

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΑΝΩΧΩΡΙΟΥ»
ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ/ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΕΣ:

- 1) κ. ΚΟΥΖΗΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ**
- 2) κ. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ**

ΒΟΛΟΣ 2006

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΑΝΩΧΩΡΙΟΥ»
ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ/ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΕΣ:

- 1) κ. ΚΟΥΖΗΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ**
- 2) κ. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ**

ΒΟΛΟΣ 2006



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ & ΚΕΝΤΡΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ
ΕΙΔΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗ «ΓΚΡΙΖΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ»**

Αριθ. Εισ.: 5810/1
Ημερ. Εισ.: 10-09-2007
Δωρεά: Συγγραφέα
Ταξιθετικός Κωδικός: Δ
371.102 4
ΠΑΠ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Ποιος είναι ο σκοπός της εργασίας.....	σελ. 3
2. Ποιοτική ή ποσοτική έρευνα;	5
3. Το μοντέλο της Έρευνας – Δράσης	8
4. Το ιστορικό πλαίσιο του Σχολείου και της Κοινότητας.....	9
5. Το πλαίσιο του Σχολείου κατά το σχολ. Έτος 2005-06	10

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ – ΗΓΕΣΙΑ

1.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	14
1.2 ΗΓΕΣΙΑ – ΗΓΕΤΗΣ	16
1.2.1 Το στυλ ηγεσίας	17
1.2.2 Λήψη αποφάσεων - επικοινωνία	21
1.2.3 Παρακίνηση	22
1.2.4 Λύση συγκρούσεων	23
1.3 ΔΙΑΦΟΡΕΣ MANAGER – ΗΓΕΤΗ	24
1.4 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	25
1.4.1 Το Σχολείο ως θεσμός και Οργανισμός	25
1.4.2 Στυλ ηγεσίας, Σχολικό κλίμα, λήψη αποφάσεων	27
1.4.3 Η επικοινωνία, η εισαγωγή καινοτομιών, οι συγκρούσεις	28
1.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	31
1.5.1 Είδη και σκοπός της αξιολόγησης	31
1.5.2 Αυτοαξιολόγηση	32

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΝΑΛΥΣΗ

2.1 Περιγραφή της μεθόδου	37
2.2 Παρουσίαση των στοιχείων.	38

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ- ΕΡΜΗΝΕΙΑ

3.1 Εξωσχολικοί παράγοντες	42
3.2 Ενδοσχολικοί παράγοντες	45
3.3 Προσωπικοί παράγοντες	48

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ- ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

4.1 Αυτοαξιολόγηση	51
4.2 Συζήτηση	54
4.3 Προτάσεις	56

ΕΠΙΛΟΓΟΣ	58
-----------------	-----------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	60
---------------------	-----------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	63
------------------	-----------

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Ποιος είναι ο σκοπός και το αντικείμενο της εργασίας

Ο σκοπός της εργασίας είναι κυρίως, να αποκτήσει η γράφουσα αυτογνωσία γύρω από τον τρόπο που άσκησε Διοίκηση, στο Δημοτικό Σχολείο Ανωχωρίου.

Με την καταγραφή σημαντικών γεγονότων κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους 2005 – 2006, την καταγραφή των αντιδράσεων, των ενεργειών, των συμπεριφορών εκ μέρους της για την επίλυση των προβληματικών καταστάσεων που δημιουργήθηκαν θα προσπαθήσει η ερευνήτρια να απαντήσει σε πολλά ερωτήματα, τα οποία την οδήγησαν στην εκπόνηση αυτής της εργασίας.

Την απασχόλησαν κυρίως οι λόγοι για τους οποίους μερικοί συνάδελφοί της άλλαξαν στάση απέναντί της, αλλά και η ίδια απέναντι σ' εκείνους. Επίσης γιατί δεν υπήρχε τόσο καλή επικοινωνία ανάμεσά της και τους συναδέλφους και έλλειψη παρακίνησης. Πώς λαμβάνονταν οι αποφάσεις μέσα στο Σύλλογο Διδασκόντων και πώς λύνονταν οι συγκρούσεις. Ακόμη την απασχόλησαν το στυλ ηγεσίας που εμφάνισε, καθώς και το κλίμα που υπήρχε στο Σχολείο. Άσκησε διοίκηση ως manager ή ως ηγέτης;

Μετά την απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα, ο σκοπός θα είναι με ποιον τρόπο, ποιες ενέργειες, στάσεις και συμπεριφορές θα προσπαθήσει να βελτιωθεί, ώστε η διοίκηση του Σχολείου να γίνει τα επόμενα χρόνια πιο ευχάριστη, δημιουργική και αποτελεσματική.

Στο βαθμό που τα συμπεράσματα μπορούν να γενικευθούν, σκοπός είναι να βοηθηθούν και άλλοι συνάδελφοι στην άσκηση της Διοίκησης ενός Δημοτικού Σχολείου.

Στην εργασία αρχικά θα γίνει μια διάκριση ανάμεσα στην ποσοτική και τη ποιοτική έρευνα και το επιστημολογικό υπόβαθρο στο οποίο στηρίζεται η ποσοτική και η ποιοτική έρευνα. Κατόπιν θα περιγραφεί (συνοπτικά) η Έρευνα Δράσης, τι είναι, πώς και γιατί ξεκινά μια τέτοια έρευνα και πού στοχεύει.

Κατόπιν θα δοθεί το ιστορικό πλαίσιο του Σχολείου και της Κοινότητας, στην

οποία αυτό ανήκει και η εισαγωγή θα κλείσει με την περιγραφή της λειτουργίας του Σχολείου κατά το σχολικό έτος 2005 – 2006, που διεξάγεται η έρευνα. Ποιο ήταν το διδακτικό προσωπικό, οι τοπικές και οι προϊστάμενες αρχές, τα τυπικά προσόντα της Διευθύντριας και ο τρόπος επιλογής της.

Προχωρώντας θα γίνει βιβλιογραφική ανασκόπηση και διάκριση ανάμεσα στη Διοίκηση, Διεύθυνση και Ηγεσία, θα δοθούν τα χαρακτηριστικά της Ηγεσίας και του Ηγέτη, οι διαφορές με τον manager. Θα δοθούν κατόπιν τα στοιχεία για την Ηγεσία στην Εκπαίδευση και θα κλείσει το πρώτο κεφάλαιο με τα είδη και το σκοπό της αξιολόγησης και κυρίως της αυτοαξιολόγησης, που είναι το αντικείμενο της παρούσας Έρευνας Δράσης.

Στο επόμενο κεφάλαιο, αφού γίνει μια περιγραφή της μεθόδου, πού στηρίζεται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της, πώς έγινε η συλλογή των στοιχείων και η καταγραφή τους, θα ακολουθήσει η παρουσίασή τους ταξινομημένα σε 3 κατηγορίες παραγόντων.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας όπως προέκυψαν από κάθε παράγοντα χωριστά. Τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν, οι ενέργειες της Διευθύντριας και των άλλων εμπλεκομένων οδήγησαν σε λύση ή επιδείνωση των προβλημάτων και σε αποτελέσματα και συμπεράσματα σε όλους τους τομείς της Διοίκησης του Σχολείου (στην Οργάνωση – Διαχείριση και στη Διαδικασία – Κουλτούρα).

Στη συνέχεια κωδικοποιούνται περαιτέρω τα αποτελέσματα, γίνεται η αξιολόγησή τους και η αυτοαξιολόγηση της ερευνήτριας με βάση τα αποτελέσματα. Ακολουθεί η συζήτηση όπου με βάση την ταξινόμηση και κωδικοποίηση των αποτελεσμάτων, η ερευνήτρια κατατάσσεται ως ηγέτης με βάση τη σχάρα των Blake Mouton, αλλά και με βάση τους Hesley και Blanchard. Το τέταρτο κεφάλαιο κλείνει με τις προτάσεις οι οποίες απευθύνονται όχι μόνο στην ερευνήτρια, αλλά και σε άλλους συναδέλφους που αντιμετωπίζουν παρόμοιες προβληματικές καταστάσεις στα Σχολεία.

Στον επίλογο φαίνεται συνοπτικά η πορεία που ακολουθήθηκε κατά τη διάρκεια της εργασίας και πόσο αποτελεσματική μέθοδος είναι η Έρευνα Δράσης για τη διερεύνηση της Κοινωνικής Πραγματικότητας και ειδικότερα της Σχολικής πραγματικότητας.

2. Ποιοτική ή ποσοτική έρευνα;

Θα γίνει μια μικρή αναφορά, ξεκινώντας από αυτούς που πρώτοι έκαναν την αρχή πριν από 26 αιώνες, στη γνωσιολογία και την επιστημολογία, ώστε να γίνει διάκριση ανάμεσα στη ποσοτική και την ποιοτική έρευνα.

