλλον είμαι συγκεντρωτική. Και δεν παραμένω και πάντα ήρεμη. Ακόμα και αν το κάνω επιφανειακά, παίζοντας ένα ρόλο μερικές φορές να παρουσιάζω μια ένταση. Αυτό θα 'θελα λίγο να το καταστείλω.

<Σ5>

Ναι ναι.

<Δ5>

Ναι.

<Σ5>

Άρα λειτουργείτε κατά βάση σαν ηγέτης της σχολικής σας μονάδας;

<Δ5>

Ναι κοίταξε να δεις, έχω και όραμα. Δηλαδή ξέρω πού θέλω να το πάω. Μπορώ να σου πω με ακρίβεια ότι όταν θα φύγω από δω θέλω να έχει αυτά και αυτά από κτιριακές υποδομές. Έχω βάλει ένα στοίχημα με τον εαυτό μου ότι τουλάχιστον όσο είμαι διευθύντρια εδώ και ελπίζω και μετά τα παιδιά του ΕΠΑΛ δεν θα είναι τα παιδιά ενός κατώτερου θεού. Δε θα ζουν δε θα δουλεύουν σε υποβαθμισμένους χώρους. Δε θα ακούγεται για αυτά αυτό που κλασικά λένε οι άλλοι εδώ στο ΕΠΑΛ. Δηλαδή ο στόχος μου είναι όχι τόσο να έχουν μαθησιακά αποτελέσματα όσο να δομηθούν προσωπικότητες και χαρακτήρες που θα είναι σωστά ενταγμένα μέσα στην

κοινωνία με αυτονομία με ανεξαρτησία με λόγο αλλά και ταυτόχρονα με διάθεση για συνεργασία με ηρεμία με ευγένεια, με εντιμότητα. Αυτός αυτός είναι ο στόχος.

<Σ5>

Τέλεια. Πώς θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως ηγέτη του ΕΠΑΛ;

<Δ5>

Δε νομίζω ότι φαίνομαι μάλλον συμπεριφέρομαι ως ηγέτης με την έννοια ότι να μπω μπροστά και πάμε ή να σπρώξω από πίσω και να υποχρεώσω και να. Νομίζω ότι φτιάχνοντας μικρές μικρούς κύκλους μικρές ομάδες γύρω μου αλλά στο ίδιο ύψος, έτσι; Μικρές ομάδες που έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά, δηλαδή δεν είναι κλίκες είναι παρέες είναι ομάδες, που δε λειτουργούν λειτουργούν όλες μαζί δεν υπάρχει κλίκα, είναι ένας κύκλος που συνδέεται με άλλους κύκλους με στόχο αυτήν τη μετακίνηση προς τον καλύτερο. Αυτό. Προσπαθώ να συνδέσω γύρω από μένα την ομάδα μου. Και με τέτοιο τρόπο ώστε κι αν λείπω η ομάδα να μπορεί να λειτουργήσει. Και ήταν πολύ έτσι σημαντικό για μένα και μου έδωσε πολύ μεγάλη χαρά και ικανοποίηση ότι όταν κάποια στιγμή χρειάστηκε για λόγους υγείας να απουσιάσω σε πολύ κρίσιμο διάστημα του σχολείου μέσα στις πανελλαδικές τα πράγματα πήγανε εξαιρετικά. Δηλαδή μόνοι τους οι συνάδελφοι τακτοποιήθηκαν, οργανώθηκαν, κάναν τη δουλειά και αυτό που ήταν πολύ συγκινητικό η Μαρία που ήταν πρόεδρος της επιτροπής που δεν αναλαμβάνει ποτέ κανένα ρόλο, κι εκείνη τη φορά ανέλαβε πρόεδρος της επιτροπής, ξέροντας πόσο άγχος είχα και πόση στενοχώρια που δεν ήμουν εδώ. Μου 'στελνε κάθε φορά που τελείωναν οι εξετάσεις πήγαν όλα καλά να περνάς καλά. Για μένα αυτό ήταν εξαιρετικό, ήταν καταπληκτικό. Δηλαδή από το πόσο δούλεψαν τα παιδιά και δεν άνοιξε μύτη και ήταν σαν να ήμουν εδώ και είχα εικόνα ότι γινότανε και πήγαν όλα περίφημα.

<Σ5>

Πολύ ωραία. Πώς θα περιγράφατε το βίωμα της ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης από την

προσωπική σας εμπειρία;

<Δ5>

Συναρπαστικό. Δηλαδή πραγματικά στο λέω και την ώρα που εκνευρίζομαι και την ώρα που χτυπάνε ασταμάτητα τα τηλέφωνα που θέλω να τους διώξω όλους, να μην τους βλέπω και να με αφήσουν να κάνω τη δουλίτσα μου ήσυχα ήσυχα ταυτόχρονα αισθάνομαι πάρα πολύ μεγάλη ικανοποίηση. Αυτό που σου είπα και πριν με ιντριγκάρει αυτή η κατάσταση. Θέλω δηλαδή και το μεσημέρι που είμαι ένα πτώμα είμαι χαρούμενη γιατί τα πράγματα τακτοποιήθηκαν, μπήκαν στη θέση τους, γίνανε. Εντάξει μετά υπάρχει η επόμενη φάση, που πας στο σπίτι και λες εγώ γιατί την έκανα αυτή τη βλακεία. Αυτό αφορά κυρίως στη συμπεριφορά απέναντι στα παιδιά.

<Σ5>

Ναι.

<Δ5>

Εκεί τύπτομαι κάποιες φορές ότι εδώ έκανες βλακεία μπορούσες να το χειριστείς και διαφορετικά.

<Σ5>

Ποια στοιχεία, λοιπόν, αξιολογείτε ως θετικά από την εμπειρία σας αυτή και ποια δυσκολεύουν;

<Δ5>

Νομίζω το πάθος μου. Έχω πάθος, αυτό νομίζω ότι είναι θετικό. Μ' αρέσει η δουλειά. Αυτό που έλεγα και πριν. Είμαι μια μηχανή που παράγει ενέργεια, πώς να σου πω. Αυτοενεργοποιούμαι.

Νομίζω ότι έχω γνώση του αντικειμένου καλή και συνεχώς προσπαθώ για να βελτιώσω τις γνώσεις μου και τις πληροφορίες μου και ό,τι χρειάζεται. Αυτά είναι τα θετικά. Έτσι, το ότι αποκτάς γνώση γεμίζει η ζωή σου και τα λοιπά. Τώρα θες να επαναλάβεις την ερώτηση;

<Σ5>

Τί σας δυσκολεύει στην εμπειρία σας αυτή;

<Δ5>

Με δυσκολεύει πάρα πολύ η ανωριμότητα κάποιων συναδέλφων γιατί ως ανωριμότητα θα τη χαρακτηρίσω. Δεν είναι ούτε τεμπελιά, ούτε αδυναμία. Είναι ανωριμότητα. Δεν αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους και την αξία του ρόλου τους την κοινωνική. Και επίσης το γεγονός ότι δεν αντλούν ικανοποίηση από τη δουλειά τους. Αυτά είναι για μένα αυτά είναι τροχοπέδη. Δηλαδή εκεί μπλοκάρει το σύστημα. Στην ανωριμότητα και στην έλλειψη ικανοποίησης. Δεν ξέρουν τον τρόπο. Γιατί η δουλειά αυτή του εκπαιδευτικού δίνει ικανοποίηση 100% 100%. Και στη συγχρονία και στη διαχρονία. Και στην κάθε μέρα και στο τέλος του χρόνου και στο τέλος μετά το πέρασμα πολλών χρόνων. Το γεγονός ότι κάποιοι άνθρωποι δεν ξέρουν τον τρόπο δεν τους έδειξε κανείς, δεν προσπάθησαν να αντλήσουν ικανοποίηση από τη δουλειά τους και είναι ανώριμοι και δεν αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα του ρόλου τους. Αυτό νομίζω ότι είναι το μεγαλύτερο μπλοκ στην προσπάθεια να λειτουργήσει το σχολείο.

<Σ5>

Πώς επιτυγχάνεται η ισορροπία ανάμεσα σε όλους αυτούς τους ρόλους, τους επαγγελματικούς που υπηρετείτε;

<Δ5>

Κοίταξε να δεις επειδή εγώ κάνω και άλλα πράγματα. Δηλαδή είμαι και πρόεδρος στην ΕΛΜΕ, είμαι και αιρετός του κλάδου στο ΠΥΣΔΕ, είμαι και αναπληρωτής γραμματέας σε παράταξη.

<Σ5>

Ακόμη περισσότεροι ρόλοι.

<Δ5>

Ναι ναι. Θεωρώ ότι οι ρόλοι αυτοί αλληλοσυμπληρώνονται. Δεν είναι πολλοί οι ρόλοι που με φέρνουν σε σύγκρουση μέσα μου γιατί έχουν έναν κοινό στόχο όλοι. Κατάλαβες; Οπότε συμπληρώνονται και μερικές φορές ξυπνάς το πρωί και λες τώρα εγώ τί είμαι; Με την έννοια ότι

προς τα πού πρέπει να κινηθώ; Προς ποια υποχρέωση σε ποιο ρόλο; Αλλά τελικά απ' όπου και να ξεκινήσεις ότι και να κάνεις πρώτο ό,τι και να αφήσεις τελευταίο.

<Σ5>

Ο πυρήνας είναι κοινός.

<Δ5>

Ναι είναι το ίδιο ναι.

<Σ5>

Πώς πιστεύετε ότι σας αξιολογούν ως ηγέτη του ΕΠΑΛ οι συνάδελφοί σας το εκπαιδευτικό προσωπικό; Τί ανατροφοδότηση παίρνετε από αυτούς;

<Δ5>

Ναι ναι κοίταξε να δεις. Υπάρχουν συνάδελφοι που μου λένε πάρα πολύ καλά λόγια. Είναι αυτοί με τους οποίους κυρίως συνεργαζόμαστε. Υπάρχουν και συνάδελφοι που δεν μου το λένε εμένα ευθέως, εγώ το αντιλαμβάνομαι από την συμπεριφορά τους ή το αντιλαμβάνομαι, το μαθαίνω όταν πια φύγουν από το σχολείο και πάνε σε άλλο σχολείο που λένε ότι εγώ εκεί πίσω δεν θέλω να ξαναπάω ποτέ. Είναι οι συνάδελφοι που περιέγραψα. Της κατηγορίας που μου δημιουργεί εμένα πρόβλημα στη λειτουργία του σχολείου. Γιατί εκεί προφανώς πιέζονται. Δηλαδή με όσο κόσμιο τρόπο και να πεις στον άλλον ότι δε σέβεται τον ρόλο σου, δεν κάνεις τη δουλειά σου όπως πρέπει ή προσπάθησε να το κάνεις έτσι ε ένας άνθρωπος προφανώς θίγεται όταν το κάνεις. Και συμβουλή να του δώσεις και παραινετική να είσαι ε πόσο μάλλον αν υπάρξει ένταση. Γιατί αναπόφευκτα κάποιες στιγμές υπάρχει και ένταση. Δηλαδή θα πεις στον άλλον ότι για όνομα Θεού σε παρακαλώ πάρα πολύ σταμάτα.

<Σ5>

Όποτε υπάρχουν και οι δύο πλευρές. Και θετική και αρνητική ανατροφοδότηση. Οι μαθητές σας πως πιστεύετε ότι σας αξιολογούν;

<Δ5>

Τα παιδάκια μου με αξιολογούν θετικά. Λένε ότι είμαι αυστηρή λένε. Λένε ότι μαλώνω, το λένε. Αλλά λένε ότι είναι καλή μ' αγαπάνε μου το δείχνουν με πάρα πολλούς τρόπους. Με ακούνε με συμβουλεύονται, περνούν τα χρόνια, φεύγουν από το σχολείο και επιστρέφουν εδώ για να με ξαναδούν για να μιλήσουμε. Μπορεί να με πάρουν, ας πούμε, για ο,τιδήποτε μπορείς να φανταστείς γιατί μια αίτηση που θέλουν να κάνουν για ένα προσωπικό τους πρόβλημα, για ένα οικογενειακό. Από τα παιδιά, γι' αυτό και είπα ότι και στη διαχρονία είναι και στη συγχρονία τα παιδιά είναι μεγάλος μισθός. Δηλαδή πώς λέμε τώρα το αίτημα να επανέλθει ο δέκατος τρίτος και δέκατος τέταρτος μισθός.

<Σ5>

Ναι ναι.

<Δ5>

Ε αν επανέλθει ο δέκατος τρίτος και δέκατος τέταρτος και εισπράξουμε και το μεγάλο μισθό από τα παιδιά, εντάξει, είμαστε μεγιστάνες του πλούτου. Είναι απίστευτος πλούτος τα παιδιά. Είναι φοβερό, είναι πραγματικά χθες μου στείλανε παιδάκι από ένα χωριό που είναι μια οικογένεια σε ένα χωριό στο Καρπενήσι κάπως ήρθαμε σε επαφή μέσω συναδέλφων και τα βοήθησα σε διάφορα πραγματάκια ξέρω 'γώ στο να κάνουν την εγγραφή τους γιατί δεν ξέρανε. Να κάνουν το μηχανογραφικό του τώρα το ένα το παιδάκι. Ή να τα συμβουλευσω σε σχέση με τα μαθήματά τους. Απ' το τηλέφωνο δεν τα ξέρω πώς είναι. Και χθες μου στείλανε σαράντα αυγά μπορεί; Ένα έτσι μικρό δωράκι και μια καρτούλα που την είχανε ζωγραφίσει μόνα τους γιατί στο χωριό δεν έχουν και κάρτες και βιβλιοπωλεία με τόσο όμορφα λόγια μέσα. Εκείνη την ώρα βγάζεις φτερά. Και λες βέβαια από την άλλη είμαι εγώ αυτός ο άνθρωπος που λένε; όχι μωρέ δεν είμαι αλλά δεν πειράζει ας το πιστέψουν.

<Σ5>

Από ποια άλλα πρόσωπα ή ομάδες λαμβάνετε ανατροφοδότηση για τον ρόλο σας ως ηγέτη του ΕΠΑΛ;

<Δ5>

Από τους γονείς από την ευρύτερη κοινωνία έτσι γιατί εδώ είναι ένα μια μικρή κλειστή κοινωνία που έχουμε ανατροφοδότηση και από τη διοίκηση κάποιες φορές. Το ίδιο έτσι και θετική και αρνητική.

<Σ5>

Πώς σας επηρεάζει αυτή η ανατροφοδότηση που λαμβάνετε από όλους τους εμπλεκόμενους;

<Δ5>

Με θέτει προ των ευθυνών μου. Προφανώς άμα είναι μια καλή έτσι ανατροφοδότηση το χαιρέσαι σε πρώτο επίπεδο. Τώρα μου είπε η μαμά ευχαριστώ πολύ για ό,τι κάνατε. Δεν έχω κάνει κάτι για το παιδάκι ιδιαίτερο. Εκεί λες και της το είπα κιόλας δεν έκανα τίποτα. Και ψάχνεις να βρεις; Έχω κάνει κάτι γι' αυτό το παιδί που να αξίζει τον κόπο να μου το αναφέρουνε; Λες όμως ότι αν θέλω να το εισπράττω αυτό κάτι πρέπει να κάνω. Είναι κάπως και αυτό. Τώρα η αρνητική ανατροφοδότηση ναι με βάζει σε προβληματισμό. Δηλαδή αν μου επισημάνουν από τη διοίκηση ένα λάθος θα το κοιτάξω να δω πως γίνεται σωστά. Τι έκανα λάθος πώς μπορώ να το διορθώσω πώς πρέπει να το διαχειριστώ στο μέλλον. Ναι ξαναδουλεύεις το ξαναδουλεύεις. Ναι ναι τι μεν θετική ανατροφοδότηση για μένα νομίζω ότι λειτουργεί σαν κίνητρο. Η αρνητική προσπαθώ να διορθώσω αυτό που έχω κάνει λάθος και με το επαναλάβω να μην κάνω κάτι ανάλογο, να προλάβω να μην ξαναυπάρξει αυτή η ανατροφοδότηση η αρνητική. Κάπως έτσι.

<Σ5>

Πώς θα περιγράφατε συνοπτικά το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείτε;

<Δ5>

Ναι, νομίζω ότι είναι μια είναι δημοκρατικό μοντέλο σε κάθε περίπτωση. Δηλαδή και τις αποφάσεις μας τις παίρνουμε δημοκρατικά και και προσπαθώ να είμαι και αυτό που σου είπα πριν να είναι και το μετασχηματιστικό μοντέλο δηλαδή να μπαίνουν όλοι στο παιχνίδι να οραματίζονται, να προσφέρουν να δουλεύουν, να ολοκληρώνουν τον εαυτό τους, να αντλούν ικανοποίηση. Αυτά τα δύο χαρακτηριστικά. Για να σου δώσω να καταλάβεις τώρα παρένθεση κάνουμε σύλλογο να τιμωρηθούν δύο παιδιά και λέω εγώ μια μέρα. Μία προς καμία το πήγαινα άφησα τη μια έτσι να βρίσκεται. Σηκώνεται ένας συνάδελφος αναπληρωτής ε όχι λέει για όνομα Θεού μετά από αυτό που κάνανε. Δύο μέρες. Πάει στον σύλλογο και τον παίρνει αναπληρωτής. Ο οποίος ήρθε μετά μέσα κυρία Θεά τί έκανα; Τί έκανες εγώ δεν κατάλαβα; Σας πήγα αντίθετα και τα λοιπά και τα λοιπά και και.

<Σ5>

Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι πιο κρίσιμοι παράγοντες σε αυτό το στυλ ηγεσίας που επιλέγετε;

<Δ5>

Να πείσεις. Να πείσεις τους συναδέλφους να μείνουν. Για τις καλές σου προθέσεις. Το ένα είναι αυτό. Και το άλλο είναι να μην γίνει, ας πούμε η δημοκρατία, αναρχία. Αυτό είναι και αυτό μπορεί να συμβεί. Δηλαδή ένας δημοκρατικός ηγέτης πολύ εύκολα μπορεί να χάσει τον έλεγχο της κατάστασης. Γιατί; Δυστυχώς ή ευτυχώς δεν εκτιμάται πολύ η δημοκρατία. Έχουμε συνηθίσει σε άλλα μοντέλα ηγεσίας. Πιο αυταρχικά, πιο συγκεντρωτικά.

<Σ5>

Να μιλήσουμε λιγάκι για τις στρατηγικές που ακολουθείτε. Ποιες είναι αυτές για να διατηρείτε την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου όσον αφορά αρχικά στο εκπαιδευτικό προσωπικό τι στρατηγικές, ακολουθείτε;

<Δ5>

Λοιπόν αυτό που κάνω σίγουρα είναι ειδικά για τους συναδέλφους που δεν είναι από 'δώ, που

δεν έχουν έχουν δεν είναι εδώ ο τόπος των συμφερόντων και για τους αναπληρωτές προσπαθώ όσο μπορώ να τους διευκολύνει στην αρχική τους εγκατάσταση. Στο να βρούνε σπίτι να τακτοποιηθούν να ενταχθούν μέσα στην πόλη, να μπορούν να κινηθούν. Έτσι, να εξασφαλίσουν αυτό. Και μετά αυτό δεν το κάνω πολύ εγώ, αλλά το αναθέτω στους παλαιότερους των συναδέλφων, να εισάγουν τους ανθρώπους αυτούς στην κουλτούρα του σχολείου και στον χώρο, έτσι; Αυτό και μετά στην καθημερινότητα ναι, προσπαθώ να είμαι κοντά στους συναδέλφους υπό την έννοια το να λαμβάνω υπόψη μου, τις ανάγκες και τα προβλήματά τους με τρόπο τέτοιο ώστε να είναι ήρεμοι όταν είναι εδώ να είναι αισθάνονται ικανοποιημένοι. Επαινώ και συνηθίζω καλά αυτό είναι και θέμα ανατροφής να λέω ευχαριστώ και μπράβο δημόσια. Ναι.

<Σ5>

Όσον αφορά στους μαθητές τι στρατηγικές χρησιμοποιείτε;

<Δ5>

Α τις στρατηγικές της μαμάς. Ναι με το καρτό και μαστίγιο. Οι σχέσεις είναι στενά διαπροσωπικές, δηλαδή πολλές φορές το επιχείρημα είναι το εξής γελοίο, πώς μπόρεσες και μου το έκανες εμένα αυτό; Γιατί έχει κάνει φασαρία στην τάξη. Είναι λίγο χειριστικό το ξέρω, είναι ψυχολογικός εκβιασμός αλλά πιάνει. Αυτό που λέμε παλιά το φιλότιμο και η προσδοκία και να ξέρει το παιδί ή να νομίζει δεν έχει σημασία τι πραγματικά πιστεύεις να νομίζει ότι από αυτόν περιμένεις αυτόν αυτήν περιμένεις περισσότερα και καλύτερα πράγματα. Και μερικές φορές τους το περιγράφω κιάλας το περισσότερο και το καλύτερο τί είναι στον καθένα. Αυτό.

<Σ5>

Με τους γονείς;

<Δ5>

Ε οι γονείς εδώ έρχονται ελάχιστα να το πούμε έτσι και γιατί τα παιδιά μεγαλώνουν και γιατί

είμαστε επαγγελματικό λύκειο. Ξέρεις όταν μεγαλώνουν τα παιδιά πέφτει το ενδιαφέρον των γονέων. Είμαστε κι ένα επαγγελματικό λύκειο, δεν είναι το γενικό λύκειο που είμαστε στην προμετωπίδα και έχουμε πανελλαδικές και να δρέψουμε επιτυχίες και τέτοια. Επίσης δεν έρχονται οι γονείς γιατί δεν ξέρουν τι θα τους πουν για τα παιδιά τους. Είναι και το κοινωνικοοικονομικό και μορφωτικό χαμηλό. Γενικά στη μεγάλη, στη μεγάλη πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι γονείς είναι εύκολα γίνονται εύκολα συνεργάσιμοι. Και νομίζω ότι αυτό επιτυγχάνεται, γιατί εγώ μιλάω ανάλογα με το ποιον έχω απέναντί μου. Δηλαδή προσπαθώ να είμαι το ίδιο πράγμα με αυτόν που είναι απέναντί μου. Δηλαδή είναι ένας άνθρωπος ο οποίος από το εξωτερικό που δουλεύει ως χειρώνακτας έτσι δεν ξέρει καλά ελληνικά θα θα είμαι και εγώ εκεί με αυτόν τον άνθρωπο θα είμαστε στο ίδιο επίπεδο θα κοιταζόμαστε στα μάτια και θα μιλάμε με τον ίδιο τρόπο και αυτό διευκολύνει πάρα πολύ. Νομίζω επίσης διευκολύνει πάρα πολύ το να είσαι έτσι δοτικός στα συναισθήματα στους γονείς δηλαδή μια αγκαλιά σε μια μαμά από ένα χωριό τη σκλάβωσε. Στο λέω αυτό όχι ότι αυτά δεν τα κάνω εσκεμμένα αυτά εμένα μου βγαίνουν αυθόρμητα. Αλλά κοιτάζοντας πίσω βλέπω ότι έχεις κερδίσει έναν άνθρωπο, έχεις κερδίσει ένα συνεργάτη. Με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Υπάρχουν και περιπτώσεις που έρχονται με τουπέ ας το πούμε έτσι ότι είναι υπεράνω εκεί, αλλά εκεί αλλάζει και η δική μου στάση παίρνω τον ρόλο μου ανεβαίνω στη θέση υποδεικνύω και ξεκαθαρίζω ότι αυτή είναι η κατάσταση στο σχολείο και δεν υπάρχει άλλη. Όχι γιατί το θέλω εγώ κάποιος άλλος γιατί έτσι επιτάσσει ο νόμος και ότι εσείς στο σπίτι σας μπορεί να είστε υποκειμενικοί και πρέπει να είστε υποκειμενικοί για το παιδί σας το καλύτερο του κόσμου. Αλλά εμείς εδώ, πρέπει να είμαστε αντικειμενικοί και όλα τα παιδιά είναι το ίδιο. Οπότε έτσι διαχειρίζομαι τις καταστάσεις αυτές.

<Σ5>

Και οι στρατηγικές σας για την κοινότητα;

<Δ5>

Εξαρτάται. Δηλαδή, προσπαθούμε να βγάλουμε προς τα έξω τις δράσεις του σχολείου, αλλά με μέτρο. Δηλαδή δε θα κάνουμε δε θα τραγουδήσουμε στην προσευχή που μπορεί να τραγουδήσουμε, άμα θέλουμε να το βγάλουμε στην εφημερίδα. Πράγματα τα οποία έχουν κύρος που βελτιώνουν την εικόνα του σχολείου. Δε μας ενδιαφέρει να μιλάνε για 'μας είτε έτσι είτε αλλιώς. Θέλουμε να μιλάνε για 'μας όταν έχουμε πετύχει πράγματα, όταν κάνουμε όντως κάτι πρωτοποριακό και κάτι σημαντικό. Αυτό το βγάζουμε προς τα έξω. Τώρα στη σχέση με τους φορείς, με τους θεσμούς. Υπάρχουν θεσμοί, φορείς που εκ της φύσεως της δουλειάς μας είμαστε μαζί. Αυτό είναι η εκκλησία. Είμαστε Υπουργείο Παιδείας, Θρησκευμάτων και Αθλητισμού, έτσι; Είναι, είναι ένας θεσμός με τον οποίο εμείς συνεργαζόμαστε πάρα πολύ. Πάρα πολύ όμως. Με πολλά οφέλη και για το σχολείο και για την κοινότητα νομίζω. Επίσης επιδιώκουμε και επιτυγχάνουμε τη συνεργασία με τον δήμο. Συμμετέχουμε στις δράσεις εκείνες που κρίνουμε ότι προάγουν το ήθος των παιδιών μας, την αισθητική τους, την καλλιέργεια τους. Όσον αφορά τις διεκδικήσεις μας, οι διεκδικήσεις μας είναι πάντα μέσα στα νόμιμα πλαίσια εκεί μπορούμε να γίνουμε πειστικοί. Και γινόμαστε ως σχολείο πειστικοί γιατί ξέρω, ξέρουμε γνωρίζουμε ότι δεν ζητάμε κάτι παράλογο. Δηλαδή ζητάμε, τι θα ζητήσουμε από τον δήμο; Την ασφάλεια του σχολείου, τις κτιριακές υποδομές τη θέρμανση. Εκεί είναι και γίνεσαι διεκδικητικός μέχρι τέλους. Μπορείς να φτάσεις, ας πούμε, και σε ένα επίπεδο σύγκρουσης εντός εισαγωγικών γιατί διεκδικείς απαιτείς πράγματα για το σχολείο και για τα παιδιά.

<Σ5>

Πολύ ωραία. Γιατί πιστεύετε ότι αυτές οι στρατηγικές έχουν φανεί αποτελεσματικές; Τί είναι αυτό που τις χαρακτηρίζει;

<Δ5>

Νομίζω ότι είναι αληθινές. Δηλαδή, λέγαμε ότι είναι κοινός τόπος, ότι ο καθένας παίζει το ρόλο του ανάλογα με την προσωπικότητα του. Εγώ αυτός ο άνθρωπος είμαι. Ρετουσαρισμένος;

Φινιρισμένος; Λουστραρισμένος; Για να παίξω τον ρόλο μου; Ναι, ναι, αλλά ο πυρήνας μου είναι αυτός. Και η συμπεριφορά μου είναι αληθινή. Διαπιστώνεται ότι είναι αληθινή σε βάθος χρόνου. Και νομίζω ότι αυτό φέρνει και το αποτέλεσμα δηλαδή ξέρει ο άλλος με ποιον μιλάει απέναντί του π.χ. σου λέω τώρα ένα παράδειγμα με ποιους συνεργαζόμαστε; Με τους προμηθευτές μας. Αν ζητήσω πετρέλαιο θα μου το βάλει την προηγούμενη μέρα από αυτό που του ζήτησα. Γιατί; Γιατί τον πληρώνω πάντα. Υπάρχει δηλαδή μια εντιμότητα, μια ειλικρίνεια και μια αλήθεια σε αυτά τα πράγματα που λέμε και όταν λέμε κάτι το εννοούμε και είναι έτσι δεν είναι αλλιώς. Και το εισπράττουν οι άνθρωποι και αυτό νομίζω ότι κάνει τη στρατηγική αποτελεσματική.

<Σ5>

Πολύ ωραία. Πώς είναι για εσάς να εκπληρώνετε τη θέση του εκπαιδευτικού ηγέτη στη σύγχρονη δημόσια ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα;

<Δ5>

Είναι, είναι εξουθενωτικό πραγματικά. Και καθίσταται εξουθενωτικό λόγω της λόγω της γραφειοκρατίας. Εγώ αυτό πιστεύω και έχουμε και την ψηφιακή γραφειοκρατία πλέον. Θα σου πω τώρα κάτι που θα σου φανεί περίεργο. Εμένα όσο πιο δύσκολα μου τα κάνουν τα πράγματα τόσο περισσότερο θέλω να προσπαθώ και θέλω να τα καταφέρνω. Δεν δηλαδή πραγματικά δεν ξέρω αν ήμουν σε ένα σύστημα ας πούμε ήμουν σε μία σε ένα εκπαιδευτικό σύστημα που θα λειτουργούσε με ακρίβεια ελβετικού ρολογιού αν θα περνούσα τόσο καλά. Ναι, βέβαια είχα τέτοια.

<Σ5>

Θέλετε την πρόκληση δηλαδή.

<Δ5>

Τη θέλω την πρόκληση. Δηλαδή μου αρέσει πάρα πολύ να περνάω ανάμεσα σε συμπληγάδες.

Τεράστια ικανοποίηση. Είναι σας την έσκασα. Είναι παιδικό, είναι παιδιάστικο το ξέρω αλλά έτσι αισθάνομαι. Είναι εξουθενωτικό το συζητάω με συναδέλφους είμαστε στα όρια του burnout όλοι. Να εξομολογηθώ εδώ ότι εγώ το άγχος της δουλειάς στη διάρκεια της πανδημίας και ο απίστευτος φόρτος εργασίας μου προκάλεσε ένα φοβερό αυτοάνοσο σπανιότατο που με οδήγησε σε παράλυση και σε κινητικά προβλήματα. Αλλά είμαι ακόμα εδώ και αυτό το καλοκαίρι.

<Σ5>

Ναι.

<Δ5>

Τα αγαπάω πολύ. Δεν θα μπορούσα να φανταστώ τη ζωή μου. Δηλαδή, αν μπορεί να κάνω κάτι άλλο στο μέλλον τελείως διαφορετικό. Αλλά αν δεν είχα αυτά τα υπέροχα 33 χρόνια στην εκπαίδευση που είναι παραπάνω, γιατί δουλεύω από 18 χρονών είναι 36. Να ασχολούμαι με τα παιδιά με την εκπαίδευσή τους και τα λοιπά νομίζω ότι θα ήμουν ένας άχρωμος άοσμος και άγευστος άνθρωπος. Δε θα είχα κάνει τίποτα στη ζωή μου. Δεν θα είχα καταφέρει τίποτα μέσα μου.

<Σ5>

Το άγχος λοιπόν συνδέεται με τις απαιτήσεις που αυξάνονται συνεχώς να φανταστώ.

<Δ5>

Εκείνο ήταν και το διάστημα.

<Σ5>

Ναι ναι.

<Δ5>

Ήταν το διάστημα απίστευτα πιεστικό και όταν ήταν κλειστά τα σχολεία γιατί δεν είχαμε ωράριο.

<Σ5>

Άλλαξαν τα πάντα.

<Δ5>

Δεν είχαμε ωράριο δουλεύαμε απίστευτες ώρες. Δηλαδή 23:45 τηλέφωνο το βράδυ μητέρα δεν έχω τον αριθμό μητρώου του παιδιού μου. Έτσι όπως το λέω. Λέγεται; Ούτε καλησπέρα, ούτε συγγνώμη για την ενόχληση, ούτε κυρία Θέα. Ε της απάντησα κι εγώ δεν έχετε και καλούς τρόπους της έκλεισα το τηλέφωνο. Δεν υπήρχε ωράριο. Ήταν απίστευτος ο μόχθος να μάθουμε τα εργαλεία, τα καινούργια, να τα μάθουμε, να τα δείξουμε στους συναδέλφους, να τα καταλάβουν τα παιδιά, να κάνουμε μάθημα, να είναι και αποτελεσματικό, να γίνει και το κομμάτι το γραφειοκρατικό. Ήταν μια τρέλα. Πραγματικά ήταν και αυτός ο αποκλεισμός και ο φόβος ήταν μια τρέλα. Ήταν μια τρέλα δηλαδή ήταν μια δυστοπία ότι βιώσαμε και δεν το καταλάβαμε εκείνη την ώρα πόσο δυστοπικό ήταν αυτό που ζούσαμε.

<Σ5>

Σε συνέχεια με αυτό που λέμε στον ηλεκτρονικό τύπο κυρίως και σε σελίδες εκπαιδευτικού ενδιαφέροντος διαβάζουμε πολύ συχνά πια άρθρα με μαρτυρίες διευθυντών σχολείων σχετικά με αυτές τις απαιτήσεις που συνοδεύουν τη θέση και τις ολοένα αυξανόμενες παραιτήσεις βέβαια και εκτιμάται μάλιστα ότι σε λίγα χρόνια θα υπάρχει δυσκολία στην κάλυψη διευθυντικών θέσεων λόγω μη εκδήλωσης ενδιαφέροντος. Πώς θα το σχολιάζατε αυτό;

<Δ5>

Νομίζω ότι είναι αναμενόμενο. Είναι αναμενόμενο γιατί είχαμε πρόσφατα αύξηση στις απολαβές μας. Δεν πληρώνει τίποτα αυτό το πράγμα. Δεν πληρώνεται αυτό που κάνω. Αυτό που ζεις εσύ τώρα εδώ.

<Σ5>

Ναι.

<Δ5>

Είναι απίστευτη η ένταση και οι ρυθμοί και η ταχύτητα με την οποία πρέπει να πάρεις αποφάσεις και μάλιστα αποφάσεις που επηρεάζουν άλλους και επηρεάζουν παιδιά. Θα έχουμε πρόβλημα και θα έχουμε και πολύ χαμηλή ποιότητα διευθυντών στο μέλλον. Διότι μόνο άνθρωποι με πολύ μεγάλη ιδέα για τον εαυτό τους και μικρές ικανότητες θα πηγαίνουν να καταλαμβάνουν αυτές τις θέσεις νομίζοντας ότι μπορούν να τις φέρουν εις πέρας. Ούτε οι οικονομικές απολαβές είναι ικανοποιητικές είναι ελάχιστες είναι εξευτελιστικό αυτό το πράγμα για τη δουλειά που κάνουμε. Ούτε οι συνθήκες εργασίας. Δεν έχουμε κίνητρα πλέον για να παραμείνουμε στις θέσεις αυτές. Αν εξαιρέσεις το προσωπικό μεράκι, την αγάπη για το σχολείο σου και τα λοιπά, δεν υπάρχει κανένα κίνητρο από την πολιτεία.

<Σ5>

Πώς αξιολογείτε λοιπόν το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της δημόσιας ελληνικής εκπαίδευσης σε σχέση με τον ρόλο και τα καθήκοντα των διευθυντών;

<Δ5>

Και γενικά να το δω είναι άθλιο Είναι ξεπερασμένο. Ακόμα και ας πούμε εμείς μεγαλώσαμε στα σχολεία και διοριστήκαμε με το 1566 το νόμο πλαίσιο. Ακόμα και αυτός ο νόμος ήταν πολύ καλύτερος από ότι έχει γίνει από εκεί και μετά. Είχε μεγαλύτερη γνώση του σχολείου των συνθηκών των αναγκών. Τώρα πάμε σε πώς να το πω τεχνοκρατικά μοντέλα ή με ιδιωτικοοικονομική αντίληψη που δε λένε τίποτα. Δηλαδή πολλά λόγια και καθόλου ουσία. Και νομοθεσία περιττή. Ο καθένας θέλει να αφήσει το αποτύπωμά του, ας πούμε, στη δημόσια εκπαίδευση από τους διοικούντες αλλά όπως λέει ένας παλιός Πρόεδρος της ΟΛΜΕ στο τέλος φεύγουν και αφήνουν τη σκόνη τους. Είμαι δηλαδή εμείς έχουμε έχουμε πάρα πολλά καθήκοντα ελάχιστα δικαιώματα. Στην ουσία δεν μπορούμε να κατευθύνουμε το καράβι μας όπως θέλουμε και ο καπετάνιος, ο θεωρητικά καπετάνιος είναι ταυτόχρονα και μούτσος σε σχέση με τη διοίκηση. Ο οποίος επιβαρύνεται και μούτσος και για να το πω έτσι κατ' αναλογία και

κωπηλάτης που τραβάει το κουπί.

<Σ5>

Με ποιους τρόπους η νομοθεσία διευκολύνει και με ποιους δυσκολεύει το έργο σας;

<Δ5>

Καταρχήν είναι, είναι δεν είναι χαρτογραφημένο, δηλαδή υπάρχει μια νομοθεσία στην οποία όταν ανατρέξεις σου λέει ότι ισχύει το άρθρο τάδε, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει από το άρθρο τάδε, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει από το άρθρο τάδε. Δεν υπάρχει μια κωδικοποίηση της νομοθεσίας όσον αφορά τα εκπαιδευτικά ζητήματα. Σε πάρα πολλά πράγματα, πάμε κατά παράδοση. Εμείς έτσι το κάνουμε στο σχολείο, λέει. Ένα είναι αυτό. Δεύτερο η γραφειοκρατία που είναι τελείως ατελέσφορη. Δεν είναι ότι φέρνουν αποτέλεσμα. Θα σου αναφέρω δύο παραδείγματα. Στις μέρες της πανδημίας ήμασταν υποχρεωμένοι κάθε φορά που αρρώστανε ένα παιδάκι να στέλνουμε ένα πλάνο της τάξης πότε αρρώστησε. Έχω στείλει αι φορές στέλναμε και δύο φορές εκατοντάδες τέτοια χαρτιά. Πού πήγανε; Τί γίνανε; Που είχα συρροή κρουσμάτων και το σχολείο λειτουργούσε κανονικά. Και εγώ έστελνα. Γιατί ήταν αυτό; Γιατί τί πού πήγαινε; Σε έναν καταστροφέα χαρτιών εικάζω. Και ένα τελευταίο ερχόταν συνεχώς μηνύματα επείγον κτιριολογικά προβλήματα, επείγον κτιριολογικά προβλήματα. Άνοιγα εγώ ένα excel και έλεγα Χριστέ μου τώρα θα γράψω για όλο αυτό το πράγμα. Δε θα το κάνω. Άρνηση. Κάποια στιγμή είμαι στην Αθήνα έχει τελειώσει το σχολείο, έρχεται στο προσωπικό μείλ κατεπείγον κτιριολογικά προβλήματα, αφού και κατεπείγον το ανοίγω και το excel είχε το εξής. Να γράψεις το σχόλιο και τα λοιπά μια επιλογή κατάσταση του κτιρίου καλή, πολύ καλή κακή, μια επιλογή εκεί και άλλα δύο ερωτήματα, αν έχουμε γήπεδο βόλεϊ και μπάσκετ. Και λέω εγώ άντε και στο απαντάω. Θα το λύσεις μες στο καλοκαίρι και είναι κατεπείγον; Δηλαδή πολλή ανοησία. Πολύ πλατφόρμα για το τίποτα. Εντελώς εντελώς ανόητο. Που σημαίνει χωρίς νόημα και εντελώς άσκοπο. Αυτό είναι που σε τσακίζει, δηλαδή όταν κάνεις είναι αυτό το βασανιστήριο. Δηλαδή

πάρε την πέτρα και πήγαινέ την από δω και πάλι και ξαναπήγαινέ την από εκεί χωρίς να χτίζεις κάτι με αυτό.

<Σ5>

Υπάρχουν κομμάτια που έχουν διευκολύνει και κάπως το έργο σας στη νομοθεσία;

<Δ5>

Ελάχιστα, ελάχιστα. Δηλαδή εμείς δεν έχουμε νομική προστασία. Και με τον κορονοϊό υπήρξαν προβλήματα και με τις εκδρομές υπάρχουν προβλήματα και με τις επιθέσεις των γονέων υπάρχουν προβλήματα. Όχι, δε νομίζω ότι κάτι με διευκολύνει.

<Σ5>

Ποιες αλλαγές πιστεύετε ότι θα βοηθούσαν τον ρόλο σας αν συνέβαιναν στην ισχύουσα νομοθεσία;

<Δ5>

Καταρχήν να υπάρχουν δικαιώματα, να υπάρξει μια αποκέντρωση ας το πούμε έτσι και να είμαστε περισσότεροι περισσότερο αυτόνομοι να έχουμε πειθαρχική δυνατότητα. Να είμαστε πειθαρχικώς προϊστάμενοι. Για το φόβο των Ιουδαίων. Γιατί δεν είμαστε πειθαρχικώς προϊστάμενοι. Και επίσης να υπάρξει γραμματειακή υποστήριξη. Δηλαδή αλλάζει το πειθαρχικό των παιδιών και πέντε μέρες σε αποβολές που είναι τελείως αντιπαιδαγωγικό. Αυτό είναι εντελώς αντιπαιδαγωγικό. Δε βοηθάει αυτό σε κάτι. Δε λύνει το πρόβλημα η αποβολή, να διώξεις το παιδί από το σχολείο λύνει κάποιο πρόβλημα; Ένα πρόβλημα που δημιουργήθηκε εδώ θα λυθεί στο σπίτι πέντε μέρες;

<Σ5>

Έτσι είναι. Να περάσουμε τώρα στην τελευταία ενότητα.

<Δ5>

Σε ζάλισα;

<Σ5>

Όχι αλίμονο ίσα ίσα είναι πολύ πλούσια η συνέντευξη. Πώς αξιολογείτε την αυτοαποτελεσματικότητά σας στην εκπλήρωση του ρόλου του εκπαιδευτικού ηγέτη;

<Δ5>

Καλή καλή είναι. Καλή νομίζω. Το λέω, μη θεωρηθεί εγωισμός. Είναι αυτό το καλή που λέω, αλλά απλώς καλή. Όχι πολύ καλή είμαι καλή. Είναι με πολλή προσπάθεια, με πολύ ιδρώτα. Με πολύ κάθισμα στην καρέκλα. Με πολύ τρέξιμο στους διαδρόμους.