Αναζητώντας την Γνώση και την Αλήθεια οι αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι έθεσαν τα θεμέλια και στον τομέα της επιστήμης και της έρευνας. Ο Παρμενίδης (6^{ος} -5^{ος} αι.π.Χ.), ξεχωρίζει 2 δρόμους για την έρευνα: α) Το δρόμο της Αλήθειας και β) το δρόμο της Δοξασίας. Το περιεχόμενο της σκέψης, το ον, έχει προτεραιότητα απέναντι στο νοεόν. Πιστεύει ότι η καθαρή νόηση μας παρέχει γνώση της αληθινής πραγματικότητας, ενώ η αισθητηριακή αντίληψη γνώση φαινομενικής πραγματικότητας.

Η σκέψη του Δημόκριτου, (5^{ος} -4^{ος} αι.π.Χ.) ήταν πράγματι επαναστατική. Ό,τι στην αίσθηση εμφανίζεται ως ποιοτικά καθορισμένο και συνάμα ως μεταβαλλόμενο (π.χ. το χρώμα, η θερμοκρασία, η γεύση κλπ.) στην πραγματικότητα υπάρχει μόνο ως ποσοτική σχέση μεταξύ των ατόμων (ως διάταξη και κίνησή τους στο χώρο). Ο κόσμος της εμπειρίας μας είναι απλό φαινόμενο. Έτσι αυτή η αναγωγή όλων των ποιοτικών προσδιορισμών σε ποσοτικούς, προετοιμάζει το έδαφος για τη νεότερη επιστήμη, που βασίζεται στην ποσοτική αντίληψη του φυσικού κόσμου (φυσικομαθηματική επιστήμη). Βλέπουμε ότι ως προς την αισθητηριακή αντίληψη συμφωνεί με τον Παρμενίδα (Αυγελής Ν., (1989), σελ. 63). Επί 22 αιώνες η σκέψη των παραπάνω φιλοσόφων παρέμεινε θαμμένη και στην επιφάνεια κυριαρχούσε η Αριστοτελική θεώρηση του κόσμου (ύπαρξη απρόσωπης υπερβατικής σφαίρας, απρόσωπου νου, τελεολογική αρχή). Ο Descartes και ο Bacon (17^{ος} αι.) έθεσαν τα θεμέλια του ορθολογισμού (αιτιοκρατική εξήγηση για το φυσικό γίνεσθαι) και ο Locke ήταν ο κυριότερος εκπρόσωπος του εμπειρισμού (οι αισθήσεις αποτελούν την πηγή και το όργανο της γνώσης). Την αντίθεση μεταξύ ορθολογισμού και εμπειρισμού γεφύρωσε ο Em. Kant (18^{ος} αι.), κατά τον οποίο 2 είναι οι κορμοί της γνώσης που έχουν ίσως κοινή ρίζα: η αισθητικότητα (μέσα από την οποία μας δίνεται ένα αντικείμενο) και η νόηση (μέσα από την οποία σκεφτόμαστε το αντικείμενο αυτό σε σχέση με την παράστασή του). Εποπτεία και έννοιες απαρτίζουν τα στοιχεία της ανθρώπινης γνώσης. Η εμπειρία συγκροτείται από τις καθαρές έννοιες της νόησης (όπως η έννοια της αιτιότητας) και αυτό σημαίνει έγκυρη γνώση.

Αυτό βέβαια αφορούσαν στο φυσικό γίνεσθαι και επήλθε έτσι η τεράστια ανάπτυξη των φυσικομαθηματικών επιστημών. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται είναι υποθετική – παραγωγική (διατύπωση υποθέσεων – ο έλεγχός τους, σχέσεις αιτιότητας, νόμοι γενικής, ισχύος, αφού προηγηθούν πειράματα και ακριβείς μετρήσεις). Είναι η λεγόμενη ποσοτική έρευνα και η γνώση ανακαλύπτεται.

Κατά τη βιομηχανική επανάσταση, την οποία έζησε ο Auguste Comte (1798 – 1857), άρχισε σιγά – σιγά να δημιουργείται η ανάγκη μελέτης των κοινωνικών φαινομένων. Ο Comte θεώρησε ότι τα κοινωνικά προβλήματα πρέπει να γίνουν αντικείμενο επιστημονικής έρευνας, που να εφαρμόζει ίδια μέθοδο μ' εκείνη των φυσικών επιστημών και κατά συνέπεια τις κοσμοϊστορικές αλλαγές να μπορούμε να τις προβλέπουμε και να τις εξουσιάζουμε. Έτσι το επιστημολογικό ρεύμα που κυριάρχησε ήταν ο Θετικισμός και οι υπερασπιστές του, παραβλέποντας τις διαφορές μεταξύ φυσικής και κοινωνικής πραγματικότητας, θεωρούν την κοινωνική πραγματικότητα ως αντικειμενική και τις κοινωνικές επιστήμες ως προορισμένες στην ανακάλυψη της μοναδικής αλήθειας, των καθολικών νόμων – όπως οι θετικές επιστήμες – με μεθόδους αντίστοιχες: (διατύπωση υποθέσεων, πείραμα, μετρήσεις, στατιστική ανάλυση των στοιχείων, τα οποία είναι επί το πλείστον ποσοτικά).

Ας δούμε τώρα πού στηρίχθηκε επιστημολογικά η ανάπτυξη της ποιοτικής έρευνας και πώς μπορεί να ερευνηθεί η κοινωνική πραγματικότητα, αν θεωρηθεί υποκειμενική.

Η ανάπτυξη της ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες επήλθε μετά την επιρροή από τα επιστημολογικά ρεύματα της φαινομενολογίας και της ερμηνευτικής. Έτσι η ερμηνευτική θεωρεί ότι δεν υπάρχει μια και μοναδική αλήθεια ή μια δεδομένη μέθοδος ανακάλυψης της αλήθειας ούτε αντικειμενική κοινωνική πραγματικότητα. Το ίδιο πρεσβεύει και η φαινομενολογία, αποδίδοντας κεντρικό ρόλο στην ανθρώπινη συνείδηση: «Η κοινωνική πραγματικότητα δεν είναι δυνατόν να γίνει αντικείμενο επιστημονικής έρευνας πέρα και έξω από το νόημα, που αποδίδεται από τις συνειδήσεις των κοινωνικών υποκειμένων (Ιωσηφίδης Θ. σελ. 31).

Τα πρώτα βήματα στον κονστрукτιβισμό λοιπόν, μας οδηγούν στη θεώρηση ότι το υποκείμενο κατασκευάζει την δική του γνώση για την κοινωνική πραγματικότητα και το κυριότερο μέσον για αυτό, είναι η γλώσσα. «Το ζητούμενο από την ερμηνευτική επιστήμη είναι η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αναπτύσσονται οι έννοιες, καθώς και η καταγραφή του τρόπου με τον οποίο τις

αντιλαμβάνονται τα δρώντα υποκείμενα» (Χατζηπαντελή Π.,(1999), σελ. 228).

Το φιλοσοφικό ρεύμα του πραγματισμού πρεσβεύει ότι «η πραγματικότητα δεν είναι κάτι που βρίσκεται έξω από την εμπειρία και γνωρίζεται μέσω της εμπειρίας. Ούτε είναι μέσα στο νου για να τη γνωρίσουμε μέσω καθαρά λογικής σκέψης και ενδοσκόπησης. Αντίθετα η πραγματικότητα είναι η ίδια η εμπειρία. Και η εμπειρία δεν είναι απλώς η αισθητηριακή εμπειρία, αλλά μια γενικότερη έννοια που συμπεριλαμβάνει τη συνείδηση, τη λογική, τη φαντασία, τις αισθήσεις, τις αξίες, την ηθική, τις προσδοκίες, δηλ. τα πάντα» (Χατζηγεωργίου Ι.,(2004), σελ. 314). Έτσι με βάση και την κοινωνιοπολιτισμική θεωρία του Vygotsky (οι κοινωνικές σχέσεις ή οι σχέσεις ανάμεσα στους ανθρώπους είναι η αιτία όλων των ανώτερων νοητικών λειτουργιών), αναπτύχθηκε η θεωρία του κριτικού ρεαλισμού. Η κριτική επιστήμη λοιπόν, δέχεται ότι «η κοινωνική δράση και τα κοινωνικά φαινόμενα μπορούν να γίνουν κατανοητά σε ένα πλαίσιο που διαμορφώνεται από τη γλώσσα, την εργασία και την κυριαρχία. Υπό το πρίσμα αυτό η μέθοδος δεν θα πρέπει ούτε να ορίζει ούτε να περιορίζει το εύρος και τις οδούς των επιστημονικών αναζητήσεων. Αντίθετα θα πρέπει να υπηρετεί τη διαλεκτική ενότητα μεταξύ των περιγραφικών και των κανονιστικών γνωστικών προσπαθειών. Η εγκυρότητα των θεωριών κρίνεται όχι από τον εμπειρικό έλεγχο ή από την ερμηνευτική τους δύναμη, αλλά από το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι αισθανόμενοι ότι η κατάστασή τους έχει περιγραφεί με ακρίβεια αποφασίζουν να την αλλάξουν» (Χατζηπαντελή Π.,(1999) σ. 229).