<Σ5>

Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι επηρεάζουν το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

<Δ5>

Ενδογενές ότι αγαπάω τη δουλειά μου και εξωγενές ότι η πλειοψηφία ας πούμε, της ανατροφοδότησης που παίρνω, είναι θετική. Αυτά τα δύο.

<Σ5>

Και ως εκπαιδευτικός ηγέτης πώς πιστεύετε ότι επηρεάζει το δικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας στη λειτουργία του ΕΠΑΛ;

<Δ5>

Κοίταξε να δεις αν δεν καταλάβαινα αν δεν αισθανόμουνα μάλλον ότι πατάω στα πόδια μου δε νομίζω θα μπορούσα να κάνω κάτι. Θα γυρνούσα χαμένη στους διαδρόμους. Τώρα ξέρω ότι έχω υπόβαθρο έτσι γνωστικό εμπειρίας. Νομίζω ότι αν δεν είχα αυτό το αίσθημα ότι μπορώ να τα καταφέρω, δεν θα κατάφερνα τίποτα. Δεν θα μπορούσα να καθίσω ούτε στην καρέκλα καλά.

<Σ5>

Σε ποιους τομείς της σχολικής καθημερινότητας πιστεύετε ότι ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή;

<Δ5>

Η αυτοαποτελεσματικότητά μου; Νομίζω στα παιδιά. Γιατί δημιουργείται και ένα αίσθημα εμπιστοσύνης στα παιδιά. Και η εμπιστοσύνη των παιδιών στο πρόσωπό μου λειτουργεί δεσμευτικά για μένα. Πρέπει να φανώ αντάξια της εμπιστοσύνης που μου δείχνουνε. Κατάλαβες; Οπότε.

<Σ5>

Αυτό και σε επίπεδο επιδόσεων και επίπεδο δόμησης χαρακτήρα σε όλα τα επίπεδα;

<Δ5>

Νομίζω σε όλα σε όλα. Αυτό είναι γιατί για μένα εμπιστοσύνη των παιδιών είναι δέσμευση. Είναι συμβόλαιο, που πρέπει να το τηρήσω. Δεν μπορώ να τα ξεγελάσω. Αν πέσω στα μάτια των παιδιών αλίμονό μου μετά.

<Σ5>

Με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας μπορεί να αποτελέσει παράγοντα αλλαγής για τη σχολική μονάδα;

<Δ5>

Ισχύει αυτό που σου είπα προηγουμένως. Επειδή πιστεύω στην αλλαγή μέσα από τη λειτουργία, δεν πιστεύω στις βαθιές τομές. Πάμε τώρα να το αλλάξουμε. Όχι, θα το πάμε σιγά σιγά θα κάνει τον κύκλο του θα δοκιμαστεί, θα πάμε παραπέρα. Θεωρώ λοιπόν ότι επειδή αισθάνομαι ότι μπορώ αυτό το βλέπουνε μεταφέρεται και στους άλλους και λειτουργεί σαν κινητήρια δύναμή. Σου λέει, μπορεί. Όταν τους λέω κάτι να κάνουμε αυτό έχουνε μαξιλάρι πίσω τους. Γι' αυτό και αναλαμβάνουν και πρωτοβουλίες και πολλές, πολλές φορές έρχονται εκ των υστέρων και μου λένε εγώ θα κάνω αυτό. Ναι κάν' το. Ναι, αλλά είναι δύσκολο. Θα το κάνουμε. Λεφτά θα βρούμε. Κατάλαβες; Και αυτό τους κινητοποιεί.

<Σ5>

Τι θεωρείτε ότι χρειάζεται σε προσωπικό επίπεδο και σε επίπεδο θεσμών προκειμένου να

ενισχυθεί το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητάς σας;

<Δ5>

Σε προσωπικό επίπεδο;

<Σ5>

Ναι.

<Δ5>

Θα ήθελα να εκτεθούν ε τώρα το προσωπικό εγώ το βάζω στο σχολείο. Σε προσωπικό επίπεδο. Ναι, σε προσωπικό επίπεδο νομίζω ότι θα με βοηθούσε πάρα πολύ να έχω μια άρτια πολύ γερή, όμως επιμόρφωση. Δηλαδή για δύσκολους λύτες. Δε θέλω να μου πουν βασικά. Τα βασικά τα ξέρω. Θέλω μια καλή επιμόρφωση. Ένα φρεσκάρισμα των γνώσεων μου και μια ενίσχυση πάνω στην επιστήμη της διοίκησης. Αν το εννοήσουμε ότι η διοίκηση είναι επιστήμη. Θα ήθελα πάρα πολύ αυτό θα είχαμε. Γιατί θα 'βρισκα εκεί νομίζω ως καλές πρακτικές, ενδεχομένως δικές μου συμπεριφορές και αυτό θα με μπουστάριζε, θα με ενίσχυε. Σε θεσμικό επίπεδο νομοθετικές αλλαγές και επίσης δεν είναι μόνο αυτές που αναφέραμε ότι να μην έχουμε μόνο καθήκοντα να έχουμε και δικαιώματα στο σχεδιασμό της στρατηγικής και της πολιτικής του σχολείου και να μην είμαστε απλά εφαρμοστές. Και αυτό συνδέεται με αυτό που θα σου πω ότι με θλίβει γιατί συνδικαλίζομαι και η ίδια που τα σωματεία μας δεν μας αγκαλιάζουν ως συναδέλφους.. Έτσι; Δηλαδή και ο διευθυντής είναι συνάδελφος. Δεν είμαστε μια άλλη κάστα η οποία μόνο δέχεται καταγγελίες, αναφορές είναι δύστροπη. Είμαστε και συνάδελφοι και θα πρέπει κάποια στιγμή κάποιιοι όλοι να μπουν και στα παπούτσια μας. Κι εδώ λοιπόν, μια πρακτική δικιά μου στρατηγική οι συνάδελφοι έρχονται εδώ. Όποιος κάνει γραμματειακή υποστήριξη έρχεται εδώ. Ο οποίος μετά από το σαρανταπεντάλεπτο που είναι εδώ δεν πάει και να λέει και να φωνάζει και να ωρύεται και να χτυπιέται και να μας δείρει ακόμα έχει δίκιο. Γιατί βλέπουμε εισπράττουμε το τί γίνεται. Δηλαδή αυτό του job shadowing του διευθυντή πολύ σημαντικό να το κάνουν οι

συνάδελφοι για να καταλάβουνε τη θέση. Αυτά.

<Σ5>

Ευχαριστώ πάρα πολύ για τη συνέντευξη, ήταν πολύ πλούσια.

<Δ5>

Είναι και χρήσιμη και να έχει ένα περιεχόμενο που θα σε βοηθήσει.

<Σ5>

Δεν το συζητώ. Ευχαριστώ.

- Απομαγνητοφώνηση Δ6:

<Σ6>

Καλησπέρα αρχικά να σας ευχαριστήσω που λαμβάνετε μέρος στην έρευνά μου.

<Δ6>

Να είστε καλά.

<Σ6>

Κάποια δημογραφικά στοιχεία θα ήθελα να σας ρωτήσω. Το όνομά σας;

<Δ6>

Κωνσταντίνα.

<Σ6>

Η ηλικία;

<Δ6>

53.

<Σ6>

Η ειδικότητα σας;

<Δ6>

Φυσικής αγωγής.

<Σ6>

Σε ποιο σχολείο υπηρετείτε;

<Δ6>

Στο γυμνάσιο με λυκειακές τάξεις Κερασοχωρίου.

<Σ6>

Η θέση σας εκεί;

<Δ6>

Διευθύντρια.

<Σ6>

Η διεύθυνση υπηρετήσής άρα είναι δευτεροβάθμια Ευρυτανίας. Είστε μόνιμη;

<Δ6>

Μόνιμη.

<Σ6>

Έχετε οργανική θέση;

<Δ6>

Όχι.

<Σ6>

Τα έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας σας;

<Δ6>

21.

<Σ6>

Πόσους μαθητές έχει το σχολείο σας;

<Δ6>

Είχε 24, τώρα θα έχει τη νέα χρονιά τριάντα.

<Σ6>

Ωραία και πόσους εκπαιδευτικούς;

<Δ6>

17 μαζί με τις διαθέσεις.

<Σ6>

Πόσα χρόνια υπηρετείτε σε διευθυντική θέση γενικά και πόσα στο Κερασοχώρι στο σχολείο που είστε τώρα;

<Δ6>

Ένα χρόνο και γενικά και στο Κερασοχώρι.

<Σ6>

Ωραίο, οπότε καινούργια όλα.

<Δ6>

Καινούργια ναι.

<Σ6>

Θεωρείτε ότι αλλάζει ο βαθμός δυσκολίας της διευθυντικής θέσης από την πρωτοβάθμια στη δευτεροβάθμια;

<Δ6>

Θεωρώ πως ναι. Όχι μόνο από πρωτοβάθμια σε δευτεροβάθμια ακόμα από γυμνάσιο σε λύκειο.

Γιατί εγώ έχω την ευκαιρία να δουλεύω και στα δύο κομμάτια. Το λύκειο είναι λίγο πιο δύσκολο από ότι είναι, είναι πιο απαιτητικού. Θα έλεγα.

<Σ6>

Ως προς τις απαιτήσεις των μαθητών;

<Δ6>

Όχι. Των μαθητών πιο εύκολα. Τις διοικητικές διοικητικές απαιτήσεις. Των μαθητών πιο

εύκολα, γιατί τα παιδιά είναι πιο ώριμα, πιο συνεννοήσιμα. Ειδικά στο Κερασοχώρι είναι πολύ ήρεμα τα παιδάκια πολύ ήσυχα. Δεν έχω θέμα.

<Σ6>

Πώς προέκυψε για εσάς λοιπόν η διευθυντική θέση;

<Δ6>

Ήρθε το πλήρωμα του χρόνου μετά από τόσα χρόνια στην υπηρεσία και εφόσον δεν είχα και οργανική, ήταν ένα κίνητρο για να μπορέσω να έχω σταθερά κάπου μια θέση. Μπήκα στη διαδικασία και επιλέχθηκα.

<Σ6>

Εκδηλώσατε εσείς δηλαδή ενδιαφέρον;

<Δ6>

Ναι ναι έκανα αίτηση κανονικά στις κρίσεις στις τελευταίες κρίσεις των διευθυντών.

<Σ6>

Οπότε η οργανικότητα ήταν το βασικό κίνητρο;

<Δ6>

Ήταν και η οργανικότητα γιατί κάθε χρόνο εγώ ήμουν μακριά από σχολείο σε σχολείο. Ήθελα να διασφαλίσω ότι θα είμαι κάπου σταθερά για τέσσερα χρόνια τουλάχιστον.

<Σ6>

Ωραία να περάσουμε λιγάκι στο κύριο μέρος της συνέντευξης. Πώς θα ορίζατε την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

<Δ6>

Δύσκολο. Απαιτητική θα έλεγα δύσκολη, θα έλεγα καθοριστική όμως για ένα σχολείο επίσης θα έλεγα.

<Σ6>

Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι απαρτίζουν την έννοια; Ποια είναι τα βασικά στοιχεία της;

<Δ6>

Την έννοια της ηγεσίας,; Σε πρώτη φάση θα έλεγα η επικοινωνία, ο σεβασμός, η αγάπη για το αντικείμενο και η αγάπη γενικώς για τους μαθητές και το σχολείο. Εγώ μ' αρέσει δε θα 'θελα να είμαι και μέσα στην πόλη διευθύντρια για να πω την αλήθεια. Μου αρέσει που είμαι σε ένα μικρό σχολείο. Μου αρέσει και αυτό γιατί νομίζω ότι είναι και η αγάπη για τον τόπο εκεί και να βοηθήσω τους γονείς και τους μαθητές μαζί. Δηλαδή έχω πολλά χρόνια πια εκεί πέρα και έχω δει τις δυσκολίες. Θέλουν έναν διευθυντή που μπορούν να επικοινωνήσουν μαζί του γιατί δεν καταφέρνουν πολλά πράγματα, οπότε είναι στήριγμα οικογενειακό ο διευθυντής σε αυτά τα σχολεία. Νομίζω ότι αυτό μου άρεσε πάρα πολύ.

<Σ6>

Ποιες αρμοδιότητες πιστεύετε ότι περιλαμβάνει ηγεσία ενός σχολείου;

<Δ6>

Πέρα από τις διοικητικές, τις εκπαιδευτικές, οι αρμοδιότητες είναι νομίζω ότι είναι η παρότρυνση. Αυτό που χρειάζεται ένα ένας διευθυντής είναι να παροτρύνει μαθητές, εκπαιδευτικούς, γονείς. Αυτή είναι η βασική ιδιότητα του διευθυντή. Νομίζω ότι η παρακίνηση να ασχοληθούν με το αντικείμενο, με το γνωστικό αντικείμενο μαθητές με το αντικείμενό τους και τον ενθουσιασμό να δείξουν έναν παραπάνω ενθουσιασμό οι εκπαιδευτικοί αλλά και οι γονείς να μπουν στη διαδικασία να αγαπήσουν το σχολείο, να πλησιάσουν το σχολείο είναι βασικό να έχουμε τους γονείς δίπλα μας.

<Σ6>

Βέβαια. Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν εκπαιδευτικό ηγέτη ας πούμε, πρώτα σε ενδοπροσωπικό επίπεδο;

<Δ6>

Επικοινωνία. Καθαρά επικοινωνία. Νομίζω ότι η επικοινωνία, ο διάλογος είναι καθοριστικός σε έναν ηγέτη για το να μπορεί να ακούει και να μπορεί να συνδιαλέγεται. Η αγάπη για τα παιδιά επίσης καθοριστικό. Αν δεν υπάρχει αγάπη για τα παιδιά, αν δε γίνεται για τα παιδιά, δεν μπορεί να πετύχει ένας ηγέτης. Και η αγάπη για αυτό που κάνει για την εκπαίδευση.

<Σ6>

Σε διαπροσωπικό επίπεδο σε σχέση με τους άλλους;

<Δ6>

Πάλι θα έλεγα η επικοινωνία, αλλά εμένα μου αρέσει και η αλληλεπίδραση. Μου αρέσει δηλαδή πάρα πολύ να παίρνω και να δίνω από τους εκπαιδευτικούς γιατί μετά από 21 χρόνια και όχι μόνο ως διευθύντρια μου αρέσει να δίνω μέρος της εμπειρίας και να εισπράττω ενθουσιασμό νέο. Πολλά πράγματα είναι που και εμείς δεν μπορούμε να τα παρακολουθούμε. Οπότε τα νέα παιδιά οι νέοι συνάδελφοι μας τα δίνουν. Η αλληλεπίδραση αείναι πολύ βασικό πράγμα στη δουλειά μας νομίζω. Ένας ηγέτης το έχει ανάγκη αυτό νομίζω. Για να λαμβάνει να παίρνει νέα στοιχεία και να τα να μπορεί να τα συνεχίσει να μπορεί να το εκμεταλλευτεί.

<Σ6>

Και σε επίπεδο οργάνωσης της δομής; Τι χαρακτηριστικά πρέπει να έχει ο ηγέτης;

<Δ6>

Τι χαρακτηριστικά; Υπομονή, βασικά. Επιμονή, υπομονή κι εκεί θα έλεγα ότι χρειάζεται κατανόηση και όλων των πλευρών εκεί. Αλλά στην οργάνωση νομίζω ότι θα πρέπει να είναι αυτό ακριβώς. Να είναι ο ίδιος να μπορεί να οργανώνει ο ίδιος τα πράγματα, να αντιλαμβάνεται, να δίνει προτεραιότητες. Είναι σημαντικό πράγμα να δίνονται προτεραιότητες γιατί είναι πολλοί ο φόρτος εργασίας είναι τεράστιος, οπότε πρέπει να κατανοηθεί ποιο είναι σημαντικό και ποιο όχι. Οι προτεραιότητες νομίζω ότι είναι αυτή την εποχή είναι το σημαντικότερο για έναν διευθυντή.

<Σ6>

Ποιο στοιχείο από αυτά θα αξιολογούσε το σημαντικότερο;

<Δ6>

Από αυτά που είπα; Την προτεραιότητα να. Τη σημασία που έχει κάθε κάθε δουλειά. Η προτεραιότητα αυτό που είπα αυτό είναι το σημαντικότερο.

<Σ6>

Να αντιλαμβάνεται τις προτεραιότητες.

<Δ6>

Να αντιλαμβάνεται να τί είναι, τι είναι σημαντικό, τί είναι σημαντικό εκείνη τη στιγμή. Είτε αυτό είναι παιδαγωγικό είτε διοικητικό είτε. Δηλαδή θεωρώ ότι είναι εξίσου σημαντικό μιας και εμείς σ' ένα σχολείο που είναι και λύκειο και γυμνάσιο είναι εξίσου σημαντικό το να συμπεριφερθώ εξαιρετικά να δώσουν λύση σε ένα παιδί του γυμνασίου που αμφιταλαντεύεται, που χάνεται που ψάχνεται και είναι εξίσου σημαντικό όμως να μη χάσουμε μια προθεσμία σε ένα παιδί του λυκείου που θα δώσει πανελλήνιες. Δηλαδή είναι εκείνη τη στιγμή πρέπει να δοθούν να δοθεί η κατάλληλη σημασία. Αυτό.

<Σ6>

Ποια χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη θεωρείτε ότι κατέχετε εσείς;

<Δ6>

Εγώ νομίζω ότι έχω την επικοινωνία. Πάρα πολύ. Είμαι οργανωτική. Ακούω. Είναι σημαντικό ότι δέχομαι επιρροές. Αυτό νομίζω ότι είναι και το πιο σημαντικό σε 'μένα ότι μου αρέσει να βλέπω πράγματα καινούργια πράγματα, να τα αφομοιώνω, να τα μαθαίνω και να προσπαθώ να τα αφομοιώσω και να τα βάλω στην εκπαιδευτική ηγεσία. Γενικά στη δουλειά μου όχι μόνο στην ηγεσία.

<Σ6>

Άρα θεωρείτε ότι λειτουργείτε σαν ηγέτης στο σχολείο σας;

<Δ6>

Νομίζω ναι νομίζω ναι.

<Σ6>

Πώς θα περιγράφατε λοιπόν τον εαυτό σας ως ηγέτη αυτού του σχολείου;

<Δ6>

Δημοκρατικό. Θα έλεγα ότι είμαι στο στυλ του δημοκρατικού ηγέτη. Κυρίως αυτό δηλαδή και δίνω κατευθύνσεις, αλλά και δέχομαι καινούργια πράγματα. Νομίζω αυτό είναι το δημοκρατικό.

Όλα μπαίνουν στον σύλλογο, όλα θα μπουν στον σύλλογο, θα αξιολογηθούν από τον σύλλογο που είναι βασικό για 'μένα να λειτουργεί έτσι με αυτόν τον τρόπο. Είναι πολύ σημαντικό όργανο ο σύλλογος διδασκόντων. Πολύ πιο σημαντικό, νομίζω από τον διευθυντή και είναι πάρα πολύ σημαντικό όλοι να μπαίνουν στο σύλλογο να συζητούνται και να συναποφασίζουμε.

<Σ6>

Πώς θα περιγράφατε το βίωμα της ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης από την προσωπική σας εμπειρία;

<Δ6>

Δύσκολο, δύσκολο, ναι, είχα, μου έτυχαν πάρα πολλά. Στη μία χρονιά είχα μπορεί να ήταν λίγο αλλά είχα πολλές περιπτώσεις. Δύσκολο όμως πολύ ενδιαφέρον, έτσι δηλαδή σε σε κρατάει σε εγρήγορση. Καλό δύσκολο αλλά πολύ ενδιαφέρον αυτό θα έλεγα. Είναι δηλαδή μου αρέσει.

Είναι κάτι που δεν το περίμενα γιατί όπως είπα πιο πολύ για να έχω οργανική, αλλά μου αρέσει αυτό που εισπράττω πια.

<Σ6>

Ποια είναι τα στοιχεία που αξιολογείτε ως θετικά και ποια σας δυσκολεύουν στην εμπειρία αυτή της ηγεσίας;

<Δ6>

Ως θετικά είναι ότι γνωρίζεις την εκπαίδευση λίγο διαφορετικά πια. Βλέπεις όχι μόνο το γνωστικό και το παιδαγωγικό κομμάτι. Βλέπεις τι κρύβεται πίσω από όλο αυτό για να φτάσει σ αυτό το σημείο. Για να έχεις δηλαδή για να έχει ένας εκπαιδευτικός τις συνθήκες εκείνες να δουλέψει σωστά, ένας διευθυντής, νομίζω ότι κάνει πάρα πολύ μεγάλη προσπάθεια. Είναι αυτός που θα καθορίσει ακόμα και το πιο απλό. Ένα πρόγραμμα που θα πρέπει να τρέξει. Το αξιολογεί ο διευθυντής, δίνοντας προτεραιότητα, διαβάζοντάς το, βλέποντάς το. Δηλαδή έχει πώς να το πω είναι θεωρώ αυτό ακριβώς ότι είναι δουλεύει πάρα πολύ ένας διευθυντής για να μπορέσει να έχει τις κατάλληλες συνθήκες ένας εκπαιδευτικός για να δουλέψει και οι μαθητές επίσης να απολαύσουν.

<Σ6>

Αυτό είναι το θετικό κομμάτι;

<Δ6>

Ναι, αυτό είναι το θετικό κομμάτι γιατί είναι ότι γνωρίζεις τη διαδικασία από πίσω.

<Σ6>

Εκ των έσω.

<Δ6>

Μπορεί να είναι κουραστικό, αλλά νομίζω ότι αυτό βοηθάει πάρα πολύ. Γιατί βλέπεις μετά ένα αποτέλεσμα βλέπεις εισπράττεις δηλαδή τα αποτελέσματα. Αυτό είναι το θετικό. Το αρνητικό θα είναι η γκρίνια των εκπαιδευτικών, των μαθητών, των τοπικών παραγόντων είναι πράγματα τα οποία είναι είναι γνώρισμα των ημερών μας μάλλον η γκρίνια. Και από τους εκπαιδευτικούς και από τους μαθητές και από τους γονείς. Είναι πολύ απαιτητικοί, χωρίς απαραίτητα να προσφέρουν οι ίδιοι. Οπότε εκεί πρέπει να κρατάς λίγο τις ισορροπίες. Γκρίνια όμως είναι πολύ έντονη γκρίνια.

<Σ6>

Πώς επιτυγχάνεται λοιπόν η ισορροπία ανάμεσα σε όλους αυτούς τους ρόλους;

<Δ6>

Πώς επιτυγχάνεται; Δεν ξέρω πώς επιτυγχάνεται. Νομίζω ότι επιτυγχάνεται με τον διάλογο και σε αυτή την περίπτωση. Λέγοντας εξηγώντας στους εκπαιδευτικούς τί είναι, ποια είναι η διαδικασία να γνωρίζουν και να μαθαίνουν δηλαδή τη διαδικασία. Να δουν και οι ίδιοι να αξιολογήσουν το μέγεθος της δυσκολίας και τις ανάγκες που έχει το σχολείο και οι μαθητές και όλοι μαζί. Δηλαδή νομίζω μόνο έτσι μπορείς να καλύψεις την γκρίνια. Δηλαδή Ο εκπαιδευτικός θα έλεγα ότι καλά κάνει και γκρινιάζει καλά κάνει και διεκδικεί, καλά κάνει και θέλει περισσότερα πράγματα, αλλά θα πρέπει να βλέπει τι είναι και πίσω ακριβώς από αυτό. Τι χρειάζεται για να επιτευχθεί όλο αυτό. Μόνο έτσι μόνο με κουβέντα. Και καλή διάθεση. Το βασικότερο είναι καλή διάθεση και από τις δύο πλευρές. Και από την πλευρά του εκπαιδευτικού και από την πλευρά του διευθυντή.

<Σ6>

Πώς πιστεύετε ότι σας αξιολογούν ως ηγέτη του σχολείου σας οι συνάδελφοί σας;

<Δ6>

Εισέπραξα καλά λόγια φέτος. Ναι, με το γεγονός ότι θέλουν πάρα πολλοί εκπαιδευτικοί να έρθουν ξανά στο σχολείο. Νομίζω ότι αυτό είναι μια ανταμοιβή. Είναι κάτι. Εγώ δουλεύω με αναπληρωτές, οι περισσότεροι μου είπαν ότι θα είναι πρώτη τους επιλογή ακόμα και οι μόνιμοι φέτος ήταν περιζήτητο το Κερασοχώρι σε σχέση με άλλες χρονιές για οργανική. Άρα κάτι έγινε καλά θεωρώ.

<Σ6>

Και από τους μαθητές σας τί ανατροφοδότηση παίρνετε;

<Δ6>

Από τους μαθητές είναι η αγάπη. Η αγάπη η επικοινωνία το πώς έρχονται έρχονται συνεχώς στο σχολείο, ακόμα και τώρα δηλαδή που κάνω υπηρεσία έρχονται οι μαθητές. Αλλά νομίζω οι μαθητές είναι και πιο εκδηλωτικοί, είναι πιο καθαροί. Στο λένε ότι σε αγαπάνε, σου το λένε και το δείχνουν.

<Σ6>

Από ποια άλλα πρόσωπα ή ομάδες λαμβάνετε ανατροφοδότηση για το ρόλο σας ως ηγέτη του σχολείου;

<Δ6>

Από τους γονείς, από τους προϊστάμενους είναι πολύ σημαντικό, από τους φορείς, τους τοπικούς φορείς εκεί. Νομίζω όμως ότι οι γονείς, οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που μας ενδιαφέρουν κυρίως, αλλά και οι προϊστάμενοι εδώ οι διευθυντές μας αλλά και οι τοπικοί φορείς.

<Σ6>

Πώς σας επηρεάζει αυτή η ανατροφοδότηση που λαμβάνετε;

<Δ6>

Πάρα πολύ πάρα πολύ. Είναι σημαντικό νομίζω σου δίνει μεγάλη ώθηση να ξέρεις ότι κάτι κάνεις σωστά και να συνεχίσεις. Ή κάτι κάνεις λάθος, άμα εισπράξεις γιατί δεν είναι όλα σωστά για να σταματήσεις. Η ανατροφοδότηση δηλαδή παίζει βασικό ρόλο και έχω την πλευρά του εκπαιδευτικού, του διευθυντή και των υπολοίπων συναδέλφων και όλων των υπόλοιπων φορέων.

<Σ6>

Στην πράξη πώς την αξιοποιείτε την ανατροφοδότηση αυτή που λαμβάνετε;

<Δ6>

Στην πράξη εννοείς τι ενέργειες κάνω; Πως; Συμμορφόνομαι. Συμμόρφωση νομίζω ότι γίνεται.

Ότι η ανατροφοδότηση όταν συνεχίζω το έργο, αν αυτό είναι σωστό, σταματάω κάτι αν αυτό βλέπω ότι έχει αντιδράσεις κάπως έτσι δηλαδή αυτό. Το λέω πάρα πολύ απλά αυτό νομίζω ότι είναι ή συνεχίζεις το έργο σου επιβραβεύεται η προσπάθειά σου προς μια κατεύθυνση, όποια κατεύθυνση είτε σταματάς. Εισπράττεις, παίρνεις τα μηνύματα.

<Σ6>

Πώς θα περιγράφατε συνοπτικά το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείτε;

<Δ6>

Αυτό που είπα πριν δημοκρατικό. Νομίζω ότι αυτό είναι που με χαρακτηρίζει. Δεν κάνει να μιλάω για τον εαυτό μου, αλλά έτσι νομίζω ότι λειτουργώ. Αυτό πιστεύω και αυτό εισέπραξα γενικώς και από τους συναδέλφους.

<Σ6>

Ποιοι είναι οι πιο κρίσιμοι παράγοντες σε αυτό το στυλ ηγεσίας που επιλέγετε;

<Δ6>

Εννοώντας;

<Σ6>

Όπως το έχετε εφαρμόσει και το αξιολογείτε τώρα εκ των υστέρων εφόσον έχει τελειώσει αυτή η χρονιά. Ποιοι παράγοντες φάνηκαν πιο βασικοί σε αυτό το στυλ το δημοκρατικό;

<Δ6>

Δεν εννοούμε κάποιον ποιοι παράγοντες; Το να αποφασίζουμε από κοινού το να συνδιοικούμε μαζί με τον σύλλογο διδασκόντων και με τους μαθητές. Οι αποφάσεις οι από κοινού αποφάσεις και τον σύλλογο διδασκόντων. Νομίζω νομίζω αυτό είναι ότι δόθηκαν πολλά πράγματα εγώ κοινοποιούσα πάρα πολλά πράγματα, τα συζητούσαμε. Η συζήτηση, η επικοινωνία και τα συναποφασίζαμε αυτό για το καλό του σχολείου.

<Σ6>

Οπότε η συμμετοχή όλων. Να περάσουμε στο κομμάτι των στρατηγικών, ποιες στρατηγικές ακολουθείτε για να διατηρείτε την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου όσον αφορά αρχικά τους εκπαιδευτικούς, το εκπαιδευτικό προσωπικό;

<Δ6>

Προσπαθώ να ικανοποιήσω τις απαιτήσεις τους όσο πιο πολύ γίνεται. Όχι τις προσωπικές απαιτήσεις. Τις εκπαιδευτικές απαιτήσεις. Αλλά γενικά και προσπαθώ οι εκπαιδευτικοί να είναι ευχαριστημένοι. Κατανοώ τη δυσκολία που έχουμε. Υπάρχουν εκπαιδευτικοί που λέγαμε ότι πάνε σε τρία σχολεία. Πρέπει να δείξουμε κατανόηση στον εκπαιδευτικό. Δεν μπορείς να τον πιέσεις. Θέλει κι αυτός το χρόνο του να ξεκουραστεί τα διαλείμματά τους. Πολλές φορές έχω εκπαιδευτικούς που κινούνται την ίδια μέρα από τη μια περιοχή στην άλλη. Είναι θα πρέπει να δείχνεις κατανόηση στον εκπαιδευτικό. Ύστερα οι απαιτήσεις, απαιτήσεις, ενώ σε υλικό σε απαιτήσεις σε πως το λένε; Σε καλά λέω και οπτικοακουστικό υλικό και εκπαιδευτικό υλικό και σε χώρους και στις ανάγκες να προβάλλουν καινούργια πράγματα. Προσπαθώ να κατανοώ τις απαιτήσεις και να τις όσο πιο πολύ μπορώ να τις εφαρμόζω να τις εξυπηρετώ.

<Σ6>

Οι στρατηγικές σας με τους μαθητές;

<Δ6>

Επίσης, οι μαθητές είναι μια καλή περίπτωση. Οι μαθητές θέλουν αγάπη θέλουν κατανόηση, θέλουν να σε νιώθουν όχι απέναντι τους, αλλά δίπλα τους. Θέλουν τα όρια όμως είναι πολύ βασικό αυτό. Δηλαδή προσπαθώ να έχω όρια με τους μαθητές, αλλά δεν τους θέλω απέναντι. Συμμερίζομαι τις απόψεις τους, προσπαθώ και εκεί όσο γίνεται να εξυπηρετήσω τις ανάγκες τους, αλλά με όρια. Εκεί νομίζω ότι χρειάζονται όρια. Εκεί είναι πιο σημαντικά τα όρια, παντού χρειάζονται όρια αλλά στους μαθητές είναι πιο σημαντικά γιατί οι μαθητές έχουν την τάση να σε γνωρίζουν καλά να ξεπερνούν τα όρια. Κι εκεί πρέπει να βάλουμε εμείς το στοπ.

<Σ6>

Με τους γονείς;

<Δ6>

Οι γονείς είναι μια ιδιαίτερη περίπτωση σε εκείνη την περιοχή. Είναι εντελώς είναι γονείς οι οποίοι είναι γιατί νιώθουν μειονεκτικά επειδή έχουν χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο και είναι γονείς οι οποίοι είναι εντελώς ακόμα δεν έρχονται καθόλου ούτε καν να ρωτήσουν για την επίδοση του παιδιού τους, οπότε θέλουν μια παρότρυνση και να τους κάνουν να νιώθουν ότι έχουν ακριβώς τα ίδια δικαιώματα, γιατί φοβούνται μέχρι και να μιλήσουν. Κι εκεί χρειάζεται δηλαδή να τους ενισχύσω περισσότερο, όχι την αυτοπεποίθηση, να τους δώσω κίνητρα να έρχονται στο σχολείο. Εγώ προσπαθώ να τους δώσω κίνητρα κάνοντας πράγματα που οι ίδιοι κατέχουν καλά για το σχολείο. Δηλαδή είχαμε ένα πρόγραμμα erasmus δε χρειάστηκε να ψωνίσουμε τίποτα. Τα έκαναν όλα οι γονείς σε στάδιο φιλοξενίας και τα φαγητά και τις ετοιμασίες. Με αυτόν τον τρόπο νιώθουν ότι μπορούσαν να είναι κοντά στο σχολείο γιατί αυτό ξέρανε καλά. Οπότε κερδίσαμε εμείς οι εκπαιδευτικοί από αυτό, παίρνοντας μιλώντας για τα παιδιά τους, μαθαίνοντας περισσότερα για τους ίδιους κάπως έτσι. Υπάρχουν αυτοί οι γονείς και υπάρχουν και οι άλλοι γονείς οι οποίοι είναι οι γονείς που τα ξέρουν όλα. Αυτοί είναι οι δύσκολοι γονείς γενικώς. Εντάξει σε αυτούς τους γονείς λίγο προς δεν ξέρω πως μπορείς εύκολα, δεν δεν είναι εύκολοι αυτοί οι γονείς. Απλά προσπαθείς να τους πεις να τους ενισχύσεις, να τους πεις τα θετικά και τα αρνητικά των παιδιών ίσως να τα εξηγήσεις κάπως καλύτερα.

<Σ6>

Και οι στρατηγικές σας για την κοινότητα;

<Δ6>

Τους τοπικούς φορείς; Οι τοπικοί φορείς είναι επίσης οι τοπικοί φορείς θέλουν να νιώθουν ότι ελέγχουν τα πάντα. Νομίζω ότι σε αυτή τη φάση και να κάνουν πράγματα να φαίνονται. Αν

καταφέρεις να τους ενεργοποιήσεις να φαίνονται για το σχολείο είναι πάρα πολύ σημαντικό. Εκεί ναι όντως δίνουν προσφέρουν πάρα πολλά, είναι συνεργάσιμοι, αν και δεν είχα τέτοια προβλήματα εγώ, αλλά γενικά όμως από την εμπειρία μου οι φορείς θέλουν αυτό. Το να φαίνονται. Ότι κάνουμε πράγματα για το όχι απαραίτητα μόνο να φαίνονται. Θέλουν να κάνουν, αλλά τους αρέσει και να φαίνονται.

<Σ6>

Οπότε εκεί πράγματι θέλει στρατηγική για να το πετύχεις αυτό.

<Δ6>

Ναι ναι ναι. Δηλαδή σε κάθε δράση του σχολείου, αν τους εντάξεις μέσα τους αρέσει, τους αρέσει πάρα πολύ αυτό. Και βοηθούν σε αυτή την κατάσταση σε αυτή την περίπτωση βοηθούν. Εγώ δηλαδή έχω το παράδειγμα του erasmus που μπήκαν και οι τοπικοί φορείς και η περιφέρεια ήταν δίπλα μας και ο δήμος Αγράφων ήταν δίπλα μας και ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων ήταν δίπλα μας. Όλοι ήταν δίπλα μας ακριβώς γιατί τους άρεσε και αυτούς να φαίνονται ότι γίνονται πράγματα στο σχολείο τους, στον τόπο τους. Εκεί ακριβώς νομίζω ότι μόνο αν τους εντάξεις μέσα στη διαδικασία, η στρατηγική αυτή είναι η σωστή.

<Σ6>

Ναι, γιατί πιστεύετε λοιπόν ότι αυτές οι στρατηγικές έχουν φανεί αποτελεσματικές; Τί είναι αυτό που τις χαρακτηρίζει;

<Δ6>

Γιατί απέδωσαν, μου αποδώσαν. Γιατί ενεργοποιήθηκαν όντως είναι είναι κοντά μας και όλοι. Νομίζω ότι η στρατηγική αυτή του να εντάξω όλους τους φορείς μέσα στο σχολείο απέδωσε γιατί ήταν όντως δίπλα μας. Βοήθησαν πάρα πολύ στο σχολείο μας και στους μαθητές και στην εκπαιδευτική διαδικασία. Οι γονείς δηλαδή, καθώς συνεργάστηκαν μαζί μας, βοήθησαν πάρα πολύ. Μάθαμε πολλά περισσότερα πράγματα για τα παιδιά που τα αγνοούσαμε, τα αγνοούσαν οι

συνάδελφοι. Ήταν πολύ πιο δίπλα μας σε ό,τι κι αν τους λέγαμε, δηλαδή κατανοούσαν τα προβλήματα γιατί καμιά φορά ο γονιός δεν κατανοεί. Όταν του λες ότι το παιδί του δεν μπορεί να ανταποκριθεί, το παίρνει ως όχι προσβολή, αλλά δεν μπορεί να το πιστέψει όταν τον βλέπει όμως μέσα στη διαδικασία, το παιδί του κατανοεί περισσότερα πράγματα και εκδηλώνεται και καλύτερα. Εγώ νομίζω αυτό μας βοήθησε πάρα πολύ. Έχουμε την ευκαιρία να το κάνουμε αυτό γιατί ήμασταν πολύ μικρό σχολείο. Σε ένα μεγάλο σχολείο αυτά που λέω ενδεχομένως που λέω να μην μπορούν να γίνουν, αλλά σε ένα σχολείο με τριάντα μαθητές μπορούν να γίνουν πολύ εύκολα γιατί γνωρίζονται όλοι με όλους και μας είναι πολύ πιο εύκολη η επικοινωνία.

<Σ6>

Οπότε η εμπλοκή όλων είναι το βασικό.

<Δ6>

Ναι, εγώ νομίζω ότι το έχει ανάγκη το σχολείο, την εμπλοκή όλων την έχει ανάγκη το σχολείο. Γιατί όταν εμπλακούν θα δουν και τις δυσκολίες. Αλλιώς τους έχεις απέναντι μόνο απέναντι γιατί μόνο κρίνουν. Όταν θα μπουν στη διαδικασία να κάνουν οι ίδιοι κάτι για το σχολείο και θα συναντήσουν τις πόρτες τις κλειστές ή τις αντιδράσεις, τότε θα καταλάβουν τη δυσκολία που έχει ένας διευθυντής για να πετύχει κάτι.

<Σ6>

Σωστά σωστά. Πώς είναι για εσάς να εκπληρώνετε τη θέση του εκπαιδευτικού ηγέτη στη σύγχρονη δημόσια ελληνική πραγματικότητα;

<Δ6>

Πώς είναι; Ναι ευχάριστο ευχάριστο είναι. Δηλαδή η πρώτη μου χρονιά είναι ευχάριστη εμπειρία. Και χρήσιμο. Νομίζω ότι αυτό το στάδιο, θα με βοηθήσει και αργότερα, δηλαδή στη μετέπειτα καριέρα μου στη συνέχεια ως εκπαιδευτικό όχι απαραίτητα ως διευθυντή. Δεν ξέρω αν θα ήθελα να είμαι συνεχώς διευθύντρια. Νομίζω πως δεν θα ήθελα. Νομίζω ότι καλά είναι να

το κάνεις για ένα χρονικό διάστημα.

<Σ6>

Στην αντίπερα όχθη, βέβαια διαβάζουμε συνέχεια στον ηλεκτρονικό τύπο άρθρα με μαρτυρίες διευθυντών σχολείων σχετικά με τις απαιτήσεις που συνοδεύουν τη θέση και τις ολοένα αυξανόμενες παραιτήσεις, ενώ εκτιμάται ότι σε λίγα χρόνια θα υπάρχει δυσκολία στην κάλυψη διευθυντικών θέσεων λόγω μη εκδήλωσης ενδιαφέροντος. Πως θα το σχολιάζατε;

<Δ6>

Αυτό έτσι ισχύει όντως ισχύει. Γιατί είναι πάρα πολλές, πάρα πολύ μεγάλος ο φόρτος εργασίας που έχει ένας διευθυντής. Εγώ σας είπα, μιλάω λίγο γιατί είναι μικρό το σχολείο, οπότε αναγκαστικά είναι και πιο λίγο δεν έχω τόσο όσο έχει ένα μεγάλο σχολείο. Παρ' όλο που οι ανάγκες είναι ακριβώς οι ίδιες. Δεν είναι όμως ακριβώς το ίδιο να δίνω στοιχεία για 500 μαθητές με τα στοιχεία που δίνεις για τριάντα μαθητές. Είναι πάρα πολλές οι ευθύνες ενός διευθυντή και νομίζω ότι αυτό που κουράζει τους διευθυντές δεν είναι ο φόρτος εργασίας ο διοικητικός φόρτος είναι η πίεση. Αυτό που είναι πολύ είναι πειστικό ότι θέλουν άμεσα απαντήσεις θέλουν αποτελέσματα άμεσα. Η αξιολόγηση, για παράδειγμα, είναι για μένα δε θα έπρεπε να υπάρχει. Δε γίνεται με αυτό τον τρόπο. Δεν είναι σωστό να γίνεται με αυτό τον τρόπο. Τα αποτελέσματα δεν είναι έτσι, αξιολογώντας ένα συνάδελφο και παρατηρώντας μέσα στην τάξη οτιδήποτε. Ένας συνάδελφος που ενδεχομένως να έχει περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας από 'μένα, παρά να χωρίς να είναι διορισμένος, δηλαδή δε σημαίνει. Απλά νομίζω ότι αυτό δεν έπρεπε να είναι στους διευθυντές στο κομμάτι των διευθυντών και δεν είναι σωστό να είναι στο κομμάτι των διευθυντών. Είναι είναι μεγάλος ο φόρτος εργασίας, όντως σιγά σιγά, δηλαδή φαντάζομαι ότι σε μεγάλα σχολεία και με τις απαιτήσεις και τις πιέσεις που δέχονται θα υπάρχει πρόβλημα. Κι εγώ το είπα δηλαδή δεν θα ήθελα ποτέ να είμαι συνεχώς διευθύντρια. Δηλαδή τα τέσσερα χρόνια νομίζω ότι μου αρκούν. Δε θέλω παραπάνω.

<Σ6>

Για να πάρετε την εμπειρία και να επιστρέψετε στα εκπαιδευτικά καθήκοντα.

<Δ6>

Είναι καλύτερα γιατί τα παραμελούμε τα εκπαιδευτικά καθήκοντα. Κακά τα ψέματα.

<Σ6>

Υπερισχύουν τα γραφειοκρατικά τα διοικητικά.

<Δ6>

Ναι πάρα πολύ πάρα πολύ. Πάρα πολύ. Δηλαδή εγώ θα πρότεινα στους συναδέλφους να μην πάρουν κατευθύνσεις. Οι συνάδελφοι που είναι διευθυντές καλά είναι να μην παίρνουν κατευθύνσεις γιατί δεν μπορούν να έχουν το μυαλό τους εκεί. Έχουν το μυαλό τους στο διοικητικό. Είναι πάρα πολύς ο φόρτος εργασίας του διοικητικού στο διοικητικό κομμάτι.

<Σ6>

Πώς αξιολογείτε το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της δημόσιας ελληνικής εκπαίδευσης σε σχέση με το ρόλο και τα καθήκοντα των διευθυντών;

<Δ6>

Του ισχύον. Όχι θετικά. Είναι σαν να μην ξέρουν οι ιθύνοντες τι ισχύει στα σχολεία. Είναι ακριβώς αυτό, δεν ξέρουν τι ισχύει στα σχολεία. Θα μιλήσω πάλι θα πω τώρα για τις χαμένες ώρες των σχολείων. Δηλαδή παρουσιάζοντας μέρες αυτές τις μέρες φιλοζωίας, μέρες πάρα πολλές. Αυτό μπορεί να είναι πάρα πολύ καλό σε ένα σχολείο της πρωτοβάθμιας, χωρίς να ξέρω ακριβώς πόσο πιεστικό είναι σε ένα σχολείο της πρωτοβάθμιας. Σίγουρα όμως δεν είναι ευνοϊκό σε ένα σχολείο της δευτεροβάθμιας. Χάνονται πάρα πολλές ώρες, χάνονται ώρες από γνωστικό αντικείμενο και από την άλλη πλευρά έχουμε την πίεση να βγει η ύλη για ένα γνωστικό να βγει η ύλη. Αυτό είναι πάρα πολύ πιεστικό και δείχνουν ή οι ημερομηνίες ή το τάμινγκ. Είναι σαν να μην ξέρουν οι ιθύνοντες σαν να μην ξέρουν τι γίνεται στα σχολεία. Πώς λειτουργούν τα σχολεία.

<Σ6>

Με ποιους τρόπους η νομοθεσία διευκολύνει και με ποιους δυσκολεύει το έργο σας;

<Δ6>

Σε αυτή τη φάση η νομοθεσία μόνο δυσκολεύει.

<Σ6>

Μόνο δυσκολεύει.

<Δ6>

Δε διευκολύνει καθόλου. Μόνο δυσκολεύει. Ειδικά απέναντι στον διευθυντή είναι και πολύ δύσκολα τα πράγματα και η νομοθεσία είναι πάρα πολύ αυστηρή. Κι ο διευθυντής έχει ευθύνες και απολογείται και για πράγματα που δεν θα έπρεπε να είναι στις αρμοδιότητές τους.

<Σ6>

Ποιες αλλαγές πιστεύετε ότι θα βοηθούσαν το ρόλο σας αν συνέβαιναν στην ισχύουσα νομοθεσία;

<Δ6>

Ποιες αλλαγές. Σίγουρα να περιορίσουν το τον φόρτο εργασίας των διευθυντών. Δηλαδή όλων των διευθυντών και των εκπαιδευτικών ή το ωράριο, ενδεχομένως να ήταν περισσότερος ο αριθμός των εκπαιδευτικών με λιγότερες ώρες. Θα βοηθούσε πάρα πολύ και στην κάλυψη των αναγκών μιας σχολικής μονάδας και στο καλύτερο παιδαγωγικό και γνωστικό αποτέλεσμα μαθησιακό αποτέλεσμα.

<Σ6>

Πώς αξιολογείτε την αυτοαποτελεσματικότητά σας στην εκπλήρωση του ρόλου του εκπαιδευτικού ηγέτη;

<Δ6>

Εγώ ναι. Τώρα δε θέλω, νομίζω καλή, δεν θα πω κάτι παρά. Νομίζω καλή. Καλά πάει καλά πάει,

δεν θα πω πάρα πολύ καλά. Θα πω όμως για την πρώτη χρονιά που είμαι εκεί πάει καλά.

<Σ6>

Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι επηρεάζουν το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

<Δ6>

Η όρεξή μου το γεγονός ότι είμαι πρώτη χρονιά τώρα η διάθεση δηλαδή που έχω ως πρώτη χρονιά διευθύντρια να βοηθάει πάρα πολύ. Δεν ξέρω αν θα τα 'λεγα αυτά μετά από τρία χρόνια ξέρω εγώ ή μετά από τέσσερα χρόνια. Τώρα ακόμα είναι είναι το στοιχείο του καινούργιου του νέου οπότε βοηθάει πάρα πολύ αυτό.

<Σ6>

Και ως εκπαιδευτικός ηγέτης πώς πιστεύετε ότι επηρεάζει το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας τη λειτουργία του σχολείου;

<Δ6>

Ως εκπαιδευτικός;

<Σ6>

Ως εκπαιδευτικός ηγέτης που είστε.

<Δ6>

Πως επηρεάζει; Εντάξει αυτό είναι με την καθαρά με την αγάπη του αντικειμένου και με τη διάθεση που έχεις την όρεξη που έχεις να το μεταδώσεις. Εμένα με βοηθάει η ειδικότητά μου με φέρνει πάρα πολύ κοντά στα παιδιά. Γυμνάστρια είμαι δεν έχω την πίεση των εξετάσεων δεν έχω την πίεση, έχω μόνο την πίεση της αποδοχής των παιδιών και τις προσπάθειες παρότρυνσης παρακίνησης των παιδιών. Αυτό μόνο. Μόνο έτσι, δηλαδή αυτή η διάθεση να κάνω τα παιδιά να παρακινηθούν.

<Σ6>

Σε ποιους τομείς της σχολικής καθημερινότητας πιστεύετε ότι ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

<Δ6>

Για ξαναπές το μου.

<Σ6>

Σε ποιους τομείς της σχολικής καθημερινότητας πιστεύετε ότι ασκεί μεγαλύτερη επιρροή το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

<Δ6>

Α στο γνωστικό αντικείμενο. Εμένα εμένα εκεί με ενδιαφέρει και προσπαθώ να μεταδώσω και την αγάπη των παιδιών, να κάνω τα παιδιά να αγαπήσουν το σχολείο, να αγαπήσουν το σχολείο, αλλά στο γνωστικό αντικείμενο. Νομίζω ότι είναι κάτι που έχει παραμεληθεί. Και θέλω εκεί να επικεντρωθούμε. Δηλαδή έχουμε έχουν και από το δημοτικό εγώ δούλεψα και σε δημοτικό παλαιότερα νομίζω ότι για χάρη πολλών άλλων χάνεται χάνουμε μέρος του γνωστικού αντικειμένου.

<Σ6>

Πολύ βασικό. Με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας μπορεί να αποτελέσει παράγοντα αλλαγής στη λειτουργία του σχολείου;

<Δ6>

Δεν ξέρω. Με ποιον τρόπο το προσωπικό παράγοντα αλλαγής Δεν ξέρω. Σε αυτή τη φάση θα έλεγα μόνο αν όλοι είχαν τον ίδιο ενθουσιασμό και την ίδια διάθεση που έχω εγώ τώρα. Μόνο αυτό μπορώ να πω.

<Σ6>

Οπότε θα μπορούσε να συμπαράσχει και τους άλλους;

<Δ6>

Ναι θα μπορούσε ναι ναι ναι. Ή επίσης αυτό που σίγουρα θα βοηθούσε στην παρακίνηση είναι το να είναι όλοι ευχαριστημένοι. Η ικανοποίηση των αναγκών όλων αυτό. Αλλά εγώ τώρα σε αυτήν τη φάση που είμαι είπαμε ο ενθουσιασμός μου είναι αυτός που παρακινεί τους πάντες θεωρώ.

<Σ6>

Και κλείνοντας, τι θεωρείτε ότι χρειάζεται σε προσωπικό επίπεδο και σε επίπεδο θεσμών για να ενισχυθεί το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

<Δ6>

Υπομονή χρειάζεται επιμονή και υπομονή πάρα πολύ. Δεν πρέπει να χαθεί αυτός ο ενθουσιασμός. Πρέπει να υπάρχει δεν ξέρω κίνητρα καλύτερα ίσως να μας βοηθήσουν όπως λέγαμε και πιο πριν, με τον φόρτο εργασίας σε αυτό τον τομέα. Αλλά υπομονή, υπομονή. Και το δεύτερο σκέλος της ερώτησης;

<Σ6>

Σε επίπεδο θεσμών.

<Δ6>

Σε επίπεδο θεσμών οι θεσμοί νομίζω ότι θα έπρεπε να είναι να είναι πιο κοντά μας από ποια άποψη; Να γνωρίζουν καλύτερα το αντικείμενο. Δηλαδή να αποφασίζουν για κάτι γνωρίζοντας το τι συμβαίνει στα σχολεία. Όχι έτσι. Όχι δηλαδή κάθε σχολείο έχει την ιδιαιτερότητα του. Κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης έχει την ιδιαιτερότητά της. Δεν μπορούμε να τα βάζουμε έτσι οριζόντια όλα. Πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες του κάθε σχολείου και της κάθε βαθμίδας για να είναι δίπλα στα σχολεία. Όχι μόνο αφ' υψηλού.

<Σ6>

Ωραία.

<Δ6>

Αυτά.

<Σ6>

Ευχαριστώ πολύ.

<Δ6>

Να 'σαι καλά.

- Απομαγνητοφώνηση Δ7

<Σ7>

Καλησπέρα αρχικά να σας ευχαριστήσω που παίρνετε μέρος στην έρευνά μου. Θα ήθελα να μου πείτε το όνομά σας.

<Δ7>

Με λένε Βάσω.

<Σ7>

Την ηλικία σας;

<Δ7>

57.

<Σ7>

Την ειδικότητα σας;

<Δ7>

Γυμνάστρια.

<Σ7>

Το σχολείο που υπηρετείτε.

<Δ7>

Στο πρώτο γυμνάσιο Καρπενησίου.

<Σ7>

Η θέση σας εκεί;

<Δ7>

Διευθύντρια.

<Σ7>

Ωραία άρα η διεύθυνση υπηρετήσης είναι δευτεροβάθμια.

<Δ7>

Ναι.

<Σ7>

Ευρυτανίας έτσι;

<Δ7>

Ευρυτανίας.

<Σ7>

Είστε μόνιμη;

<Δ7>

Ναι από το 2002.

<Σ7>

Έχετε οργανική στο σχολείο;

<Δ7>

Έχω οργανική ναι.

<Σ7>

Πόσα είναι τα έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας σας;

<Δ7>

Ούτε και ξέρω νομίζω γύρω στο 27, 28.

<Σ7>

Πόσους μαθητές έχει το σχολείο;

<Δ7>

165.

<Σ7>

Και πόσους εκπαιδευτικούς;

<Δ7>

Εκπαιδευτικοί τώρα δεν έχει πολλούς μόνιμους εδώ κάθε μέρα δηλαδή όλη τη βδομάδα.

<Σ7>

Ένας μέσος όρος που έρχονται στο σχολείο και με διαθέσεις.

<Δ7>

Για αυτό μπλέκει εκεί η κατάσταση. Δηλαδή πρέπει να έχουμε γύρω στα 35 άτομα, 40 που εμπλέκονται στη διαδικασία. Απλά δεν είναι εδώ όλη μέρα. Είναι άλλοι που έρχονται για κάποιες ώρες. είναι για κάποιες μέρες.

<Σ7>

Ναι ναι, πόσα χρόνια υπηρετείτε σε διευθυντική θέση γενικά και πόσο εδώ στο πρώτο γυμνάσιο;

<Δ7>

Είχα έξι χρόνια στο Κερασοχώρι και ένα χρόνο εδώ. Εφτά σύνολο.

<Σ7>

Εφτά αρά εδώ είστε έναν χρόνο.

<Δ7>

Εδώ έναν χρόνο.

<Σ7>

Πιστεύετε ότι αλλάζει ο βαθμός δυσκολίας της διευθυντικής θέσης ανάλογα με τη βαθμίδα

εκπαίδευσης από πρωτοβάθμια σε δευτεροβάθμια;

<Δ7>

Στην πρωτοβάθμια βασικά από αυτά που ξέρω, δηλαδή γύρω γύρω που ακούμε και που συζητάμε μεταξύ μας. Αλλάζει σε σχέση με κάποια πράγματα. Δηλαδή τα παιδιά είναι σίγουρα πιο μικρά, έχεις σίγουρα πολύ περισσότερη επαφή με τους γονείς και τους κηδεμόνες εμπλέκονται περισσότερο και με τα καλά και τα άσχημα. Αυτό δηλαδή έχει θετικά και αρνητικά. Δεν είναι ούτε μόνο καλά ότι μόνο άσχημα. Επίσης σε σχέση με τη διαπαιδαγώγηση ξέρω ότι έχουν τα χέρια τους δεμένα. Δεν έχουν ποινές. Είναι μεγάλο πρόβλημα για τα πιτσιρίκια, γιατί έρχονται εδώ και νομίζουν ότι θα κάνουν ότι θέλουν ότι. Έρχονται κάπως, δηλαδή δεν ξέρουν τί θα πει τιμωρία, τί θα πει ωριαία αποβολή, τί θα πει αποβολή για μια μέρα, τί θα πει ότι η διαβάθμιση αυτό το κάτι είναι λάθος θα τιμωρηθώ λιγότερο, το άλλο έκανα πιο σοβαρό παράπτωμα, θα τιμωρηθώ περισσότερο. Έχει τέτοια προβλήματα, δηλαδή η πρωτοβάθμια.

<Σ7>

Οπότε είναι λίγο πιο δύσκολα εκεί θεωρείται για τον διευθυντή.

<Δ7>

Είναι διαφορετικά. Είναι άλλη βαθμίδα και με άλλα αντικείμενα, αλλιώς. Δηλαδή και τα παιδιά είναι αλλιώς και οι γονείς είναι αλλιώς και το γενικά το όλο πλαίσιο. Σε μας είναι τελείως διαφορετικό. Οι γονείς παύουν να ενδιαφέρονται τόσο πολύ. Τα παιδιά αρχίζουν και μπαίνουν στην εφηβεία. Είναι απαιτητικά, είναι. Έχουμε τέτοια θέματα, βγάζουν πολλές φορές συμπεριφορές άσχημες και μεταξύ τους και τα βλέπουμε αυτά και μετά από τον covid είναι πιο έντονα και γενικά ναι. Το μόνο θετικό είναι ότι με τις τιμωρίες εφόσον τεθούν σωστά οι βάσεις και πέσουν οι πρώτες τιμωρίες νομίζω ότι μετά καταλαβαίνουν λίγο και συμμαζεύονται οι περισσότεροι.

<Σ7>

Πώς προέκυψε στην επαγγελματική σας πορεία η διευθυντική θέση;

<Δ7>

Γενικά δούλεψα γύρω στα δέκα χρόνια σαν αναπληρώτρια στο αθλητικό σχολείο. Εδώ σε αυτό το σχολείο. Στον στίβο που έχω ειδικότητα. Μου άρεσε πάρα πολύ, αλλά κάποια στιγμή τα σχολεία αυτά κλείσανε πανελλαδικά. Οπότε εγώ δεν είμαι τύπος που θα μείνω να κάνω κάτι που δεν μου αρέσει και γενικά τη γυμναστική του σχολείου από μόνη της τη θεωρώ λίγη. Και έψαχνα να βρω άλλα πράγματα. Εκμεταλλεύτηκα τα χόμπι μου και για δέκα χρόνια πήγα στα στο γραφείο της δευτεροβάθμιας και ήμουν υπεύθυνη περιβαλλοντικών πολιτιστικών αγωγής υγείας όλων των προγραμμάτων. Ε κάποια στιγμή το βαρέθηκα και αυτό είπα να κάνω μια αίτηση, να δω τι θα γίνει όταν προέκυψε για διευθυντές, να δω πού βρίσκομαι και τί και τελικά βρέθηκα στο Κερασοχώρι. Δεν το υπολόγισα για να πω την αλήθεια. Υπολόγιζα απλά να δω πού και τι γίνεται με τα μόρια αυτά. Γιατί δεν είχα ασχοληθεί ποτέ. Πήγα έξι χρόνια εκεί, μου άρεσε πάρα πολύ. Και μου άρεσε γιατί είσαι πιο ελεύθερος να κάνεις πράγματα. Χωρίς να έχεις πολλές εγκρίσεις πάνω από το κεφάλι σου. Είσαι λίγο πιο αυτόνομος από καθηγητής. Και μετά απλά για να 'ρθώ έκανα τη δεύτερη φορά ζήτησα δηλαδή το γυμνάσιο για να έρθω στο Καρπενήσι. Όχι ότι δεν μ' άρεσε στο Κερασοχώρι. Θα μπορούσα να πηγαίνω κι άλλα χρόνια, αλλά η αλήθεια είναι ότι άλλαξα τρία αυτοκίνητα με το πήγαινε έλα. Οπότε στην ουσία οικονομικοί ήταν οι λόγοι. Όχι ότι είχα πρόβλημα με το σχολείο, ούτε καν και με την απόσταση μου άρεσε.

<Σ7>

Να περάσουμε λιγάκι στο κύριο μέρος της συνέντευξης, η πρώτη ερώτηση είναι πώς θα ορίζατε την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

<Δ7>

Γενικά και αορίστως είσαι υπεύθυνος για ένα χώρο, για τους μαθητές, για τους καθηγητές, συναδέλφους, για πώς θα συμπεριφερθείς με την ηγεσία πάνω σου και γύρω σου, με την

κοινωνία. Γενικά, το βλέπω δηλαδή είναι λίγο σύνθετο μια κατάσταση συν τη γραφειοκρατία, όλα μαζί.

<Σ7>

Βέβαια. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα βασικά στοιχεία που απαρτίζουν την έννοια;

<Δ7>

Υποκειμενικό. Θα 'λεγα ότι για μένα έχει πολύ μεγάλη σημασία οι διαπροσωπικές σχέσεις και με τους με τους πάντες θα 'λεγα και σε δεύτερη μοίρα σε δεύτερη μοίρα η γραφειοκρατία, η οποία έτσι κι αλλιώς πρέπει να γίνει και θα γίνει, δεν είναι. Θεωρώ ότι οποιοσδήποτε θα την κάνει είτε με βοήθεια είτε χωρίς κάπως θα την πάρει. Αλλά το πιο σημαντικό είναι τί διαπροσωπικές σχέσεις έχεις για να μπορέσεις να λειτουργήσεις.

<Σ7>

Αν μιλήσουμε λίγο πιο συγκεκριμένα, ποιες αρμοδιότητες πιστεύετε ότι περιλαμβάνει ηγεσία ενός σχολείου;

<Δ7>

Πιο συγκεκριμένα; Πρέπει να μπορείς να συμπεριφερθείς και να μπορείς να επικοινωνήσεις και να βρεις λύσεις με όλους. Με όλες τις κατηγορίες που είπαμε πριν μαθητές, καθηγητές, γονείς και την κοινωνία έξω. Μετά πρέπει να μπορείς να δεις πώς θα λειτουργήσεις σε φάση γραφειοκρατίας στο να ξέρεις υπολογιστές να ξέρεις να έχεις μια σχετική άνεση με τη νομοθεσία και από εκεί και πέρα θα πρέπει να είσαι ακόμα και επιστάτης να φτιάξεις κάτι που θα χαλάσει να βρεις μια λύση ακόμα και στα κτιριακά. Δηλαδή γενικώς όλα περιστρέφονται γύρω από σένα. Και όλοι ρωτάνε να σε ρωτήσω κάτι; Θα μου πεις αυτό; Ξέρεις για εκείνο; Είναι λίγο σύνθετο και πολύπλοκο.

<Σ7>

Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν εκπαιδευτικό ηγέτη σε

ενδοπροσωπικό επίπεδο πρώτα;

<Δ7>

Νομίζω ότι πρέπει να είσαι ήρεμος και να προσπαθείς να βρεις λύσεις πάντα. Αυτό.

<Σ7>

Σε διαπροσωπικό σε σχέση με τους άλλους;

<Δ7>

Αυτό να υπάρχει ηρεμία, να μην δηλαδή γιατί υπάρχουν εντάσεις πάντα στα σχολεία. Οπότε θα πρέπει να μπορείς να τις σβήνεις, όχι να τις πυροδοτείς και ταυτόχρονα να βρεις μια λύση που να είναι σολομώντεια και να ικανοποιούνται όσο γίνεται όλοι για να μπορούμε να προχωράμε.

<Σ7>

Και σε οργανωσιακό επίπεδο; Σε επίπεδο οργάνωσης της δομής;

<Δ7>

Αυτό είναι λίγο πολύ δομημένο και νομοθετικά. Αρκεί να υπάρχουν να υπάρχει μεταξύ των ατόμων, δηλαδή να νιώθουν ότι δεν υπάρχουν διακρίσεις. Άμα νιώθουν ότι από όλους ζητάς αυτά που πρέπει να ζητήσεις και θα σου δώσουν αυτά που που πρέπει να σου δώσουν άλλο αν θέλουν ή δε θέλουν. Νομίζω ότι δεν υπάρχει πρόβλημα. Το πρόβλημα είναι και ξεκινάει όταν υπάρχουν διακρίσεις μεταξύ, δηλαδή άμα αρχίσουμε και έχουμε κλίκες ποιοι είναι οι αρεστοί σεμένα και ποιοι όχι και ποιους θα φορτώσω και ποιους όχι εκεί μετά χαλάει η συνταγή.

<Σ7>

Ποιο από αυτά τα στοιχεία θα αξιολογούσε ως σημαντικότερο;

<Δ7>

Από ποια στοιχεία τώρα; Θεωρώ ότι απλά πρέπει να έχεις αυτό, δηλαδή να μπορείς να κρατάς ισορροπίες. Με όλους.

<Σ7>

Ποια χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη από αυτά που αναφέρατε θεωρείτε ότι κατέχετε εσείς;

<Δ7>

Αυτό φυσικά θα έπρεπε να το ρωτήσεις μάλλον στους συναδέλφους. Αλλά γενικά ναι, αυτό είναι που προσπαθώ και δουλεύω και εγώ δηλαδή αυτό πιστεύω και αυτό προσπαθώ να εφαρμόσω. Προσπαθώ να υπάρχει ηρεμία στο σχολείο και ότι πρόβλημα προκύπτει να μπορώ να βρίσκω μία λύση που να ικανοποιεί και τους συναδέλφους και τα παιδιά για να μπορούμε να λειτουργήσουμε. Αυτό έχει αρκετά μπρος πίσω, δώσε πάρε δηλαδή θέλει και κάποιους συμβιβασμούς και να μπορέσουμε να τα το χτίσουμε, δηλαδή σιγά σιγά.

<Σ7>

Άρα θεωρείτε τον εαυτό σας ηγέτη αυτού του σχολείου;

<Δ7>

Θα προσπαθήσω να γίνω. Δηλαδή όχι όμως εγωιστικά, δηλαδή η πρώτη χρονιά για μένα καταρχήν είναι πάντα ερευνητική. Δηλαδή δεν μπήκαμε στο σχολείο και να πω ότι θα τα κάνω όλα με τον δικό μου τρόπο γιατί εγώ ξέρω και γιατί. Προσπαθώ να δω πρώτα πως λειτουργεί το σχολείο ποιες είναι οι βάσεις του, ποιες είναι οι κανόνες του, τι γίνεται και μετά να μπορέσω εγώ σιγά σιγά να το φέρω εκεί που θέλω. Και βασικά είμαστε σε αυτή τη φάση, δηλαδή ακούω πολύ γύρω γύρω και προσπαθώ να λειτουργήσω. Γιατί η αλήθεια είναι τον πρώτο καιρό δεν ήξερα ούτε πού ανάβουν τα φώτα. Δηλαδή έπρεπε να βασιστώ σε συναδέλφους έπρεπε πολλά πράγματα. Ε και σιγά σιγά προσπαθώ ό,τι θεωρώ ότι ήταν ή τελοσπάντων μπορεί να βελτιωθεί, να βελτιωθεί. Αυτό. Σιγά σιγά. Και σιγά σιγά θέλω να πιστεύω ότι θα κάπως θα γίνει κάτι θα γίνει προς το καλύτερο θα πάμε.

<Σ7>

Πώς θα περιγράφετε τον εαυτό σας σ' αυτήν τη διαδικασία ως ηγέτη του πρώτου γυμνασίου;

<Δ7>

Προσπαθώ απλά να έχω μια καλή σχέση και με τα παιδιά και με τους συναδέλφους. Όχι πάντα αρεστή. Δηλαδή δε σημαίνει ότι θα πρέπει πάντα να είμαι αρεστή. Απλά θα πρέπει να καταλαβαίνουν ότι οφείλουν κάποια πράγματα στο σχολείο. Και από τη νομοθεσία, όχι δηλαδή. Κι από 'κεί και πέρα, αν καταφέρω κάποια στιγμή να μπορέσουν να δώσουν και περισσότερα επειδή θα το θέλουν και θα περνάνε καλά, θεωρώ ότι θα είναι επιτυχία. Αλλά προς το παρόν αυτό θέλουμε. Να καταλαβαίνουν δηλαδή ότι ναι μπορούν να βασιστούν σε μένα αν έχουν δίκιο αν κάποιος τους αδίκησε, αν κάτι πρέπει να κάνω θα το κάνω. Δεν έχω πρόβλημα να βγω μπροστά, αλλά επίσης καταλαβαίνουν ότι αν έχουν άδικο θα με τείχος. Αυτό.

<Σ7>

Πώς θα περιγράφατε το βίωμα της ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης από την προσωπική σας εμπειρία αυτά τα 8 χρόνια, αν δεν κάνω λάθος;

<Δ7>

Εφτά χρόνια θα μπούμε στον όγδοο. Για 'μένα ήταν θετικό. Θετικό γιατί νομίζω έχει να κάνει με τον χαρακτήρα του καθενός. Γιατί βλέπω και γύρω γύρω τι γίνεται και με τους άλλους διευθυντές και όλα αυτά τα χρόνια που έχουν περάσει, όχι απαραίτητα δηλαδή τους τωρινούς. Βασικά σαν γυμνάστρια και πρώην αθλήτρια και μέλος της εθνικής ομάδας και και και και βασικά δεν είχα ποτέ πρόβλημα να πω ότι θα ηγηθώ ή θα πάρω μια απόφαση δηλαδή για μένα το μεγάλο πρόβλημα είναι στους διευθυντές όταν βλέπω ότι διστάζουν να πάρουν απόφαση. Και δημιουργούνται με τα διάφορα παρατράγουδα γύρω γύρω. Δεν είχα θέμα πάντα μ' άρεσε και για μένα είναι θετικό γιατί και γι' αυτό προσπάθησα να γίνω διευθύντρια. Γιατί ήθελα πάντα να κάνω πράγματα και έπρεπε να αρχίσω να έχω έγκριση του διευθυντή, έγκριση από τους συναδέλφους, έγκριση από τον παραπάνω διευθυντή, έγκριση, έγκριση, έγκριση, έγκριση. Μέχρι να φτάσεις να κάνεις ένα πραγματάκι πολύ χρονοβόρο. Σαν διευθύντρια, έχω περισσότερη

ευχέρεια να κινηθώ. Βέβαια παίρνω και το ρίσκο της ευθύνης. Οπότε μ' αρέσει αυτό γιατί μπορώ να κάνω πράγματα και καινούργια και καινοτόμα και όπου μας βγάλει. Όσο θέλουν και συμφωνούν και οι συνάδελφοι και προσπαθούν μαζί θα το τραβήξουμε.

<Σ7>

Άρα αυτό είναι το θετικό κομμάτι της εμπειρίας σας. Υπάρχει ένα κομμάτι που σας δυσκολεύει σε αυτή την εμπειρία;

<Δ7>

Κομμάτι που με δυσκολεύει. Βασικά όχι σε αυτό. Εκεί που υπάρχει πρόβλημα με τα σχολεία είναι στο οικονομικό κυρίως. Δηλαδή τί; Στο Κερασοχώρι που ήμουν έξι χρόνια το είχα φέρει σε ένα καλό επίπεδο το σχολείο, δηλαδή με τα χρήματα της σχολικής επιτροπής μπορέσαμε και κάναμε από θερμοπρόσοψη μέχρι ξέρω εγώ βαψίματα, στέγη εκείνο το άλλο και συμμαζεύτηκε το σχολείο. Τώρα εδώ που ήρθα το κακό είναι ότι έχει αλλάξει το πλαίσιο όλο με τη σχολική επιτροπή. Δεν ξέρουμε τι θα γίνει. Και το σχολείο είναι παλιό πολύ παλιό. Από τα πρώτα το πρώτο σχολείο, νομίζω στο Καρπενήσι και έχει αρχίσει και βγάζει προβλήματα. Τρέχει στέγη, δηλαδή έχουμε ένα κουβά πάνω, έχουμε θέματα δηλαδή κτιριακά, τα οποία θα πρέπει να λυθούν και δεν ξέρω τί θα γίνει με το καινούριο το καινούργιο πλαίσιο για την για τα σχολικά χρήματα, δηλαδή. Πώς θα τα παίρνουμε; Αν θα τα παίρνουμε εμείς; Αν θα τα παίρνει ο δήμος; Αν θα τα διαχειρίζονται αυτοί και τι θα γίνει; Άγνωστο αυτό με φοβίζει λίγο γιατί θα 'χουμε θέματα.

<Σ7>

Και όλο αυτό βαραίνει εσάς περισσότερο ως διευθύντρια του σχολείου.

<Δ7>

Ε ναι γιατί τα πιτσιρίκια και συνάδελφοι σε 'μένα θα έρχονται και θα λένε στάζει η στέγη, μπάζει το παράθυρο, οπότε. Δεν έχουμε καρέκλες. Οι καρέκλες μας είναι οριακά γιατί υπάρχει

μια φυσιολογική φθορά κάθε χρόνο. Και δεν έχουν αντικατασταθεί, δεν έχουν προστεθεί επιπλέον εδώ και πάρα πολλά χρόνια. Αν λοιπόν κάποια στιγμή χαλάσουν δύο, τρεις, πέντε, δέκα ακόμα θα έχω μετά δέκα πιτσιρίκια που θα είναι όρθια και θα μου λένε θέλω καρέκλα.

<Σ7>

Μάλιστα. Πώς λοιπόν επιτυγχάνεται η ισορροπία ανάμεσα σε όλους αυτούς τους πολλαπλούς επαγγελματικούς ρόλους που υπηρετείτε;

<Δ7>

Προσπάθεια, υπομονή και μαγικά. Προσπαθείς λίγο από εδώ λίγο από εκεί λίγο λίγο να συμβιβαστούν όλοι ακόμα και στο οικονομικό. Λίγο να δούμε με τοN δήμο πως θα τα βρούμε και πώς θα επικοινωνήσουμε και πως θα μας φτιάξουν πράγματα γενικά αυτό προσπαθείς να κάνεις υπομονή και δεν έχεις μαγικό ραβδάκι.

<Σ7>

Πώς πιστεύετε ότι σας αξιολογούν ως ηγέτη του πρώτου γυμνασίου οι συνάδελφοί σας το εκπαιδευτικό προσωπικό; Τί ανατροφοδότηση παίρνετε από εκείνους;

<Δ7>

Θετική και αρνητική. Δηλαδή, η περισσότερη ανατροφοδότηση που παίρνω είναι θετική. Δηλαδή βλέπω ότι αρέσει γιατί φεύγοντας ήρθαν κάποιοι άνθρωποι και μου είπαν μου άρεσε αυτό που έκανες, μου άρεσε εκείνο που έκανες ήσουν καλά εδώ ήσουν καλά εκεί. Πάντα υπάρχουν και δύο τρεις όμως που ξέρω ότι δεν πέρασαν καλά και δεν πέρασαν καλά γιατί δεν ήταν εντάξει στα καθήκοντά τους. Δεν ήταν. Δεν ερχόντουσαν στην ώρα τους, δεν σχολάζανε στην ώρα τους εγώ γκρίνιαζα τους επίπληξα φτάσαμε σε ένα σημείο, δηλαδή ζόρικο. Δεν τους άρεσε κατάλαβαν ότι έπρεπε να στριμωχτούν για να κάνουν αυτό που πρέπει. Καταλάβαιναν ότι υπάρχει έλεγχος. Εντάξει ναι υπήρξε, ας πούμε, συνάδελφος που έφυγε στο πλάι να μη μου πει καλό καλοκαίρι δεν πειράζει, ξέρω γιατί το έκανε. Απλά εγώ θεωρώ ότι ήταν πιο σημαντικό το

άλλο κομμάτι απ' το να μου πει καλό καλοκαίρι.

<Σ7>

Καταλαβαίνω. Από τους μαθητές σας τί ανατροφοδότηση λαμβάνετε; Πώς πιστεύετε ότι σας αξιολογούν στον ρόλο σας;

<Δ7>

Με τους μαθητές δεν έχω πρόβλημα. Θεωρώ ότι επικοινωνώ. Έχουν καταλάβει ότι θέλω να τηρείται τη νομοθεσία. Ότι δεν είμαι πολύ χαλαρή και ότι θα συγχωρώ τα πάντα.

Καταλαβαίνουν όμως ότι υπάρχει και μια πόρτα ανοιχτή και ότι αν θα χρειαστούν κάτι και θέλουν να μου πουν κάτι, ότι πάντα θα υπάρχει χρόνος να τους ακούσω. Έρχονται δηλαδή και μπορούν να μου πουν έχω αυτό το πρόβλημα ή έχω εκείνο ή θέλω να κάνω αυτό ή θα μου επιτρέψετε να κάνω εκείνο; Το συζητάμε. Απλά ξέρουν ότι άμα πω ή άμα κάνουν κάτι που είναι σίγουρα εκτός είναι παράβαση δηλαδή ναι εκεί θα υπάρχει δεν υπάρχει ότι είναι γνωστός μου ή αυτός που συμπαθώ ή αυτός που ξέρω το απόγευμα ή. Είναι όλοι ίσια, οπότε το δέχονται, δεν έχουν θέμα.

<Σ7>

Από ποια άλλα πρόσωπα ή ομάδες λαμβάνετε ανατροφοδότηση για τον ρόλο σας ως ηγέτη του σχολείου;

<Δ7>

Από αυτούς που εμπλέκονται άμεσα δηλαδή και από τους γονείς έχω πάρει ανατροφοδότηση και από τους δημάρχους και αντιδημάρχους έχω πάρει. Αυτό. Γενικά δηλαδή και από την κοινωνία έξω, γιατί η αλήθεια είναι ότι ερχόμαστε σε επαφή με βιβλιοπωλεία, με ακόμα και με καταστήματα, με εργαλεία, ακόμα και με δηλαδή, εντάξει, βλέπεις ότι υπάρχει ότι α κάτι κινείται, αφού θες μια πένσα, κάτι θα σφίξεις τελοσπάντων. Δηλαδή βλέπουν και αυτοί ότι κάτι γίνεται ρε παιδί μου. Και βέβαια ακόμα μπορεί να έχουν και παιδί εδώ γιο ή κόρη οτιδήποτε.

Οπότε με το που βγαίνουμε έξω γενικώς υπάρχει μια ανατροφοδότηση ακόμα και από τον περιπτερά μπορεί.

<Σ7>

Έτσι. Πώς σας επηρεάζει η ανατροφοδότηση αυτή που παίρνετε από όλους τους εμπλεκόμενους;

<Δ7>

Πάντα την αξιολογώ και τη θετική και την αρνητική. Και πάντα ψάχνω τρόπο να γίνω καλύτερη. Δηλαδή εντάξει η θετική είναι θετική οκ σίγουρα σ' ευχαριστεί. Αλλά και από την αρνητική και από 'κει ίσως έχεις να πάρεις περισσότερα πράγματα. Δηλαδή ξέρω και εγώ του χρόνου ας πούμε πως θα γίνω καλύτερη, όχι πιο χαλαρή. Απλά ίσως πρέπει να ξεκαθαρίσω τα πράγματα λίγο νωρίτερα και λίγο καλύτερα για να προλάβω κάποιες καταστάσεις. Αυτό και βλέπουμε.

<Σ7>

Οπότε την αξιοποιείτε προς όφελος του σχολείου;

<Δ7>

Προσπαθώ.

<Σ7>

Πώς θα περιγράφατε συνοπτικά το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείτε;

<Δ7>

Βασικά, όταν μιλάω με τους συναδέλφους ή με τα παιδιά θέλω να καταλαβαίνουν όλοι αυτό, ότι υπάρχει ένας διευθυντής ο οποίος μπορεί να σε ακούσει γιατί μπορεί να έχεις ένα πρόβλημα που πρέπει να το μάθει, που θα είναι εχέμυθος. Αλλά από την άλλη πλευρά θέλω να επίσης να ξέρουν ότι αυτά που πρέπει να γίνουν θα γίνουν. Δηλαδή το προσπαθώ και νομίζω ότι σε μεγάλο βαθμό το καταφέρνω. Τώρα πώς δεν ξέρω. Αυτοσχεδιάζω. Αλλά προσπαθώ αυτό δηλαδή και να είμαι κοντά απλά να μην καταλαβαίνουν και να μην έχουν την αίσθηση ότι θα εκμεταλλευτούν καταστάσεις. Αυτό.

<Σ7>

Και ελευθερία και όριο δηλαδή.

<Δ7>

Ναι ναι. Υπάρχει θέλει μια ζυγαριά εκεί και κάπου να είναι αυτά ίσα και όμοια. Δηλαδή να υπάρχει ελευθερία, αλλά να καταλαβαίνουν ότι υπάρχουν και όρια. Και για 'μένα είναι βασικό αυτό γιατί όλα τα παιδιά ξέρουν τις τα δικαιώματά τους, όπως και οι συνάδελφοι όταν έρχονται όλοι θα ξέρουν αν τους πεις πες μου τα δικαιώματά σου, ποια είναι, θα σου πουν όλοι. Άμα τους πεις ποιες είναι οι υποχρεώσεις σου δεν ξέρει κανένας τίποτα. Σε αυτό έχω πρόβλημα. Δηλαδή θέλω να ξέρουν τις υποχρεώσεις τους, θέλω να ξέρουν και τα δικαιώματά τους. Και βασικά εκεί σε αυτό δουλεύω.

<Σ7>

Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι πιο κρίσιμοι παράγοντες σε αυτό το στυλ ηγεσίας;

<Δ7>

Απλώς αυτούς που ζορίζεις συνήθως κάνουν έκρηξη. Εκεί κάπου μπορεί να σου να προσπαθήσουν να σου δημιουργήσουν πρόβλημα και μετά είναι αν θα μπορέσει να το κρατήσει; ή όχι. Και αν θα μπορέσεις να εξηγήσεις στους συναδέλφους ότι δεν έχω τίποτα με τον συνάδελφο, αλλά δεν μπορεί να αφήνει τα παιδιά δέκα λεπτά νωρίτερα, γιατί είναι πρόβλημα για όλους μας. Δεν είναι πρόβλημα μόνο δικό μου. Άμα θα βγει έξω και θα χτυπήσει ένα πιτσιρίκι θα αρχίσουν που ήσουν εσύ που ήσουν εσύ γιατί τα άφησες γιατί δεν ειδοποίησες διευθύντρια που τα δες έξω εσύ γιατί δεν; Οπότε απλώς με κουβέντα.

<Σ7>

Συζήτηση.

<Δ7>

Συζήτηση.

<Σ7>

Ποιες στρατηγικές ακολουθείτε για να διατηρείτε την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου
ας πούμε αρχικά, όσον αφορά στους εκπαιδευτικούς στο προσωπικό;

<Δ7>

Στο προσωπικό αυτό γίνεται συζήτηση από τον Σεπτέμβριο κάθε χρόνο. Δικαιώματα,
υποχρεώσεις, καθήκοντα. Τους μοιράζω το καθηκοντολόγιο. Το θεωρώ πάρα πολύ βασικό και
έχει φανεί χρήσιμο ακόμα και σε παλιούς συναδέλφους, γιατί όλοι μας από εθιμοτυπία
ακολουθούμε κάποιες πεπατημένες. Αλλά στην ουσία δεν ξέρουμε ότι αυτό είναι και νόμος του
ελληνικού κράτους, οπότε σε κάποιους φάνηκε χρήσιμο γιατί είπαν δηλαδή τώρα κατάλαβα
γιατί το έκανε αυτός τόσα χρόνια. Και σίγουρα θέλω να το παίρνουν οι καινούργιοι. Γιατί από
εκεί θα μάθουν είπαμε και τα δύο και δικαιώματα και υποχρεώσεις και πρέπει να ξέρουν και που
πατάνε και πού βρίσκονται και τί έχουν μέχρι πού τους παίρνει και τί πρέπει να κάνουν. Αυτό.
Από τον Σεπτέμβριο, δηλαδή αυτό. Και αν κάποιος κάνει κάτι εντάξει, δεν το κρεμάμε αλλά
ξανά κουβέντα και ξανά γιατί αυτό αφού είπαμε εκείνο. Και το πάμε έτσι όλη τη χρονιά και
βλέπουμε. Συνήθως δουλεύει.