Έτσι το επιστημολογικό υπόβαθρο στο οποίο στηρίζεται η **ποσοτική έρευνα** είναι ο ορθολογισμός και ο θετικισμός, ενώ η **ποιοτική έρευνα** στηρίζεται στον πραγματισμό, την φαινομενολογία, τον κονστρουκτιβισμό και τον κριτικό ρεαλισμό. Τα πλεονεκτήματα της ποσοτικής έρευνας είναι ότι βγάζουν πιο αντικειμενικά και γενικευμένα συμπεράσματα αφού στηρίζονται σε μετρήσιμα αποκλειστικά δεδομένα, αλλά τα μειονεκτήματα είναι ότι τα συμπεράσματα είναι συνήθως στεία – όσον αφορά τα κοινωνικά φαινόμενα – χωρίς έρευνα σε βάθος και χωρίς απαντήσεις σε ερωτήματα «γιατί» και «πώς».

Τα πλεονεκτήματα της ποιοτικής έρευνας είναι ακριβώς η έμφαση που δίνει στο «πώς» και «γιατί» των κοινωνικών φαινομένων ο στόχος της είναι να διερευνηθούν τα αίτια, οι συσχετίσεις και οι συνέπειες των κοινωνικών φαινομένων. Τα μειονεκτήματα είναι ότι η έρευνα αφορά συνήθως μικρά δείγματα πληθυσμού (εκτός αν πρόκειται για μεγάλη ποιοτική έρευνα ερευνητικού κέντρου) και ότι η έρευνα είναι εξαρτημένη από την προσωπικότητα του ερευνητή, ο οποίος αν δεν

διαθέτει γνώσεις και ικανότητες μπορεί να καταλήξει, η έρευνά του να χαρακτηρίζεται από ιδιογραφικότητα.

3. Το μοντέλο της Έρευνας – Δράσης

Από τις αντιπροσωπευτικότερες ποιοτικές μεθόδους είναι η Έρευνα – Δράση, μέθοδο την οποία θα χρησιμοποιήσουμε στην παρούσα εργασία. Με τον όρο Έρευνα – Δράση δεν αναφερόμαστε σε έρευνα ενός δείγματος πληθυσμού, ούτε σε συλλογή μετρήσιμων δεδομένων με σκοπό τη διεξαγωγή γενικών συμπερασμάτων. Αναφερόμαστε «στη μελέτη μιας κοινωνικής κατάστασης, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας της δράσης στα πλαίσια αυτής της κατάστασης» (Altrichter H.,(2001) σ. 22).

Η έρευνα – δράση ξεκινά από πρακτικά ζητήματα που προκύπτουν από την καθημερινή εργασία (εν προκειμένω την εργασία στο Σχολείο) και όχι από ζητήματα ή προβληματισμούς της αντίστοιχης επιστήμης, ούτε από ζητήματα που μπορεί να είναι της μόδας φέτος για την εκπαιδευτική έρευνα.

Το Σχολείο επομένως, ως κοινωνική κατασκευή, είναι ένας χώρος όπου υπάρχει μια συνεχής δράση και αλληλεπίδραση μαθητών μεταξύ τους, μαθητών – δασκάλων, δασκάλων μεταξύ τους, δασκάλων – διευθυντή/ντριας, δασκάλων – γονέων, δασκάλων, διευθυντή/ντριας-προϊσταμένων, δασκάλων, διευθυντή/ντριας-τοπικών αρχών. Ακόμη, η αλληλεπίδραση υπάρχει και με τους χώρους που μας περιβάλλουν, με τον εξοπλισμό, με τα οικογενειακά προβλήματα κ.ά. Ακόμη και η 11^η Σεπτεμβρίου ή ο πόλεμος Ισραήλ- Λιβάνου μπορεί να μας επηρεάσει. Η δράση λοιπόν, μπορεί να ερευνηθεί και τα δεδομένα της έρευνας μπορούν να τροφοδοτήσουν τη δράση. Η θεωρία και η πράξη αλληλοτροφοδοτούμενες.

Ο σκοπός της Έρευνας – Δράσης δεν είναι η απόκτηση γενικεύσιμης επιστημονικής γνώσης, αλλά η ακριβής γνώση για μια συγκεκριμένη κατάσταση και για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Ο σκοπός είναι συνήθως η αλλαγή, η βελτίωση των πρακτικών, ώστε μια προβληματική κατάσταση να εξαλειφθεί, όπως και «η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ώστε να επέλθουν ριζικές αλλαγές σε συμπεριφορές, απόψεις, πεποιθήσεις, στάσεις» (Μπαγάκης Γ.(επιμ.), «Επιμόρφωση και Επαγγελματική Ανάπτυξη Εκπαιδευτικού», σ. 23). Αυτή η γνώση που θα παραχθεί (αποτέλεσμα εις βάθος μελέτης, αλλά συγκεκριμένης τάξης ή σχολείου),

μπορεί να φανεί χρήσιμη και σε άλλα σχολεία (συνήθως). Αν όχι, το λιγότερο που θα προσφέρει, θα είναι το ερέθισμα και σε άλλους εκπαιδευτικούς ή Σχολεία να κάνουν την τάξη τους ή τα Σχολεία τους πεδία έρευνας – δράσης, αν δεν μπορούν οι ίδιοι, έστω από ερευνητές έξωθεν, που θα λειτουργούν ως κριτικοί φίλοι ή συνεργευνητές.

4. Το ιστορικό πλαίσιο του Σχολείου και της Κοινότητας

Το Δημοτικό Σχολείο Ανωχωρίου έχει ιστορία πάνω από 100 χρόνια. Σε χειρόγραφο τετράδιο με τίτλο «Ιστορία του Σχολείου», το οποίο βρίσκεται στο αρχείο του Σχολείου, βρίσκουμε σημαντικά ιστορικά στοιχεία, όπως επίσης και σε βιβλία πρωτοκόλλου, μητρώα μαθητών νυκτερινού Σχολείου Ανωχωρίου, βιβλίο συσσιτίων περιόδου μεταπολεμικής και άλλα έγγραφα του Αρχείου.

Το 1892, ιδρύθηκε το Μονοτάξιον Σχολείον, πιθανότατα Γραμματοδιδασκαλείον από τον τότε Δήμο της περιοχής (α΄ περίοδος). Το 1905 αναγνωρίστηκε ως Δημόσιο υπό τύπον Μονοταξίου. Το 1912 ξεκίνησαν οι Βαλκανικοί Πόλεμοι. Από τον κάμπο του και της ευρύτερης περιοχής πέρασαν τα Ελληνικά στρατεύματα πάνω από το χωριό και προχώρησαν στην απελευθέρωση της Μακεδονίας. Λίγο πριν το 1910 το Δημοτικό Σχολείου προήχθη σε Διτάξιον και διαχωρίστηκε σε Αρρένων και Θηλέων. Το 1921 προήχθη σε τριτάξιον και συμπλήχθηκε και πάλι σε μεικτό. Έως το 1930, οπότε τελειώνει η β΄ περίοδος, στεγαζόταν σε οίκημα που ανηγέρθη με δαπάνες της κοινότητας.

Το 1930 (οπότε κτίστηκαν ανά την επικράτεια 3.167 πέτρινα σχολεία επί Ελ. Βενιζέλου), κτίστηκε το πέτρινο κτίριο που και τώρα χρησιμοποιούμε (4 αίθουσες). Το 1944 το Σχολείο πυρπολήθηκε από τους Γερμανούς (σώθηκαν μόνο οι πέτρινοι τοίχοι), το οποίο ανοικοδομήθηκε τα επόμενα χρόνια. Από το 1948 άρχισαν να προσφέρονται συσσίτια στους μαθητές του Σχολείου, τα οποία – με κατά περιόδους διακοπές – διήρκεσαν μέχρι το 1962 – 63. Τότε τελειώνει η γ΄ περίοδος (1930 – 1962). Σημειωτέον ότι τη χρονιά 1955 – 56 λειτουργούσε νυκτερινό τμήμα στο Σχολείο.

Το 1962 άρχισε η δ΄ περίοδος, οπότε το Σχολείο απέκτησε 2 ακόμη αίθουσες και 6 Τάξεις και τελειώνει το 2004. Σημειωτέον ότι έως το 1964 περίπου, που σταμάτησε, το Σχολείο ήταν ανοιχτό και πρωί και απόγευμα. Το πρωί μέχρι τις 12 και το απόγευμα από τις 2:30 μ.μ. έως τις 4 μ.μ. Η περίοδος αυτή σκιάζεται από την επτάχρονη δικτατορία. Πάντως από το 1970 – 1974 λειτούργησε στο Σχολείο τμήμα

για ενήλικες που ήθελαν να αποκτήσουν απολυτήριο Δημοτικού το οποίο εξελίχθηκε σε Κέντρο Επιμόρφωσης Ενηλίκων (1973 – 1978).