<Σ7>

Οι στρατηγικές σας με τους μαθητές;

<Δ7>

Οι στρατηγικές με τους μαθητές. Είναι παιδιά που τα ξέρω και τα περισσότερα επειδή
ασχολούμαι και με τον στίβο ξέρω και πολλά άτομα από πριν έρθουν στο σχολείο, δηλαδή.
Οπότε υπάρχει μια σχέση. Απλά εδώ καταλαβαίνουν και αυτά ότι δεν είμαστε φιλαράκια θα
πρέπει έχουν υποχρεώσεις. Και προσπαθώ στο ίδιο μοτίβο. Δηλαδή για μένα δε σημαίνει τίποτα
επειδή είναι μαθητές ή επειδή είναι συνάδελφοι. Και στους μαθητές το ίδιο. Ο σχολικός
κανονισμός τί γράφει τις πρώτες μέρες του σχολείου να τον διαβάσουν μαζί με τους καθηγητές

μέσα να ξέρουν επίσης δικαιώματα, υποχρεώσεις και μέχρι πού τους παίρνει και τί τους παίρνει και πόσο θα ασχοληθούν εδώ μέσα και τί θα κάνουμε. Αυτό συν του ότι τα παιδιά επειδή είναι παιδιά αυτό που κατάλαβα είναι ότι θέλουν να νιώθουν και λίγο ότι νοιαζόμαστε για αυτά. Και ότι δεν είναι μόνο τόσο όλα by the book. Θέλουν δηλαδή λίγο και χουχούλιασμα. Αυτό τώρα, πώς ας πούμε μια στρατηγική μια καλή πρακτική που λέμε και στα σεμινάρια. Στα κενά τους δεν τα αφήνω να φύγουν σίγουρα γιατί δεν πρέπει να φύγουν από το σχολείο, απλά προκειμένου να κάθονται μέσα σε μια τάξη και να τα απασχολεί κάποιος αν έχει καλό καιρό τους δίνω εδώ απ' έξω μια μπάλα ή δύο μπάλες παίζετε βόλεϊ, παίζετε ποδόσφαιρο. Δε θέλετε να παίζετε όλοι; Πάρτε και δυο ρακέτες μπάντμιντον. Ε, δε θέλετε όλοι να κάνετε, εσύ τι κάνεις; Ξέρω 'γώ ζωγραφίζεις. Έχουμε κάνει ένα τζάκι έξω. Έχουμε φτιάξει πραγματάκια δηλαδή τέτοια που στα κενά τους φροντίζω να τα απασχολώ εδώ απ' έξω από το γραφείο δηλαδή και να κάνουν πράγματα κατασκευές που θα βάλουν στην τάξη τους στο διάδρομο σε αυτά. Οπότε νιώθω ότι πάει καλύτερα. Ότι και αυτά νιώθουν πιο ασφαλή δεν είναι παρατημένα στο κενό και ταυτόχρονα κάτι φτιάχνουν, κάτι μένει και επίσης ετοιμάζουμε τώρα και playroom.

<Σ7>

Πολύ ενδιαφέρον.

<Δ7>

Έχουμε έχουμε μια άδεια αίθουσα κάτω και και θέλουμε να την έχουμε βρει τα παιχνίδια επιτραπέζια και τέτοια έχουμε αρκετά θρανία καρέκλες και τα λοιπά. Στόχος τώρα είναι να πάρουμε δύο χαλάκια τον Σεπτέμβριο, να τη στρώσουμε μέσα για να είναι λίγο πιο χουχουλιάρική, να πάρουμε και κανά σκαμπό κανά αυτό πουφ ξέρω εγώ τέτοια και να ξέρουν ότι όταν έχουν κενό θα πάρουν την πορτοκαλάδα τους και το σάντουιτς και θα πάνε εκεί δε θα φύγουν. Να είναι ο χώρος τους. Και επίσης να ξέρει κι ένας καθηγητής ότι ναι θα πάρω την εργασία μου αυτό που έχω να κάνω θα πάω εκεί στην έδρα άμα δε με θέλουν, δεν θέλουν να

ασχοληθώ με τα παιδιά ή έχω δουλειά θα κάνω τη δουλειά μου και αυτά θα είναι εκεί. Να υπάρχει κάποιος, αλλά ταυτόχρονα και αυτά να μπορούν να παίζουν, να κάνουν. Το δοκιμάσαμε πιλοτικά φέτος εδώ απ' έξω δηλαδή με επιτραπέζια και θέλουν θέλουν ασχολούνται.

<Σ7>

Πολύ ωραίο ακούγεται. Οι στρατηγικές με τους γονείς;

<Δ7>

Οι στρατηγικές με τους γονείς. Οι γονείς επίσης, επειδή έρχονται κάποιοι με πολλή φόρα από το δημοτικό, θέλουν όρια. Μέχρι πού έχουν δικαίωμα και τί έχουν δικαίωμα να κάνουν. Γιατί άμα τους αφήσουν θα μπουν μες στο σχολείο. Κάποιοι. Οι περισσότεροι όμως στην ουσία στο γυμνάσιο μόλις δουν τους βαθμούς στο πρώτο τετράμηνο και δεν είναι εκείνο το εννιά δέκα που είναι σε όλα τα παιδάκια στο δημοτικό αρχίζουν και απομακρύνονται. Οπότε σε αυτούς δεν μπορούμε να έχουμε και πολύ μεγάλη επαφή. Απλά εμείς αυτό που κάνουμε επίσης στο σχολείο που δεν είναι και δικιά μας επινόηση από τον σχολικό κανονισμό και απ' τη νομοθεσία πάλι προκύπτει, όταν ένα παιδάκι δεν έρθει το πρωί στο σχολείο, έχουμε πει στους γονείς του, πρέπει να μας ειδοποιήσετε που είναι; Οφείλετε βάσει νόμου. Όχι για κουτσομπολιό. Πρέπει να ξέρω πού είναι. Αν δεν με πάρει θα τον πάρω εγώ ή εγώ ή η υποδιευθύντρια ή όποιος έχει κενό την πρώτη ώρα ασχολιόμαστε με τέτοια. Αν πάλι κάποιο παιδάκι κατά τη διάρκεια του σχολείου την κοπανήσει για τον άλφα ή βήτα λόγο και δεν μπει μέσα στην τάξη τηλέφωνο στον γονιό. Όπως και την τελευταία ώρα, δεν υπάρχει περίπτωση δηλαδή ξέρουν πλέον ότι δεν υπάρχει περίπτωση να φύγουν και να μην πάρουμε τηλέφωνο. Και βέβαια το πρόβλημα εκεί είναι ότι πρώτον, έχει ανέβει ο λογαριασμός του τηλεφώνου στο θεό. Θα δούμε πώς θα το λύσουμε. Και δεύτερο είναι ότι μερικοί γονείς είναι πάρα πολύ συνεργάσιμοι. Δηλαδή θα σου πούνε πω έφυγε ευτυχώς που με ειδοποίησες σ' ευχαριστώ θα του μιλήσω, θα ασχοληθώ. Υπάρχουν και άλλοι που λένε και τι έγινε και εγώ έφευγα. Κι εκεί λίγο χάνεται, γιατί μετά αυτά τα παιδιά στην πορεία θα έχουμε

θέμα.

<Σ7>

Ναι, δεν αφήνει και σε εσάς περιθώρια παρέμβασης.

<Δ7>

Όχι εγώ δεν έχω ούτε περιθώρια, εγώ οφείλω αυτό θα το κάνω όσο γιατί πρέπει μία να προειδοποιήσω τη δεύτερη θα έχει αποβολή και το ξέρει. Δηλαδή δεν και μετά έρχονται εδώ γιατί; Γιατί; Γιατί; Γιατί λέω το είπα ότι δεν μπορεί να φεύγει. Σας πήρα τηλέφωνο μια σας πήρα δύο. Δεν του μιλάτε τον αφήνετε και φεύγει. Όταν φεύγει το 'χετε γραπτώς στο σπίτι σας από το σχολείο ότι η ποινή είναι μια μέρα αποβολή. Δεν τους ενοχλεί απ' ότι έχω καταλάβει η μια μέρα αποβολή, τους ενοχλεί οι εφτά απουσίες. Οπότε κάποια στιγμή θα αναγκαστούν να μαζευτούν. Όλοι θέλουν όρια αυστηρά.

<Σ7>

Και οι στρατηγικές με την κοινότητα;

<Δ7>

Με την κοινότητα εδώ είναι σχετικά εύκολο θεωρώ γιατί είναι γνωστοί όλοι. Είναι πρώην μαθητές, είναι παιδιά που ξέρουμε και που μπορούμε να συνεννοηθούμε μαζί τους. Αυτό απλά είναι γνωστοί και μπορούμε λίγο να έχουμε όπως όλοι άλλωστε απλά ενοχλούμε άλλος περισσότερο, άλλος λιγότερο ότι βλέπουμε ανάλογα τις ανάγκες του σχολείου. Και ελπίζουμε ότι θα έχουμε ανταπόκριση.

<Σ7>

Υπάρχει διάθεση.

<Δ7>

Ναι.

<Σ7>

Γιατί πιστεύετε ότι αυτές τις στρατηγικές έχουν φανεί αποτελεσματικές; Τι είναι αυτό που τις χαρακτηρίζει;

<Δ7>

Γιατί θεωρώ ότι όλοι νιώθουν ότι συμμετέχουν στο ίδιο πλαίσιο και στην ίδια προσπάθεια που κάνουμε όλοι. Δηλαδή ούτε και εμένα μου αρέσει να το παίζω διευθύντρια. Προσπαθώ να παίρνω γνώμες άμα χρειαστεί να αλλάξω και γνώμη γιατί μπορεί να έχω μια γνώμη και κάποιος άλλος για αυτό το σχολείο να μου προτείνει κάτι καλύτερο ή οτιδήποτε δεν. Οπότε νιώθουν όλοι ότι συμμετέχουν και κάπου νομίζω ότι προχωράει καλύτερα από το να είσαι αποφασίζουμε και διατάζουμε.

<Σ7>

Πώς είναι για εσάς να εκπληρώνεται τη θέση του εκπαιδευτικού ηγέτη στη σύγχρονη ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα στο δημόσιο πάντα;

<Δ7>

Είναι πάρα πολύ δύσκολο γιατί πρέπει να συνδυάσεις όλα αυτά και αυτό έχει γίνει ακόμα πιο δύσκολο μετά τον κορωνοϊό, γιατί τα παιδιά έχουν έρθει σε πολύ διαφορετική ψυχολογική κατάσταση από ότι τα 'χαμε αφήσει πριν και με πολύ λιγότερα όρια από ότι είχαν πριν και νομίζω εδώ φαίνεται και η σημασία του σχολείου. Δηλαδή το σχολείο, τα παιδιά μάλλον πριν, πάντα φεύγαν από το σπίτι και τη μισή μέρα ήταν εδώ. Υπήρχε ένας έλεγχος, υπήρχαν κάποια όρια. Κατά τη διάρκεια του κορωνοϊού αυτά λείψανε. Έμεινε μόνο το χάιδεμα στα περισσότερα παιδιά από το σπίτι. Δεν νομίζω ότι τους έκανε καλό μάλλον κακό τους έκανε. Και τώρα έχουμε να αντιμετωπίσουμε στην ουσία τα αποτελέσματα από αυτό. Επίσης γίνεται πάρα πολύς λόγος στο διαδίκτυο παντού βομβαρδίζονται με το bullying με το όλα αυτά τα γύρω γύρω τα οποία κάπως τα προκαλούμε έχω την αίσθηση. Δηλαδή σε ένα χώρο που δεν έχει συμπτώματα και ενδείξεις και δεν έχεις περιστατικά bullying γιατί να κάθεται να το τσιγκλάς όλη την ώρα; Είναι

σαν τους βάζουμε και ιδέες στο μυαλό μερικές φορές. Γιατί πλέον βλέπω ότι και εδώ τα παιδιά θα τσακωθούν, θα κάνουν, θα ράνουν. Πάντα το κάνανε και μετά θα σου 'ρθει γονιός και θα πει το παιδί μου δέχεται bullying. Δεν είναι κάτι καινούργιο, είναι καινούργιο σαν ορολογία. Απλά αντί να βρούμε μια λύση, έχουμε βρει έναν τρόπο να το κάνουμε να φαίνεται τεράστιο. Αντί δηλαδή, να δούμε πως το κάθε παιδί θα το βοηθήσουμε να γίνει πιο δυνατό για να μην δέχεται bullying, έχουμε τον καθένα να έρχεται μέσα τον κάθε γονιό κυρίως και να θέλει να τιμωρήσει τον άλλον γιατί έκανε bullying. Δεν πάει έτσι πρέπει να βρούμε μια λύση. Για 'μένα αυτό είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα στην τωρινή κοινωνία. Δηλαδή όλα αυτά που βλέπουμε μετά από τον κορωνοϊό. Και επίσης δε νομίζω ότι έχουμε βρει τρόπο σοβαρό να το αντιμετωπίσουμε. Το μόνο που έχουμε καταφέρει, που βλέπω δηλαδή στα πιτσιρίκια είναι ότι ξέρουν πλέον ότι αν θα έχουν ένα πρόβλημα θα ψάξουν γύρω γύρω ένα μεγάλο που να του έχουν εμπιστοσύνη να μπορούν να του το πούνε. Που αυτό δεν το έκαναν πριν. Αυτό είναι το μόνο μας κέρδος όμως. Τα υπόλοιπα έχουν όλα διογκωθεί.

<Σ7>

Θα περάσουμε λιγάκι στην επικαιρότητα που λέτε και εσείς στον ηλεκτρονικό τύπο διαβάζουμε συνέχεια άρθρα, μαρτυρίες διευθυντών σχολείων σχετικά με τις απαιτήσεις, της θέσης και τις ολοένα αυξανόμενες παραιτήσεις και εκτιμάται μάλιστα ότι σε λίγα χρόνια θα υπάρξει δυσκολία στην κάλυψη διευθυντικών θέσεων λόγω μη εκδήλωσης ενδιαφέροντος. Πώς θα το σχολιάζατε εσείς αυτό;

<Δ7>

Το βρίσκω πάρα πολύ λογικό. Γιατί άμα σκεφτούμε όλα τα προηγούμενα, έχεις να κάνεις εδώ μέσα πάρα πολλά πράγματα και σε αυτό θα πρέπει να προσθέσουμε ότι έχουμε και ωράριο εργασιακό και διδακτικό. Δηλαδή δε με ενοχλεί το να πάω να κάνω μια ώρα μάθημα τη μέρα ή δύο ώρες τη μέρα. Με ενοχλεί που τρέχουν όλα γύρω γύρω και να πάω, δεν θα μ' αφήσουν ή θα

'ρθούν κάτω και θα με φωνάξουν ή θα 'ρθούν και θα μου πουν πού έχεις εκείνο πού έχεις στο άλλο; Ή θα μου πούνε άσε τα πιτσιρίκια στο συνάδελφο και έλα πάνω γιατί υπάρχει πρόβλημα. Δηλαδή δεν ούτε μάθημα θα με αφήσουν να κάνω και ταυτόχρονα πίσω μένουν δουλειές και και εγώ πολλές φορές θα αναγκαστώ γιατί θα έχω ένα ραντεβού με το δήμαρχο γιατί θα έχω ένα ραντεβού με τον περιφερειάρχη ή με τον αντιδήμαρχο που είναι υπεύθυνος για τα κτιριακά όλα. Δηλαδή σαν διευθυντής και άλλα πράγματα να κάνεις γύρω γύρω. Οπότε το βρίσκω άσκοπο να μας βάζουν και ώρες διδακτικές. Γιατί στο τέλος τέλος χάνουν οι μαθητές. Δηλαδή και να πάω δεν θα έχω το μυαλό μου εκεί. Δηλαδή δε θεωρώ ότι κάνω σαν μάθημα την ποιότητα του μαθήματος που έκανα σαν γυμνάστρια. Γιατί δεν έχω ούτε το χρόνο να το σκεφτώ. Δεν το βρίσκω αποδοτικό. Κάνουμε που κάνουμε όλα τα άλλα. Άρα όταν τα σκεφτείς όλα αυτά μαζί στο τέλος καταλήγεις ότι δεν προλαβαίνω και θα 'ρθώ το απόγευμα. Και επειδή η τεχνολογία προχωράει, θα πάρω το λάπτοπ μαζί μου στο σπίτι θα έχω και τον σκληρό δίσκο που θα έχω μεταφέρει από 'δω δεδομένα και άμα δεν έρθω από εδώ θα το κάνω από το σπίτι μου. Στην ουσία δηλαδή μας τρώει χρόνο και το απόγευμα. Άμα το σκεφτείς όλο αυτό εντάξει εγώ έχω δύο μεγάλα παιδιά που δεν με απασχολούν πλέον έχουν φύγει και επειδή έχω την τρέλα το κάνω. Όσο θα έχω την τρέλα. Όταν κάποια στιγμή όμως με κουράσει γιατί αυτό το πράγμα κουράζει θα πω κι εγώ άντε γεια. Και νομίζω έτσι που το συζητάμε όλοι οι συνάδελφοι και όλοι οι διευθυντές όλοι εκεί καταλήγουμε. Δεν αξίζει ούτε αμειβόμαστε χρηματικά για να πεις ότι απλά σου δίνει μια ελευθερία και θα το κάνεις όσο θες και όσο αντέχεις. Δεν αντέχεις όμως σε αυτόν τον ρυθμό για πολύ.

<Σ7>

Πώς αξιολογείτε το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της δημόσιας ελληνικής εκπαίδευσης σε σχέση με το ρόλο και τα καθήκοντα των διευθυντών;

<Δ7>

Πώς το αξιολογώ; Μας στηρίζει, αλλά μας φορτώνει και πολλά. Μας στηρίζει, δηλαδή άμα πεις ότι το εφαρμόζω απόλυτα εντάξει, θα δυσκολευτούν πολύ και οι συνάδελφοι γιατί έχει πολλές απαιτήσεις και αυτούς. Δηλαδή όσο μπορούμε να τους ξεφορτώσουμε και εμείς κάνουμε πράγματα παραπάνω. Άμα πω ότι τα μοιράζω όλα και αυτό θα αναστενάξουν και οι γύρω γύρω. Δηλαδή ναι μας στηρίζει αλλά είναι πολλά, όμως δεν μπορείς να τα κάνεις όλα αυτά, ούτε μπορείς να υποχρεώσεις τους πάντες να εφαρμόσουν τα πάντα κατά γράμμα, γιατί μετά θα φύγουμε από δω μέσα όλοι και θα ψάχνουμε ψυχολόγο και ψυχίατρο να εκτονωθούμε.

<Σ7>

Με ποιους τρόπους η νομοθεσία διευκολύνει και με ποιους δυσκολεύει το έργο σας;

<Δ7>

Διευκολύνει γιατί τα έχει ξεκαθαρίσει όλα, δηλαδή άμα πάρεις το καθηκοντολόγιο του καθηγητή, του διευθυντή του, θα τα βρεις όλα μέσα. Το πρόβλημα είναι ότι επειδή όποιος έχει μια ενσυναίσθηση και καταλαβαίνει τί τραβάει κι ο συνάδελφος λέει ότι εντάξει, άστο αφού εγώ δεν κάνω μάθημα θα το φτιάξω εγώ αυτό. Ή εντάξει άμα σε βλέπω λίγο κάπως και έχεις ανάγκη να φύγεις, φύγε. Ή δεν κόβουμε εύκολα άδειες. Από 'κει και πέρα όμως είναι διευκολυντικός αυτός ο νόμος, αλλά από την άλλη είναι τόσα αυτά που μας φορτώνουν που τί να το κάνω που είναι. Μου λέει δηλαδή λέει να στα φορτώσω; Αφού ξέρω ότι δεν μπορείς να το κάνεις. Άρα πάλι σε μένα θα καταλήξει το μπαλάκι. Άρα στην ουσία ναι εντάξει άντε μας βολεύει γιατί σε κάποιες φάσεις μπορούμε και εμείς να είμαστε πιο απόλυτοι και να βάζουμε κάποια όρια. Αλλά είναι τόσα πολλά αυτά που σου ζητάει να κάνεις σαν διευθυντής που ούτε εμείς τα προλαβαίνουμε και στο τέλος αξιολογούμε και όσο προλάβουμε ότι προλάβουμε τα υπόλοιπα το απόγευμα τα υπόλοιπα το Σαββατοκύριακο τα υπόλοιπες στις διακοπές.

<Σ7>

Και πάει και ο προσωπικός χρόνος κάπως έτσι. Ποιες αλλαγές στη νομοθεσία πιστεύετε ότι θα

βοηθούσαν τον ρόλο σας;

<Δ7>

Λοιπόν θα σου πω κάτι που το έγγραφα μέσα στην αξιολόγηση, να δούμε αν τη διαβάζει κανένας. Αυτό που πρότεινα όταν μας λέει προτείνετε τρόπους για να βελτιωθεί. Χρειαζόμαστε γραμματέα. Ένα άτομο δηλαδή που να μην μπαίνουν μέσα ξεκινάς ένα έγγραφο και σε διακόπτουν 15, 30 φορές τη μέρα γιατί κάποιος κάτι θέλει να ρωτήσει κάποιος θέλει να σηκωθεί να πας κάπου μαζί του και στο τέλος τελειώνει η μέρα και λες έχω κάνει δύο έγγραφα, όλα και όλα. Θες έναν που να είναι εδώ που να μην κάνει τίποτα άλλο, να συνεχίσουν τουλάχιστον να ρωτάνε εσένα όλα τα υπόλοιπα να έχεις όλα τα υπόλοιπα τα διαπροσωπικά αλλά να ξέρεις ότι υπάρχει ένας άνθρωπος που θα σου κάνει ένα στατιστικό ή θα σου δώσει μια απάντηση σε ένα email. Όχι ότι δεν μπορούμε. Δεν υπάρχει χρόνος.

<Σ7>

Πώς αξιολογείτε την αυτοαποτελεσματικότητά σας στην εκπλήρωση του ρόλου του εκπαιδευτικού ηγέτη του γυμνασίου αυτού;

<Δ7>

Να αξιολογήσω εγώ τον εαυτό μου ε; Δεν ξέρω εγώ προσπαθώ όσο μπορώ περισσότερο. Κάνω ό,τι καλύτερο μπορώ. Τώρα από 'κεί και πέρα δε νομίζω ότι μπορώ να στο απαντήσω εγώ αυτό. Δηλαδή εγώ προσπαθώ όσο περισσότερο μπορώ.

<Σ7>

Νιώθετε επαρκής στον ρόλο σας;

<Δ7>

Νιώθω επαρκής ναι. Δεν είμαι ούτε είμαι θα πω ότι είμαι τέλεια σε όλα, ούτε μπορώ να πω ότι τα ξέρω όλα. Επίσης, κάθε χρόνο έχουμε και καινούργια. Γιατί και το υπουργείο δε νομίζω ότι πάει με ένα μακροχρόνιο σχεδιασμό. Δηλαδή θυμάσαι; Είχαμε μια εβδομάδα αθλητισμού. Πού

την; Την κάναμε δύο τρία τέσσερα χρόνια τρομάξαμε να μάθουμε κάτι πλατφόρμες, κάτι στατιστικά, κάτι αυτά πώς θα τα συμπληρώσουμε, τί θα κάνουμε πάει. Δεν υπάρχει πια. Τώρα έχουμε κάτι άλλο, του χρόνου θα έχουμε κάτι άλλο. Άρα ναι, δεν μπορώ να πω ούτε ότι τα ξέρω όλα ούτε και να σου πω κάτι και η γραφειοκρατία τελικά δεν είναι και κάτι απλά ότι σου έρχεται σε έγγραφο το διαβάζεις και απλά πρέπει να βρεις χρόνο να το διεκπεραιώσεις. Γίνεται. Για αυτό λέω ότι και το πιο σημαντικό για 'μένα είναι το διαπροσωπικό. Εντάξει νομίζω ότι καταφέρνω αρκετά πράγματα. Τώρα η ιστορία θα δείξει.

<Σ7>

Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι επηρεάζουν το προσωπικό αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας σας;

<Δ7>

Ο χαρακτήρας του καθενός, η αυτοεκτίμησή του, τί έχεις βιώσει μέχρι τώρα, πώς μπορείς αυτά να τα μεταφέρεις στο τωρινό πλαίσιο. Αυτά.

<Σ7>

Οπότε τα βιώματά σας μέχρι τώρα είναι αυτά που επηρεάζουν.

<Δ7>

Γενικά ναι. Και τα βιώματα και ο χαρακτήρας αυτό που έχεις δηλαδή ακόμα και σαν dna αυτό που κουβαλάς. Ναι και του πόσο ευέλικτος είσαι το αν μπορείς να προσαρμοστείς το αν τα βιώματα που έχεις σίγουρα τα κουβαλάς. Το θέμα είναι από αυτά πώς μπορείς να τα κάνεις χρήσιμα για το τώρα.

<Σ7>

Να τα αξιοποιήσεις.

<Δ7>

Ναι πώς μπορείς να τα προσαρμόσεις εδώ, δηλαδή. Πώς μπορείς να τα αξιοποιήσεις; Πώς

μπορείς να τα εκμεταλλευτείς; Πώς μπορείς να μην πάνε χαμένα ούτε τα θετικά του αρνητικά.

<Σ7>

Ως εκπαιδευτικός ηγέτης πώς πιστεύετε ότι επηρεάζει το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας τη λειτουργία του σχολείου;

<Δ7>

Νομίζω πολύ. Δηλαδή αν σε κάποια στιγμή θέλω να κάνω κάτι και δε γίνει νιώθεις ματαίωση. Οπότε εκεί θα φανεί. Κάποιες μέρες, δηλαδή δεν μπορεί ούτε και μπορούμε όλη τη χρονιά, όλες τις μέρες να είμαστε μες στην καλή χαρά. Θα υπάρξει, γι' αυτό έχουμε και τα πάνω μας έχουμε και τα κάτω μας. Εντάξει, θα το βιώσουμε και μετά θα προσπαθήσουμε να δούμε τί έφταιξε και τί μπορούμε να κάνουμε και πώς μπορούμε να επανέλθουμε και πώς μπορούμε να το διορθώσουμε.

<Σ7>

Σε ποιους τομείς της σχολικής καθημερινότητας πιστεύετε ότι ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή;

<Δ7>

Νομίζω ότι τη μεγαλύτερη επιρροή την παίρνουν οι μαθητές και οι συνάδελφοι. Αυτοί που είμαστε όλη μέρα εδώ μαζί γύρω γύρω.

<Σ7>

Με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι το προσωπικό αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού ηγέτη μπορεί να αποτελέσει παράγοντα αλλαγής στη λειτουργία του σχολείου;

<Δ7>

Ναι, όταν αντίστοιχα πετύχεις κάτι που το έχεις βάλει σαν στόχο, σίγουρα νιώθεις πολύ καλύτερα και φαίνεται αυτό και περνάει και προς τα έξω και σίγουρα αυτοί οι στόχοι δεν είναι προσωπικοί, είναι του σχολείου. Άρα λοιπόν, όταν πετύχεις κάτι και οι συνάδελφοι νιώσουν ότι ναι οκέι, το παλέψαμε και το καταφέραμε και μπήκε μπροστά και το έκανε. Βλέπεις ότι μετά

σου δείχνουν περισσότερη εμπιστοσύνη και μεταφέρεται αυτό και στο μέλλον. Δηλαδή μπορείς να ζητήσεις κάτι παραπάνω, μπορείς να πάρεις κάτι παραπάνω, μπορείς να κάνεις κάτι ακόμα και το βήμα βήμα.

<Σ7>

Και κλείνοντας τι θεωρείτε ότι χρειάζεται σε προσωπικό επίπεδο και σε επίπεδο θεσμών για να ενισχυθεί το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

<Δ7>

Όλα είναι αυτό που θα έλεγα δηλαδή ότι μπορεί κάπως να βελτιωθεί η κατάσταση είναι ότι πιο συχνά σεμινάρια το λέμε όλοι. Δηλαδή ακόμα και τις ελλείψεις που έχουμε οτιδήποτε ό,τι μπορούμε δε λέω ότι και τα σεμινάρια θα μας λύσουν όλα τα προβλήματα, αλλά στην ουσία και λίγο κάτι να σου δώσει το διαφορετικό το καινούργιο πάντα μετράει. Και επίσης στα σεμινάρια δεν είναι μόνο οι διαφάνειες που θα δεις είναι και το παρασκήνιο. Το ότι θα βρεις καινούριους συναδέλφους ή ενδεχομένως και παλιούς και θα συζητήσεις και θα υπάρξει μια ζύμωση σε ένα αποτέλεσμα ακόμα και δικά σου προβλήματα, δηλαδή προβλήματα ο ένας με τον άλλον.

Δηλαδή μπορείς και τα συζητάς και βρίσκεις λύσεις συνήθως, οπότε ή παίρνεις ιδέες, δηλαδή κάπως πρέπει η τράπουλα να.

<Σ7>

Να ανακατεύεται.

<Δ7>

Να ανακατεύεται. Να μην είμαστε μόνιμα έτσι στάσιμοι στα ίδια και τα ίδια και φορτώνουμε.

<Σ7>

Και σε επίπεδο θεσμών;

<Δ7>

Σε επίπεδο θεσμών δεν ξέρω. Γίνονται κάποια βήματα και εκεί δηλαδή περιμένουμε τώρα να

δούμε τι θα γίνει με τον Πιερρακάκη τα καινούργια. Σίγουρα βλέπουμε ότι του χρόνου αλλάζουν κάτι το πλαίσιο με τις απουσίες. Ελπίζουμε ότι οι μαθητές θα καταλάβουν ότι πρέπει να μαζευτούν λίγο περισσότερο. Οι γονείς ελπίζω να το καταλάβουν πάλι. Τι να πω; Θεσμούς; Ξέρω 'γώ; Ας πούμε τώρα είδα που λέγαμε και για σεμινάρια είτε ένα σεμινάριο ότι πώς θα μπορέσουμε να χρησιμοποιήσουμε την τεχνητή νοημοσύνη εδώ να το δούμε και αυτό. Μήπως αντί για γραμματέα μας δώσουν. Που δεν έχει νόημα γιατί θα είναι copy paste σ' όλη την Ελλάδα οι απαντήσεις.

<Σ7>

Αλλά θα είχε νόημα σε επίπεδο θεσμών να σας δώσουν πόρους καλύτερους και πιο βοηθητικούς.

<Δ7>

Ναι, σε επίπεδο τέτοιο ναι θέλουμε σίγουρα να μπορούμε να έχουμε χρήματα, να διαχειριστούμε για να μπορέσουμε να κάνουμε να βελτιώσουμε την ποιότητα των κτιρίων γιατί πολλά κτίρια και έχουν προβλήματα, δηλαδή βγάζουν σιγά σιγά προβλήματα και αυτό και με τον γραμματέα δηλαδή σίγουρα θέλουμε άτομο κάπως κάποιος να είναι απερίσπαστος και να κάνει τη δουλειά.

<Σ7>

Ωραία ευχαριστώ πάρα πολύ να είστε καλά.

<Δ7>

Παρακαλώ και εγώ ευχαριστώ.

- Απομαγνητοφώνηση Δ8

<Σ8>

Καλημέρα να σας ευχαριστήσω που λαμβάνετε μέρος στην έρευνά μου. Αρχικά θα χρειαστώ κάποια δημογραφικά στοιχεία το όνομά σας;

<Δ8>

Καλλίνα.

<Σ8>

Η ηλικία σας;

<Δ8>

43.

<Σ8>

Η ειδικότητα;

<Δ8>

Δασκάλα ειδικής αγωγής.

<Σ8>

Το σχολείο που υπηρετείτε;

<Δ8>

Είναι ειδικό δημοτικό να πω και σε ποια πόλη είναι;

<Σ8>

Ναι ναι.

<Δ8>

Ειδικό δημοτικό σχολείο Καρπενησίου.

<Σ8>

Η θέση σας εκεί;

<Δ8>

Είμαι προϊσταμένη.

<Σ8>

Άρα η διεύθυνση υπηρετήσεως είναι πρωτοβάθμια, σωστά;

<Δ8>

Σωστά.

<Σ8>

Ευρυτανίας. Είστε μόνιμη;

<Δ8>

Είμαι μόνιμη με οργανική θέση στο ειδικό δημοτικό.

<Σ8>

Μπορείτε να μου πείτε πόσα είναι τα έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας σας;

<Δ8>

Δουλεύω από το 2004. Γύρω στα 20 χρόνια.

<Σ8>

Πόσους μαθητές έχει το σχολείο σας;

<Δ8>

Τη φετινή χρονιά είχε τέσσερις μαθητές.

<Σ8>

Και πόσους εκπαιδευτικούς, εκπαιδευτικό προσωπικό γενικά;

<Δ8>

Νομίζω εφτά. Μία δασκάλα, μία γυμνάστρια και το ΕΕΠ;

<Σ8>

Ναι εκπαιδευτικό προσωπικό συνολικά.

<Δ8>

Εφτά περίπου.

<Σ8>

Πόσα χρόνια υπηρετείτε σε διευθυντική θέση γενικά και πόσα στο ειδικό δημοτικό;

<Δ8>

14 χρόνια και είναι όλα αυτά στο ειδικό δημοτικό.

<Σ8>

Θεωρείτε ότι αλλάζει ο βαθμός δυσκολίας της διευθυντικής θέσης ανάλογα με τη βαθμίδα εκπαίδευσης από πρωτοβάθμια σε δευτεροβάθμια;

<Δ8>

Προσωπικά δεν έχω κάποια εμπειρία από άλλη βαθμίδα, αλλά θεωρώ ότι περισσότερο αλλάζει με βάση τον αριθμό των μαθητών. Όσοι περισσότεροι μαθητές φοιτούν σε ένα σχολείο τόσο θεωρώ πιο δύσκολο είναι όσον αφορά τη διαχείριση.

<Σ8>

Για εσάς πώς προέκυψε στην επαγγελματική σας πορεία η διευθυντική θέση; Τι σας οδήγησε να εκδηλώσετε ενδιαφέρον;

<Δ8>

Το ειδικό δημοτικό σχολείο δεν αποτελεί σχολείο στις κρίσεις των διευθυντών, οπότε όταν ιδρύθηκε επέλεξα να πάω σε αυτό. Έτσι προέκυψε η θέση.

<Σ8>

Τι σας οδήγησε να εκδηλώσετε ενδιαφέρον;

<Δ8>

Επειδή μου αρέσει πάρα πολύ ο χώρος της ειδικής αγωγής και να ασχολούμαι με μαθητές που είναι πιο βαριές περιπτώσεις, επέλεξα αυτό το σχολείο.

<Σ8>

Να περάσουμε στο κύριο μέρος της συνέντευξης, πώς θα ορίζετε την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

<Δ8>

Η εκπαιδευτική ηγεσία θεωρώ ότι είναι ένα σύμπλεγμα πραγμάτων που αφορά κυρίως το όραμα

που έχει ένας διευθυντής για τη σχολική μονάδα. Και από 'κεί και πέρα, έχει να κάνει με την ικανότητα του διευθυντή να μπορέσει να διαχειριστεί διάφορες καταστάσεις, να προσφέρει μια ποιοτική εκπαίδευση, έτσι ώστε να ενισχύσει και τους εκπαιδευτικούς και να εξελίξει και τους μαθητές.

<Σ8>

Πολύ ωραία. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα βασικά στοιχεία που απαρτίζουν την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

<Δ8>

Ο διευθυντής του σχολείου που βρίσκεται σε αυτήν τη θέση θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ηθικές αξίες και αρχές που θα εξυπηρετούν τους πάντες που εμπλέκονται είτε αφορά τους μαθητές, τους συναδέλφους και τους γονείς. Θα πρέπει να έχει επικοινωνιακές δεξιότητες με όλους να προωθεί τη συνεργασία και να μπορεί να οργανώνει ό,τι αφορά την εξέλιξη της σχολικής μονάδας.

<Σ8>

Αν μιλήσουμε λίγο πιο συγκεκριμένα, ποιες αρμοδιότητες πιστεύετε ότι περιλαμβάνει η ηγεσία μιας εκπαιδευτικής μονάδας;

<Δ8>

Ναι, ένας διευθυντής θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από την καλή οργάνωση των πραγμάτων, τον καλό προγραμματισμό των δραστηριοτήτων, να καθοδηγεί και να ενισχύει τους άμεσα εμπλεκόμενους και τέλος να μπορεί να διαχειρίζεται και τους οικονομικούς πόρους.

<Σ8>

Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν εκπαιδευτικό ηγέτη σε ενδοπροσωπικό, διαπροσωπικό και οργανωσιακό επίπεδο, ας πούμε, πρώτα σε ενδοπροσωπικό επίπεδο;

<Δ8>

Ο εκπαιδευτικός ηγέτης θα πρέπει να είναι θετικός. Να έχει θετική διάθεση, να είναι ειλικρινής, δίκαιος και να ακούει τους άλλους. Να είναι ανοιχτός στις απόψεις των άλλων. Όσον αφορά στο διαπροσωπικό επίπεδο, ο εκπαιδευτικός ηγέτης θα πρέπει να έχει επικοινωνιακές καλές επικοινωνιακές δεξιότητες, έτσι ώστε να μπορεί να συνεργάζεται με τους μαθητές τους συναδέλφους τους γονείς. Και τέλος στο οργανωσιακό επίπεδο θα πρέπει να γνωρίζει να έχει γνώσεις της ηγεσίας για να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις εκάστοτε ανάγκες.

<Σ8>

Από αυτά τα στοιχεία ποιο θα αξιολογούσατε εσείς ως σημαντικότερο;

<Δ8>

Θεωρώ ότι όλα είναι σημαντικά. Θα πρέπει να υπάρχει ένας συνδυασμός όλων των παραπάνω για να εξασφαλίσεις την καλύτερη αποτελεσματικότητα της διαχείρισης.

<Σ8>

Ποια χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη που αναφέρατε θεωρείτε ότι κατέχετε εσείς;

<Δ8>

Θεωρώ ότι είμαι ένας άνθρωπος που συνεργάζεται με τους άλλους. Είμαι θετική στο να ακούω τις απόψεις τους. Να είμαι ευέλικτη κάθε φορά που παρουσιάζονται διάφορες καταστάσεις και το ότι έχω ένα όραμα για το συγκεκριμένο σχολείο και προσπαθώ όλα αυτά τα χρόνια να εξελίσσομαι.

<Σ8>

Πολύ ωραία, άρα θεωρείτε ότι λειτουργείτε σαν ηγέτης στο ειδικό δημοτικό;

<Δ8>

Πιστεύω πως ναι.

<Σ8>

Πώς θα περιγράφατε λοιπόν τον εαυτό σας ως ηγέτη αυτού του σχολείου;

<Δ8>

Ως ηγέτης είμαι ένας άνθρωπος από την πρώτη στιγμή που είχα ένα όραμα έτσι ώστε το ειδικό σχολείο να ανοίξει, να είναι ανοιχτό προς τη μικρή κοινωνία του Καρπενησίου, ανοιχτό και συνεργάσιμο με τα υπόλοιπα σχολεία τα γενικά μεταδίδοντας έτσι κάποιες έννοιες, όπως είναι η αναπηρία και πώς μπορούμε να συνεργαζόμαστε με όλους. Προσπαθώ να κάνουμε καινοτόμα πράγματα όπως είναι η συνεκπαίδευση με το γενικό σχολείο που συστεγαζόμαστε, αλλά και η συνεργασία που έχουμε με τα υπόλοιπα με τις υπόλοιπες σχολικές μονάδες. Και να συνεργαζόμαστε με φορείς.

<Σ8>

Πώς θα περιγράφατε το βίωμα της ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης από την προσωπική σας εμπειρία;

<Δ8>

Λοιπόν, είναι μια διαρκής προσπάθεια για την ανάπτυξη και εξέλιξη του οργανισμού, κάτι το οποίο δεν είναι καθόλου εύκολο, διότι δεν υπάρχει σταθερό προσωπικό στο σχολείο και κάθε χρόνο είναι σαν να ξεκινάμε από την αρχή. Ωστόσο όταν υπάρχει θετική διάθεση υπάρχει και συνεχής προσπάθεια.

<Σ8>

Από την εμπειρία σας ποια στοιχεία αξιολογείτε ως θετικά και ποια σας δυσκολεύουν στη θέση σας;

<Δ8>

Ως θετικά στοιχεία θα έλεγα, η δημιουργικότητα που μπορεί να χαρακτηρίζει αυτή τη θέση, ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλίες που σε οδηγούν να κάνεις καινούργια πράγματα και να εμπνεύσεις και τους υπόλοιπους. Όσον αφορά τη δυσκολία, είναι μια αγχωτική διαδικασία η

αλήθεια είναι και τεράστια η ευθύνη που έχω απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους, είτε είναι οι συνάδελφοι, οι μαθητές και οι γονείς.

<Σ8>

Πώς λοιπόν επιτυγχάνεται η ισορροπία ανάμεσα σε όλους αυτούς τους πολλαπλούς ρόλους που υπηρετείτε επαγγελματικά;

<Δ8>

Θεωρώ ότι το ότι το να ακούς τους άλλους είτε ξαναλέω είναι οι εκπαιδευτικοί, οι συνάδελφοι, οι μαθητές, οι γονείς, βοηθάει στο να διασφαλίσουμε ένα καλύτερο πλαίσιο εκπαίδευσης για όλους. Φυσικά μεγάλο ρόλο παίζει η καλή συνεργασία και η ενίσχυση που μπορείς να δώσεις είτε στους μαθητές είτε στους εκπαιδευτικούς για να έχουμε μια κοινή προσπάθεια για όλα.

<Σ8>

Πώς πιστεύετε ότι σας αξιολογούν ως ηγέτη του ειδικού δημοτικού οι συνάδελφοί σας το υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό; Τί ανατροφοδότηση παίρνετε από αυτούς;

<Δ8>

Μια δύσκολη ερώτηση αυτή γιατί θεωρώ ότι είναι υποκειμενική για τον κάθε συνάδελφο, άρα εξαρτάται από τις από την προσωπικότητα του καθενός. Ωστόσο αυτό η ανατροφοδότηση που παίρνω κάθε φορά γιατί έχω τη διάθεση κάθε φορά να επικοινωνώ να συζητώ μαζί τους προσπαθώ να ακούω αυτά που λένε. Και προσπαθώ να ζητάω πάντα τη γνώμη τους αφού όλοι δουλεύουμε για το κοινό καλό των μαθητών για το πώς θα μπορούμε να κάνουμε διάφορα πράγματα για το σχολείο ή για το πώς μπορούμε να ξεπεράσουμε κάποιες δύσκολες καταστάσεις.