Το 2004 – 2005 αρχίζει η ε' περίοδος λειτουργίας του Σχολείου, χρονιά κατά την οποία ξεκίνησε η τελευταία κτιριακή επέκταση και από τον Σεπτέμβρη του 2005 το Σχολείο λειτουργεί πλέον με κουζίνα, τραπεζαρία, γραφείο δασκάλων, γραφείο διευθυντή/ντριας, αίθουσα υπολογιστών, τουαλέτες, σύγχρονοι χώροι οι οποίοι ήταν απαραίτητοι, κυρίως μετά τη λειτουργία του Σχολείου ως Ολοήμερο, από τον Φεβρουάριο του 2004 (σχολ. Έτος 2003 – 2004).

5. Το πλαίσιο του Σχολείου κατά το σχολ. Έτος 2005-06

Το 2005 – 2006 το Σχολείο λειτούργησε με τους εκπαιδευτικούς: 9 δασκάλους από τους οποίους οι 2 έφυγαν το Νοέμβριο και ο ένας εργαζόταν στο Ολοήμερο (υπεύθυνος – υποδιευθυντής Ολοήμερου). 4 είναι οι άνδρες – 3 γυναίκες, (χρόνια υπηρεσίας 9 έως 16), 2 γυμναστές(χρόνια υπηρεσίας 5 και 15 αντίστοιχα), 2 δασκάλες Γερμανικής, 2 δασκάλες Μουσικής, 1 δασκάλα θεατρικής Αγωγής, 1 δάσκαλος Ν. Τεχνολογιών.

Οι παραπάνω εκπαιδευτικοί και η διευθύντρια αποτελούσαν το Σύλλογο διδασκόντων του Σχολείου. Οι μαθητές του Σχολείου ανέρχονταν σε 84 (έξι τάξεις).

Η Σχολική Επιτροπή αποτελείται από 5 μέλη (Πρόεδρος ορίζεται ένας Δημοτικός Σύμβουλος, Γραμματέας και Ταμίας ο/η Διευθυντής/ντρια του Σχολείου, ένας εκπρόσωπος του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων και 2 ακόμη Δημ. Σύμβουλοι).

Η Σχολική Επιτροπή και κυρίως η Γραμματέας και Ταμίας, διαχειρίζονται τα οικονομικά έσοδα – έξοδα του Σχολείου. Ο Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων έχει ως μέλη του (τυπικά) όλους τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών, αλλά πολύ λίγοι εξ' αυτών δραστηριοποιούνται στο Σύλλογο. Άμεσες προϊστάμενες αρχές των εκπαιδευτικών και της Διευθύντριας, είναι ο Προϊστάμενος του 6^{ου} Γραφείου Ν. Λάρισας, η Δ/ση Α'θμιας Εκπαίδευσης Ν. Λάρισας και ο Σχολικός Σύμβουλος της Περιφέρειας (για παιδαγωγικά θέματα). Η κοινότητα Ανωχωρίου απέχει 37 χλμ. από τη Λάρισα (2.000 κάτοικοι), αγροτική-κτηνοτροφική περιοχή, είναι πλέον Δημοτικό Διαμέρισμα (Δ.Δ.) του Δήμου Κύρνας, εκλέγει Δημοτικούς Συμβούλους, εκ των οποίων μία, ήταν δασκάλα έως το Νοέμβριο του 2005 στο Σχολείο μας και είναι έως τώρα Αντιδήμαρχος Πολιτισμού του Δήμου Κύρνας. Ο Πρόεδρος του Δ.Δ., αγρότης

και κτηνοτρόφος, είναι και μέλος της Σχολικής Επιτροπής. Στο χωριό υπάρχει και εκπολιτιστικός Σύλλογος, με δραστηριότητες, κυρίως, στο χορευτικό τμήμα.

Στο Δημ. Διαμέρισμα Ανωχωρίου λειτουργεί και Γυμνάσιο με 50 περίπου μαθητές και 8 καθηγητές. Στο Δημοτικό Σχολείο κατά το παρελθόν δεν υπηρέτησαν πολλές γυναίκες Διευθύντριες, όπως άλλωστε και σ' όλη τη χώρα. Από το βιβλίο Ιστορίας του Σχολείου μαθαίνουμε πως μετά το 1952 – 1953, οπότε άρχισε η γενική επισκευή του (μετά την πυρπόληση του 1944), κάποια σχολική χρονιά υπηρέτησε εκεί μια δασκάλα ως Διευθύντρια.

Έτσι όταν η γράφουσα ανέλαβε τη Διεύθυνση του Σχολείου τον Φεβρουάριο του 2003 – στο μέσον της χρονιάς, που σημαίνει παραπάνω δυσκολίες- αντιμετώπισε από μερικούς εκπαιδευτικούς (κυρίως γυναίκες) αλλά και αρκετούς γονείς, κάποια δυσπιστία και προκατάληψη. Έπαιξε ρόλο σ' αυτό και η απειρία και το νεαρόν της ηλικίας της(ημερ. γένν. 05/06/1961). Με την έναρξη όμως της νέας σχολικής χρονιάς 2003 – 2004 και τους εξαιρετικούς εκπαιδευτικούς που ήρθαν στο Σχολείο, όλα πήγαν καλύτερα, άρχισε σιγά – σιγά να σκιαγραφείται η ηγετική προσωπικότητά της και να διαφαίνεται το έργο που θα παραγόταν.

Σημειωτέον ότι η επιλογή για την τοποθέτηση της γράφουσας, σ' αυτή τη θέση, έγινε από τον πίνακα διευθυντών που καταρτίστηκε το 2002 και ήταν η επόμενη που είχε δηλώσει το συγκεκριμένο σχολείο. Έτσι μετά την παραίτηση του προηγούμενου Διευθυντή τον Ιανουάριο του 2003, έγινε η τοποθέτησή της εκεί. Τα τυπικά της προσόντα τότε ήταν: Πανεπιστημιακά πτυχία δασκάλας και νηπιαγωγού, Μετεκπαίδευση Ειδικής Αγωγής, έκδοση βιβλίου για τον Αυτισμό, πιστοποιητικά γλωσσομάθειας επιπέδου Lower (Αγγλικής και Γαλλικής), άρθρα δημοσιευμένα , άλλες εργασίες και αρκετή κοινωνική δράση(μέλος Δ.Σ.κοιν.φορέων)

Παρά το γεγονός ότι οι 2 σχολικές χρονιές 2003 – 2004 και 2004 – 2005 κύλησαν πολύ παραγωγικά για το Σχολείο μας και η ίδια απέκτησε πλέον εμπειρία 2,5 χρόνων (συνολικά ως δασκάλα η προϋπηρεσία της ανέρχεται σε $18,5 + 2,5 = 21$ χρόνια, τον Σεπτέμβρη του 2005), η χρονιά που μόλις τελείωσε 2005 – 2006, κύλησε άσχημα, όχι παραγωγικά εκ μέρους της, αλλά και συνολικά του Σχολείου (πλην του έργου που παραγόταν μέσα στις τάξεις, με το οποίο θα αποφύγει να ασχοληθεί σ' αυτή την εργασία, αν και δεν θα τα καταφέρει 100% καθόσον καμία δραστηριότητα δεν μένει ανεπηρέαστη στο Σχολείο από τις άλλες, πολύ περισσότερο δε, η διδασκαλία).

Αυτό που πρέπει επίσης να αναφέρουμε είναι, ότι κάποιοι από τους

εκπαιδευτικούς των προηγούμενων χρόνων αντικαταστάθηκαν και έτσι στην πρωινή ζώνη έχουμε 4 καινούργιους εκπαιδευτικούς. (Στο ολόημερο – απογευματινή ζώνη – έτσι κι αλλιώς οι ωρομίσθιοι εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων, αντικαθίστανται κατ' έτος και τοποθετούνται με καθυστέρηση).

Σημειωτέον ότι τη χρονιά αυτή έγινε υποχρεωτική εφαρμογή της Ευέλικτης Ζώνης στα Δημοτικά Σχολεία (κατόπιν παλινδρομήσεων από την ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας και διαμαρτυριών από την Ομοσπονδία των Δασκάλων). Επίσης τη χρονιά αυτή άρχισαν ενημερώσεις και σεμινάρια από τους Σχολικούς Συμβούλους για τα καινούργια σχολικά βιβλία που έρχονται στα Σχολεία μας τον Σεπτέμβριο του 2006. Έτσι παρά τις, κατά πολύ, καλύτερες κτιριακές υποδομές και εξοπλισμούς, η έναρξη της σχολικής χρονιάς δεν ήταν καλή και η λήξη της ακόμη χειρότερη. Σαν υπεύθυνη της λειτουργίας του Σχολείου η γράφουσα φέρει την μεγαλύτερη ευθύνη γι' αυτό το αποτέλεσμα. Έστω και κάτω από τις προαναφερθείσες δύσκολες συνθήκες έπρεπε να ελαχιστοποιήσει το κακό αποτέλεσμα. Τι έφταιξε και άλλαξε η κουλτούρα του Σχολείου μας; Θα απαντηθεί στη συνέχεια της εργασίας.

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ – ΗΓΕΣΙΑ

Οι όροι Διοίκηση (Administration), Διεύθυνση (Management) και Ηγεσία (Leadership) έχουν διαφορετική σημασία και στην Ελληνική και στην αγγλική γλώσσα, αλλά πολλές φορές συγχέονται κυρίως οι δυο πρώτοι. Ο όρος Διοίκηση παραπέμπει κυρίως στη διαχείριση, όχι μόνο ανθρώπινων πόρων, αλλά και υλικών. Εκτός αν τονισθεί π.χ. η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο όρος Διεύθυνση παραπέμπει κυρίως, στην ευθύνη κάποιου ως επικεφαλής μιας ομάδας για τις ενέργειες και των μελών της ομάδας και των δικών του, χάρις στην εξουσία που του εκχωρείται.

Ο όρος Ηγεσία έχει να κάνει με τη «διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων, και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς Δ.,(2005), σ. 117). Βέβαια στην καθημερινή πρακτική οι όροι συνυπάρχουν και αλληλοσυμπληρώνονται συνήθως. Οι 2 πρώτοι μάλιστα, επειδή αφορούν περισσότερο στον διαχειριστικό – οργανωτικό τομέα ενός οργανισμού, σχεδόν ταυτίζονται.

1.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Μελετώντας τη Διοίκηση προσωπικού ως Επιστήμη και την εξέλιξή της τα τελευταία 100 χρόνια περίπου, ξεχωρίζουμε τους κυριότερους σταθμούς:

A. Οι «Αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης» ήταν η εργασία του Fr. Taylor (1911) που θεμελίωσε την Διοίκηση ως επιστήμη. Ο Taylor ήταν διευθυντής βιομηχανίας και μηχανικός και οι προτάσεις του, οδήγησαν σε μείωση του χρόνου παραγωγής και όφελος τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους (διαχωρισμός χειρωνακτικής – πνευματικής εργασίας με την διάκριση σχεδιασμού από την εκτέλεση, εργασία και ανταμοιβή από τις επιδόσεις, οι ειδικοί ως συνδετικός κρίκος εργατών – εργοδοσίας, επιλογή και κατάρτιση προσωπικού).

B. Την ίδια εποχή περίπου ο H. Fayol και λίγο αργότερα ο Lu Gulick διατύπωσαν (με κάποιες παραλλαγές) τις λειτουργίες του management: σχεδιασμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός, έλεγχος. Κυριότερες αρχές της Διοίκησης κατά τον Fayol ήταν: Καταμερισμός εργασίας, εξουσία και ευθύνη, ενότητα στην κατεύθυνση και στη διοίκηση, υπαγωγή του ατομικού στο γενικό συμφέρον, μονιμότητα και ανταμοιβή προσωπικού, ιεραρχική κλίμακα.

Γ. Ο Max Weber (1864 – 1920) αναλύοντας τις έννοιες της ισχύος και της εξουσίας, περιέγραψε ένα γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης με κυριότερα χαρακτηριστικά τα εξής:

1. Οι υπάλληλοι έχουν τυπική σχέση με τον εργοδότη (προσφορά εργασίας – ανταμοιβή)
2. Τα μέλη μιας οργάνωσης έχουν αρμοδιότητες και καθήκοντα.
3. Υπάρχει ιεραρχική διάρθρωση για την εξουσία.
4. Μονιμότητα υπαλλήλων, αμοιβή = σταθερός μισθός.
5. Προαγωγή κυρίως κατά αρχαιότητα.
6. Η περιουσία της οργάνωσης ξεχωρίζει από την προσωπική.

«Η γραφειοκρατία αποτελεί κατά τον M. Weber ένα διοικητικό μηχανισμό εξουσίας, ο οποίος έχει ορθολογικό χαρακτήρα... Για να υπάρξει υπακοή, συναίνεση και ηθελημένη αποδοχή στην άσκηση εξουσίας σε μια κοινωνική σχέση θα πρέπει να υπάρχουν κάποιοι λόγοι νομιμότητας της εξουσίας» (Παναγιωτοπούλου Ρόη, σ. 94).

Για να μπορεί να ασκηθεί εξουσία, κατά τον Weber πρέπει να εξασφαλιστεί η συναίνεση, η αποδοχή, η συμμόρφωση των ατόμων που αποδέχονται το νόμιμο

χαρακτήρα της εξουσίας. Έτσι διαχωρίζει τρεις τύπους «καθαρής» νόμιμης εξουσίας: 1) Την χαρισματική εξουσία όπου ο ηγέτης (προφήτης, μάγος, ήρωας, αρχηγός) έχει ορισμένες εξαιρετικές ιδιότητες ή αρετές και μπορεί να εμψυχήσει την αφοσίωση και την πίστη στο άτομό του. 2) Την παραδοσιακή εξουσία, η νομιμοποίηση της οποίας αντλείται από την πίστη στην ιερότητα και ορθότητα των παραδόσεων, των ηθών και εθίμων. Ο εξουσιάζων δεν είναι προϊστάμενος αλλά «κύριος», δηλαδή κυρίαρχος και τα στελέχη του δεν είναι υπάλληλοι, αλλά προσωπικοί του υπηρέτες και οι εξουσιαζόμενοι είναι υποτελείς.

3. Την ορθολογική – νόμιμη εξουσία, η νομιμοποίηση της οποίας στηρίζεται στην πίστη για την ορθότητα των νόμων, διατάξεων, ρυθμίσεων και κανόνων. Τόσο οι εξουσιάζοντες όσο και οι εξουσιαζόμενοι αποδέχονται την ορθότητα και το αποτέλεσμα των νομικών διαδικασιών για τη διαμόρφωση, διατύπωση και έκδοση των νόμων, κανόνων, επιταγών.

Μετά τη Σχολή Επιστημονικής Διοίκησης και αφού επήλθε μια έντονη αμφισβήτηση από τον Simon για την επιστημονικότητά της (ήταν οπαδός του θετικισμού), η «Διοικητική Επιστήμη χρησιμοποιώντας ως αφετηρία διάφορους επιστημονικούς κλάδους όπως την Οικονομική Επιστήμη, την Κοινωνική Ψυχολογία, την Εργασιακή Ψυχολογία, την Οργανωτική Θεωρία κ.ά. Έχει οικοδομήσει ένα σημαντικό σύνολο γνώσεων γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων» (Χατζηπαντελή Π.,(1999), σ. 18).

Έτσι οι επόμενοι σταθμοί στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι:

Δ. Η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων με κυρίως εκπρόσωπο τον E. Mayo οι έρευνες του οποίου τον οδήγησαν σε συμπεράσματα για τις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων και πως μακροπρόθεσμα η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας (δεκαετία του 1930).

Ε. Η Σχολή των Επιστημών Συμπεριφοράς με βασικούς εκπροσώπους τον Maslow, τον Argyris, τον Barnard, τον McGregor και τον Likert. Ασχολήθηκαν με την παρακίνηση ανθρώπων, την λύση συγκρούσεων, την ηγεσία μέσα σε έναν οργανισμό. Τους απασχόλησαν και οι ανάγκες των εργαζομένων και απέδειξαν ότι συχνά υπάρχει διάσταση και σύγκρουση ανάμεσα στα συμφέροντα των εργαζομένων και σ' εκείνα της οργάνωσης. Τόνισαν την ιδέα ότι η εργασία πρέπει να καλύπτει την ανάγκη των εργαζομένων για αυτοπραγμάτωση (δεκαετία του '50).

ΣΤ. Η Νεοκλασική Οργανωτική Θεωρία με εκπροσώπους τους Simon, March

και Gyert. Οι οργανώσεις χαρακτηρίζονται κυρίως από την ύπαρξη σκοπού και από ορθολογισμό. Η σημαντικότερη οργανωτική δραστηριότητα θεωρείται η απόφαση και επομένως η λήψη αποφάσεων να οδηγεί σε τέτοιες αποφάσεις ώστε να είναι λογικά συνδεδεμένες μεταξύ τους, να υπηρετούν τους σκοπούς της οργάνωσης και να ξεπερνούν τα υποκειμενικά όρια του ορθολογισμού.