<Σ8>

Και από τους μαθητές σας τι ανατροφοδότηση παίρνετε από εκείνους;

<Δ8>

Από τους μαθητές μου επειδή ανήκουν στην κατηγορία των ατόμων με αναπηρία, περισσότερο η ανατροφοδότηση που λαμβάνω είναι από τη συμπεριφορά τους. Όταν δείχνουν ότι είναι χαρούμενα ευχαριστημένα. Όταν δείχνουν ότι είναι δεκτικά σε όλα αυτά που κάνουμε. Με αυτό τον τρόπο.

<Σ8>

Από ποια άλλα πρόσωπα ή ομάδες παίρνετε ανατροφοδότηση για τον ρόλο σας ως ηγέτη του ειδικού δημοτικού;

<Δ8>

Από τους συναδέλφους όταν κάνουμε συζητήσεις, από τον διευθυντή εκπαίδευσης από αυτούς κυρίως και από τους γονείς πολλές φορές.

<Σ8>

Πώς σας επηρεάζει αυτή η ανατροφοδότηση που παίρνετε από όλους τους εμπλεκόμενους;

<Δ8>

Προσπαθώ να το βλέπω και όταν υπάρχουν αρνητικά σχόλια προσπαθώ να τα παίρνω θετικά για να μπορέσω να αλλάξω οτιδήποτε θεωρώ ότι θα είναι καλύτερο για την εξέλιξη του οργανισμού.

<Σ8>

Και στην πράξη, με ποιους τρόπους την αξιοποιείτε αυτήν την ανατροφοδότηση που παίρνετε;

<Δ8>

Αλλάζοντας κάποιες συμπεριφορές ή τακτικές αν χρειάζεται όσον αφορά τη διοίκηση.

<Σ8>

Πώς θα περιγράφατε συνοπτικά το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείτε;

<Δ8>

Θεωρώ ότι χρησιμοποιεί ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας μέσα από το οποίο είμαι ανοιχτή να συζητώ με τους υπόλοιπους να ενθαρρύνω να συνεργάζομαι και προσπαθώ να είμαι όσο γίνεται

πιο δίκαιη.

<Σ8>

Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι πιο κρίσιμοι παράγοντες σε αυτό το στυλ ηγεσίας που επιλέγετε εσείς;

<Δ8>

Θεωρώ ότι είναι η ενσυναίσθηση και η αυτορρύθμιση που είναι δύο δύσκολα δύσκολοι παράγοντες που απαιτούν καλή αυτογνωσία κάτι το οποίο πραγματικά πολλές φορές προσπαθώ και με συναδέλφους να συνεργάζομαι και να με βοηθούν σε αυτό.

<Σ8>

Να περάσουμε στο κομμάτι των στρατηγικών, ποιες στρατηγικές ακολουθείτε για να διατηρείτε την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου σας όσον αφορά ας πούμε πρώτα στο εκπαιδευτικό προσωπικό;

<Δ8>

Ε όσον αφορά το εκπαιδευτικό προσωπικό, προσπαθώ να είμαι υποστηρικτική ανοιχτή στις απόψεις όλων για το κοινό καλό και να ενθαρρύνω σε οτιδήποτε θέλουν να κάνουμε ή καινοτόμο ή διαφορετικές δράσεις.

<Σ8>

Οι στρατηγικές σας με τους μαθητές;

<Δ8>

Όσον αφορά τις στρατηγικές των μαθητών, προσπαθώ να δημιουργήσω ένα ασφαλές κλίμα εμπιστοσύνης για τα ίδια, έτσι ώστε να διασφαλίσω την ενεργό συμμετοχή τους σε οτιδήποτε εμπλέκονται και να τους εξασφαλίζω ένα να προσαρμόζω τα αναλυτικά προγράμματα και το τι συνθήκες με βάση τις δυνατότητές τους και τις ικανότητές τους για να μπορούν να δώσουν το μέγιστο δυνατό του δυναμικού τους.

<Σ8>

Οι στρατηγικές με τους γονείς;

<Δ8>

Με τους γονείς υπάρχει επικοινωνία όσο γίνεται πιο συχνή και πάντα είναι ανοιχτό το σχολείο ανά πάσα στιγμή να μας επισκεφτούν ή να επικοινωνήσουν και με άλλο τρόπο και εφαρμόζουμε και τη συμβουλευτική.

<Σ8>

Πολύ ωραία και όσον αφορά στην κοινότητα τις στρατηγικές ακολουθείτε;

<Δ8>

Όσον αφορά την κοινότητα, προσπαθούμε να συνεργάζονται με τους τοπικούς φορείς, είτε είναι ο δήμος, είτε είναι κάποιες υπηρεσίες δημόσιες, όπως η πυροσβεστική και υπάρχει συνεργασία και με τα σχολεία του νομού και με κάποια κάνουμε και συνεκπαίδευση.

<Σ8>

Πολύ ενδιαφέρον. Γιατί πιστεύετε ότι αυτές οι στρατηγικές έχουν φανεί αποτελεσματικές; Τι είναι αυτό που τις χαρακτηρίζει;

<Δ8>

Αποτελεσματικές είναι διότι μετά από κάθε δράση συνεργασίας ή όλων αυτών φαίνεται το αποτέλεσμα στην εξέλιξη των μαθητών μας αλλά και της σχολικής μας μονάδας.

<Σ8>

Πώς είναι για εσάς να εκπληρώνετε τη θέση του εκπαιδευτικού ηγέτη στη σύγχρονη δημόσια ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα;

<Δ8>

Ναι, δεν είναι εύκολη υπόθεση η αλήθεια είναι και λόγω του φόρτου εργασίας που έχει ένας διευθυντής πλέον και λόγω της πολλής γραφειοκρατίας μειώνεται αρκετά ο χρόνος ενασχόλησης

με άλλα θέματα, όπως είναι οι συνάδελφοι, οι μαθητές, οι γονείς και οι διάφοροι φορείς.

<Σ8>

Πάνω σε αυτό που λέτε να αναφέρω και εγώ ότι στον τύπο διαβάζουμε συχνά σε ιστοσελίδες εκπαιδευτικού ενδιαφέροντος, άρθρα με μαρτυρίες διευθυντών σχολείων σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης και τις ολοένα αυξανόμενες παραιτήσεις και εκτιμάται μάλιστα ότι σε λίγα χρόνια θα υπάρχει δυσκολία στην κάλυψη διευθυντικών θέσεων λόγω μη εκδήλωσης ενδιαφέροντος. Πώς θα το σχολιάζατε εσείς;

<Δ8>

Θα συμφωνήσω απόλυτα με αυτό. Ο φόρτος εργασίας είναι τόσο μεγάλος που θεωρώ ότι χάνουμε τον στόχο, την ουσία στο να εξελιχθεί μια σχολική μονάδα. Οι ανάγκες είναι μεγαλύτερες το να μπορείς να αφιερώνεις χρόνο με τους μαθητές με τους συναδέλφους να έχεις πιο προσωπικές σχέσεις και όλη αυτή η γραφειοκρατία σε κρατάει μακριά από όλο αυτό και εκτός αυτού είναι πολύ αγχωτικό για τον ίδιο τον διευθυντή.

<Σ8>

Πώς αξιολογείτε το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της δημόσιας ελληνικής εκπαίδευσης σε σχέση με τον ρόλο και τα καθήκοντα των διευθυντών;

<Δ8>

Θεωρώ ότι πρέπει να αλλάξει το νομοθετικό πλαίσιο σε σχέση με τον ρόλο και τα καθήκοντα των διευθυντών θα πρέπει να μοιράζονται και με άλλους με άλλους υπαλλήλους έτσι ώστε να μην υπάρχει τόσο μεγάλο φόρτο εργασίας, θα πρέπει να υπάρχει περισσότερο προσωπικό και ειδικότητες όπως είναι να αναλάβουν τα οικονομικά όχι διευθυντές, αλλά ίσως ένας λογιστής ή να υπάρχει ένας γραμματέας στα σχολεία για να αποσυμφορηθεί και ο διευθυντής.

<Σ8>

Με ποιους τρόπους η νομοθεσία διευκολύνει και με ποιους δυσκολεύει το έργο σας;

<Δ8>

Διευκολύνει όσον αφορά τη χρήση των τεχνολογιών. Έχει διευκολύνει τουλάχιστον με κάποια, όπως είναι οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες η ηλεκτρονική αλληλογραφία που διευκολύνει τουλάχιστον κάποιες διαδικασίες για να κερδίσει χρόνο. Αλλά δυσκολεύει διότι οι απαιτήσεις πλέον είναι πολύ μεγαλύτερες, πολύ γραφειοκρατική δουλειά για το οτιδήποτε από το πιο απλό και ασήμαντο μέχρι το σημαντικό. Που θα πρέπει κάπως να μετρήσουμε τη σημαντικότητα των απαιτήσεων.

<Σ8>

Ποιες αλλαγές στη νομοθεσία πιστεύετε ότι θα βοηθούσαν τον ρόλο σας;

<Δ8>

Καταρχήν θα βοηθούσαν να υπάρχουν πάντα ειδικότητες από την πρώτη μέρα στο σχολείο, να υπάρχει ένας γραμματέας να αναλαμβάνει κάποιες γραφειοκρατικές διαδικασίες, να υπάρχει κάποιος υπεύθυνος για τα οικονομικά και για την πληροφορική.

<Σ8>

Πώς αξιολογείτε την αυτοαποτελεσματικότητά σας στην εκπλήρωση του ρόλου του εκπαιδευτικού ηγέτη;

<Δ8>

Την αξιολογώ με βάση τον βαθμό επίτευξης των στόχων που βάζω κάθε φορά όσον αφορά την οργάνωση και τη διαχείριση καταστάσεων και την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας με τους συναδέλφους, τους μαθητές, τους γονείς και τους φορείς.

<Σ8>

Σε ένα γενικό επίπεδο μπορείτε να πείτε ωστόσο, ότι νιώθετε επαρκής στον ρόλο σας;

<Δ8>

Ξανακάνετε λίγο την ερώτηση;

<Σ8>

Σε ένα γενικό επίπεδο νιώθετε επαρκής στον ρόλο σας;

<Δ8>

Θεωρώ ότι κάνω πολύ μεγάλη προσπάθεια, αλλά απαιτείται διαρκής εξέλιξη, διαρκής επιμόρφωση γιατί τα πράγματα εξελίσσονται διαρκώς και πολλές φορές είναι και αυτό που έχω παρατηρήσει είναι οι προσδοκίες που μπορεί να έχω κάθε φορά πρέπει να είναι ανάλογες με τις συνθήκες και τις δυνατότητες που υπάρχουν.

<Σ8>

Ποιοι παράγοντες πιστεύεται ότι επηρεάζουν το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας.

<Δ8>

Ε σίγουρα είναι οι προσδοκίες που προανέφερα που όταν έχω παραπάνω από αυτές που μπορούν να ανταποκρίνονται στις συνθήκες, νιώθω ματαίωση κάποιες φορές και το άγχος που μπορεί να με διακατέχει κατά συνέπεια.

<Σ8>

Ως εκπαιδευτικός ηγέτης του σχολείου σας πώς πιστεύετε ότι επηρεάζει το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας τη λειτουργία του ειδικού δημοτικού;

<Δ8>

Σίγουρα επηρεάζει διότι ως εκπαιδευτικός ηγέτης αν νιώθω ότι αν με διακατέχει το άγχος διαρκώς ή δεν μπορώ να συνεργαστώ με τους άλλους σίγουρα δεν είναι προς όφελος της σχολικής μονάδας. Ωστόσο η καλή διάθεση, η συνεχής προσπάθεια, η συνεργασία, η επικοινωνία βοηθάει πολύ στο να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα.

<Σ8>

Σε ποιους τομείς της σχολικής καθημερινότητας πιστεύετε ότι ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή το

προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

<Δ8>

Θεωρώ σε όλους τους τομείς ότι μπορεί να ασκήσει επιρροή την ίδια επιρροή, διότι θεωρώ ότι είναι όλοι οι τομείς αλληλένδετοι.

<Σ8>

Με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι το προσωπικό αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού ηγέτη μπορεί να αποτελέσει παράγοντα αλλαγής στη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας;

<Δ8>

Το θεωρώ πάρα πολύ σημαντικό, διότι ένας εκπαιδευτικός ηγέτης όταν έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του, μπορεί να διαχειρίζεται καταστάσεις άγχους και έχει και ένα όραμα σίγουρα θα βοηθήσει πάρα πολύ στο να αναπτυχθεί αυτός ο οργανισμός.

<Σ8>

Και τέλος, τι θεωρείτε ότι χρειάζεται σε προσωπικό επίπεδο και σε επίπεδο θεσμών για να ενισχυθεί το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

<Δ8>

Σίγουρα να μειωθεί ο φόρτος εργασίας που υπάρχει για τον διευθυντή, να υπάρξουν υποστήριξη από άλλες ειδικότητες, όπως προανέφερα από έναν γραμματέα από έναν πληροφορικό, οικονομικών και τα λοιπά, αλλά θεωρώ ότι είναι σημαντικό να υπάρχει και ψυχολογική υποστήριξη στον διευθυντή.

<Σ8>

Αυτά σε επίπεδο θεσμών που αναφέρετε. Σε προσωπικό επίπεδο;

<Δ8>

Σε προσωπικό επίπεδο θεωρώ ότι η ψυχολογική υποστήριξη πάλι παίζει, θεωρώ σημαντικό ρόλο

ναι, αυτό δεν σκέφτομαι κάτι άλλο αυτήν τη στιγμή.

<Σ8>

Ωραία σας ευχαριστώ πάρα πολύ για τον χρόνο σας να είστε καλά.

<Δ8>

Κι εγώ ευχαριστώ πολύ, να είστε καλά. Γειά σας.

- Απομαγνητοφώνηση Δ9

<Σ9>

Καλημέρα αρχικά να σας ευχαριστήσω που συμμετέχετε στην έρευνα μου. Κάποια δημογραφικά στοιχεία θα χρειαστώ. Θα μου πείτε το όνομά σας;

<Δ9>

Δημήτριος.

<Σ9>

Την ηλικία σας;

<Δ9>

61.

<Σ9>

Η ειδικότητά σας;

<Δ9>

ΠΕ11 φυσικής αγωγής.

<Σ9>

Το σχολείο που υπηρετείτε;

<Δ9>

Τρίτο δημοτικό σχολείο Καρπενησίου.

<Σ9>

Η θέση σας εκεί;

<Δ9>

Διευθυντής σχολικής μονάδας.

<Σ9>

Άρα η διεύθυνση υπηρετής είναι πρωτοβάθμια.

<Δ9>

Πρωτοβάθμια Ευρυτανίας ναι.

<Σ9>

Είστε μόνιμος;

<Δ9>

Ναι.

<Σ9>

Έχετε οργανική στο σχολείο;

<Δ9>

Οργανική, έχω στο δεύτερο δημοτικό σχολείο Καρπενησίου.

<Σ9>

Μπορείτε να μου πείτε πόσα είναι τα έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας σας;

<Δ9>

Ναι είναι 33, 33.

<Σ9>

Πόσους μαθητές έχει το σχολείο σας;

<Δ9>

109 στην επόμενη σχολική περίοδο.

<Σ9>

Και πόσους εκπαιδευτικούς κατά μέσο όρο;

<Δ9>

Περίπου 23 με 25.

<Σ9>

Πόσα χρόνια υπηρετείτε σε διευθυντική θέση γενικά και πόσο στο τρίτο δημοτικό;

<Δ9>

Στο τρίτο δημοτικό υπηρετώ 13 χρόνια και η επόμενη θα είναι η δέκατη τέταρτη. Συν τρία χρόνια ως προϊστάμενος γραφείου φυσικής αγωγής Ευρυτανίας και υπεύθυνος μαζικού αθλητισμού.

<Σ9>

Πιστεύετε ότι αλλάζει ο βαθμός δυσκολίας της διευθυντικής θέσης από την πρωτοβάθμια στη δευτεροβάθμια;

<Δ9>

Πιστεύω ότι κάθε βαθμίδα έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες, λόγω όμως προσωπικής εμπειρίας μπορώ να πω ότι ο βαθμός δυσκολίας είναι μεγαλύτερος θα λέγαμε με την έννοια της διαχείρισης δυναμικού στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, γιατί έχω και περισσότερη εμπειρία σε σχέση με τη δευτεροβάθμια που πλέον εκεί μεταλλάσσονται τα προβλήματα.

<Σ9>

Για εσάς πώς προέκυψε στην επαγγελματική σας πορεία η διευθυντική θέση; Τι σας οδήγησε να εκδηλώσετε το ενδιαφέρον;

<Δ9>

Ναι χαριτολογώντας ήταν ακριβώς μετά το κλείσιμο του γραφείου φυσικής αγωγής της Ευρυτανίας. Κατά συνέπεια έπρεπε εντάξει σε ένα χώρο από τη στιγμή που ξεκινήσει την έτσι

υπαλληλική μου εξέλιξη, έπρεπε να βρεθεί μια θέση. Κατά συνέπεια, αφού ανήκω στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση η θέση που προέκυψε τότε ήταν το κενό το 2011-12 του τρίτου δημοτικού σχολείου που υπηρετώ μέχρι σήμερα.

<Σ9>

Και έκτοτε το επιλέγετε.

<Δ9>

Και έκτοτε παραμένω διευθυντής με ιδιαίτερη χαρά είναι γεγονός.

<Σ9>

Πολύ ωραία να περάσουμε στο κύριο μέρος της συνέντευξής μας. Η πρώτη ερώτηση είναι πώς θα ορίζατε την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

<Δ9>

Λίγο θα κάνω μια προσομοίωση. Θα κάνω μια προσομοίωση με το εξής, είναι σαν να είσαι οδηγός ενός λεωφορείου που έχεις επιβάτες στην πρώτη θέση τους μαθητές συνεπιβάτες βέβαια τους εκπαιδευτικούς κατά βάση. Ο προορισμός είναι αυτό που έχουμε βάλει το όραμά μας και θέλουμε να φτάσουμε με ασφάλεια πάνω από όλα. Και στην πορεία του δρόμου πρέπει οι στάσεις μας ουσιαστικά έχει να κάνει με την εκπαιδευτική διαδικασία. είναι αυτό που θέλουμε να κάνουμε, να εφαρμόσουμε το αναλυτικό πρόγραμμα διδασκαλίας, αλλά πάνω από όλα είναι να καλλιεργήσουμε δεξιότητες, να αναπτύξουμε ικανότητες και επί της ουσίας να δημιουργήσουμε την επόμενη γενιά που θα είναι ενήλικες της επόμενης θα λέγαμε έτσι και πρεσβεύουμε να είναι τα παιδιά ώριμα έτσι ώστε να προσδώσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο θα λέγαμε και να είναι χρήσιμοι πολίτες αυτού του τόπου.

<Σ9>

Ποια θεωρείτε ότι είναι τα βασικά στοιχεία που απαρτίζουν την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

<Δ9>

Πάνω απ' όλα είναι, θα πω το εξής, είναι βασική προϋπόθεση είναι η κατάρτιση. Δεύτερο έχει να κάνει με τις ψυχοπνευματικές ικανότητες που είναι πάρα πολύ σημαντικό γιατί κανένας δε θα σε ρωτήσει πόσα μεταπτυχιακά έχεις ή οτιδήποτε έχεις κάνει όμως αυτά είναι όπλα στη φαρέτρα ενός διευθυντή ενός ηγέτη που θα μπορεί να τα χρησιμοποιήσει την κατάλληλη στιγμή, έτσι ώστε να δώσει λύσεις στην καθημερινότητα της σχολικής μονάδας που έχει να κάνει όπως είπαμε με τους μαθητές έχει να κάνει με τους εκπαιδευτικούς, έχει να κάνει με τους τον σύλλογο γονέων, έχει να κάνει με την τοπική κοινωνία.

<Σ9>

Αν μιλήσουμε λίγο πιο συγκεκριμένα και από την εμπειρία σας, ποιες αρμοδιότητες πιστεύετε ότι περιλαμβάνει ηγεσία ενός σχολείου;

<Δ9>

Αρχικά είναι η εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας και αυτό είναι το πιο σημαντικό. Στη συνέχεια έχει να κάνει όπως προανέφερα η ασφάλεια των μαθητών κυρίως στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Στη συνέχεια έχει να κάνει η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και του αναλυτικού προγράμματος. Και στη συνέχεια, όπως στην προκειμένη περίπτωση το δικό μας σχολείο, το όραμά μας, επειδή είναι ένα όραμα με το σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία, προσπαθούμε να κάνουμε δράσεις και προγράμματα, έτσι ώστε να εμπλουτίσουμε όλο το περιεχόμενο των δραστηριοτήτων μας και οι μαθητές μας να φύγουν τα καλύτερα δυνατά εφόδια για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις ανάγκες των επόμενων χρόνων.

<Σ9>

Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν εκπαιδευτικό ηγέτη ας πούμε, πρώτα σε ενδοπροσωπικό επίπεδο;

<Δ9>

Ε θα έλεγα ότι πάνω από όλα πρέπει να είσαι αποφασισμένος για αυτό που θέλεις να κάνεις σε προσωπικό και σε οικογενειακό επίπεδο. Πρέπει να αφιερώσεις πάρα πολύ χρόνο και ενέργεια. Η θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας στην προκειμένη περίπτωση δεν υπάρχει ωράριο πέρα από το τυπικό, ανοίγεις πρώτος μεταφορικά και κλείνεις τελευταίος ή έρχεσαι πρώτος και φεύγεις τελευταίος. Η έγνοια σου είναι συνεχόμενη, είτε έχει να κάνει Σαββατοκύριακα είτε έχει να κάνει διακοπές Χριστουγέννων Πάσχα είτε έχει να κάνει διακοπές τις καλοκαιρινές. Το λέω αυτό με όλη την ενσυναίσθηση, γιατί πέρα από το έμψυχο δυναμικό το οποίο είναι προτεραιότητα ο διευθυντής σχολικής μονάδας έχει να ασχοληθεί κακά τα ψέματα με τα κτιριακά του με τη συντήρηση των κτιρίων με τις βελτιώσεις που χρειάζονται και όλη με τη γενικότερη διαδικασία της σχολικής μονάδας που έχει και την ευθύνη.

<Σ9>

Σε σχέση με τους άλλους σε διαπροσωπικό επίπεδο, τι χαρακτηριστικά θα πρέπει να έχει;

<Δ9>

Αν υποθέσουμε με τη σχέση με τους συναδέλφους, σε πρώτη φάση εκπαιδευτικούς, πάνω από όλα είναι αυτός που πρέπει να είναι ο ηγέτης, ο καθοδηγητής, ο εμπνευστής αυτός που ξέρει να κρατά ισορροπίες. Αυτός που ξέρει να προβλέπει καταστάσεις για να μην πάμε σε αδιέξοδα. Και είναι αυτός που πρέπει να κερδίζει τη συμπάθεια και όχι να την επιβάλλει.

<Σ9>

Και σε οργανωσιακό επίπεδο σε επίπεδο οργάνωσης της δομής;

<Δ9>

Είναι βασική προϋπόθεση υλοποίησης όλων των προγραμμάτων όλων των οραμάτων, γιατί η οργάνωση είναι γεγονός και αν θεωρήσουμε ότι η αρχή είναι ήμισυ του παντός και σε αυτό ένα πλαίσιο που πρέπει να πατήσουν πάνω όλοι οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας, στη συνέχεια όλοι οι μαθητές αλλά και όλοι οι γονείς που τους θέλουμε δίπλα μας, αλλά όχι πιο

μπροστά από μας. Αυτό είναι ένα θα λέγαμε ένα σλόγκαν που το έχουμε ήδη περάσει και το έχουν καταλάβει και οι γονείς σε μεγάλο βαθμό που συμπαρίστανται στην όλη διαδικασία, αλλά χωρίς να παρεμβαίνουν στην ενδοσχολική δραστηριότητα. Και το λέω αυτό μετά λόγου γνώσης γιατί είναι μια πραγματικότητα. Πιστεύω στην πολύ καλή, θα λέγαμε έτσι σχέση που υπάρχει και θα πάνω από όλα με προτεραιότητα την αποδοχή.

<Σ9>

Από αυτά τα στοιχεία που αναφέρετε, ποιο θα αξιολογούσατε ως σημαντικότερο για έναν ηγέτη;

<Δ9>

Το σημαντικότερο, το προανέφερα είναι θα λέγαμε είναι η αποδοχή και ο σεβασμός εκ μέρους των μαθητών εκ μέρους των εκπαιδευτικών εκ μέρους όπως είπα των γονέων. Αλλά παράλληλα είναι η διαρκής σκέψη, δράση, καθημερινότητα και θα έλεγα ότι ό,τι θα λέγαμε καλλιέργειες είναι αυτό που θα θερίσεις. Στο τέλος όλη αυτή η ενέργεια που δαπανάς όλο αυτό που σκέφτεσαι μεθοδικά οργανωμένα και όπως είπαμε σε ένα πολύ σε ένα πλαίσιο οργανωμένο, είναι αυτό που θα σου αποδώσει και όταν σου αποδίδει εισπράττεις προσωπικά έτσι όλη αυτή την θα λέγαμε την ικανοποίηση και της προσφοράς εργασίας.

<Σ9>

Ποια χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη θεωρείτε ότι κατέχετε εσείς;

<Δ9>

Πιστεύω ότι εντάξει σε υποκειμενικό επίπεδο ότι η γενικότερη θα έλεγα εγκυκλοπαιδική γνώση από τη μια μεριά, η βιωματική γνώση στη συνέχεια γιατί έχει να κάνει με τον εξωσχολικό αθλητισμό που αυτά είναι, όπως είπα και προανέφερα νωρίτερα είναι και βέλη στη φαρέτρα μου προσδίδουν πολλές ικανότητες ως προπονητής, ως παράγοντας αθλητικού, πολιτιστικού συλλόγου γενικότερα άτομο επειδή ασχολούμαι με αρκετά έτσι με τις εξωσχολικές δραστηριότητες αυτό μου προσδίδει πάρα πολλά εφόδια έτσι ώστε να τα μεταφέρω μες στο

χώρο του σχολείου για να μπορώ να διαχειριστώ καταστάσεις κρίσης, προβλήματα ή οτιδήποτε υπάρχουν και πιστεύω ότι αυτό είναι που κάνει τη διαφορά σε πολλά άλλα πράγματα λόγω της ειδικότητάς μου, όπως προανέφερα καθηγητής φυσικής αγωγής ή προπονητής γενικότερα ομαδικών αθλημάτων.

<Σ9>

Άρα θεωρείτε ότι λειτουργείτε σαν ηγέτης στο σχολείο σας.

<Δ9>

Το πιστεύω ναι και αυτό το εισπράττω πραγματικά. Και πιστεύω ότι, όπως είπα, προανέφερα την εμπιστοσύνη γενικότερα και τον σεβασμό τον κατακτάς, δεν τον επιβάλλεις.

<Σ9>

Πώς θα περιγράφετε τον εαυτό σας ως ηγέτη του τρίτου δημοτικού σχολείου;

<Δ9>

Εντάξει, εδώ θέλω να φανώ όσο μπορώ έτσι μετριοφρονας. Πάνω από όλα και πάλι με μεταφορική έννοια είναι όπως έχω πει κι άλλες φορές έχω τα ίδια δικαιώματα με όλους τους εκπαιδευτικούς γιατί είμαι μέλος του συλλόγου διδασκόντων, αλλά έχω επιφορτισμένος με πάρα πάρα πολλές έτσι υποχρεώσεις που είναι μέσα στο καθηκοντολόγιο μου. Βέβαια αυτό το κάνω με ικανοποίηση και χαρά. Δεν είναι ανασταλτικός παράγοντας. Εξάλλου η θέση είναι θέση θητείας, οπότε καθένας κάνοντας τον κύκλο του μπορεί και όπως εγώ τουλάχιστον βλέπω να κάνω τον κύκλο μου και μετά θα δω αν θα μπορέσω να κάνουν ένα κύκλο ακόμη διευθυντικό για να μπορέσω να προσφέρω τα μέγιστα, όπως προανέφερα στους μαθητές εκπαιδευτικούς, γονείς.

<Σ9>

Άρα, πώς θα περιγράφατε το βίωμα της ηγεσίας στον χώρο της εκπαίδευσης από όλα αυτά τα χρόνια εμπειρίας που έχετε;

<Δ9>

Θα έλεγα το ότι ο διευθυντής στην προκειμένη περίπτωση ο ηγέτης είναι σ' αυτόν που πραγματικά όλα τα μάτια συγκλίνουν πάνω στο πρόσωπο του διευθυντή. Είναι αυτός που πρέπει να πάρει τις αποφάσεις και εν γνώσει του τις τελικές αποφάσεις. Είναι αυτός που έχει προγραμματίσει είναι αυτός που θα υλοποιήσει και είναι αυτός που θα κάνει την αποτίμηση, τη γενικότερη του εκπαιδευτικού έργου, γνωρίζοντας όλες τις συγκυρίες, γνωρίζοντας πράγματα και καταστάσεις που ο ίδιος έχει οργανώσει ο ίδιος έχει δομήσει σε συνεργασία πάντα με τον σύλλογο γονέων, τον σύλλογο διδασκόντων συγγνώμη, υλοποιεί κατά κύριο λόγο αυτό που πρέπει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

<Σ9>

Ποια στοιχεία της εμπειρίας της ηγεσίας αξιολογείτε ως θετικά και ποια σας δυσκολεύουν;

<Δ9>

Ε θετικό είναι αυτό που πιστεύω ότι το ότι μπορώ να λαμβάνω αποφάσεις αρκετά γρήγορα και πιστεύω αποτελεσματικές λόγω όλων αυτών που προανέφερα και τις εμπειρίες που κακά τα ψέματα η εμπειρία δεν αγοράζεται και δεν πουλιέται παρά μόνο κατακτιέται και αυτή με το χρόνο. Όμως εκείνο το οποίο θα 'λεγα με προβληματίζει είναι το αβέβαιο μέλλον και κυρίως της εκπαίδευσης, το οποίο έχει είναι σε συνάρτηση με την εξέλιξη της κοινωνίας. Παραδείγματος χάρη λέμε το στοιχείο της παραβατικότητας τα οποία δεν είχαμε ποτέ στην πόλη μας και σιγά σιγά αγγίζουν την πόλη μας και το σχολείο μας, κυρίως στα εκτός προγράμματος εκτός σχολείου προγράμματα το βλέπουμε, αλλά και αυτό μεταφέρεται και μέσα στο σχολείο. Με προβληματίζουν πάρα πολύ οι καταστάσεις που αυτές που όπως σου είπα παραβατικότητας, αλλά προσπαθώ και αυτές να τις αντιμετωπίσω προβλέποντας ότι θα συμβεί σε κάποια στιγμή και προσπαθώ να μνήσω και τους συναδέλφους έτσι ώστε εμείς να προσαρμοζόμαστε στα δεδομένα της εποχής και όχι να προσαρμόζονται οι μαθητές πάνω μας.

<Σ9>

Πώς επιτυγχάνεται λοιπόν η ισορροπία ανάμεσα σε όλους αυτούς τους πολλαπλούς επαγγελματικούς ρόλους που υπηρετείτε;

<Δ9>

Ε επιτυγχάνεται με μεθοδικότητα. Με οργάνωση με αποφασιστικότητα, αλλά και πάνω από όλα με ένα πρόγραμμα, ένα πρότζεκτ το οποίο είτε έχει να κάνει με τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας του σχολείου, με την καλή συνεργασία που έχουμε με τη διεύθυνση πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης με τον δήμο Καρπενησίου, με την αντιπεριφέρεια Ευρυτανίας αλλά και γενικότερα με την τοπική κοινωνία. Γιατί όπως είναι γνωστό το σχολείο είναι ένα κομμάτι της κοινωνίας και πρέπει μέσα εκεί να μπορέσουμε να αφομοιωνόμαστε και αν θέλετε να εξελισσόμαστε και ταυτόχρονα να κινούμαστε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

<Σ9>

Πώς πιστεύετε ότι σας αξιολογούν ως ηγέτη του τρίτου δημοτικού οι συνάδελφοί σας το εκπαιδευτικό προσωπικό; Τί ανατροφοδότηση παίρνετε από αυτούς;

<Δ9>

Είναι γεγονός ότι σε αυτό το κομμάτι υπάρχει αυτή η αμφίδρομη σχέση και επειδή με ενδιαφέρει πάρα πολύ το κομμάτι της ανατροφοδότησης, γιατί άνθρωποι είμαστε πάντα και εννοείται και λάθη γίνονται, αλλά με ενδιαφέρει πάρα πολύ γιατί πάντα γίνονται συζητήσεις, γίνονται συνεδριάσεις. Και προσπαθούμε κάθε φορά, τουλάχιστον από τη μεριά μου να γίνεται πρόγραμμα πέρα από τον προγραμματισμό, υλοποίηση γίνεται αποτίμηση, άρα μέσα από την αποτίμηση να μπορώ και εγώ να κάνω την ανατροφοδότηση, να παίρνω τα μηνύματα έτσι ώστε να μπορώ να επαναπροσδιορίζω τους στόχους, τα μέσα, τις μεθόδους διδασκαλίας, ακόμα και αν χρειάζεται έτσι ώστε να προσαρμοζόμαστε όπως είπα στα δεδομένα της εποχής.

<Σ9>

Πιστεύετε ότι γενικά έχετε μια θετική ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους;

<Δ9>

Ναι, είναι γεγονός ότι έχω θετική ανατροφοδότηση και έχω την αποδοχή των συναδέλφων τουλάχιστον της πλειονότητας, αλλά δεν είναι απαραίτητο. Και πιστεύω ότι πολλές φορές μόνο έτσι θα γίνουμε καλύτεροι όταν πραγματικά μπορούμε να βλέπουμε και τις αδυναμίες μας να βλέπουμε τα κενά μας και να μπορέσουμε να είμαστε καλύτεροι στη συνέχεια.

<Σ9>

Από τους μαθητές σας τι ανατροφοδότηση παίρνετε;

<Δ9>

Πολύ μεγάλη και πραγματικά από 'κεί αυτό ακριβώς μας δίνουν δύναμη για να μπορέσουμε να συνεχίσουμε και στα επόμενα. Πριν δέκα χρόνια ήταν διαφορετική εκπαίδευση πριν είκοσι χρόνια ακόμα περισσότερο πριν τριάντα χρόνια ήταν ακόμα πιο διαφορετική. Σήμερα πρέπει ο κάθε εκπαιδευτικός να προσαρμόζεται στα δεδομένα, όπως είπα και τάχιστα και επιταχυνόμενα διαφορετικά δε θα μπορέσουμε δε θα μπορέσει να συμβάλλει όχι μόνο στην υλοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αλλά δε θα μπορεί να συμβάλλει ούτε καν στη διαπαιδαγώγηση των μαθητών. Πρέπει ένας άλλος τρόπος προσέγγισης έτσι ώστε να μπορέσουμε να είμαστε χρήσιμοι και αποτελεσματικοί.

<Σ9>

Από ποια άλλα πρόσωπα ή ομάδες παίρνετε ανατροφοδότηση για τον ρόλο σας;

<Δ9>

Όπως προείπα πέρα από το χώρο του θα 'λεγα του περιβάλλοντος του εργασιακού, σίγουρα από την οικογένεια. Πάντα με το έτσι φιλικό περιβάλλον, το οποίο τυχαίνει να είναι συναδέλφοι πάρα πολλοί και συζητάμε και ανταλλάσσουμε απόψεις. Το εξωσχολικό γενικότερο περιβάλλον και όπως προανέφερα με τις εξωσχολικές δράσεις και με ανθρώπους της καθημερινότητας.

Κυρίως ανθρώπων που συμβάλλουν στα κοινά μου δίνουν πάρα πολλές ιδέες, γνώμες, απόψεις και αυτό με επηρεάζει έτσι ώστε να μπορώ εγώ να προσαρμόζουμε και να δίνω ένα καινούργιο θα έλεγα να μπορώ να προσαρμόζω τους στόχους και να μπορώ να είμαι γίνομαι πιο χρήσιμος, πιο αποτελεσματικός.

<Σ9>

Οπότε έτσι την αξιοποιείτε την ανατροφοδότηση.

<Δ9>

Πραγματικά την αξιοποιώ με τον καλύτερο τρόπο σε αυτό το κομμάτι, γιατί παίρνω μηνύματα. Και θετικά εννοείται και αρνητικά, τα οποία θα είναι προς όφελός μου, έτσι ώστε εγώ να γίνω καλύτερος.

<Σ9>

Πώς θα περιγράφατε συνοπτικά το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείτε;

<Δ9>

Ε στην προκειμένη περίπτωση για 'μένα η έκφραση είναι ο ηγέτης πρέπει πάνω απ' όλα να 'χει τη δημοκρατικότητά του. Να είναι συνεργάτης. Να είναι επικοινωνιακός. Να 'ναι συνάδελφος. Να είναι συμπαραστάτης. Παράλληλα. να είναι αυτός που εν γνώσει του αναλαμβάνει τις ευθύνες που πάντα βέβαια, στο πλαίσιο που του αναλογούν, αλλά πολλές φορές και αυτές που δεν του αναλογούν, γιατί έτσι πρέπει να γίνει. Και πιστεύω είναι ότι είναι το πρόσωπο που είναι αυτός που όπως είπαμε οραματίζεται υλοποιεί, προγραμματίζει, υλοποιεί και στο τέλος αποτιμά. Και η αποτίμηση φαίνεται μέσα από το εκπαιδευτικό έργο και θα το πω λίγο πιο λαϊκά. Είναι η καλημέρα που θα σου πει ο μαθητής, ο πολίτης όπου να σε βρει όχι μόνο στο σχολείο αλλά και εκτός σχολείου. Αυτή είναι η μεγαλύτερη δύναμη που παίρνουμε. Αυτό δεν το επιβάλλεις αυτό το κατακτάς.

<Σ9>

Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι πιο κρίσιμοι παράγοντες στο στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείτε;

<Δ9>

Κρίσιμοι παράγοντες θα έλεγα ότι πέρα από το ότι συζητήθηκε και προαναφέρθηκε η έκφραση μου και εμένα που με εκφράζει το δημοκρατικό στυλ και έτσι είμαι και έτσι λειτουργώ. Κακά τα ψέματα γιατί μπορώ να κάνω παρένθεση έχουμε επιφορτιστεί με πάρα πολλές αρμοδιότητες μέχρι ενός σημείου θετικά, αλλά είναι πάρα πολλές οι αρμοδιότητες και γινόμαστε πιο συγκεντρωτικοί απ' ότι χρειαζόμαστε. Σε ένα βαθμό θα 'λεγα είναι θετικό από την άλλη όμως δεν με εκφράζει. Από την άλλη γενικότερα όμως πιστεύω ότι τα χαρακτηριστικά, όπως είπαμε ενός ηγέτη, είναι αυτά που πάνω από όλα χαρακτηρίζουν την αποτελεσματικότητά του. Και αυτό είναι το πιο σημαντικό είναι πως θα φτάσει στο στόχο το τι μέσο θα χρησιμοποιήσεις και μέθοδο αυτό θα το διαχειριστείς μαζί με τους συναδέλφους, έτσι ώστε να μπορείς να πετύχεις. Κάθε φορά πρέπει να είμαστε ευέλικτοι. Κάθε φορά πρέπει να είμαστε αυτό που χρησιμοποιούμε στην καθημερινότητά μας πρέπει να είμαστε βολικοί σε αυτό που πρέπει να κάνουμε. Δεν μπορούμε να ακολουθούμε ένα συνταγολόγιο. Πρέπει και αυτό λέω και στους συναδέλφους. Πρέπει να είμαστε αποτελεσματικοί και όχι θα λέγαμε άκαμπτοι, ακολουθώντας έτσι ένα συνταγολόγιο το οποίο πολλές φορές μπορεί να είναι αναποτελεσματικό. Παρένθεση τώρα ξέρω κατά πόσο τώρα γιατί λίγο ξέφυγα λίγο από την ερώτησή σου, αν θες επανέρχομαι εγώ λίγο.

<Σ9>

Ναι ναι όχι για τους κρίσιμους παράγοντες ρώτησα προφανώς η ευελιξία και να το προσαρμόζεις κάθε φορά.

<Δ9>

Ναι σε αυτό το κομμάτι.

<Σ9>

Να περάσουμε στο κομμάτι των στρατηγικών, ποιες στρατηγικές ακολουθείτε για να διατηρείτε την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου όσον αφορά αρχικά στο εκπαιδευτικό προσωπικό σας;

<Δ9>

Η βασική αρχή είναι ότι όλοι πρέπει να είμαστε, εφαρμόζουμε το καθηκοντολόγιο μας, τον δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα, τον κανονισμό λειτουργίας του σχολείου, έτσι ώστε να είμαστε δίκαιοι και όπως είπαμε αποτελεσματικοί. Καθένας ακολουθώντας λοιπόν πιστά αυτό που έχει να κάνει γίνεται πιο αποτελεσματικός, γίνεται πιο χρήσιμος και παράλληλα δημιουργούμε συνθήκες εφορίας και καλών σχέσεων μέσα στην εκπαιδευτική μας ομάδα.

<Σ9>

Οι στρατηγικές σας με τους μαθητές;

<Δ9>

Στο ίδιο ακριβώς πλαίσιο σαφώς με τις αρμοδιότητές τους και το καθηκοντολόγιο τους. Όλοι εφαρμόζουν αυτόν ακριβώς τον κανονισμό λειτουργίας και πραγματικά το γνωρίζουν από την αρχή της σχολικής περιόδου τί πρέπει να κάνουν και πώς πρέπει να κινηθούν. Εφαρμόζοντας λοιπόν τον κανονισμό λειτουργίας του σχολείου και το καθηκοντολόγιο γενικότερα τα παιδιά γίνονται πιο πειθαρχημένα. Τα παιδιά εκφράζουν τον σεβασμό τους, τα παιδιά γίνονται πιο καλοί μαθητές, θα έλεγα στο μαθησιακό κομμάτι, αλλά πάνω από όλα γίνονται καλύτεροι άνθρωποι. Αυτό είναι το πιο σημαντικό.