Ζ. Η Σχολή της Υπεροχής με εκφραστές τους Pascale, Athos, Peters. Περιέγραψαν ιστορίες επιτυχίας ορισμένων γνωστών μεγάλων εταιριών και τα χαρακτηριστικά ή τους τρόπους που θεωρούν ότι τις οδήγησαν στην επιτυχία. Αμφισβητείται η εγκυρότητά τους από την Διοικητική Επιστήμη. Αρκετοί managers πάντως επηρεάστηκαν και έστρεψαν την προσοχή τους στη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στην οργάνωση και στην Οργανωτική Παιδεία.

Η. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του '80 και είναι μια θεωρία που αντιμετωπίζει το προσωπικό μιας οργάνωσης όχι ως κόστος, αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο», στο οποίο πρέπει να επενδύει. Καλλιεργεί την αμοιβαιότητα και τον σεβασμό στις επιδιώξεις και ανησυχίες και των 2 πλευρών (Διοίκησης – εργαζομένων), την δέσμευση απέναντι στις αρχές και τους στόχους της οργάνωσης και την οργανωτική παιδεία (διακηρύξεις αρχών – κανόνων, επιμόρφωση, επικοινωνία, διαχείριση απόδοσης). Οι επικριτές τους καταλογίζουν ότι αγνοώντας πως τα συμφέροντα των εργαζομένων δεν συμπίπτουν πάντα μ' αυτά της διοίκησης, προσπαθούν να έχουν τη συναίνεσή τους και να μειώσουν τη δύναμη των συνδικαλιστικών τους οργανώσεων.

Θ. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (εστίαση στον πελάτη, συνεχής βελτίωση των διεργασιών, ενεργή συμμετοχή όλου του προσωπικού) και M.B.O. (στόχων).

1.2. ΗΓΕΣΙΑ – ΗΓΕΤΗΣ

Μιλώντας για την Διοίκηση μιας ομάδας ανθρώπων (εργαζομένων) στα προηγούμενα, είπαμε πως εκείνο που χρησιμοποιεί είναι η ισχύς και η εξουσία, που την ασκεί για να κάνουν οι εργαζόμενοι αυτό που επιθυμεί η Διοίκηση, προς όφελος της οργάνωσης και πιθανόν και των εργαζομένων.

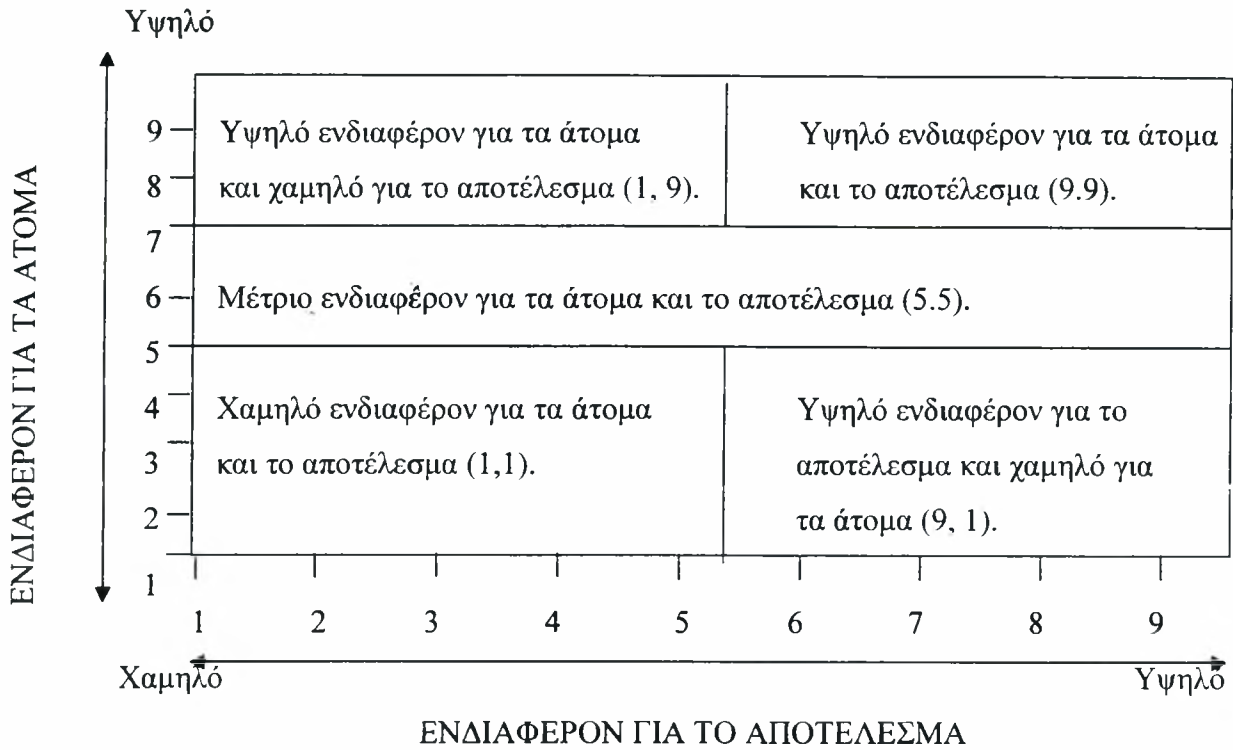
Μετά τη δεκαετία του 1950 όμως και με βάση τις Επιστήμες της Συμπεριφοράς, εισήλθαν στο χώρο της Διοίκησης οι έννοιες της ηγεσίας, της επικοινωνίας, της παρακίνησης, της εμπιστοσύνης κ.ά. Η Ηγεσία θεωρείται πολύ

σημαντική όταν υπάρχει μια ομάδα εργαζομένων, γιατί αυτό που θα ασκήσει ο ηγέτης – σε αντίθεση με τον manager – θα είναι η επιρροή, δηλαδή η «χαρισματική» εξουσία και όχι η ορθολογική – νόμιμη ή η παραδοσιακή εξουσία.

1.2.1. Το στυλ Ηγεσίας

Αυτό που απασχόλησε πολύ τους ερευνητές, είναι το **στυλ ηγεσίας**. Παρά το γεγονός ότι κάθε άνθρωπος – είτε ηγέτης είτε όχι – είναι μοναδικός και ανεπανάληπτος, με βάση κάποια κριτήρια, οι ερευνητές κατέταξαν τους ηγέτες ως προς το στυλ, ως εξής:

1. Με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων και για την ακρίβεια τον ρόλο και τον βαθμό συμμετοχής του ηγέτη και των μελών της ομάδας έχουμε 3 στυλ ηγεσίας. α) Το αυταρχικό, όπου ο ηγέτης παίρνει όλες τις αποφάσεις μόνος του, β) το δημοκρατικό, κατά το οποίο ο ηγέτης συζητά με τα μέλη της ομάδας του και μετά παίρνει αποφάσεις και γ) το χαλαρό στυλ κατά το οποίο ο ηγέτης δεν παίρνει αποφάσεις και αφήνει τα μέλη της ομάδας να ενεργούν αυτοβούλως.
2. Με κριτήρια τον προσανατολισμό του ηγέτη προς το έργο (αποτελέσματα) ή προς τους ανθρώπους (ανάγκες ή επιθυμίες τους) έχουμε τη Διοικητική Σχάρα των Blake και Mouton. Ανύπαρκτος ηγέτης είναι αυτός του σημείου 1.1. (αδιάφορος προς τους ανθρώπους και προς τα αποτελέσματα). Αναποτελεσματικός είναι ο ηγέτης του σημείου 1.9. (δίνει σημασία μόνον στις ανάγκες των ανθρώπων και όχι στα αποτελέσματα). Ο ηγέτης του σημείου 9.1. είναι μονομερώς αποτελεσματικός (σημασία μόνο στα αποτελέσματα και τους στόχους) και ο ηγέτης του 9.9. είναι ο αληθινά αποτελεσματικός και στην ουσία ο μόνος αληθινός ηγέτης. Είναι αυτός που μπορεί να επιτυγχάνει η ομάδα του τα καλύτερα αποτελέσματα και τα μέλη της ομάδας του να ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Στη μέση περίπου, στο σημείο 5.5. είναι ο μέτριος ηγέτης με μέτρια αποτελέσματα και ως προς την παραγωγή έργου και προς την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της ομάδας του. (σχήμα 1).