<Σ9>

Και με τους γονείς τί στρατηγικές ακολουθείτε;

<Δ9>

Με τους γονιούς είναι αυτό που ακριβώς τους λέω κάθε φορά στη μάζωξη που κάνουμε στην αρχή της χρονιάς, ότι πρέπει να είναι δίπλα στην στους στα παιδιά τους δίπλα στους

εκπαιδευτικούς, αλλά όχι πιο μπροστά από αυτούς. Και το λέω αυτό με όλη την ειλικρίνεια πραγματικά. Να είναι δημιουργικοί και να ακολουθούν και αυτοί τους κανόνες του σχολείου για να μπορούν να είναι χρήσιμοι γιατί πολλές φορές όταν ξεπερνάμε αυτά τα όρια γινόμαστε αναποτελεσματικοί.

<Σ9>

Και όσον αφορά στην κοινότητα τί στρατηγικές χρησιμοποιείται.

<Δ9>

Πάνω από όλα όσον αφορά την κοινότητα, η κοινότητα έχει να κάνει με τις πολύ καλές και αγαστές σχέσεις που έχουμε. Όπως προανέφερα, πέρα από μαθητές, εκπαιδευτικούς, γονιούς αλλά και με τη σύμπραξη και άλλων σχολείων. Γιατί εδώ είμαστε το σχολείο που συστεγαζόμαστε με το ειδικό νηπιαγωγείο ειδικό δημοτικό δίπλα έχουμε το έχουμε το Ε.Ε.Ε.ΕΚ., το τρίτο νηπιαγωγείο έχουμε το δεύτερο γυμνάσιο. Όλη αυτή η κοινότητα λοιπόν εδώ του Ξηριά μας δημιουργεί πολύ καλές συνθήκες, θα λέγαμε, συνύπαρξης και μάλιστα παίζει σημαντικό ρόλο δεν έχει μόνο το μαθησιακό κομμάτι, έχει το κοινωνικό κομμάτι έχει η πολιτιστική αξία που δίνουμε εδώ στην περιοχή, σε αυτή την περιοχή που το έχει πάρα πολύ ανάγκη. Και πιστεύω ότι όλοι μας σε συνεργασία με το δήμο, όπως είπα και με την τοπική κοινωνία, πορευόμαστε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

<Σ9>

Γιατί πιστεύετε ότι οι συγκεκριμένες στρατηγικές που επιλέγετε έχουν φανεί αποτελεσματικές;

Τι είναι αυτό που τις χαρακτηρίζει;

<Δ9>

Είναι γεγονός ότι θα απαντήσω λίγο, αντίθετα ότι όπου υπάρχει συγκρουσιακό περιβάλλον υπάρχει, δημιουργούνται τοξικές συνθήκες. Κατά συνέπεια δεν έχουμε αποτέλεσμα, δεν υπάρχει πρόοδος και εξέλιξη. Γι' αυτό λοιπόν είναι μονόδρομος αυτός και πιστεύω λόγω της

παλαιότητας της αρχαιότητάς μου ως διευθυντής εδώ έχω συμβάλει σε αυτή την κατεύθυνση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, έτσι ώστε να υπάρχουν ισορροπίες πάρα πολύ καλές συνύπαρξης όλων αυτών των κοινοτήτων για να μπορούμε όλοι μαζί να παράγουμε και να δημιουργούμε συνθήκες εργασίας πάνω από όλα για τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς, για τους μαθητές, περιβάλλον μαθησιακό τέτοιο που να είναι πιο αποδοτικό.

<Σ9>

Πώς είναι για σας να εκπληρώνετε τη θέση του εκπαιδευτικού ηγέτη στη σύγχρονη δημόσια ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα;

<Δ9>

Πάνω από όλα οι θέσεις που αναφέρθηκαν, οι θέσεις θητείας η θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας. Κατά συνέπεια πέρα απ' τις υποχρεώσεις πέρα από το καθηκοντολόγιο που όπως είναι γνωστό πρέπει να εφαρμοστεί ταυτόχρονα είναι και μεράκι, είναι αυτό που απελευθερώνει τον ηγέτη. Είναι αυτό που σου δίνει τη δυνατότητα να υλοποιείς προγράμματα, να εκφράζεις την άποψή σου, να σε αποδέχεται ο σύλλογος διδασκόντων, να αποδέχονται τις προτάσεις του κατά κύριο λόγο και να μπορείς να τις υλοποιήσεις. Είναι αυτός σαν τον καπετάνιο που χαράζει πορεία, όπως είπαμε ή τον οδηγό του λεωφορείου που χαράζει πορεία και προσπαθεί να πετύχει τον στόχο του. Ποτέ όμως μπορεί να μην φτάσουμε ποτέ στον στόχο μπορεί ποτέ να μην φτάσουμε στην Ιθάκη, αλλά όμως θα έχουμε καταφέρει ένα πολύ όμορφο ταξίδι και αυτό είναι το σημαντικό και πιστεύω ότι είναι αυτό που σε ικανοποιεί σε μεγάλο βαθμό και σου δίνει ακόμα δύναμη για να μπορέσεις να συνεχίσεις και πραγματικά άκοπα να συνεχίζεις και να δίνεις τον καλύτερό σου εαυτό.

<Σ9>

Στην επικαιρότητα τώρα στον ηλεκτρονικό τύπο και σε εκπαιδευτικές ιστοσελίδες διαβάζουμε συνέχεια άρθρο με μαρτυρίες διευθυντών σχολείων σχετικά με τις απαιτήσεις, της θέσης και τις

ολοένα αυξανόμενες παραίτησης και εκτιμάται μάλιστα ότι σε λίγα χρόνια θα υπάρχει δυσκολία στην κάλυψη διευθυντικών θέσεων λόγω μη εκδήλωσης ενδιαφέροντος. Πώς θα το σχολιάζατε αυτό;

<Δ9>

Θα συμφωνήσω ότι πραγματικά τα τελευταία χρόνια η θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας έχει επιβαρυνθεί πάρα πολύ, έχει φορτιστεί με πάρα πολλές αρμοδιότητες χωρίς την ανάλογη υποστήριξη εκ μέρους της διοίκησης γενικότερα. Αυτό καθιστά το έργο πιο δύσκολο, πιο επιβαρυνμένο, πιο αγχώδες, πιο στρεσογόνο σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Όμως πιστεύω ότι μπορούμε να ανταποκριθούμε με μεγαλύτερο κόστος ενέργειας είναι γεγονός. Και η εμπειρία μας, τουλάχιστον στην προκειμένη περίπτωση, σε 'μένα μας δείχνει και μπορούμε περισσότερο να είμαστε να ελίσσαστε και να είμαστε περισσότερο αποτελεσματικοί. Βέβαια θα έρθω σε αυτό το κομμάτι ότι όποιος έχει τα γένια έχει και τα χτένια. Δεν υποχρεωτική η θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας είναι θητεία. Κάνεις τη θητεία σου και φεύγεις. Άρα λοιπόν, θέλω να πω ότι θα συμφωνήσω, ότι έχει επιβαρυνθεί πάρα πολλοί παραιτούνται, αλλά καθένας ας αναλάβει τις ευθύνες του κάνοντας τη θητεία του τρία τέσσερα χρόνια και μπορεί να φύγει. Αυτή είναι μια πραγματικότητα. Θα συμφωνήσω όμως ότι έχει επιβαρυνθεί σε μεγάλο βαθμό η θέση μας.

<Σ9>

Πώς αξιολογείτε το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της δημόσιας ελληνικής εκπαίδευσης σε σχέση με τον ρόλο και τα καθήκοντα των διευθυντών;

<Δ9>

Δυστυχώς είναι αυτό που ακριβώς θα συνδέσουμε την προηγούμενη ερώτησή σας ότι είναι αλληλένδετα τα προβλήματα. Συνήθως είμαστε αυτοί που είμαστε ο ενδιάμεσος θα λέγαμε κρίκος μεταξύ της διοίκησης και ταυτόχρονα της πρώτης γραμμής που έχει να κάνει με την

εκπαιδευτική κοινότητα. Πρέπει να συνυπάρξει το κομμάτι το διοικητικό με το κομμάτι του εκπαιδευτικό. Αυτό είναι ένα κομμάτι που μας επιβαρύνει πάρα πολύ. Παρότι έχει μπει για τα καλά η τεχνολογία στη ζωή μας ακόμη δεν είμαστε σε φάση που θα μπορούσαμε να πούμε ότι έχουμε απλοποιήσει πολλά πράγματα. Στην προκειμένη περίπτωση, τη γραφειοκρατία.

Απεναντίας έχει επιβαρυνθεί περισσότερο θα λέγαμε ο ρόλος μας. Ελπίζουμε στο μέλλον να είναι κάτι καλύτερο. Ελπίζουμε, αλλά από ότι δεν είμαι τόσο αισιόδοξος σ' αυτό το κομμάτι να είμαι ειλικρινής.

<Σ9>

Με ποιους τρόπους η ισχύουσα νομοθεσία διευκολύνει και με ποιους δυσκολεύει το έργο σας;

<Δ9>

Κοιτάζτε σε αυτή την περίπτωση κυρίως όταν δεν προβλέπουμε καταστάσεις και το λέω αυτό γιατί πολλές φορές γίνονται γεγονότα και οι εγκύκλιοι ακολουθούνε, με αποτέλεσμα να έχουμε πληροφόρηση μέσω των social media και δεν έχουμε μέσα από τη διεύθυνσή μας με την έννοια ότι αργοπορούν να 'ρθούνε οι εγκύκλιοι στην προκειμένη περίπτωση ή γίνεται δυσκίνητη πολλές φορές που αν το θέλετε πολλές φορές το κάναμε και εμείς ως εργαζόμενοι σε άλλο επίπεδο και αυτό μας δυσχεραίνει. Μας δυσχεραίνει το έργο. Προσπαθούμε, όπως είπα μέσα από την εμπειρία και μέσα από τη γνώση να απλοποιούμε καταστάσεις και να γινόμαστε αποτελεσματικοί. Γιατί κακά τα ψέματα εμείς είμαστε στην πρώτη γραμμή μαζί με τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς.

<Σ9>

Διευκολύνει με κάποιο τρόπο η νομοθεσία;

<Δ9>

Θα έλεγα, τα τελευταία χρόνια προσπαθεί να είναι στο πνεύμα της πραγματικότητας, αλλά άλλες φορές μας ξεπερνά. Και άλλες φορές μας ξεπερνά. Γίνεται αναχρονιστική, δεν προβλέπει την

εξέλιξη των πραγμάτων, με αποτέλεσμα αυτό να το επιβαρυνόμαστε εμείς.

<Σ9>

Ποιες αλλαγές στη νομοθεσία πιστεύετε ότι θα βοηθούσαν τον ρόλο σας;

<Δ9>

Ο ρόλος πιστεύω θα βοηθιόταν περισσότερο με την απλοποίηση των νόμων των υπουργικών αποφάσεων των εγκυκλίων, έτσι ώστε να είναι πιο σαφείς και πιο κατανοητοί από όλους, έτσι ώστε να μπορούμε να γινόμαστε και εμείς πιο αποτελεσματικοί.

<Σ9>

Πώς αξιολογείτε την αυτοαποτελεσματικότητά σας στην εκπλήρωση του ρόλου του εκπαιδευτικού ηγέτη;

<Δ9>

Ξανακάνεις λίγο την ερώτηση;

<Σ9>

Πώς αξιολογείτε την αυτοαποτελεσματικότητά σας στον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη που υπηρετείτε;

<Δ9>

Σίγουρα σίγουρα αποτελεσματικά με την έννοια του στόχου της επίτευξης του στόχου. Αλλά είναι γεγονός ότι όπως προαναφέρθηκα ότι τα βιώματα η καθημερινότητα έχουν ένα μεγάλο κόστος. Το κόστος πολλές φορές δεν το εκφράζεις, το βιώνεις. Και το λέω αυτό γιατί έχει να κάνει με χρόνο, έχει να κάνει με ενέργεια. Σίγουρα τουλάχιστον απ' τη δικιά μου τη μεριά με ενδιαφέρει το αποτέλεσμα. Που πολλές φορές ξεπερνάω και τον εαυτό μου. Γιατί έτσι πρέπει να γίνει. Το κόστος ελπίζουμε να μην είναι κόστος υγείας στο μέλλον. Αλλά πάνω από όλα είμαι ικανοποιημένος για αυτό που κάνω έτσι ώστε να είμαι καλά εγώ με τον εαυτό μου να είμαι καλά και να έχω ψυχική ισορροπία και στη συνέχεια πιστεύω ότι αυτό το μεταφέρω σε ένα μεγάλο

βαθμό και στους συναδέλφους. Πιστεύω τη θετική ενέργεια σε μεγάλο βαθμό γιατί πολλές φορές όμως είμαστε άνθρωποι έχουμε και αδυναμίες και το ίδιο πράγμα μεταφέρω και στους μαθητές μου τη θετική ενέργεια όπως και στους γονιούς. Και είμαι αισιόδοξος βέβαια πάντα από τη φύση μου για να μπορέσω αισιόδοξος για το έργο το οποίο επιτελώ. Και πιστεύω ότι θα είμαι σε αυτή τη θέση έτσι ώστε να και όσο είμαι, θέλω να είμαι στο καλύτερο δυνατό επίπεδο πραγματικά για να προσφέρω τα μέγιστα για να είμαι όπως είπα, αποτελεσματικός αλλά και ταυτόχρονα να είμαι παραγωγικός και να έχουμε μια ποιοτική δημόσια εκπαίδευση.

<Σ9>

Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι επηρεάζουν το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

<Δ9>

Πάνω από όλα είναι εσωτερικοί. Τα εσωτερικά τα κίνητρα είναι πάρα πολύ σημαντικό. Τα εσωτερικά κίνητρα που έχουν να κάνουν με την ικανοποίηση έχουν να κάνουν με τη φιλοδοξία έχουν να κάνουν με το αίσθημα έτσι την συναίσθηση απέναντι στους μαθητές τους συναδέλφους. Έχει να κάνει αν το θέλετε δεν είναι κακό πολλές φορές να είναι και εγωιστικό το να δίνεις τον καλύτερό σου εαυτό σε αυτό το κομμάτι και πιστεύω ότι παράλληλα, τα εξωτερικά κίνητρα είναι αποδοχή η αποδοχή των μαθητών, των εκπαιδευτικών της τοπικής κοινωνίας αυτό που είπαμε στο έργο, το οποίο υλοποιείται. Είναι κίνητρα τα οποία πραγματικά μας δίνουν ώθηση, έτσι ώστε να μπορέσουμε να γίνουμε καλύτεροι και να πάμε πιο μπροστά και όπως είπα αυτά είναι τα ηθικά κίνητρα τα οποία, δεν έχουμε κάτι άλλο.

<Σ9>

Ως εκπαιδευτικός ηγέτης πώς πιστεύετε ότι επηρεάζει το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας τη λειτουργία του σχολείου σας;

<Δ9>

Εκτιμώ θετικά ότι επηρεάζεται και αυτό έχει να δείξει αυτό που λέω κάθε φορά με τις πράξεις όλοι θα κριθούν σε αυτό που κάνουμε σε αυτό που κάνουμε καθημερινά σε αυτό που κάνουμε κατά τη διάρκεια του σχολείου σε αυτό που κάνουμε και εκτός σχολείου. Με τις δράσεις, με τις δραστηριότητές μας, με τις κινητικότητες που κάνει το σχολείο, με τις συνεργασίες που κάνει με άλλα σχολεία, με άλλες κοινότητες, ομίλους, με τον δήμο όπως προανέφερα, όλα αυτά τα πράγματα συγκλίνουν στο να γίνουμε καλύτεροι και πιο αποτελεσματικοί.

<Σ9>

Που πιστεύετε ότι ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας στην καθημερινότητα του σχολείου;

<Δ9>

Πιστεύω ότι είναι διάχυτη, είναι διάχυτη. Δεν θα μπορώ να εστιαστώ σε ένα κομμάτι σε όλον τον χώρο του σχολείου, δηλαδή απ' το εκπαιδευτικό δυναμικό, το μαθητικό δυναμικό, το βοηθητικό δυναμικό του σχολείου που έχουμε τους εργαζομένους και όπως είπα στον σύλλογο γονέων και παντού και πιστεύω ότι κατ' αυτό τον τρόπο λειτουργούμε γιατί λειτουργούμε σαν μια οικογένεια και αυτό είναι πάρα πολύ σημαντικό.

<Σ9>

Με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας μπορεί να αποτελέσει παράγοντα αλλαγής στη λειτουργία του σχολείου σας;

<Δ9>

Σαφώς και έχει επηρεάσει τουλάχιστον από τον προκάτοχό μου, όπως και πιστεύω ο επόμενος συνάδελφος που θα 'ρθεί καθένας με το δικό του, αφήνει τη δική του σφραγίδα σε αυτό που κάνει με τον τρόπο του. Είτε θετικά είτε αρνητικά αφήνει τη δικιά του σφραγίδα και εξάλλου είναι αυτό που θα 'λεγα το πλεονέκτημα του να είσαι ηγέτης, το να είσαι υπεύθυνος μιας σχολικής μονάδας. Είναι αυτό που λέμε η αυτενέργεια και αυτό μεταφέρω και στους

συναδέλφους. Δηλαδή να μπορείς να ξεπεράσεις τον εαυτό σου χωρίς στα πλαίσια του σχολείου, αλλά να απελευθερώσεις τις δυνάμεις ώστε να παράξεις τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Και πιστεύω ότι είναι αυτό που με εκφράζει και εμένα προσωπικά, έτσι ώστε να μπορέσω να βοηθήσω με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να βάλω και εγώ ένα λιθαράκι σ αυτή τη λεγόμενη εκπαιδευτική διαδικασία.

<Σ9>

Και κλείνοντας τη συνέντευξή μας, τι θεωρείτε ότι χρειάζεται σε προσωπικό επίπεδο και σε επίπεδο θεσμών προκειμένου να ενισχυθεί το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

<Δ9>

Σε προσωπικό επίπεδο πρέπει να 'σαι αποφασισμένος. Περισσότερο θα έλεγα, σήμερα εστιάζω στις ψυχικές ικανότητες, πνευματικές στη συνέχεια. Τα υπόλοιπα σε ακολουθούν είναι οι προϋποθέσεις για κάποια πράγματα. Αλλά ο ηγέτης είναι αυτός που πραγματικά όπως συζητήσαμε όλη αυτήν την ώρα, είναι αυτός που πρέπει να εκπέμπει θετική ενέργεια προς κάθε κατεύθυνση, έτσι ώστε και να τον αποδεχτούν, αλλά και να είναι αποτελεσματικός. Σε θεσμικό επίπεδο θα θέλαμε, πιστεύω θα πίστευα περισσότερα πράγματα ακόμα και αν μου επιτρέπετε και στις επιλογές των στελεχών εκπαίδευσης δυστυχώς στεκόμαστε μόνο στα τυπικά προσόντα. Στα υπόλοιπα απλώς είναι ένα μικρό ποσοστό που είναι μια μικρή συνέντευξη. Δυστυχώς, τις δύσκολες αποφάσεις δεν την παίρνει, δεν θα τις πάρει κανένα portfolio θα τις πάρει ο διευθυντής ο ηγέτης αυτός που πρέπει να δώσει λύσεις και αποτέλεσμα πάνω από όλα για την ασφάλεια όπως είπαμε των μαθητών και πάνω από όλα για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Το πιστεύω ότι σε αυτό το θέμα υπολείπεται το θεσμικό κομμάτι.

<Σ9>

Ωραία σας ευχαριστώ πάρα πολύ να είστε καλά.

<Δ9>

Να 'σαι καλά Στέλλα τα καλύτερα και εγώ εύχομαι καλή συνέχεια.

- Απομαγνητοφώνηση Δ10

<Σ10>

Καλησπέρα αρχικά να σας ευχαριστήσω που συμμετέχετε στην έρευνα μου. Θα μπορούσατε να μου πείτε το όνομά σας;

<Δ10>

Χαρά μου να βοηθήσω καταρχήν. Λέγομαι Θεοδώρα.

<Σ10>

Ωραία η ηλικία σας;

<Δ10>

40.

<Σ10>

Η ειδικότητά σας;

<Δ10>

Δασκάλα.

<Σ10>

Το σχολείο που υπηρετείτε;

<Δ10>

Τέταρτο δημοτικό σχολείο Καρπενησίου.

<Σ10>

Η θέση σας εκεί;

<Δ10>

Διευθύντρια.

<Σ10>

Άρα υπηρετείτε στην πρωτοβάθμια διεύθυνση.

<Δ10>

Πρωτοβάθμια.

<Σ10>

Είστε μόνιμη;

<Δ10>

Ναι.

<Σ10>

Έχετε οργανική θέση στο σχολείο;

<Δ10>

Όχι, με θητεία.

<Σ10>

Πόσα είναι τα έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας σας;

<Δ10>

Είναι περίπου 18.

<Σ10>

Πόσους μαθητές έχει το σχολείο;

<Δ10>

Γύρω στους 100.

<Σ10>

Και πόσους εκπαιδευτικούς;

<Δ10>

Μαζί με όλες τις ειδικότητες γύρω στους 17.

<Σ10>

Πόσα χρόνια υπηρετείτε σε διευθυντική θέση γενικά και πόσο στο συγκεκριμένο σχολείο;

<Δ10>

Διευθυντική θέση είναι τρία χρόνια και είναι όλα σε αυτό το σχολείο. Τώρα έχω κάνει και προϊσταμένη σε μονοθέσιο και υποδιευθύντρια σε άλλο σχολείο.

<Σ10>

Α οπότε έχετε και άλλη εμπειρία. Πιστεύετε ότι αλλάζει ο βαθμός δυσκολίας της διευθυντικής θέσης ανάλογα με τη βαθμίδα εκπαίδευσης από πρωτοβάθμια σε δευτεροβάθμια;

<Δ10>

Νομίζω δεν μπορώ να συγκρίνω το τη δυσκολία, φαντάζομαι ότι διαφορετικές πως να το πω τώρα. Νομίζω ότι τα ίδια προβλήματα έχουν όλα τα σχολεία είτε στην πρωτοβάθμια είτε δευτεροβάθμια. Τώρα μπορεί να παίζει ρόλο οι περισσότερες ειδικότητες ή η διαφορετική ηλικία των μαθητών στη δευτεροβάθμια. Αλλά κυρίως νομίζω ο βαθμός δυσκολίας είναι ο ίδιος.

<Σ10>

Πώς προέκυψε για εσάς στην επαγγελματική σας πορεία η διευθυντική θέση;

<Δ10>

Ωραία. Αρχίζουμε. Αρχικά να σου πω ότι δεν το είχα καθόλου στο πλάνο, δεν φανταζόμουν ποτέ πόσο μάλλον στα 37 μου έτσι ότι θα είμαι διευθύντρια σε ένα σχολείο. Πολύ πριν δημιουργηθεί κενό μεγαλύτεροι συνάδελφοι, μάλλον περισσότερο χρόνια εμπειρίας μου έλεγαν να το σκεφτώ κι η αλήθεια είναι ότι έκανα πως δεν τους άκουγα. Όταν δημιουργήθηκε κενό δε θέλω να πω ότι με πίεζαν, αλλά με παρότρυναν πολύ περισσότερο. Πίστευαν για κάποιο λόγο ότι μπορώ να τα καταφέρω. Δε σου κρύβω ότι φοβόμουν στην αρχή και γι' αυτό αρνούμουν να το δοκιμάσω, αλλά όταν συνειδητοποίησα ότι ο φόβος είναι αυτός που με κάνει να το αρνούμαι είπα γιατί όχι; Εντάξει, ας το δω ας βάλω τα παπούτσια και αν δω ότι μπορώ να τα περπατήσω

έχει καλώς.

<Σ10>

Κόντρα στο φόβο δηλαδή κάπως έτσι.

<Δ10>

Ναι κάπως έτσι κάπως έτσι χώρια που ξέρεις τι; Δε μου αρέσει να κρίνω κάποιον αν δεν έχω μπει στη θέση του.

<Σ10>

Ναι.

<Δ10>

Οπότε λίγο πολύ όλοι οι δάσκαλοι έχουν πει για τον διευθυντή τους γιατί δεν το έκανε έτσι γιατί δεν έκανε εκείνο. Και σκέφτηκα ότι αν το δοκιμάσω ίσως μπορέσω να το κάνω, όπως φαντάζομαι εγώ ότι θα ήταν το ιδανικό. Κι έχοντας στο πίσω μέρος του μυαλού μου ένα σχολείο ιδεατό που αν έκανα προσπάθεια μπορεί να το κατάφερα να υπάρξει, είπα να το δοκιμάσω.

<Σ10>

Πολύ ωραία. Να περάσουμε λιγάκι στο κύριο μέρος της συνέντευξης. Πώς θα ορίζατε την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

<Δ10>

Αυτή είναι δύσκολη ερώτηση.

<Σ10>

Είναι.

<Δ10>

Δε νομίζω ότι καταρχήν ορίζεται μια λέξη έτσι; Νομίζω ότι είναι κοίτα το να καταφέρεις αρχικά να εμπνεύσεις ένα σύνολο ανθρώπων. Να τους καταφέρεις να ακολουθήσουν το όραμά σου. Να συνεργαστείς μαζί τους κ όταν λέω σύνολο ανθρώπων δεν εννοώ μόνο τους εκπαιδευτικούς του

σχολείου.

<Σ10>

Ναι.

<Δ10>

Κυρίως τους μαθητές και τους γονείς. Τώρα εννοείται, έχει να κάνει με την πρόβλεψη και εκεί λίγο προσπάθησα πολύ και εγώ σαν άλλα πάμε για τον ορισμό μόνο μην μπερδεύω τις ερωτήσεις.

<Σ10>

Θα πάμε παρακάτω ποια θεωρείτε ότι είναι τα βασικά στοιχεία της έννοιας της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

<Δ10>

Βασικά στοιχεία. Κοίτα πέρα από το όραμα έτσι; Τη συνεργασία, την εμπλοκή όλων κυρίως του διευθυντή. Εντάξει, έχει να κάνει με οργάνωση με επικοινωνία. Δεν ξέρω τι άλλο να σου πω.

<Σ10>

Όλα αυτά τα στοιχεία, αν δούμε πιο συγκεκριμένα λιγάκι ποιες αρμοδιότητες πιστεύετε εσείς που το έχετε ζήσει κιόλας περιλαμβάνει η ηγεσία μιας εκπαιδευτικής μονάδας;

<Δ10>

Αρμοδιότητες;

<Σ10>

Ναι.

<Δ10>

Δηλαδή τι πρέπει να κάνει ένας ηγέτης; Τα πάντα;

<Σ10>

Τα πάντα.

<Δ10>

Τα πάντα, δηλαδή από το να συντονίζει την ομάδα να να περπατήσει πρώτος, να να δώσει τον ρυθμό, να να βοηθήσει, να σκύψει, να προσπαθήσει. Δεν θα σου πω για τα υπόλοιπα που είναι μάστορας που είναι νοσοκόμος που είναι. Ε είναι τα πάντα, τα πάντα. Εξακολουθεί να είναι μαμά να 'ναι βοηθός τα πάντα.

<Σ10>

Πολλοί οι ρόλοι. Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν εκπαιδευτικό ηγέτη ας πούμε, πρώτα σε ενδοπροσωπικό επίπεδο;

<Δ10>

Σίγουρα νομίζω πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση. Να να πατάει πρώτα ο ίδιος καλά στα πόδια του, να είναι σίγουρος για τα βήματα του, για να μπορούν οι άλλοι να τον ακολουθήσουν.

<Σ10>

Σε σχέση με τους άλλους σε διαπροσωπικό επίπεδο;

<Δ10>

Λοιπόν νομίζω ότι πρέπει να να είναι δυνατός στο επικοινωνιακό κομμάτι. Να μπορεί να μιλήσει εύκολα σε κοινό. Να μπορεί να πείσει το κοινό του. Να καταφέρει να τους κάνει να τον ακολουθήσουν. Αλλά στην επικοινωνία περισσότερο.

<Σ10>

Και σε επίπεδο οργάνωσης της δομής σε οργανωσιακό επίπεδο τί πρέπει να τον χαρακτηρίζει;

<Δ10>

Εντάξει αυτό νομίζω είναι το πιο εύκολο. Δηλαδή ένας άνθρωπος που είναι οργανωτικός από μόνος του και στην προσωπικότητά του και στο σπίτι του και στην καθημερινότητά του, μπορεί να οργανώσει οποιαδήποτε υπηρεσία ή δομή. Δεν ξέρω τι χαρακτηριστικό χρειάζεται για αυτό.

Ναι. Να μπορεί να βάλει σε σειρά προτεραιότητες αρμοδιότητες.

<Σ10>

Βέβαια. Από αυτά τα στοιχεία λοιπόν που αναφέρατε, ποιο θα αξιολογούσε ως σημαντικότερο;

<Δ10>

Σημαντικότερο; Σημαντικότερο. Θα σου πω σημαντικότερα αυτό που νομίζω ότι δεν έχω εγώ.

Δεν ξέρω μάλλον μάλλον την αυτοπεποίθηση.

<Σ10>

Για να μπορείς να καταφέρεις και όλα τα υπόλοιπα.

<Δ10>

Ναι που μπορεί και να μην είναι στην ουσία μπορεί και να μην είναι. Αλλά νομίζω ότι μπορεί να ξεκινήσουν κι άλλα πάνω σε αυτό. Να πατήσουν.

<Σ10>

Να αποτελέσει βάση για να χτίσεις κι άλλα. Να δούμε λοιπόν ποια χαρακτηριστικά έχετε λοιπόν; Από αυτά που αναφέρατε ποια θεωρείτε ότι κατέχετε εσείς;

<Δ10>

Ποια έχω; Νομίζω ότι είμαι πολύ οργανωτική.

<Σ10>

Ωραία.

<Δ10>

Αυτό. Νομίζω ότι μπορώ να αναγνωρίσω τα αρνητικά μου, οπότε κάνω προσπάθειες να τα βελτιώσω. Για παράδειγμα ένας ένα κάτι που με δυσκόλευε ήταν η επικοινωνία, οι διαπροσωπικές σχέσεις. Έκανα πολύ μεγάλη προσπάθεια και όντως μου είχε πει παλιότερα μια διευθύντρια ότι αυτό ξεπερνιέται με την εξάσκηση. Οπότε έκανα προσπάθειες να το ξεπεράσω. Όντως δουλεύεται. Δεν κατακτάς το μέγιστο αλλά πιστεύω ότι τα κατάφερα και σε αυτό.

<Σ10>

Άρα θεωρείτε ότι λειτουργείτε σαν ηγέτης στο σχολείο σας.

<Δ10>

Νομίζω ναι, νομίζω ναι και αυτό νιώθω ότι εισπράττω και από τους συναδέλφους μου και από τους μαθητές μου. Λοιπόν νομίζω ότι άλλο θετικό είναι ότι προσπαθούσα να προβλέπω καταστάσεις αυτό αλήθεια γινόταν και ίσως και σε εκνευριστικό βαθμό. Δηλαδή σε οποιαδήποτε συζήτηση ή απόφαση θα παίρναμε θα προσπαθούσα να έχω φέρει στο τραπέζι και πιθανές καταστάσεις ώστε να βρούμε τι ενέργειες, μπορούμε να κάνουμε για να τις αποφύγουμε.

<Σ10>

Ναι η προνοητικότητα δηλαδή ναι.

<Δ10>

Νομίζω με βοήθησε πολύ σε πολλές περιπτώσεις. Και εννοείται ότι θα έλεγα ότι με χαρακτηρίζει τι να πω ότι τουλάχιστον έκανα προσπάθεια να εμπλακούν όλοι. Θα μπορούσαν και καλύτερα ή θα μπορούσα εγώ να τους κάνω καλύτερα περισσότερο. Αλλά πιστεύω ότι το να είμαι μάλλον εμπλεκόμενη η ίδια πρώτα ακολουθούσαν πολλοί ακολουθούσαν πολλοί.

<Σ10>

Πώς θα περιγράφατε λοιπόν τον εαυτό σας ως ηγέτη του τέταρτου δημοτικού;

<Δ10>

Με έναν χαρακτηρισμό; Αν μου έδινε ένα χαρακτηρισμό τώρα άσχετα με όσα ειπώθηκαν ή συζητήσαμε, θα έλεγα απλά ότι είμαι δημοκρατική. Αυτό το χαρακτηρισμό θα μου 'δινε. Σαν δημοκρατική. Δηλαδή νομίζω ότι προσπαθούσα να δώσω σε όλους τον χώρο και τον χρόνο που χρειάζονταν σε όλους τον λόγο που δικαιούνταν. Και και στα παιδιά έκανα το ίδιο. Και σε γονείς, αλλά κυρίως στους εκπαιδευτικούς.

<Σ10>

Πώς θα περιγράφατε το βίωμα της ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης από την προσωπική σας

εμπειρία;

<Δ10>

Κάτσε γιατί αυτή είναι τελείως διαφορετική ερώτηση.

<Σ10>

Ναι.

<Δ10>

Είναι τελείως διαφορετικό από αυτό που φανταζόμουν.

<Σ10>

Ναι.

<Δ10>

Δεν το περίμενα ή μάλλον είναι αλλιώς να το βλέπεις από τη θέση της δασκάλας ή ακόμα και από τη θέση της υποδιευθύντριας αλλιώς να το διαβάζεις στα βιβλία της ηγεσίας και τελείως διαφορετικό να το ζεις στην πραγματικότητα. Θα θα πω ότι δεν είναι αυτό που περίμενα. Δεν θα πω ότι με απογοήτευσε ακόμα. Αλλά νομίζω ότι αν κάτσω να μετρήσω συναισθήματα, αυτό θα κυριαρχήσει.

<Σ10>

Ναι, ποια στοιχεία από αυτή την εμπειρία αξιολογείτε ως θετικά και ποια είναι αυτά που σας δυσκόλεψαν;

<Δ10>

Θετικά; Θα αρχίσω με τα αρνητικά.

<Σ10>

Ναι ό,τι θέλετε.

<Δ10>

Κοίτα μιλάμε συνεχώς για αυτονομία της σχολικής μονάδας. Εγώ δεν την είδα πουθενά. Δε

νομίζω ότι υπάρχει αυτονομία στη σχολική μονάδα. Νομίζω ότι η οποιαδήποτε σχολική μονάδα είναι δεμένη. Είναι. Οπότε δε σε βοηθάει να να προχωρήσεις, να ανοίξεις φτερά, να πετάξεις λίγο λίγο πιο μακριά. Εννοείται ότι έκανα και θα συνεχίσω να κάνω και και πολλοί συνάδελφοι κάνουν προσπάθειες. Κάνεις προσπάθειες, αλλά νομίζω ότι βρίσκεις πολλά εμπόδια. Μπορεί να είναι εμπόδιο τί να σου πω η συνεργασία με τον οποιοδήποτε δήμο μπορεί να είναι οι άνθρωποι που αλλάζουν κάθε χρόνο μέσα στον σύλλογο διδασκόντων μπορεί να είναι μετρημένοι στα δάχτυλα γονείς που απλά τους αρέσει να αντιδρούν σε όλα μπορεί να είναι οι εγκύκλιοι του υπουργείου παιδείας. Είναι πολλά μαζεμένα μικρά εμπόδια.

<Σ10>

Και ποιο είναι το θετικό κομμάτι της εμπειρίας;

<Δ10>

Το θετικό; Είναι ότι κάνεις την προσπάθειά σου να αλλάξεις κάτι σε αυτό που δεν σ' αρέσει. Ότι κάνεις την προσπάθειά σου να να φτιάξεις έναν χώρο καλύτερο για τα παιδιά, ένα. Να δώσεις λίγο ένα στίγμα διαφορετικό. Αυτό.

<Σ10>

Να βάλεις το λιθαράκι σου.

<Δ10>

Να βάλεις το λιθαράκι σου ναι.

<Σ10>

Πώς επιτυγχάνεται η ισορροπία ανάμεσα σε όλους αυτούς τους πολλαπλούς επαγγελματικούς ρόλους που υπηρετεί ένας διευθυντής;

<Δ10>

Είναι δύσκολο και αυτό είναι το εξαντλητικό, αυτό είναι το εξαντλητικό. Κοίταξε, πιστεύω ότι όταν είσαι ο εαυτός σου και αυτό που βλέπουμε όλοι αυτό πραγματικά είσαι δε σε δυσκολεύει

περισσότερο. Αλλά είναι αρκετά δύσκολο να κρατήσεις τις ισορροπίες και μεταξύ των εκπαιδευτικών. Που και τον καλύτερο σύλλογο να 'χεις όταν 15, 20 άτομα συνεχώς τρίβονται μεταξύ τους, είναι το πιο εύκολο να κάπου να σκάσει και όλο αυτό. Εκεί προσπαθείς να τους κρατήσεις, όχι να κάνεις τον πυροσβεστήρα αλλά να τους κρατήσεις σε ηρεμία και να τους θυμίσεις το ρόλο τους. Επίσης δύσκολο με τοπικούς φορείς. Ειδικά πόσο μάλλον όταν δεν είσαι άνθρωπος που έχει μάθει με διπλωματία και δεν θέλω να πω και ψέματα, αλλά δεν ξέρω ποια λέξη να χρησιμοποιήσω για και έχεις να κάνεις με πολιτικούς, κατάλαβες;

<Σ10>

Ναι, ναι.

<Δ10>

Εκεί δυσκολεύτηκα περισσότερο από όλα, όταν οι ίδιοι μου έδιναν συμβουλές, πώς να είμαι πιο διπλωματική. Κι όταν εγώ τους έλεγα ότι το μόνο που ζητάω είναι πέντε πράγματα για το σχολείο μου. Δεν θέλω να τα πουλήσω όμορφα ή να τι θα μπορούσε να έχει γίνει. Πέντε πράγματα μπορώ να τα έχω; Δεν ζητάω εκατό. Επίσης δύσκολο εδώ εκεί λίγο εγώ δεν μπορούσα να κρατήσω τη σωστή δόση της μαγιάς. Ε και με γονείς και με γονείς. Γιατί δεν έκλεισα ποτέ πόρτα σε γονιό και όσες φορές ήρθαν είτε για παράπονο είτε για προβληματισμό είτε για βοήθεια θα καθόμουν μαζί τους στο γραφείο και θα συζητούσα μαζί τους όση ώρα χρειαζόταν. Μέχρι να θεωρήσουμε ότι φτάνουμε και οι δύο σε ένα σημείο που συμφωνούμε. Όσο αυτό ήταν εφικτό. Τώρα με τα παιδιά η αλήθεια είναι ότι μου αρέσει να είμαι κοντά στα παιδιά. Βέβαια, η πρώτη τους μάλλον οι άνθρωποι με τους οποίους έρχονται σε περισσότερη επαφή είναι οι δάσκαλοι. Οπότε εκεί δεν ξέρω πώς να σου πω, τί σχέση μπορεί να έχει ένα διευθυντής με τους μαθητές. Παρ' όλα αυτά νομίζω είχαν και τα παιδιά την ίδια άνεση το να 'ρθουνε το να έρθουν να μου μιλήσουν, να μου πουν ένα πρόβλημά τους, να μου ζητήσουν μια χάρη ακόμα και να μεσολαβήσω να πείσω για κάτι τις δασκάλους τους. Αλλά νομίζω ότι αυτό όλο

δε θέλει, γίνεται αυθόρμητα. Απλά όντως αυτό δε θέλει δεν ξέρω αν υπάρχει κάποιο μυστικό σε όλο αυτό.

<Σ10>

Μέσα σε όλο αυτό λοιπόν, πώς πιστεύετε ότι σας αξιολογούν οι συνάδελφοί σας το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου; Τί ανατροφοδότηση παίρνετε από αυτούς;

<Δ10>

Το πιστεύεις ότι ειδικά τον πρώτο χρόνο τους είχα δώσει ερωτηματολόγιο στο τέλος της χρονιάς μεγάλο κιάλας για να καλύψω όλα και τα θετικά και τα αρνητικά. Και είχα εντυπωσιαστεί αφού τους είπα, δε θα το πιστέψω γιατί θεωρώ ότι με κρίνατε με σκοπό να μείνω. Κοίτα θα σου πω μικρά πραγματάκια που με έκαναν να νιώθω ότι είμαι καλά μέσα στο σχολείο μου. Αρχικά μπορεί και λογικό είναι και εγώ θα το έκανα σαν δασκάλα σε ο,τιδήποτε καινούργιο που ερχόταν και έπρεπε να το πραγματοποιήσουμε, έπρεπε να κάνουμε ενέργειες για ό,τι καινούργιο έλεγε κάθε εγκύκλιος είναι λογικό να αντιδρούσαν. Και σου λέω μπορεί και εγώ να το έκανα όταν θα μου 'λεγε ο διευθυντής μου πρέπει να κάνεις αυτό γιατί; Δεν κάνω καλά τη δουλειά μου ή οτιδήποτε; Η αλήθεια είναι ότι θα τους άφηνα να τα 'λεγαν γιατί έχουν δίκιο να τα πουν. Γιατί δεν γίνονται έτσι οι αλλαγές μέσα σε ένα σχολείο. Μεγάλη παρένθεση, αλλά όταν εγώ διδάσκομαι πώς να εισάγω μια αλλαγή σε ένα δημοτικό σχολείο δεν μπορεί ένα υπουργείο να μη διδάσκεται πώς εισάγονται οι αλλαγές. Μεγάλη αυτή η παρένθεση.

<Σ10>

Ναι.

<Δ10>

Ξέρω ότι θα μιλούσα απλά μαζί τους ήρεμα. Θα 'λεγαν τι θα 'λεγαν θα τους άφηνα το χρόνο τους και μετά από λίγο θα έρχονταν και μου θα μου 'λεγαν τι ώρα της να το κάνουμε αυτό που μας ζητήσες πριν; Σε αυτό το ή θα είναι πολλά τα παραδείγματα. Ή για παράδειγμα στη δεύτερη

κρίση την ώρα που θα έφευγα για συνέντευξη με ρώτησε, συνάδελφος, παλαιός κιόλας στο σχολείο είναι η ώρα να πας για συνέντευξη; Λέω ναι, φεύγω, θα λείπω για κάμποση ώρα έχει το νου σου και εσύ στα τηλέφωνα. Άντε καλή μας επιτυχία να σου πω για μένα εκείνη την ώρα αυτό ήτανε δύναμη.

<Σ10>

Βέβαια, βέβαια.

<Δ10>

Το καλή μας επιτυχία δεν ήταν δικιά μου επιτυχία, ήταν του σχολείου. Το αν θα τα πήγαινα ή όχι καλά. Γιατί το ίδιο εισέπραττα γενικά από τους συναδέλφους. Δηλαδή ακόμα και αν θα τους εξέφραζα εγώ κάποιο δικό μου προβληματισμό για τον τρόπο ηγεσίας που ακολουθούσα θα ήταν αυτοί που θα μου ξανά θύμιζαν το ποια είμαι και γιατί λειτουργώ έτσι και το τί μπορεί να είναι διαφορετικό από τον προηγούμενο ή διαφορετικό από τον επόμενο ή από κάποιον άλλον μέσα στην πόλη του Καρπενησίου οπουδήποτε αλλού. Θα μου θύμιζαν με πολύ απλό τρόπο ότι εσύ είσαι η Δώρα και λειτουργείς έτσι και εμάς αυτό μας κάνει να είμαστε καλά μέσα στο χώρο του σχολείου μας.

<Σ10>

Πολύ ωραίο ακούγεται.

<Δ10>

Θέλω να σου πω απλά μικρά που τα έπαιρνα σαν ανατροφοδότηση.

<Σ10>

Βέβαια. Από τους μαθητές σας την ανατροφοδότηση λαμβάνετε;

<Δ10>

Από τους μαθητές; Τους λατρεύω. Την πρώτη χρονιά πάλι έτσι μικρά θέλω καταρχήν τα χαιρομαι, χαιρομαι να μιλάω μαζί τους στο προαύλιο, δηλαδή και στο διάλειμμα θα βγω έξω, θα

τους μιλήσω ή θα παίξω κάποιο παιχνίδι μαζί τους και τα ίδια το ζητάνε αν με δουν να περπατάω. Αλλά θα σου πω την πρώτη χρονιά μου 'κανε εντύπωση ένα εκτάκι. Τελείωνε η χρονιά και ήρθε και μου λέει, αλλά με αυτό τον αυθορμητισμό που χαρακτηρίζει τα παιδιά, κυρία γιατί ήρθατε νωρίτερα στο σχολείο μας και χάσαμε τόσα χρόνια; Ξέρεις πώς εκείνη την ώρα με συγκίνησε;

<Σ10>

Βέβαια.

<Δ10>

Αυτά τα μικρά ή ένα παιδάκι φέτος πάλι εκτάκι όταν τελείωνε η χρονιά μου έδωσε μια καρτούλα που την έγραψε στην ώρα τους του μαθήματος. Θέλω να πω δεν είχε παρέμβαση από γονιό από. Ετοίμασαν καρτούλες με τις δασκάλες τους και έγραφε, το οποίο το γνώρισα όταν ήταν τρίτη δημοτικού. Όταν σας πρωτοείδα, νόμιζα ότι είστε μία κανονική διευθύντρια, τώρα πιστεύω ότι είστε η καλύτερη διευθύντρια όλου του κόσμου. Θέλω να σου πω έτσι απλά μικρά ή ακόμα παιδάκια που θα έρχονταν στο γραφείο συνέχεια θα περνούσε καιρός και θα έμπαιναν στο γραφείο να μου πουν συγγνώμη που σας έφερα σε δύσκολη θέση την προηγούμενη φορά. Αυτές οι μικρές πως να στο πω στιγμές, ε νομίζω ότι είναι αυτό που δείχνει τη σχέση που έχεις με τα παιδιά.

<Σ10>

Δεν το κατακτάς εύκολα αυτό. Έτσι είναι έτσι είναι.

<Δ10>

Άρα και τα παίρνω και σαν ανατροφοδότηση από τα παιδιά.

<Σ10>

Μα βέβαια.

<Δ10>

Ή παιδάκια που κάθε χρόνο στην αρχή της χρονιάς μου ζητούσαν να πάρω μάθημα στην τάξη τους. Δε λέω ότι είμαι η καλύτερη δασκάλα του κόσμου, αλλά ήθελαν έτσι το έπαιρνα ότι ήθελαν να περάσουμε χρόνο μαζί.

<Σ10>

Αυτό είναι το πιο σημαντικό.

<Δ10>

Θα υπήρχαν και στραβά και άσχημες στιγμές, αλλά τώρα σου λέω για στιγμές που μου 'δειχναν εμένα ότι είναι καλά τα παιδιά μέσα στο σχολείο μου.

<Σ10>

Από ποια άλλα πρόσωπα ή ομάδες παίρνετε ανατροφοδότηση για τον ρόλο σας;

<Δ10>

Άλλα πρόσωπα; Τί να σου πω ακόμα και από τις καθαρίστριες, παίρνω. Και από τον δήμο και από την πρωτοβάθμια από την υπηρεσία μου παίρνω. Και από τον παπά της ενορίας, πως να στο πω από τη στιγμή που συναναστρέφεται και έχεις σχέση με τόσο κόσμο ή ακόμα και μαστόρια ακόμα και μαστόρια όταν ξέρω ότι θα τους πάρω ή θα ζητήσω πετρέλαιο ή θα ζητήσω να έρθουν και να μου πούνε έρχομαι γιατί μου το ζητάς εσύ και ξέρω ότι και δε θα με κρεμάσεις και χρειάζεσαι τη βοήθειά μου. Δηλαδή όταν κάποιον τον ζητάς και έρχεται εντάξει. Δε συμβαίνει με όλους έτσι θα το ξαναπώ. Ποτέ δεν μπαίνουν όλοι στο ίδιο τσουβάλι.

<Σ10>

Ναι.

<Δ10>

Αλλά παντού από τη στιγμή που συναναστρέφεται με άπειρο κόσμο καθημερινά.

<Σ10>

Πώς σας επηρεάζει αυτή η ανατροφοδότηση από όλους τους εμπλεκόμενους;

<Δ10>

Λοιπόν, τώρα ερχόμαστε στα δικά μου τα ενδοπροσωπικά. Νομίζω ότι χρειάζομαι μια καλή ενδυνάμωση. Γιατί όλα αυτά τα καλά που σου είπα τώρα αν δεν τα ρωτούσες δε θα τα σκεφτόμουν.

<Σ10>

Ναι.

<Δ10>

Νομίζω ότι αυτό τώρα είναι δικό μου πρόβλημα. Γιατί συνεχώς έρχονται τα αρνητικά μπροστά μου και τα προβάλλω, οπότε τα αρνητικά ναι με επηρεάζουν πολύ. Τα καλά δεν γυρνάνε μπροστά μου να τα πάρω να τα δω και να ανακουφιστώ.

<Σ10>

Ναι. Πώς τα αξιοποιείτε, πώς αξιοποιείτε μάλλον αυτή την ανατροφοδότηση που παίρνετε είτε θετική είτε αρνητική;

<Δ10>

Κοίτα τη θετική τη πάντα καλοδεχόμενη θεωρώ ότι για να την έχεις έκανες κάτι καλά, έκανες αυτό που έπρεπε καλά. Έκανες αυτό που έπρεπε και το έκανες καλά. Η αρνητική με πειράζει γιατί προσπαθώ να σκεφτώ τί δεν έκανα καλά ή τί δεν έκανα και έπρεπε να το έχω κάνει. Κι εκεί με βασανίζει μετά και προσπαθώ να όχι πάντα βασανιστικά, έτσι, αν βρω κάτι που μπορώ να το αλλάξω θα το διορθώσω, αλλά θα με βάλει σε σκέψεις πολύ έντονα.

<Σ10>

Πώς θα περιγράφατε συνοπτικά το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείτε στο σχολείο σας;

<Δ10>

Σου λέω μόνο δημοκρατικό, θα το 'λεγα μόνο δημοκρατικό θα το λεγα, Δεν ξέρω συνεργατικό;

<Σ10>

Ποιοι είναι οι πιο κρίσιμοι παράγοντες σε αυτό το στυλ που χρησιμοποιείτε;

<Δ10>

Δηλαδή τι εννοείς; Οι πιο κρίσιμοι;

<Σ10>

Οι πιο κρίσιμοι παράγοντες στο στυλ ηγεσίας σας.

<Δ10>

Μπορείς να το επαναλάβεις άλλη μια φορά;

<Σ10>

Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι πιο κρίσιμοι παράγοντες στο στυλ ηγεσίας που επιλέγετε;

<Δ10>

Πιο κρίσιμοι.

<Σ10>

Ναι.

<Δ10>

Εντάξει, μάλλον αυτό που είπα και προηγουμένως ότι τους ακούω όλους και και ξέρουν ότι θα ακουστούν. Δηλαδή έχουνε το χώρο και τον χρόνο να μιλήσουν. Απλά ήθελα να διευκρινίσω αυτό ότι χωρίς να καταπατείται ο χώρος και ο χρόνος του διπλανού ή ο δικός μου. Σαν να υπάρχουν αόρατα όρια σεβασμού. Νομίζω ότι και εδώ ισχύει ότι και στην καθημερινότητά μας. Δε θα πω το ό,τι δίνεις, παίρνεις, αλλά θα το πω λίγο πιο κομψά. Είναι δράση και αντίδραση. Είναι δράση και αντίδραση. Αυτό που θα δώσεις αυτό θα πάρει ο άλλος; Δε θα πάρει κάτι περισσότερο ούτε κάτι λιγότερο. Κι έτσι, σαν αυτόματα να αρχίσουν να λειτουργούν όλοι έτσι.

<Σ10>

Να περάσουμε στο κομμάτι των στρατηγικών.

<Δ10>

Ωχ.

<Σ10>

Ποιες στρατηγικές ακολουθείτε για να διατηρείτε την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου σας ας πούμε πρώτα όσον αφορά στο εκπαιδευτικό προσωπικό;

<Δ10>

Στρατηγικές;

<Σ10>

Ναι.

<Δ10>

Δεν ξέρω τί στρατηγικές να σου πω δεν είμαι άνθρωπος των στρατηγικών. Ε νομίζω ότι απλά ειλικρινά. Κοίτα ότι θα θα συνεδριάζουμε αρκετά τακτικά είναι γεγονός, αλλά με τη λογική της ενημέρωσης τις περισσότερες φορές, δηλαδή να ενημερωνόμαστε για την καθημερινότητα για τα τρέχοντα ώστε να είμαστε όλοι παρόντες να είμαστε όλοι ενήμεροι. Θα συζητήσουμε το κάθε θέμα, θα ακουστούν όλες οι απόψεις, έχει τύχει και να τις περισσότερες φορές να ψηφίσουμε και να ακολουθηθεί η απόφαση της πλειοψηφίας.

<Σ10>

Οι στρατηγικές με τους μαθητές σας;

<Δ10>

Κοίτα με τους μαθητές σου λέω δεν μπορώ να βγω από τον ρόλο της δασκάλας. Και σαν δασκάλα θα ήμουν και μαμά αλλά θα έφτανε μέχρι ένα όριο αυτή η σχέση. Θα έφτανε ένα όριο και τον έβλεπαν τα παιδιά που άρχιζε αυτός ο τοίχος.

<Σ10>

Ναι.

<Δ10>

Έτσι και στο σχολείο, σαν διευθύντρια δηλαδή ξέρουν ότι είμαι εκεί για ο,τιδήποτε χρειαστούν, για ο,τιδήποτε χρειαστούν, αλλά ξέρουν ότι δε θα περάσουν τον τοίχο. Δεν ακολουθώ κάποια στρατηγική. Σου λέω απλά είμαι αυτή και πάω και τους μιλάω όπως θα μιλούσα στα δικά μου τα παιδιά, όπως θα μιλούσα στα ανίψια μου, όπως θα μιλούσα και στους μαθητές της τάξης μου. Ακόμα και στην πρωινή προσευχή έτσι θα τους μιλήσω όταν θα τους κάνω καθημερινά θα τους πω πέντε πράγματα, είτε είναι ανακοινώσεις για τη λειτουργία της ημέρας, είτε είναι απλές συστάσεις για την για για τους τρόπους συμπεριφοράς για τα παιχνίδια τους καθημερινά όμως θα έχει πέντε λεπτά κήρυγμα. Ξέρουν ότι σε ο,τιδήποτε χρειαστεί θα μιλήσω με τους γονείς τους είτε για καλό είτε για κακό.

<Σ10>

Εκεί τις στρατηγικές χρησιμοποιείται με τους γονείς;

<Δ10>

Τώρα ανάλογα και τις περιπτώσεις. Κοίτα τους γονείς τους θέλουμε κοντά, τους θέλουμε κοντά ώστε να μπορούμε να συνεργαστούμε. Δεν είναι εχθροί του σχολείου. Οπότε, υπάρχουν μάλλον και οι γονείς που έρχονται από μόνοι τους και σε βλέπουν σαν εχθρό. Πολλές φορές. Έχω κάνει προσπάθειες να τους αλλάξω αυτή τη γνώμη. Σε κάποιους το κατάφερα σε κάποιους όχι. Εγώ θα τους μιλήσω απλά ξεκάθαρα κάθε φορά για το πρόβλημα που προκύπτει και για το καλό που προκύπτει. Δεν λέω ότι θα πάρω το γονιό τηλέφωνο μόνο για να κάνω μια παρατήρηση. Θα του μιλήσω και για κάτι ωραίο που πέτυχε και θα τον συγχαρώ πρώτη για το παιδί. Νομίζω ότι σχεδόν καθημερινά μιλούσα με τους γονείς. Σχεδόν καθημερινά μιλούσα με γονείς. Που μπορεί να ήταν για κάποιο λόγο, για τις μεταφορές, γιατί στο σχολείο μου έχουμε πολλά παιδιά που μεταφέρονται στα χωριά, μπορεί να ήταν για θέματα συμπεριφοράς. Μπορεί να ήταν για θέματα μπορεί να είχαν οι ίδιοι απορίες ακόμα και για το πώς να κρατήσει το μολύβι, με ρωτούσε μια μαμά το παιδί. Δε θα τη διώξω, ούτε θα την θα την προωθήσω κάπου αλλού. Θα καθίσουμε και

θα μιλήσουμε να ξεαγχωθεί. Να νιώθουν ότι μέσα στο σχολείο δεν υπάρχει λόγος για να αγχώνονται ούτε αυτοί που τα παιδιά τους. Είναι ένας χώρος στον οποίο πρέπει να νιώθουν όλοι ασφάλεια.

<Σ10>

Και στρατηγικές με την κοινότητα; Την ευρύτερη κοινότητα που κινείστε εδώ πέρα.

<Δ10>

Εκεί λοιπόν, νομίζω ότι άλλαξα λίγο ρότα. Και τώρα αναγκαστικά είναι πολύ πολυπαραγοντικό αυτό γιατί είναι πολύ, πολύ η ευρύτερη. Είναι πολύ μεγάλη, πολύ μεγάλο το εύρος. Δεν είναι ένας εξωσχολικός ή δύο, δεν είναι μόνο ένας δήμος ή μια πρωτοβάθμια ή μια ενορία. Είναι μεταφορές είναι εργάτες είναι. Εκεί έχω γίνει πολύ πιο απόμακρη και σκληρή. Γιατί όταν έχω ζητήσει πολλές φορές το ίδιο πράγμα και νιώθω ότι απλά με κοροϊδεύουν και επειδή με κοροϊδεύουν αυτοί αναγκάζομαι και εγώ να καθυστερώ κάποιον άλλον ή να κοροϊδέψω που δεν τον έχω κοροϊδέψει ειλικρινά θα μιλήσω και στον άλλο, αλλά πάει αλυσίδα όλο. Έχω νιώσει πολύ άσχημα. Έχω νιώσει πολύ άσχημα, οπότε έχω γίνει πολύ πιο αυστηρή εκεί.

<Σ10>

Δουλεύει αυτό περισσότερο;

<Δ10>

Νομίζω ότι εκεί δεν έχει να κάνει με τη στρατηγική. Ο καθένας κάνει αυτό που ήταν έτσι κι αλλιώς να κάνει. Δεν έχω δε βάζω την πρωτοβάθμια στο ίδιο τσουβάλι έτσι; Γιατί έχω βοηθηθεί πολύ. Και σαν καινούργια διευθύντρια έχω βοηθηθεί πάρα πολύ. Αλλά και με τους συμβούλους θα πω όσους έχουν περάσει εδώ και τρία χρόνια. Εντάξει, όταν υπάρχει πρόβλημα σε ένα σχολείο αυτό που συνειδητοποίησα είναι ότι κανένας δεν μπορεί να σε βοηθήσει. Μπορείς μόνο να το αναφέρεις το πρόβλημα. Κανένας δεν μπορεί να βοηθήσει. Δηλαδή και με τους ανωτέρους μου αυτό συνειδητοποίησα, κάνουν προσπάθειες, αλλά το αποτέλεσμα είναι εσύ να πρέπει να το

λύσεις το πρόβλημα. Και με τον δήμο και εργάτες και όλα τα επισκευαστικά αυτό που κατάλαβα είναι ότι ό,τι και να ζητάω θα πρέπει εγώ η ίδια να βρω ιδιώτες για να κάνω τη δουλειά που πρέπει να κάνω. Κατάλαβες; Άλλαξα τελείως τακτική. Ξέρεις ότι πρέπει να βασιστείς στις δυνάμεις του και να κάνεις αυτό που πρέπει να κάνεις.

<Σ10>

Γιατί πιστεύετε ότι αυτές οι στρατηγικές που χρησιμοποιείτε σε όλα τα επίπεδα έχουν φανεί αποτελεσματικές; Τί τις χαρακτηρίζει;

<Δ10>

Νομίζω μόνο η ειλικρίνεια. Δεν μπερδεύεσαι και εσύ ο ίδιος. Ξέρουν όλοι ότι αυτή είναι η Δώρα που πήγε την πρώτη μέρα και αυτό θέλει να πετύχει. Δεν έπαιξα καμιά φορά ούτε την φοβερή και τρομερή διευθύντρια, ούτε κάποια που δεν την πλησιάζει κανένας. Ήρθα εδώ για έναν σκοπό σας τον λέω αυτός είναι. Θέλετε να προσπαθήσουμε όλοι μαζί; Κάποιοι το δέχτηκαν. Εννοείται ότι υπήρχαν κι άλλοι θα υπήρξε συνάδελφος που θα ήθελε να είμαι κάποιος άλλος να κάνω κάτι διαφορετικό. Θα ήταν γονιός που θα ήθελε να είμαι αυταρχική ή να μοιράζω ποινές. Εννοείται ότι αυτό δεν ικανοποίησα. Προσπάθησα να του εξηγήσω ποια είμαι εγώ.

<Σ10>

Πώς είναι για εσάς να εκπληρώνετε τη θέση του εκπαιδευτικού ηγέτη στη σύγχρονη δημόσια ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα;

<Δ10>

Ούτε εύκολο, ούτε ευχάριστο. Δεν είναι καθόλου εύκολο. Σου λέω, είναι τελείως διαφορετικό από αυτό που φανταζόμουν από αυτό που διάβαζα από αυτό που περίμενα. Γίνονται πολλά καλά καθημερινά, αλλά γίνονται και πολλά άσχημα που σε φθείρουν. Δεν δεν μπορείς να βασιστείς κάπου. Δηλαδή ή καταφέρνεις και χτίζεις μια ομάδα στην οποία βασίζεσαι και βασίζονται και αυτοί σε σένα και προχωράς κι αυτό δεν είναι πάντα εύκολο όταν δεν έχεις κιόλας σταθερό

προσωπικό.

<Σ10>

Εννοείται.

<Δ10>

Δηλαδή και ένας αρκεί για να χαλάσει η μαγιά. Αλλά δεν μπορείς να βασιστείς πουθενά αλλού, πουθενά αλλού και αυτό είναι ψυχοφθόρο. Και δυσκολεύεσαι και να πατήσεις και να εμπιστευτείς και κλείνεσαι όλο και περισσότερο μετά. Όταν άκουγα να λένε για τον διευθυντή που κλείνεται στο γραφείο του γελούσα κάποια στιγμή και έλεγα δεν είναι δυνατόν. Νομίζω τους τελευταίους μήνες έφτασα και εγώ να το κάνω να είσαι απλά κλεισμένος μέσα σε ένα γραφείο και να μην αντέχεις να κάνεις τίποτα άλλο.

<Σ10>

Και στον Τύπο συνέχεια διαβάζουμε και σε ιστοσελίδες εκπαιδευτικού ενδιαφέροντος, άρθρα με μαρτυρίες διευθυντών σχολείων σχετικά με τις απαιτήσεις που συνοδεύουν τη θέση και τις ολοένα αυξανόμενες παραιτήσεις και εκτιμάται μάλιστα ότι σε λίγα χρόνια θα υπάρχει δυσκολία στην κάλυψη διευθυντικών θέσεων λόγω μη εκδήλωσης ενδιαφέροντος. Πώς το σχολιάζετε εσείς αυτό;

<Δ10>

Είμαι σίγουρη για αυτό. Να δηλώσω;

<Σ10>

Ελεύθερα.

<Δ10>

Ότι θα είμαι στις επόμενες. Ψάχνω πολύ έντονα τελευταίο καιρό να βρω το κίνητρο για να συνεχίσω να το κάνω κι εγώ αυτό. Σου λέω όχι μόνο δεν έχεις πουθενά να στηριχθείς, νιώθεις και συνεχώς ακάλυπτος. Νιώθεις συνεχώς ότι χτίζεται μια νομοθεσία η οποία δεν υπάρχει για να

σε βοηθήσει να στηρίξεις ένα σχολείο, αλλά για να σε εκθέσει όταν χρειαστεί. Δεν μπορώ να εντάξει εννοείται ότι ο φόρτος μεγαλώνει μήνα με τον μήνα, όχι χρόνο με τον χρόνο. Δεν ξέρουμε τί θα ξημερώσει για την επόμενη ημέρα. Έρχεται αλληλογραφία που θέλει την ίδια μέρα το μεσημέρι να έχεις απαντήσει. Και δεν εννοώ να πάρεις ένα τηλέφωνο. Γονείς όλο και πιο διεκδικητικοί. Παραπληροφόρηση στο μεγαλείο της. Όταν μαθαίνουν γονείς διάφορα για το σχολείο, για την εκπαίδευση από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τα οποία ούτε είναι σε ισχύ ακόμα ούτε ξέρουμε τον τρόπο που θα είναι που θα ισχύσουν και αρχίζουν συζητήσεις και απαιτούν πράγματα απ' το σχολείο τα οποία δεν είσαι κατοχυρωμένος να τα κάνεις. Τα άκουσαν όμως στις ειδήσεις. έγινε εξαγγελία. Δηλαδή, θέλω να σου πω είναι μικρά πράγματα που απλά στραβώνουν την καθημερινότητα συνεχώς. Εντάξει, νομίζω ότι αν απλά σε ένα σχολείο υπήρχε σταθερό προσωπικό μόνιμο, υπήρχε όντως επιμόρφωση στις ανάγκες των εκπαιδευτικών που έχουμε προσπαθήσει να το κάνουμε, αλλά δεν βγαίνει πάντα ούτε με το σωστό επιμορφωτή, θέλουμε όντως έχουν ανάγκη οι εκπαιδευτικοί. Ένα αναλυτικό πρόγραμμα πέντε σελίδων. Δε νομίζω ότι χρειάζεται να είναι περισσότερο το αναλυτικό πρόγραμμα. Και αν υπήρχαν άνθρωποι που ξέρουν να βοηθήσουν έναν διευθυντή, να ικανοποιήσει όλες αυτές τις απαιτήσεις που έχει. Τώρα δεν ξέρω αν πρέπει να πω παράδειγμα. Εγώ σου λέω καθημερινά μιλάω και με γονείς και με μεταφορείς και με ταξιτζήδες και με πρωτοβάθμια και με εκπαιδευτικούς και με μαστόρια και με καθαρίστριες καθημερινά καθημερινά. Και μπορεί να τύχει να ανοίξω ένα βιβλίο διοικητικό το μεσημέρι το απόγευμα να μην έχω ανοίξει υπολογιστή όλη μέρα. Όλη τη μέρα να μιλάω στο τηλέφωνο. Και χρειάστηκε τώρα να πω; Να πω να να μιλήσω με την περιφερειακή διευθύντρια. Δεν τη βρήκα ποτέ. Μίλησα με τρεις γραμματείς της. Δεν έφτασα ποτέ να μου λύσει η ίδια την απορία μου. Κι εγώ δώδεκα ώρες τη μέρα λύνω απορίες άλλων. Δεν είναι το ίδιο περιφερειακός διευθυντής με το διευθυντής σχολείου, αλλά ο διευθυντής του σχολείου είναι πραγματικά νιώθω ο χαμάλης της υπόθεσης. Είναι ο εύκολος

σάκος του μποξ, είναι ο πιο απλός κυματοθραύστης. Δεν ξέρω πώς αλλιώς να το πω. Και από πάνω και από κάτω. Δηλαδή και προστατεύει, προσπαθεί αν θέλει ο ίδιος και έχει την ενσυνείδηση που χρειάζεται να είναι ο κυματοθραύστης απέναντι στους δασκάλους και στους μαθητές του, αλλά είναι και ο ίδιος από τους γονείς από τους ανώτερους. Είναι νομίζω ότι είναι πολύ εύκολο, δηλαδή να αρχίσουν να παραιτούνται όλοι και όταν δεν βρίσκουν πια κίνητρο. Δε λέω ότι μισθολογικά είναι. Θα ήταν κάποιο κίνητρο γιατί δεν υπάρχει και κάποια δεν είναι ένα επίδομα αξιόλογο.

<Σ10>

Για όλο αυτό που περνάει.

<Δ10>

Και ναι δεν είναι δεν είναι και πάλι δεν ξέρω αν θα ήταν το κίνητρο. Μπορεί για κάποιους να ήταν όμως.

<Σ10>

Ναι, αν θα ήταν αρκετό από μόνο του αυτό. Ναι. Πώς αξιολογείτε το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο σε σχέση με τον ρόλο και τα καθήκοντα των διευθυντών στη δημόσια ελληνική εκπαίδευση;

<Δ10>

Νομίζω ότι αλήθεια δεν ξέρω τι σου είπαν οι άλλοι νομίζω ότι είναι χαοτικό. Δηλαδή δεν είναι απλά ότι είναι πολύ, είναι ότι δεν ξέρεις και πού να το πρωτοαναζητήσεις. Υπάρχει μια νομοθεσία του 2002 μια νομοθεσία του 2007, μια νομοθεσία του 2021 και ψάχνεις να βρεις πού βρίσκεται κάθε φορά αυτό που πρέπει να κάνεις. Θα έπρεπε να είναι συγκεντρωμένο. Ένα δεν είναι δύσκολο να γίνει. Δεν ξέρω πόσος χρόνος χρειάζεται καταρχήν δεν είναι συγκεντρωμένο το καθηκοντολόγιο μόνο. Δεν ξέρω αν με ρωτάς για όλο το τη νομοθεσία του σχολείου.

<Σ10>

Της δημόσιας εκπαίδευσης.

<Δ10>

Για όλη τη δημόσια εκπαίδευση έχεις καταλάβει εκεί και αν υπάρχει χάος χάος. Όταν ένα προεδρικό διάταγμα τροποποιείται δέκα και 15 φορές και ψάχνεις να βρεις ποια είναι η τελευταία του τροποποίηση για να δεις τί ισχύει; Εμένα το λιγότερο που μου δείχνει ότι έγινε στο πόδι. Ότι δεν έδωσε κάποιος τη βαρύτητα που του αξίζει. Ή όταν έρχεται μια εγκύκλιος και σου λέει να κάνεις κάποιες ενέργειες και είσαι σίγουρος ότι δε θα τις κάνεις μέχρι την τελευταία μέρα γιατί την τελευταία μέρα θα βγει ανακοίνωση στο ορθό, γιατί έτσι γίνεται κάθε φορά. Σου δείχνει ότι δεν μπορείς να βασιστείς σε αυτό που έρχεται. Και όταν πιέζεις εσύ το προσωπικό του να ολοκληρώσει κάτι γιατί υπάρχει προθεσμία σύμφωνα με την οποιαδήποτε εγκύκλιο την οποιαδήποτε νομοθεσία και τα καταφέρνετε και έρχεται εγώ σου λέω ότι δεν έχω χρειαστεί παράταση πολλές φορές. Έχουμε πιεστεί όλοι και έχουμε είμαστε πάντα εντός προθεσμίας. Ακόμα και η παράταση με νευριάζει εκείνη την ώρα, ειδικά όταν έρχεται την επόμενη μέρα της λήξης.

<Σ10>

Ναι γιατί έχεις τραβήξει όλο το ζόρι για να τα καταφέρεις.

<Δ10>

Ναι. Μου δείχνει ότι δεν υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στο υπουργείο και στους εκπαιδευτικούς. Δεν υπάρχει τί να σου πω; Δεν υπάρχει καλή συνεργασία. Και εννοείται ότι όποτε χρειάστηκα κάποια νομοθεσία για να βασιστώ έβλεπα ότι υπάρχει κενό το οποίο με εκθέτει, με εκθέτει. Δεν ούτε μου δίνει την ελευθερία που χρειάζομαι, ούτε με καλύπτει όμως. Ούτε μπορώ να βγάλω τα παιδιά έξω, να δούνε τη γειτονιά χωρίς υπεύθυνη δήλωση γονέα, έτσι; Άρα μου δένει τα χέρια ή πρέπει να το σκεφτώ τουλάχιστον πέντε μέρες νωρίτερα να το 'χα σκεφτεί. Ούτε όμως μπορώ να σκεφτώ ένα παράδειγμα, να σου πω πόσες φορές έχω νιώσει ότι δεν με καλύπτει αυτό που λέει. Τελοσπάντων παράδειγμα με τις μεταφορές που έχουμε εμείς.

Μου ζητάνε να τηρείτε καθημερινά δελτίο κίνησης που υπογράφεται από τον διευθυντή και από τους μεταφορείς και τους οδηγούς. Έχω ρωτήσει άπειρες φορές όλους τους αρμόδιους πως μπορεί να γίνει αυτό; Πώς μπορεί να γίνει αυτό όταν έχω οχτώ δρομολόγια τη μέρα από τις εφτά το πρωί μέχρι τις τέσσερις το μεσημέρι. Πώς μπορώ να τα υπογράψω σαν διευθυντής όλα αυτά ως πούμε ή ο μεταφορέας που θα φτάσει διασταύρωση. Δεν δεν απασχολεί κανέναν το πώς θα γίνει. Το αποτέλεσμα μόνο ενδιαφέρει.

<Σ10>

Με ποιους τρόπους νομοθεσία διευκολύνει και με ποιους δυσκολεύει το έργο; Υπάρχει βασικά τρόπος που διευκολύνει;

<Δ10>

Δεν ξέρω νομίζω ότι νομίζω ότι πάντα βγαίνει εκ των υστέρων ε κάποια νομοθεσία, δηλαδή αφού έχει δημιουργηθεί κάποιο μεγάλο πρόβλημα. Δεν προσπαθούν να προλάβουν και να καλύψουν περιπτώσεις. Για παράδειγμα, έχει τύχει να είμαστε στον νομό μας έξι μήνες χωρίς υπηρεσιακό συμβούλιο; Γιατί δεν κάλυπτε η νομοθεσία την περίπτωση να μην υπάρχουν τέσσερις διευθυντές σε έναν νομό. Και έμεινε ένας ολόκληρος νομός χωρίς υπηρεσιακό συμβούλιο. Εντάξει θέλω να σου πω αυτό το απλό.

<Σ10>

Ναι ναι ναι. Ποιες αλλαγές στη νομοθεσία πιστεύετε ότι θα βοηθούσαν τον ρόλο σας;

<Δ10>

Αλλαγές. Αυτή εδώ είναι πιο δύσκολη ερώτηση, γιατί καλά είναι να κρίνεις, αλλά όταν έρχεται η ώρα να προτείνεις. Αλλαγές. Αλλαγές ε; Κοίτα αρχικά νομίζω αν αν αυτό που είπα και πριν αν υπήρχαν κάπως συγκεντρωμένα τα καθηκοντολόγια βάσει των νέων νομοθεσιών. Όχι μόνο του διευθυντή και των εκπαιδευτικών και του συλλόγου. Γιατί τώρα ούτε από τον σύλλογο έχεις δεν μπορείς να του δώσεις ένα συγκεκριμένο νομοθέτημα να να βασιστεί. Και θα 'θελα αλήθεια να

είναι πιο σαφείς όλες οι οδηγίες, δηλαδή ακόμα και ο χρόνος που συνεδριάζει ένας σύλλογος διδασκόντων. Σύμφωνα με τη νομοθεσία, πρέπει να συνεδριάζει εντός ή εκτός διδακτικού, αλλά εντός εργασιακού.

<Σ10>

Ναι.

<Δ10>

Υπάρχουν συνάδελφοι που έχουν πρωινή ζώνη ή που έχουν ολόημερο. Εννοώ που έχει λήξει το ωράριό τους ή που είναι εντός διδακτικού. Δε θα βρίσκονται στις συνεδριάσεις; Είναι ευθύνη του διευθυντή να ενημερώσει όσους απουσιάζουν. Πόσους; Είναι άλλοι που είναι σε άλλα σχολεία. Δηλαδή συνεδριάζεις με πόσους εκπαιδευτικούς; Αυτό εννοείται με το περισσότερο από 50%, αλλά δώσε μια συγκεκριμένη κατεύθυνση να είναι λίγο πιο συγκεκριμένες οι κατευθύνσεις που δίνονται από το υπουργείο.

<Σ10>

Πώς αξιολογείτε την αυτοαποτελεσματικότητά σας στην εκπλήρωση του ρόλου του εκπαιδευτικού ηγέτη;

<Δ10>

Το περίμενα αυτό με την αυτοαποτελεσματικότητα. Κοίτα νομίζω αν καταλαβαίνω καλά την ερώτηση αν νιώθω αποτελεσματική σε αυτό που κάνω. Νομίζω ότι είμαι αποτελεσματική, ικανοποιημένη δεν είμαι από την αποτελεσματικότητά μου. Ικανοποιημένη δεν είμαι. Αλλά μπορεί να έχει να κάνει και με 'μένα αυτό. Νομίζω ότι ότι προσπάθεια κάνω έχει αποτέλεσμα. Και μάλιστα αποτέλεσμα, το οποίο έχει σύμφωνο όλο το Ν σύλλογο διδασκόντων. Δεν μου είναι αρκετό. Ίσως πες, είχα πιο ψηλά τον πήχη, είχα περισσότερες προσδοκίες ή δε με ικανοποιεί το πόσα εμπόδια έπρεπε να περάσω για να φτάσουμε στο να έχουμε αποτέλεσμα. Παρόλα αυτά θα σου πω ότι είμαι απόλυτα ικανοποιημένη, όχι ικανοποιημένη, αποτελεσματική. Νιώθω

αποτελεσματική μες στο σχολείο μου.

<Σ10>

Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι επηρεάζουν αυτό το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας.

<Δ10>

Πέρα από το αποτέλεσμα; Εντάξει, σίγουρα το ότι βλέπεις τους άλλους ικανοποιημένους. Ένα είναι αυτό. Ότι νιώθω ότι έχω πετύχει να έχω ένα σύλλογο διδασκόντων που εργάζεται χωρίς εμπόδια. Που έχει ότι έχει στη διάθεσή του ότι χρειάζεται για να κάνει το επάγγελμά του, να κάνει τη δουλειά του όσο καλύτερα γίνεται. Και μαθητές που χαίρονται να έρχονται στο σχολείο. Νομίζω ότι αυτό. Πάλι θα πω πάντα υπάρχουνε με τις εξαιρέσεις, μιλάμε για την πλειονότητα.

<Σ10>

Ως εκπαιδευτικός ηγέτης πώς πιστεύετε ότι επηρεάζει το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας τη λειτουργία του σχολείου;

<Δ10>

Νομίζω απόλυτα συνδέονται. Βέβαια, θα ήταν ιδανικότερα ιδανικότερο θα ήταν και το αίσθημα ικανοποίησής μου να.

<Σ10>

Να συνάδει.

<Δ10>

Να συνάδει. Τότε, θα ήταν νομίζω ακόμα καλύτερα. Ε νομίζω ότι περιμένουμε και οι υπόλοιποι να το δουν σε μένα ότι νιώθω ικανοποιημένη ότι νιώθω μάλλον καλά με το αποτέλεσμα, ότι είμαι ευχαριστημένη που το πετύχαμε. Τώρα αυτά που σου λέω μπορεί να αντικρούουν έτσι; Μπορεί να σε μπερδεύω αλλά και εγώ νιώθω μέσα μου μπερδεμένη. Ότι έχει αποτέλεσμα

αλήθεια, ότι η δουλειά έχει το αποτέλεσμα υπάρχει. Νομίζω ότι είναι όλο δικό μου μέσα μου το αίσθημα της μη ικανοποίησης και γι' αυτό σου είπα και προηγουμένως θα θα είμαι στην ομάδα των εκπαιδευτικών, των διευθυντών που θα φύγουν. Γιατί με έχει κουράσει η προσπάθεια για να φτάσουμε στο αποτέλεσμα.

<Σ10>

Καταλαβαίνω ναι.

<Δ10>

Δεν μου αρκεί δηλαδή το αποτέλεσμα. Εντάξει, παρ' όλα αυτά βλέπω ότι οι εκπαιδευτικοί είναι ευχαριστημένοι με αυτό. Βλέπω ότι ζητάνε να με έχουνε στην ομάδα τους και αυτός είναι και ο λόγος ειλικρινά που έκαναν ξανά προσπάθεια στις κρίσεις. Για την ομάδα. Εντάξει, τώρα θα δούμε.

<Σ10>

Με ποιο τρόπο ή μάλλον σε ποιους τομείς της σχολικής καθημερινότητας πιστεύετε ότι ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

<Δ10>

Σε όλη την καθημερινότητα. Από την ώρα που θα μπουν τα παιδιά μέσα στο σχολείο μέχρι την ώρα που θα αδειάσει το σχολείο και θα συνεχίσουμε κιόλας. Γιατί δεν είναι μόνο, κοίτα το σχολείο είναι ζωντανός οργανισμός. Ζει στο καλύτερό του τις ώρες που είναι τα παιδιά μέσα, αλλά πρέπει να συνεχίσει να ζει και όταν δεν είναι για να μπορεί να ανταποκριθεί μετά. Όλη τη μέρα όλη την ώρα δεν υπάρχει στιγμή, δηλαδή ακόμα και το καλοκαίρι που θα 'ρθουνε εργάτες και θα φτιάξουμε κάτι μέσα στο σχολείο και θα έρθουν τα παιδιά να το δουν τον Σεπτέμβρη είναι είναι αποτελεσματικό για 'μένα. Ακόμα και το παιχνίδι που θα ζωγραφίσουμε μαζί με τα παιδιά στο προαύλιο ή η εκδρομή που θα πάνε ή το τραγούδι που θα πούνε στη γιορτή είναι αποτελεσματικό. Ή οι συνάδελφοι δηλαδή μπορώ να σου πω πολλές μικρές στιγμές της

καθημερινότητας. Ή οι συνάδελφοι που θα χτυπήσουν την πόρτα μου για να ρωτήσουν αν είμαι καλά δεν με είδαν όλη μέρα. Ή αν θέλω να κάνω διάλειμμα να πω μια γουλιά καφέ μαζί, πώς να στο πω κάθε στιγμή μου δείχνει, μου δείχνει αποτελεσματικότητα.

<Σ10>

Με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι το δικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας μπορεί να αποτελέσει παράγοντα αλλαγής για τη λειτουργία του σχολείου σας;

<Δ10>

Με ποιον τρόπο;

<Σ10>

Μπορεί να φέρει την αλλαγή στο σχολείο. Σίγουρα εδώ μπαίνει και η ικανοποίηση.

<Δ10>

Εννοείται ότι θα πρέπει να μπει και η ικανοποίηση. Κοίτα, η αλήθεια είναι ότι κάναμε μεγάλες αλλαγές στο σχολείο από τότε που πήγα. Δεν πίεσα κανέναν για να γίνουν. Προσπάθησα να τους δείξω ότι τις έχουν όλοι ανάγκη. Οπότε κάνοντας πραγματοποιώντας τες ικανοποιήθηκαν όλοι, δηλαδή εκεί είναι αποτελεσματική η αλλαγή. Δεν έχει να κάνει μόνο με τη δικιά μου την αποτελεσματικότητα. Νομίζω ότι όλοι κατάλαβαν ότι έπρεπε να γίνει έτσι ότι είναι καλύτερο για τους ίδιους, για τον τρόπο που λειτουργούν, για την ασφάλεια των παιδιών, για το κάθε τι ανάλογο το λόγο του κάθε της κάθε αλλαγής.

<Σ10>

Και τελευταία ερώτηση, τι θεωρείτε ότι χρειάζεται σε προσωπικό επίπεδο και σε επίπεδο θεσμών για να ενισχυθεί το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητάς σας;

<Δ10>

Σε προσωπικό επίπεδο θα σου πω ξανά και ξανά ενδυνάμωση. Χρειάζεται αλήθεια, ενδυνάμωση όχι μόνο του διευθυντή. Και δεν εννοώ να γίνει να παρακολουθήσει ο ίδιος κάποια επιμόρφωση

κάποιο σεμινάριο ή κάποιο μεταπτυχιακό που τον ενδιαφέρει. Ενδυνάμωση προσωπικού, δηλαδή της δικής του ψυχικής και συναισθηματικής υγείας. Χρειάζεται να τονώνεται συνεχώς γιατί είναι πολύ εύκολο να λυγίσει. Έχει να κάνει με πολλούς διαφορετικούς παράγοντες. Και σε.

<Σ10>

Επίπεδο θεσμών ναι.