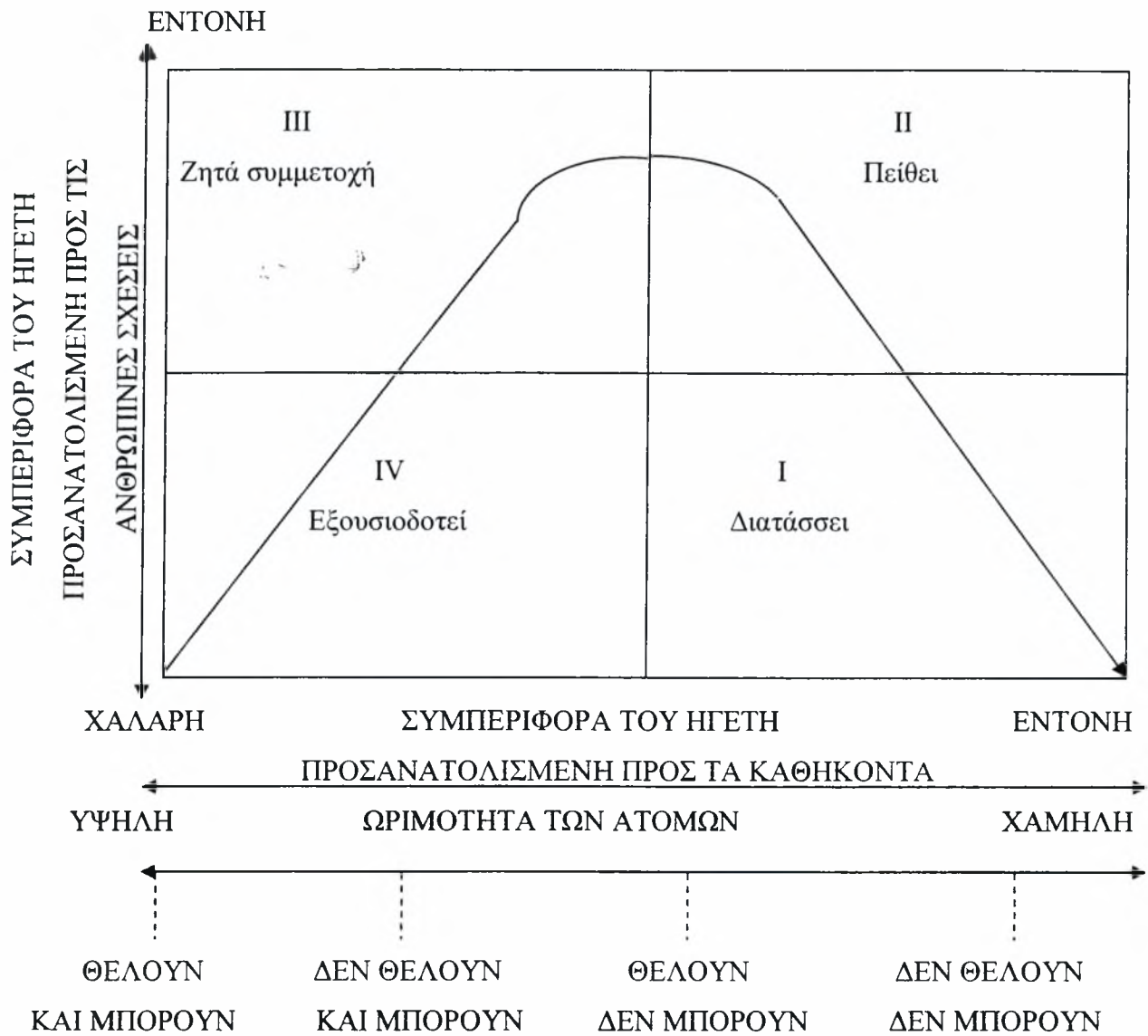
Σχήμα. 1 Διοικητική σχάρα των Blake – Mouton (1964)

3. Το αυταρχικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας όπως τα προσδιόρισε ο McGregor με βάση τη θεωρία του X και Ψ. Η θεωρία X δέχεται ότι οι περισσότεροι άνθρωποι απεχθάνονται την εργασία, ότι δεν έχουν επιθυμία για ανάληψη ευθυνών, δεν έχουν δημιουργικότητα για λύση προβλημάτων. Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν κίνητρα μόνο στο φυσιολογικό επίπεδο και στο επίπεδο ανάγκης για ασφάλεια (πυραμίδα Maslow) (σχήμα 2) και ότι πρέπει να ελέγχονται συνεχώς ή και να απειλούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού. Η θεωρία Ψ δέχεται αντιθέτως ότι για τους περισσότερους ανθρώπους η εργασία είναι φυσιολογική όσο και το παιχνίδι για τα παιδιά, αλλά και η ξεκούραση. Οι περισσότεροι έχουν τη δυνατότητα για δημιουργία και λύση προβλημάτων, ότι μπορούν να έχουν αυτοέλεγχο και να αυτοκατευθύνονται αν τους δοθούν κατάλληλες συνθήκες. Στην πυραμίδα του Maslow έχουν κίνητρα **και** στο κοινωνικό επίπεδο **και** αυτοπραγμάτωσης. Ανάλογα ποια από τις 2 θεωρίες ασπάζεται ο ηγέτης, θεωρείται αυταρχικός ή δημοκρατικός.



Σχήμα 2. Η πυραμίδα του Maslow

4. Ο Fiedler συνδέει το στυλ ηγεσίας με την υπάρχουσα κατάσταση. Η κατάσταση διαμορφώνεται από τις σχέσεις του ηγέτη και των μελών της ομάδας, από τη δομή των καθηκόντων που έχει να επιτελέσει η ομάδα και το κάθε μέλος ξεχωριστά. Σ' έναν οργανισμό ιεραρχικά δομημένο δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια για δημοκρατικό – συμμετοχικό στυλ.
5. Οι Hersey και Blanchard συνδέουν το στυλ ηγεσίας με την ωριμότητα των υφισταμένων. Πάλι οι 2 συνιστώσες είναι ο προσανατολισμός προς το έργο (αποτελέσματα) και προς τους ανθρώπους (μέλη της ομάδας). Έτσι ο ηγέτης εξουσιοδοτεί όταν η ωριμότητα είναι υψηλή (**και θέλουν και μπορούν**) παρακινεί όταν η ωριμότητα είναι μέτρια (μπορούν αλλά δεν θέλουν) πειθεί όταν θέλουν αλλά δεν μπορούν και διατάσσει, όταν η ωριμότητα είναι χαμηλή των μελών της ομάδας, δηλαδή ούτε θέλουν ούτε μπορούν. (Σχήμα 3).



Σχήμα 3. Το μοντέλο του κύκλου ζωής, με επεξήγηση της ωριμότητας

Στο σημείο αυτό θα μπορούσαμε να περιγράψουμε τον ιδανικό άνθρωπο με τον οποίο ο καθένας θα ήθελε να συνεργάζεται: α) Οι ικανότητές του, «το μπορώ» του ατόμου, τεχνογνωσία, διαρκής μάθηση β) «Το θέλω» του ατόμου, αυτοπαρακίνηση, ισχυρή εσωτερική θέληση, δημιουργική ένταση και γ) οι στάσεις του, οι αξίες, τα πιστεύω, η νοοτροπία τα οποία πρέπει να ταιριάζουν με την κουλτούρα του χώρου εργασίας του ατόμου και το «ποιόν» του οργανισμού. (Μπουραντάς Δ.,(2005), σ. 57).

Το στυλ πάντως ενός ηγέτη είναι συνήθως ρευστό και δεν είναι σε καμία περίπτωση ίδιος ούτε την ίδια ημέρα, ούτε με τους ίδιους συνεργάτες, γιατί μεγάλη σημασία έχει το έργο που έχει να υλοποιήσει ο ηγέτης και τα μέλη της ομάδας του.

Θα παίζει ρόλο: το επείγον του έργου, οπότε περιορίζεται η δυνατότητα συμμετοχικών διαδικασιών και συλλογικής απόφασης, όπως επίσης και από την εμπιστευτικότητα του έργου. Αντίθετα, η πιθανότητα να γίνουν μεγάλα λάθη με πολλές συνέπειες, όπως επίσης και η επιδίωξη ευρύτερης αποδοχής μιας απόφασης, θα μεγαλώσει την αποτελεσματική υλοποίηση της απόφασης, αν αυτή ληφθεί με ευρύτερη συμμετοχή. Ακόμη η σαφήνεια του έργου όπως και η πιθανότητα συγκρούσεων θα επηρεάσει τον ηγέτη στο να έχει περισσότερο ή λιγότερο δημοκρατικό – συμμετοχικό στυλ. (Μπουραντάς,(2005), σ. 232).

1.2.2. Λήψη αποφάσεων – επικοινωνία

Η λήψη αποφάσεων και η επικοινωνία είναι δύο από τις σημαντικότερες λειτουργίες ενός ηγέτη και οι δύο δραστηριότητες που βρίσκονται σε αντιπαράθεση είναι εκείνες της επίτευξης στόχων και της διατήρησης της ομάδας. Ακόμη ο ηγέτης καλείται να γεφυρώσει το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στο προσωπικό συμφέρον των εργαζομένων και το συλλογικό συμφέρον του οργανισμού.