<Δ10>

Νομίζω δεν ξέρω τι, αλλαγή να σου πω εκεί. Νομίζω ότι αρκεί η καλή θέληση. Δηλαδή νομίζω ότι αν απλά ο καθένας έκανε αυτό που πρέπει να κάνει για δουλειά δε θα χρειαζόταν καμία αλλαγή. Δηλαδή αν απλά ο καθένας έκανε αυτό που έπρεπε να κάνει τη δουλειά του.

<Σ10>

Θα ήταν και για σας πιο εύκολο τους διευθυντές.

<Δ10>

Δε θα χρειαζόταν ούτε να κυνηγάς τους οδηγούς, ούτε τους σύνοδος, ούτε καθαρίστρια ούτε δάσκαλο. Δεν σου λέω μικρά ούτε μαστόρια, ούτε τον δήμο. Γιατί δεν μπήκαν τα χρήματα; Γιατί δεν ήρθε ο μάστορας; Αν απλά απλά λειτουργούσαν όλα όπως έπρεπε. Αυτό μόνο.

<Σ10>

Ευχαριστώ πάρα πάρα πολύ.

<Δ10>

Χαρά μου ελπίζω να σε βοήθησα.

- Απομαγνητοφώνηση Δ11

<Σ11>

Καλημέρα αρχικά να σας ευχαριστήσω που συμμετέχετε στην έρευνα μου, θα χρειαστώ κάποια δημογραφικά στοιχεία. Μπορείτε να μου πείτε το όνομά σας;

<Δ11>

Καλημέρα. Ευχαριστώ που μου δίνετε τη δυνατότητα να συμμετέχω και εγώ στο ερωτηματολόγιο το οποίο έχετε φτιάξει και θέλω να ευχηθώ με τη σειρά μου καλή επιτυχία. Ονομάζομαι Σιδέρης Μ. είμαι 58 ετών, εργάζομαι στο πρώτο δημοτικό σχολείο Καρπενησίου ως εκπαιδευτικός δάσκαλος και είμαι διευθυντής. Το σχολείο μου ανήκει στη διεύθυνση πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Ευρυτανίας, είμαι μόνιμος εκπαιδευτικός τριάντα με τριάντα χρόνια υπηρεσίας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Η οργανική μου θέση βρίσκεται στο σχολείο στο οποίο υπηρετώ. Το σχολείο μου έχει 124 μαθητές και 21 εκπαιδευτικούς διαφόρων ειδικοτήτων.

<Σ11>

Πόσα χρόνια υπηρετείτε σε διευθυντική θέση γενικά και πόσο στο σχολείο που βρίσκεστε τώρα;

<Δ11>

Αν και τοποθετήθηκα οργανικά στο το 2013 στη σχολική μονάδα στην οποία βρίσκομαι, ξεκίνησα να εργάζομαι σε αυτό από το 2015 και μάλιστα από τη θέση του διευθυντή, δηλαδή σχεδόν εννιά μισή χρόνια.

<Σ11>

Θεωρείτε ότι αλλάζει ο βαθμός δυσκολίας της διευθυντικής θέσης ανάλογα με τη βαθμίδα της εκπαίδευσης;

<Δ11>

Πιστεύω πιστεύω πως ο βαθμός δυσκολίας της διευθυντικής θέσης είναι διαφορετικός, ανάλογα με τη βαθμίδα εκπαίδευσης, λόγω των διαφορών που υπάρχουν στις ανάγκες και τις προσδοκίες των μαθητών των γονέων και των εκπαιδευτικών. Όλα αυτά απαιτούν από τον διευθυντή να αναπτύσσει διάφορες διαφορετικές δεξιότητες, προσεγγίσεις και στρατηγικές για την επιτυχή διοίκηση και την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων που έχει η κάθε βαθμίδα.

<Σ11>

Για εσάς πώς προέκυψε η διευθυντική θέση στην επαγγελματική σας πορεία; Τι σας οδήγησε να δηλώσετε ενδιαφέρον;

<Δ11>

Στη διάρκεια της επαγγελματικής μου πορείας συνέχισα την επιμόρφωση, παρακολουθώντας πλήθος εκπαιδευτικών σεμιναρίων που έχουν σχέση με τη διοίκηση και όχι μόνο. Φοίτησα στο Διδασκαλείο Ιωαννίνων και στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, όπου ολοκλήρωσα το μεταπτυχιακό μου. Όλα αυτά με βοήθησαν να αποκτήσω ένα ισχυρό ακαδημαϊκό υπόβαθρο, να βελτιώσω την παρεχόμενη εκπαίδευση προς τους μαθητές μου και να αποκτήσω περισσότερες εμπειρίες και να κάνω πράξη τις προσωπικές μου φιλοδοξίες. Τα παραπάνω, μαζί με την ενασχόληση μου με τον συνδικαλισμό, με βοήθησαν να αναπτύξω ηγετικές ικανότητες και με οδήγησαν σταδιακά να θέσω στόχο τη διευθυντική θέση από την οποία μπορώ να προσφέρω σημαντικά στην εκπαίδευση.

<Σ11>

Να περάσουμε στο κύριο μέρος της συνέντευξης, η πρώτη ερώτηση είναι πώς θα ορίζετε την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

<Δ11>

Η έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας θεωρώ ότι είναι η διαδικασία καθοδήγησης και συντονισμού και διαχείρισης ενός σχολείου, ενός οργανισμού με στόχο τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού, υποστηρικτικού και καινοτόμου μαθησιακού περιβάλλοντος.

<Σ11>

Ποια πιστεύετε ότι είναι τα βασικά στοιχεία που απαρτίζουν την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

<Δ11>

Ως βασικά στοιχεία της εκπαιδευτικής ηγεσίας, θεωρώ ότι ο διευθυντής διευθύντρια πρέπει να

έχει ισχυρές ηγετικές ικανότητες όραμα για την παιδεία, αποτελεσματική διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων και να μπορεί να εμπνέει και να υποστηρίζει εκπαιδευτικούς και μαθητές στην επίτευξη των εκπαιδευτικών τους στόχων.

<Σ11>

Αν μιλήσουμε πιο συγκεκριμένα, ποιες αρμοδιότητες πιστεύετε ότι περιλαμβάνει ηγεσία μιας εκπαιδευτικής μονάδας;

<Δ11>

Η ηγεσία μιας εκπαιδευτικής μονάδας περιλαμβάνει ποικίλες αρμοδιότητες που συνδυάζουν τη διοικητική διαχείριση, την εκπαιδευτική καθοδήγηση και τη στρατηγική ανάπτυξη και την αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Πιστεύω ότι η διοίκηση της εκπαίδευσης πρέπει να ασκείται όχι μόνο με την εφαρμογή νομικών διατάξεων και επιστημονικών αρχών, αλλά και με την αντίληψη της υποχρέωσης για την εξυπηρέτηση των πολιτών και της κοινωνίας.

<Σ11>

Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι πρέπει να χαρακτηρίσουν έναν εκπαιδευτικό ηγέτη σε ενδοπροσωπικό, διαπροσωπικό και οργανωσιακό επίπεδο; Αν θέλετε να ξεκινήσουμε με το ενδοπροσωπικό.

<Δ11>

Ο εκπαιδευτικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει και να επιδεικνύει τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της θέσης του και να δημιουργεί ένα θετικό και υποστηρικτικό μαθησιακό περιβάλλον. Πρέπει να διακατέχεται από συναισθηματική νοημοσύνη, να είναι επικοινωνιακός, να καλλιεργεί την ενσυναίσθηση, να είναι οργανωτικός να έχει δείξει ηγετικές δεξιότητες και λοιπά.

<Σ11>

Από αυτά τα στοιχεία εσείς ποιο θα αξιολογούσατε ως σημαντικότερο;

<Δ11>

Σημαντικότερο. Ένας εκπαιδευτικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει τα παραπάνω χαρακτηριστικά, αλλά πιστεύω πως το σημαντικότερο στοιχείο είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, γιατί αποτελεί τη βάση για πολλές άλλες δεξιότητες και ικανότητες που είναι απαραίτητες για την ηγεσία μιας εκπαιδευτικής μονάδας.

<Σ11>

Να έρθουμε σε εσάς λοιπόν, ποια χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη θεωρείτε ότι κατέχετε εσείς;

<Δ11>

Γενική γενικές παραδοχές και πιστεύω μου είναι ότι κάθε άτομο και οργανισμός επιθυμεί να είναι και να αισθάνεται αποτελεσματικός στο έργο του. Η απουσία σαφούς στόχευσης αποτελεί τροχοπέδη, ώστε άτομα και ομάδες να οδηγηθούν σε επιτυχία. Και ο στόχος που τίθεται πρέπει να είναι ρεαλιστικός. Ως μετασχηματιστικός ηγέτης και διαμορφωτής της κουλτούρας του σχολείου στόχος μου ήταν και είναι η ανάληψη πρωτοβουλιών για καινοτόμες δράσεις και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση. Η αντιμετώπιση ενδεχόμενων κρίσιμων προβλημάτων, η επίλυση διαφορών, η σύνθεση ιδεών και απόψεων και η άρση αμφιβολιών και αμφισβητήσεων. Έχοντας την ευθύνη και τον συντονισμό και την εναρμόνιση ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων ανθρώπινων εε υλικών τεχνικών με μεθοδική προσπάθεια, προγραμματισμό, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχο δραστηριοτήτων συμβάλλω με τη σειρά μου στην επιτυχία δεδομένων σκοπών και στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων για τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς.

<Σ11>

Άρα θεωρείτε ότι λειτουργείτε σαν ηγέτης στο σχολείο σας;

<Δ11>

Πιστεύω πως λειτουργώ ως ηγέτης της σχολικής μονάδας. Ηγέτης, γιατί ακολουθώντας τις αρχές και στρατηγικές προσπαθώ να δημιουργώ ένα περιβάλλον όπου όλοι οι μαθητές και εκπαιδευτικοί μπορούν να αναπτυχθούν και να επιτύχουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

<Σ11>

Πώς θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως ηγέτη του πρώτου δημοτικού σχολείου;

<Δ11>

Ως αρχή μου έχω πάντοτε το καλό της εκπαίδευσης των μαθητών και των εκπαιδευτικών. Οι προκλήσεις απαιτούν ένα σχολείο ευέλικτο, ικανό να προσαρμόζεται στις αλλαγές και να αντιμετωπίζει δημιουργικά την καινούργια γνώση στο πλαίσιο της κοινωνίας της πληροφορίας. Γνώμονας μου είναι ότι η διοίκηση της εκπαίδευσης πρέπει να ασκείται όχι μόνο με την εφαρμογή νομικών διατάξεων και επιστημονικών αρχών, αλλά και με την αντίληψη της υποχρέωσης για την εξυπηρέτηση των πολιτών και της κοινωνίας. Από τη θέση του διευθυντή της σχολικής μονάδας εκτός από τις βασικές γνώσεις και δεξιότητες συντονισμού, διαμόρφωσα κατάλληλο κλίμα μέσα από δημιουργικό και καινοτόμο πνεύμα, στόχευσα στη λήψη αποφάσεων βάσει της αρχής της συναίνεσης της συλλογικής ευθύνης και της δημοκρατίας. Με τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων για θέματα που αφορούν το σχολείο παράλληλα με τη διδασκαλία και και με τη συνεργασία των γονέων των φορέων προγραμματίσαμε και υλοποιήσαμε δράσεις και εκδηλώσεις με στόχο την καλύτερη εκπαίδευση των μαθητών μας. Είμαι εμψυχωτής όχι μόνο των εκπαιδευτικών αλλά και των γονέων και μαθητών σε κάθε προσπάθεια και πρωτοβουλία εντός και εκτός σχολείου που έχει ως στόχο το σχολείο μου να γίνει σύγχρονο, αποτελεσματικό, δημοκρατικό και ανοιχτό στην κοινωνία.

<Σ11>

Πώς θα περιγράφατε το βίωμα της ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης από την προσωπική σας

εμπειρία όλα αυτά τα χρόνια;

<Δ11>

Η ηγεσία στην εκπαίδευση είναι ένα πολύ σύνθετο και πολυδιάστατο έργο που απαιτεί από το διευθυντή τη διευθύντρια να εφαρμόσει μια σειρά από δεξιότητες και χαρακτηριστικά. Ως διευθυντής, έχοντας τη γενική ευθύνη της διοίκησης και ελέγχου της λειτουργίας της σχολικής μονάδας κλήθηκα να ανταποκριθώ στις ανάγκες ενός έργου που δεν εξαντλείται στη διεκπεραίωση μόνο των διοικητικών έντονων της πολιτείας. Ήμουν είμαι οργανωτής, επόπτης εκπαίδευσης, συντονιστής, τεχνοκράτης, οικονομικός, υπεύθυνος και εκπρόσωπος του σχολείου με άλλες εκπαιδευτικές μονάδες της περιοχής και φορέων της τοπικής κοινωνίας. Διαχειρίστηκα στον τομέα της ευθύνης μου, την εκπαιδευτική πολιτική και υποστήριξα από διοικητική άποψη την εφαρμογή των εκπαιδευτικών καινοτομιών, οι οποίες εισήχθησαν στην εκπαίδευση.

Φρόντισα να γίνει κατανοητό το περιεχόμενο των καινοτομιών για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή τους. Ο προγραμματισμός για 'μένα είναι η πρώτη λειτουργία της διοίκησης.

Περιλαμβάνει την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων μιας μελλοντικής δραστηριότητας, καθορίζει τους σκοπούς της οργάνωσης και των επιμέρους υπηρεσιών της και προσδιορίζει τους τρόπους ενεργειών που κρίνονται απαραίτητοι για την πραγμάτωση των οργανωσιακών στόχων.

Η ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης είναι ένα πολυσύνθετο και πολυδιάστατο έργο και απαιτεί μια σειρά από δεξιότητες και χαρακτηριστικά. Η προσωπική μου εμπειρία μου έχει δείξει ότι η επιτυχία σε αυτό τον τομέα απαιτεί δέσμευση, ευελιξία, ενσυναίσθηση και συνεχή επιδίωξη της αριστείας και της βελτίωσης.

<Σ11>

Ποια στοιχεία της εμπειρίας της εκπαιδευτικής ηγεσίας αξιολογείτε ως θετικά και ποια είναι αυτά που σας δυσκολεύουν;

<Δ11>

Στα θετικά στοιχεία της εμπειρίας μου στην εκπαιδευτική ηγεσία είναι η προσωπική και επαγγελματική ικανοποίηση που νιώθω, καθώς με τον τρόπο μου συμβάλλω στη διαμόρφωση του μέλλοντος των μαθητών και στη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η ανάληψη της διεύθυνσης στο σχολείο μου έδωσε την ευκαιρία να αναπτύξω ουσιαστικές σχέσεις με μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικούς την κοινότητα και έτσι να ενισχυθεί το συνολικό κλίμα του σχολείου. Ενισχύθηκαν καινοτόμες πρακτικές, βελτιώνοντας την ποιότητα της εκπαίδευσης. Επίσης στο σχολείο μου υλοποίησε δύο ευρωπαϊκά προγράμματα erasmus και υλοποιεί κάθε χρόνο προγράμματα etwinning. Τα στοιχεία που με δυσκόλεψαν έχουν να κάνουν σχέση με τη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ μαθητών, εκπαιδευτικών και γονέων. Επίσης, η γραφειοκρατία και η διαχείριση των οικονομικών του σχολείου, η μειωμένη χρηματοδότηση δημιουργούν πίεση και άγχος. Τα παραπάνω επιφέρουν πολλές ώρες εργασίας, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει επαρκής προσωπικός χρόνος. Το ξέσπασμα της πανδημίας λόγω της νόσου COVID-19 επέφερε πρωτοφανείς συνέπειες στον τομέα της εκπαίδευσης, ο οποίος βρέθηκε αντιμέτωπος με μια σειρά από προκλήσεις που αφορούσαν πρωτίστως στη διαφύλαξη της υγείας των μαθητών και των εκπαιδευτικών, καθώς και την απρόσκοπτη διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Επιπλέον, δημιουργήθηκαν νέα δεδομένα όσον αφορά τη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Συνεπώς ως διευθυντής τέθηκα ενώπιον νέων, πρωτόγνωρων και δύσκολα διαχειρίσιμων καταστάσεων, οι οποίες επέδρασαν σε μεγάλο βαθμό στο ρόλο μου ως σχολικός ηγέτης, ως λήπτης αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας. Ως διαχειριστής κρίσεων και ως διαχειριστής αλλαγών. Παρόλες τις άσχημες συνθήκες που διαμορφώθηκαν εξαιτίας της έξαρσης της πανδημίας, καταφέραμε να πετύχουμε τα μέγιστα ως προς την υλοποίηση των σχεδίων δράσης. Η αποτίμηση των αποτελεσμάτων κρίνεται ικανοποιητική και επειδή η διδασκαλία και η μάθηση είναι διαδικασίες συνεχείς και δυναμικές, υπάρχει και συνέχεια στο μέλλον. Παρόλα αυτά η διοίκηση είναι γεμάτη προκλήσεις και η ικανοποίηση που παίρνω ως

διευθυντής όταν συντελείται σημαντικό εκπαιδευτικό έργο είναι η ανταμοιβή μου και με κάνει να ξεπερνά τις δυσκολίες.

<Σ11>

Πώς επιτυγχάνεται λοιπόν η ισορροπία ανάμεσα σε όλους αυτούς τους πολλαπλούς επαγγελματικούς ρόλους που υπηρετείτε;

<Δ11>

Πράγματι είναι πολύ σημαντικό να καταφέρεις να ισορροπήσεις ανάμεσα στους πολλαπλούς επαγγελματικούς ρόλους. Και είναι σημαντικό για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας, αλλά και για την προσωπική μου ζωή. Για την επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στους πολλούς επαγγελματικούς ρόλους είναι ο σωστός προγραμματισμός και η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου. Ένας καλά οργανωμένος, ένας καλά οργανωμένος σχολικός οργανισμός, η δίκαιη κατανομή ρόλων των εμπλεκόμενων σε αυτό και ο καθορισμός των ορίων είναι σίγουρο ότι θα δημιουργούν ένα κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον εργασίας, το οποίο θα ωφελεί όχι μόνο τους εκπαιδευτικούς τους, αλλά και τους μαθητές και τους γονείς τους.

<Σ11>

Πώς πιστεύετε ότι σας αξιολογούν ως ηγέτη του σχολείου σας οι συνάδελφοί σας, το εκπαιδευτικό προσωπικό; Τί ανατροφοδότηση παίρνετε από εκείνους;

<Δ11>

Ως ως ηγέτης της σχολικής μονάδας η αξιολόγηση από τους εκπαιδευτικούς και η ανατροφοδότηση που λαμβάνω είναι σημαντική για μένα, γιατί με βοηθάει να βελτιώνομαι. Η ανατροφοδότηση έχει αντίκτυπο στη συνεχή βελτίωση και την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Είναι πολύ σημαντικό για μένα να γνωρίζω πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί τον ρόλο μου και τι αισθάνονται για 'μένα. Η θετική ανατροφοδότηση με κάνει να αισθάνομαι ότι βρίσκομαι στο σωστό δρόμο, ενώ οι προτάσεις για βελτίωση μου προσφέρουν πολύτιμα στοιχεία

για τη συνεχή ανάπτυξη και προσαρμογή των ηγετικών μου ικανοτήτων. Είμαι πρόθυμος να ακούω και να ενσωματώνω τις απόψεις των υφιστάμενών μου που έχουν ως στόχο την αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

<Σ11>

Και από τους μαθητές σας τί ανατροφοδότηση παίρνετε; Πώς πιστεύετε ότι σας αξιολογούν εκείνοι;

<Δ11>

Ως διευθυντής βρίσκομαι ψηλά στην πυραμίδα του σχολείου και είμαι για τους μαθητές μαθήτριες πρότυπο συμπεριφοράς. Μαζί τους έχω καθημερινή επικοινωνία κυρίως στην ώρα της προσευχής, αλλά και κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων. Γνωρίζουν πολύ καλά ότι η πόρτα του γραφείου μου είναι ανοιχτή και ότι είμαι πρόθυμος να τους ακούσω. Νιώθουν άνετα και με προσεγγίζουν με σεβασμό, αναφέροντας τα προβλήματά τους ή τις ιδέες τους. Συχνά λαμβάνω ιδιόχειρες ζωγραφιές ή κάρτες, εκφράζοντας έτσι την εκτίμηση και τον σεβασμό που έχουν προς το πρόσωπό μου που τους προσφέρω σε δύσκολες στιγμές. Αυτή η ειλικρινής ανατροφοδότηση που λαμβάνω από τα παιδιά με ενθαρρύνουν να συνεχίσω τις προσπάθειές μου για μια καλύτερη εκπαίδευση και αυτά.

<Σ11>

Από ποια άλλα πρόσωπα ή ομάδες παίρνει η ανατροφοδότηση για τον ρόλο σας ως εκπαιδευτικός ηγέτης του σχολείου σας;

<Δ11>

Ανατροφοδότηση για τον ρόλο μου ως ηγέτη της σχολικής μονάδας λαμβάνω από ομάδες και πρόσωπα με τα οποία έχω συνεργασία. Εκτός από τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς, ανατροφοδότηση παίρνω από τη διοίκηση της εκπαίδευσης, τον διευθυντή εκπαίδευσης, τον προϊστάμενο εκπαιδευτικών θεμάτων, τους συμβούλους εκπαίδευσης γενικής και ειδικής

αγωγής και το ΚΕΔΑΣΥ, οι συνεργασίες με τους τοπικούς φορείς, περιφέρεια, δήμο και οργανισμούς, διάφορους συλλόγους για διάφορες εκπαιδευτικές και κοινωνικές δράσεις προσφέρουν μία εξωτερική άποψη και το ρόλο μου ως ηγέτη.

<Σ11>

Πώς σας επηρεάζει λοιπόν αυτή η ανατροφοδότηση που παίρνετε από όλους τους εμπλεκόμενους;

<Δ11>

Η ανατροφοδότηση αυτή είναι πολύτιμη για εμένα. Με βοηθά να βελτιώνομαι ως άνθρωπος, αλλά και ως ηγέτης της σχολικής μονάδας.

<Σ11>

Και στην πράξη πώς την αξιοποιείτε αυτήν την ανατροφοδότηση;

<Δ11>

Συνεργάζομαι καθημερινά με εκπαιδευτικούς διαφορετικής ηλικίας, ειδικότητας, γνώσεων, αντιλήψεων και δίνω εξετάσεις αποτελεσματικότητας, καθώς όλες μου οι ενέργειες και αποφάσεις καταγράφονται και αξιολογούνται από ολόκληρη τη σχολική κοινότητα. Προάγω τη συνεργασία και την ομαδικότητα μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας, οργανώνοντας δραστηριότητες που ενισχύουν τη συνοχή και την αλληλο υποστήριξη. Επενδύω στη διαρκή εκπαίδευση και επιμόρφωση μέσα μέσω σεμιναρίων και προγραμμάτων, βάσει των αναγκών που προκύπτουν από την ανατροφοδότηση. Απαραίτητη είναι η αυτοαξιολόγηση που μου δίνει τη δυνατότητα να εντοπίζω τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες μου. Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες, παροτρύνω τους εκπαιδευτικούς να υλοποιήσουν νέα προγράμματα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μαθητών. Κυρίαρχο για μένα είναι η επικοινωνία με τη σχολική κοινότητα, ενημερώνοντας για θέματα κοινού ενδιαφέροντος. Σε καθημερινή βάση πραγματοποιώ συναντήσεις με γονείς, εκπαιδευτικούς, μαθητές και φορείς. Το σχολείο είναι αρωγός και

συμπαραστάτης των γονέων και κηδεμόνων σε όλα τα απαραίτητα θέματα γραφειοκρατικά παιδαγωγικά που απαιτούνται για την ομαλή λειτουργία του σχολείου προς όφελος της εκπαιδευτικής κοινότητας. Στόχος μου είναι στη σχολική μονάδα μονάδα να υπάρχει θετικό σχολικό θετικό σχολικό κλίμα που θα βελτιώνει το παιδαγωγικό έργο και θα προάγει ένα υποστηρικτικό περιβάλλον μάθησης και συνεργασίας.

<Σ11>

Πώς θα περιγράφατε λοιπόν συνοπτικά το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείτε;

<Δ11>

Ως διευθυντής και υπεύθυνος στο σχολείο φροντίζω καθημερινά για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής, τηρώντας τους νόμους και τις εγκυκλίους των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Ως μετασχηματιστικός ηγέτης διευθυντής προσπαθώ να εμπνεύσω και να καθοδηγήσω τη σχολική κοινότητα, δημιουργώντας ένα δυναμικό και υποστηρικτικό περιβάλλον μάθησης που θα οδηγήσει τους εμπλεκόμενους στην επιτυχία. Στις συνεργασίες υπάρχουν τέσσερα πιθανά αποτελέσματα με βάση τα κέρδη και τις απώλειες. Το πρώτο είναι κερδίζουμε και οι δύο, το δεύτερο εγώ κερδίζω, εσύ χάνεις το τρίτο εγώ χάνω εσύ κερδίζεις και το τέταρτο χάνουμε και δύο. Μακροπρόθεσμος παράγοντας επιτυχίας ενός σχολείου είναι όταν κερδίζουν και οι δύο πλευρές διευθυντής και εκπαιδευτικοί. Για τον λόγο αυτό εφαρμόζω το win win management. Κερδίζουμε και οι δύο. Πιστεύω ότι κάθε άτομο και οργανισμός επιθυμεί να είναι και να αισθάνεται αποτελεσματικός στο έργο του.

<Σ11>

Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι πιο κρίσιμοι παράγοντες σε αυτό το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας που επιλέγετε;

<Δ11>

Ως οι πιο κρίσιμοι παράγοντες στο στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιώ είναι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Με την αυτονομία, εκπαιδευτικοί και μαθητές ελεύθερα αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους. Η επικοινωνία και η διαφάνεια είναι σημαντικοί παράγοντες που διασφαλίζουν την ανταλλαγή απόψεων, αλλά και την επίλυση προβλημάτων. Με στόχο τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και καινοτόμου σχολικού περιβάλλοντος μέσω της ενδυνάμωσης της συνεργασίας και της συνεχούς βελτίωσης, επιδιώκω έχοντας τις ανάγκες των μαθητών στο επίκεντρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, να προάγω την επιτυχία και την ανάπτυξη όλων των μελών της σχολικής κοινότητας. Μέσω των ενδοσχολικών επιμορφώσεων, υποστηρίζω τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, προσφέροντας ευκαιρίες για επιμόρφωση και βελτίωση των δεξιοτήτων τους. Η ανατροφοδότηση για μένα είναι ένα εργαλείο που με βοηθά να εντοπίσω εκπαιδευτικές διαδικασίες και πρακτικές που άπτονται βελτίωσης και να σχεδιάσω στρατηγικές που ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προκλήσεις στο σχολείο.

<Σ11>

Εάν μιλήσουμε για τις στρατηγικές τώρα, ποιες στρατηγικές ακολουθείται για να διατηρείτε την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου σας όσον αφορά στο εκπαιδευτικό προσωπικό, στους μαθητές, στους γονείς και στην κοινότητα;

<Δ11>

Θα επαναλάβω για μια ακόμη φορά το πιστεύω μου ότι κάθε άτομο και οργανισμός επιθυμεί να είναι και να αισθάνεται αποτελεσματικός στο έργο του. Η αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου το καθιστά ευέλικτο και ικανό να προσαρμόζεται στις αλλαγές και να αντιμετωπίζει δημιουργικά την καινούργια γνώση στο πλαίσιο της κοινωνίας της πληροφορίας προς όφελος των εμπλεκομένων του. Οι εκπαιδευτικοί είναι η κινητήρια δύναμη του σχολείου για την επιτυχία του εκπαιδευτικού έργου και της παρεχόμενης γνώσης στους μαθητές. Μέσω της

συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης τους, της ανατροφοδότησης της αξιολόγησης και της συνεργασίας βελτιώνεται το εκπαιδευτικό έργο. Οι μαθητές είναι οι αποδέκτες των προαναφερόμενων στρατηγικών μέσω της μαθητοκεντρικής προσέγγισης στην εφαρμογή καινοτομιών που ενθαρρύνουν την ενεργή συμμετοχή, τη συνεργασία και τη συναισθηματική ανάπτυξη τους, την αξιολόγηση και την εξατομικευμένη διδασκαλία, δημιουργείται ένα υποστηρικτικό περιβάλλον που διασφαλίζει την πρόοδο και την επιτυχία τους. Οι γονείς είναι οι απαραίτητοι συνεργάτες για την ομαλή και επιτυχή λειτουργία του σχολείου. Η τακτική και έκτακτη επικοινωνία δημιουργεί ανοιχτούς διαύλους ενημέρωσης και ανταλλαγής απόψεων και προτάσεων. Η υποστήριξη των γονέων μέσω συμβουλευτικών υπηρεσιών ΕΔΥ, ΚΕΔΑΣΥ τους βοηθούν να υποστηρίξουν τη μάθηση και την ανάπτυξη των παιδιών στο σπίτι. Οι συνεργασίες με τοπικούς φορείς, οργανισμούς ενισχύουν τις δραστηριότητες του σχολείου, των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των δραστηριοτήτων. Η σχολική μονάδα συμμετέχει στην κοινότητα μέσω εκδηλώσεων δράσεων προγραμμάτων, δημοσιεύσεων και κοινωνικών δικτύων. Με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα στην κοινότητα να συμμετάσχει και να υποστηρίξει τις σχολικές δραστηριότητες.

<Σ11>

Γιατί πιστεύετε λοιπόν ότι οι στρατηγικές που επιλέγετε έχουν φανεί αποτελεσματικές; Τι είναι αυτό που τις χαρακτηρίζει;

<Δ11>

Θεωρώ ότι συγκεκριμένες στρατηγικές είναι αποτελεσματικές, γιατί διατηρείται ένα υποστηρικτικό και αποτελεσματικό σχολικό περιβάλλον, στο οποίο, το οποίο προάγει την επιτυχία και την ανάπτυξη όλων όσων ανήκουν στη σχολική κοινότητα. Χαρακτηρίζονται από την αναγνώριση των αναγκών, την επικοινωνία των μελών, τη διαφάνεια και την καινοτομία. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι να ενισχύεται η εμπιστοσύνη και η συνεργασία.

<Σ11>

Πώς είναι για σας να εκπληρώνετε τη θέση του εκπαιδευτικού ηγέτη στη σύγχρονη δημόσια ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα;

<Δ11>

Η εκπλήρωση της θέσης ενός του εκπαιδευτικού ηγέτη στη σύγχρονη δημόσια ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα είναι μια πολυδιάστατη και απαιτητική εμπειρία. Η θέση του διευθυντή είναι γεμάτη από προκλήσεις και ευκαιρίες που τις συνοδεύουν. Διαμορφώνουν μια καθημερινότητα γεμάτη ποικιλία, απαιτήσεις και δυνατότητες για δημιουργική παρέμβαση και ανάπτυξη. Όπως έχω αναφέρει, ως μετασχηματιστικός ηγέτης, προσπαθώ καθημερινά να είμαι πλάι στους εκπαιδευτικούς μου. Στις τακτικές ή έκτακτες παιδαγωγικές συναντήσεις καταθέτω σκέψεις, στόχους και με ανοιχτό διάλογο εξασφαλίζω την υποστήριξη του οράματος και της αποστολής του σχολείου. Μέσω της συνεργασίας της καινοτομίας και της υποστήριξης, επιδιώκω να δημιουργήσω ένα περιβάλλον μάθησης ένα περιβάλλον μάθησης που προάγει την ανάπτυξη όλων των μελών της σχολικής κοινότητας. Το όραμά μου είναι τρεις λέξεις. Ωθηση, προσέλκυση, έμπνευση. Σεβασμός στην προσωπικότητα μαθητών και εκπαιδευτικών, συνεργασία με αρμόδιους φορείς, την κοινωνία, άλλες σχολικές μονάδες, χρήση του αναλυτικού προγράμματος, διαρκής ανάπτυξη των εκπαιδευτικών αρμονικές όσο είναι εφικτό, διαπροσωπικές σχέσεις στο σχολείο και στο τέλος ανατροφοδότηση και αξιολόγηση. Η εμπειρία μου ως εκπαιδευτικός ηγέτης στη σύγχρονη ελληνική δημόσια εκπαίδευση είναι γεμάτη από προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες για ανάπτυξη και θετική συμβολή στην εκπαιδευτική διαδικασία.

<Σ11>

Στην επικαιρότητα τώρα στον τύπο τον ηλεκτρονικό και ειδικά σε ιστοσελίδες εκπαιδευτικού ενδιαφέροντος διαβάζουμε όλο και πιο συχνά άρθρα με μαρτυρίες διευθυντών σχολείων σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης και τις ολοένα αυξανόμενες παραιτήσεις, ενώ εκτιμάται μάλιστα ότι

σε λίγα χρόνια θα υπάρχει δυσκολία στην κάλυψη διευθυντικών θέσεων λόγω μη εκδήλωσης ενδιαφέροντος. Πως θα το σχολιάζετε εσείς αυτό;

<Δ11>

Αποτέλεσμα όλων όσων αναφέρονται στην ερώτησή σας είναι ότι μετά την παραίτηση διευθύντριας σε σχολείο της πόλης μας υπήρξε μια αναβλητικότητα από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου και όχι μόνο για την κάλυψη της θέσης. Και έπρεπε να περάσουν τέσσερις μήνες για να βρεθεί αντικαταστάτης, αντικαταστάτρια. Δυστυχώς στα σχολεία έχουν αυξηθεί η γραφειοκρατία οι απαιτήσεις της διοίκησης, η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, τα προβλήματα με τους γονείς που κάποιες φορές ξεπερνούν τα όρια, τα υλικοτεχνικά προβλήματα για κάθε βλάβη ο διευθυντής τρέχει να τη διορθώσει η έλλειψη βοηθητικού προσωπικού και λοιπά. Θα μπορούσα να πω πολλά πράγματα, τα οποία όμως μας δείχνουν ένα πράγμα. Τα τελευταία χρόνια η κατάσταση δείχνει να μην πηγαίνει καλύτερα στον χώρο της εκπαίδευσης. Οι σχολικές μονάδες έχουν ανάγκη από ικανούς διευθυντές με γνώσεις και ικανότητες. Αλλά και ηγέτες με όραμα, διαπροσωπική επιρροή και συγκεκριμένη στοχοθεσία. Δεν αρκεί πλέον οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί να έχουν διευθυντές διεκπεραιωτές των καθημερινών προβλημάτων που ανακύπτουν.

<Σ11>

Από την εμπειρία σας, πώς αξιολογείτε το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της δημόσιας ελληνικής εκπαίδευσης σε σχέση με τον ρόλο και τα καθήκοντα των διευθυντών;

<Δ11>

Οι αξιολόγηση του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου παρά τα σχετικά στοιχεία, παρά τα θετικά στοιχεία και τις σαφείς κατευθυντήριες γραμμές που παρέχονται έχει σημαντικές προκλήσεις και περιορισμούς που πρέπει άμεσα να αντιμετωπιστούν. Η μείωση της γραφειοκρατίας, η ενίσχυση της αυτονομίας και η αύξηση της χρηματοδότησης και υποστήριξης είναι απαραίτητες για τη

βελτίωση του ρόλου και της αποτελεσματικότητας των διευθυντών προϊσταμένων στη δημόσια ελληνική εκπαίδευση.

<Σ11>

Με ποιους τρόπους η νομοθεσία διευκολύνει και με ποιους δυσκολεύει το έργο σας;

<Δ11>

Η ισχύουσα νομοθεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο λειτουργούν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων. Ενώ παρέχει σαφείς οδηγίες, διαφάνεια και υποστήριξη παράλληλα, αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα, όπως η υπερβολική γραφειοκρατία, οι περιορισμοί αυτονομίας, οι συνεχείς αλλαγές στην εκπαιδευτική πολιτική και η έλλειψη επαρκούς υποστήριξης και πόρων. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων θα μπορούσε να βελτιώσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των διευθυντών στον εκπαιδευτικό τους ρόλο. Οι επιπτώσεις αυτών των ρυθμίσεων διαμορφώνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο οι διευθυντές καλούνται να επιτελέσουν τα καθήκοντά τους.

<Σ11>

Ποιες αλλαγές στην ισχύουσα νομοθεσία πιστεύετε ότι θα βοηθούσαν τον ρόλο σας;

<Δ11>

Να επαναλάβω για μια ακόμα φορά ότι οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν στην ισχύουσα νομοθεσία θα βοηθούσαν στην ενίσχυση της αυτονομίας, στη μείωση της γραφειοκρατίας, στην αύξηση της χρηματοδότησης των σχολικών μονάδων και στην παροχή καλύτερης επιμόρφωσης και υποστήριξης στους διευθυντές. Πιστεύω πως αυτές οι αλλαγές θα συμβάλουν στη δημιουργία ενός πιο ευέλικτου αποτελεσματικού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος, δίνοντας τη δυνατότητα στους διευθυντές να επικεντρωθούν περισσότερο στα παιδαγωγικά τους καθήκοντα και στην ανάπτυξη της σχολικής κοινότητας.

<Σ11>

Να περάσουμε σε εσάς πάλι. Πώς αξιολογείτε την αυτοαποτελεσματικότητά σας στην εκπλήρωση του ρόλου του εκπαιδευτικού ηγέτη του πρώτου δημοτικού σχολείου;

<Δ11>

Η αυτοαποτελεσματικότητά μου ως εκπαιδευτικός ηγέτης βασίζεται στην ικανότητά μου να ηγούμαι με όραμα, να επικοινωνώ και να συνεργάζονται αποτελεσματικά και να προωθώ το παιδαγωγικό έργο, τη συνεχή ανάπτυξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Παρά τις προκλήσεις στη διαχείριση χρόνου και την ανάγκη για μεγαλύτερη αυτονομία, είμαι αφοσιωμένος στη συνεχή βελτίωση και την παροχή της και την παροχή υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης. Ως αρχή έχω πάντα το καλό της εκπαίδευσης των μαθητών και των εκπαιδευτικών. Οι προκλήσεις απαιτούν ένα σχολείο το οποίο πρέπει να είναι ευέλικτο, ικανό και να προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές και να αντιμετωπίζει δημιουργικά την καινούργια γνώση στο πλαίσιο της κοινωνίας της πληροφορίας.

<Σ11>

Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι επηρεάζουν το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

<Δ11>

Το προσωπικό αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες που προέρχονται τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον. Κάποιοι από αυτούς είναι η επαγγελματική ανάπτυξη, η επιμόρφωση η υποστήριξη από τους αρμόδιους παιδαγωγικούς φορείς. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το πώς βλέπω τις ικανότητές μου και την απόδοσή μου ως εκπαιδευτικός ηγέτης είναι οι δεξιότητές μου στην ηγεσία, στη λήψη των αποφάσεων, στην επικοινωνία και τη διαχείριση του προσωπικού ησυνεργασία με μαθητές και γονείς, η διαχείριση του στρες που παίζουν σημαντικό ρόλο στην

αυτοαποτελεσματικότητά μου.

<Σ11>

Ως εκπαιδευτικός ηγέτης του σχολείου σας πώς πιστεύετε ότι επηρεάζει το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας τη λειτουργία του πρώτου δημοτικού;

<Δ11>

Το προσωπικό με αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας ως εκπαιδευτικός ηγέτης, έχει αντίκτυπο στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Δεν επηρεάζει μόνο τη δική μου απόδοση και ικανότητα να ηγηθώ, αλλά έχει και επιπτώσεις στο κλίμα του σχολείου, την απόδοση των εκπαιδευτικών και των μαθητών, καθώς και στις σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα. Όσο αισθάνομαι αποτελεσματικός, ηγούμαι με αποφασιστικότητα και όραμα, υποστηρίζω και ενθαρρύνω τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές. Διαχειρίζομαι αποτελεσματικά τις σχέσεις και τις συγκρούσεις και ενδυναμώνω τη συμμετοχή της κοινότητας, δημιουργώντας ένα θετικό και αποδοτικό σχολικό περιβάλλον.

<Σ11>

Που πιστεύετε ότι ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή; Σε ποιους τομείς της σχολικής καθημερινότητας;

<Δ11>

Ως διευθυντής ασκώ επιρροή σε αρκετούς βασικούς τομείς της σχολικής καθημερινότητας, όπως την εκπαίδευση των μαθητών στην υποστήριξη των εκπαιδευτικών, στη βελτίωση του σχολικού κλίματος, στις σχέσεις και την επικοινωνία στη διαχείριση των οικονομικών και την εμπλοκή της κοινότητας.

<Σ11>

Με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας μπορεί να αποτελέσει παράγοντα αλλαγής στη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

<Δ11>

Το προσωπικό αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού ηγέτη μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα αλλαγής στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Αυτό το αίσθημα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης αντιμετωπίζει τις προκλήσεις, διαχειρίζεται τις σχέσεις και προωθεί τις τη συνεχή βελτίωση.

<Σ11>

Και τελευταία ερώτηση, τί θεωρείτε ότι χρειάζεται σε προσωπικό επίπεδο και σε επίπεδο θεσμών για να ενισχυθεί το προσωπικό σας αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας;

<Δ11>

Για την ενίσχυση του αισθήματος της αυτοαποτελεσματικότητας τόσο σε προσωπικό όσο και σε επίπεδο θεσμών μπορούν να ληφθούν διάφορα μέτρα. Σε προσωπικό επίπεδο η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση, ο προσδιορισμός στόχων και στρατηγικών, η αυτοαξιολόγηση και ανατροφοδότηση, η υποστήριξη και η ενθάρρυνση, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, η διαφάνεια στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων η αναγνώριση των επιτυχιών και η ενίσχυση της θετικής ανατροφοδότησης από τους θεσμούς βοηθούν στην ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και της αίσθησης ικανότητας. Ο συνδυασμός όλων αυτών των προαναφερόμενων μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην ενίσχυση του αισθήματος της αυτοαποτελεσματικότητας.

<Σ11>

Ωραία σας ευχαριστώ πάρα πολύ.

<Δ11>

Και εγώ ευχαριστώ καλή επιτυχία.