Όταν οι αποφάσεις παίρνονται με βάση τον προγραμματισμό είναι πιο εύκολο να ληφθούν, ακολουθώντας βέβαια μια διαδικασία που είναι η εξής: (Σαΐτης Χρ.,(2005), Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, σ. 110).

- Προσδιορισμός του προβλήματος
- Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων.
- Επιλογή καλύτερης λύσης.
- Εφαρμογή της απόφασης – υλοποίηση
- Αξιολόγηση της απόφασης

Στο βαθμό που το επιτρέπουν οι συνθήκες, όπως είπαμε στα προηγούμενα, οι αποφάσεις μπορεί να είναι είτε ατομικές είτε συλλογικές. Σε περίπτωση κρίσεων, όπου δεν υπάρχει πολύς χρόνος οι αποφάσεις είναι επί το πλείστον ατομικές.

Η επικοινωνία είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία τόσο για τον ηγέτη όσο και για τα μέλη της ομάδας που επιδιώκουν κοινούς σκοπούς δηλαδή παραγωγή

έργου. Οι θεωρητικές προσεγγίσεις είναι πολλές, θα αναφέρουμε τα σημαντικότερα.

1. Ερμηνευτική προσέγγιση. Η επικοινωνία είναι η ερμηνεία μέσα από την παραγωγή συμβόλων που προσδίδουν νόημα στην καθημερινή δράση, είναι μορφή κοινωνικής αλληλόδρασης. Μέσα από την αλληλόδραση τα άτομα κατασκευάζουν τις δικές τους δομές, κανόνες, περιβάλλοντα.
2. Η κριτική προσέγγιση. Η επικοινωνία στις οργανώσεις είναι ένα μέσο εξουσίας, ως μια δυνατότητα για να εκφραστεί αντίθεση των συμφερόντων μεταξύ των διαφόρων ομάδων που ανταγωνίζονται στους κόλπους της οργάνωσης.³⁾
3. Οι μετανεωτερικές προσεγγίσεις. Οι υποστηρικτές αυτής της κατεύθυνσης θεωρούν ότι η επικοινωνία είναι ένα φαινόμενο που δεν μπορεί να προσδιοριστεί το αντικειμενικό νόημά του ούτε η γνώση της «ουσίας» του. Η επικοινωνία αποτελείται από ετερογενή είδη λόγου χωρίς δυνατότητες διυποκειμενικού ελέγχου της εγκυρότητάς τους. Ασχολούνται με τη γλώσσα, τη ρητορική, την ανάλυση διαλόγων και των συνθηκών κάτω από τις οποίες διαμείφθηκαν, τις επιδράσεις της εξουσίας στη χρήση της γλώσσας κ.ά. (Παναγιωτοπούλου Ρόη, σ. 71, 72).

Σε κάθε μορφή επικοινωνίας (τυπικής ή άτυπης, εσωτερικής ή εξωτερικής, κάθετης ή οριζόντιας) έχουμε έναν **πομπό**, τις **πληροφορίες ή ιδέες ή συναισθήματα** που θα μεταδώσει, την **κωδικοποίησή** τους (λέξεις, σύμβολα, κινήσεις κλπ.), τη **μεταβίβασή** τους (προφορικός, γραπτός λόγος, γλώσσα σώματος), τη λήψη του μηνύματος από τον **δέκτη** (ακοή, όραση κλπ.), την **αποκωδικοποίηση** και την **κατανόηση**.

1.2.3. Παρακίνηση

Η καλή επικοινωνία ανάμεσα στον ηγέτη και τους συνεργάτες του είναι σίγουρα κάτι που συμβάλλει σημαντικά στην παρακίνηση των συνεργατών από τον ηγέτη τους. Ακόμη και τον ιδανικό συνεργάτη να έχει κάποιος, που έχει ισχυρή αυτοπαρακίνηση, υπάρχουν περιθώρια στον ηγέτη να τον παρακινήσει για την επίτευξη υψηλών στόχων.

Οι θεωρίες είναι εν συντομία: α) ιεράρχησης αναγκών του Maslow (φυσικές, ασφαλείας, κοινωνικές, αναγνώρισης, αυτοπραγμάτωσης).

β) Θεωρία παρακίνησης – υγιεινής του Herbert (παράγοντες διατήρησης για μη δυσαρέσκεια: μισθός, συνθήκες εργασίας, οργάνωση, τρόπος ελέγχου. Παράγοντες κίνητρα: αίσθημα επιτυχίας, αναγνώριση, αίσθημα ευθύνης, επαγγελματική εξέλιξη).

γ) Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams

δ) Η θεωρία των Προσδοκιών του Vroom (προσπάθεια, απόδοση, ανταμοιβή).

Ένας ηγέτης πάντως για να παρακινήσει τους συνεργάτες πρέπει να τους εμπνεύσει, να τους προσανατολίσει προς ένα όραμα που έχει, ώστε να γίνει και δικό τους όραμα. Να τους προκαλέσει το ενδιαφέρον για την εργασία ανάλογα με τις δικές τους κλίσεις. Να τονώσει την αυτοπεποίθηση των συνεργατών του, ζητώντας τους το εφικτό των ικανοτήτων τους και αξιοποιώντας το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Συχνά να τους επιβραβεύσει έστω με ένα καλό λόγο. Να βρίσκει τα θετικά τους σημεία και να τους προσφέρει την αναγνώριση που δικαιούνται και την συνεχή ανατροφοδότηση.

Η παρακίνηση ακόμη επιτυγχάνεται όταν ο ηγέτης ενισχύει το αίσθημα ευθύνης και συμμετοχής των συνεργατών του και όταν εξαλείφει τα αντικίνητρα που δημιουργούνται. Αυτά είναι: το αίσθημα αδικίας που μπορεί να προκύψει από λάθη του ηγέτη, οι προσωπικοί ανταγωνισμοί στο χώρο εργασίας, η έλλειψη εμπιστοσύνης, οι κακές σχέσεις μεταξύ των συνεργατών. Ακόμη ο ηγέτης πρέπει να φροντίζει για καλές συνθήκες εργασίας, θέρμανσης, καθαριότητας και τέλος να δέχεται την κριτική από τους συνεργάτες του για τυχόν συμπεριφορές του που είναι αρνητικές.

1.2.4. Λύση συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις δεν είναι κάτι σπάνιο μεταξύ ατόμων ή ομάδων στα πλαίσια ενός οργανισμού. Οι διαφορετικές απόψεις μπορεί να οδηγήσουν σε διαμάχες και συγκρούσεις είτε ιεραρχικές (προϊσταμένου – υφισταμένων), είτε μεταξύ των μελών μιας ομάδας εργαζομένων και ομάδων μεταξύ τους.

Οι συγκρούσεις μπορεί να καταλήξουν να είναι θετικές α) όταν ωθούν τα άτομα σε μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία τους, β) όταν βοηθούν να εντοπιστούν σημεία δυσλειτουργίας στον οργανισμό και γ) όταν τελικά γίνουν εμπειρίες που εμπλουτίζουν τις γνώσεις και τις ικανότητες των ατόμων. «Το κριτήριο για το χαρακτηρισμό μιας σύγκρουσης ως θετικής ή αρνητικής θα είναι,

τελικά, αν εμποδίζει την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, είτε γιατί αναλώνει μεγάλο μέρος του χρόνου και των δυνάμεων αυτών που εμπλέκονται σ' αυτήν, είτε γιατί αποπροσανατολίζει την δράση τους» (Χατζηπαντελή Π.,(1999), σ. 151).

Πόσες συγκρούσεις θα διαδραματιστούν σ' ένα χώρο εργασίας και πόση ένταση θα έχουν, θα εξαρτηθεί από τον βαθμό ωριμότητας των μελών της οργάνωσης, την σταθερή και καλά δομημένη σειρά καθηκόντων και το πόσο κανονικό – σταθερό είναι το εργασιακό περιβάλλον (αλλαγές ή όχι προσωπικού) (Σαΐτης Χρ.,(2002), Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο, σ. 226).

Η διευθέτηση των συγκρούσεων είναι απαραίτητη για να συνεχιστεί η ομαλή συμβίωση των συγκρουόμενων μερών και η ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Οι τεχνικές είναι:

α) Η τεχνική της αποφυγής: Να συνεχίσουν να εργάζονται οι άνθρωποι που συγκρούστηκαν, στον ίδιο χώρο, αγνοώντας την ύπαρξη του προβλήματος ή του διαχωρισμού· να απομακρυνθεί κάποιος από τα συγκρουόμενα μέρη.

β) Ο συμβιβασμός: Να γίνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις και από τις δυο πλευρές κυρίως όταν καμία από τις δυο δεν έχει δίκιο.

γ) Επικράτηση: Αφήνονται οι 2 πλευρές να ανταγωνιστούν μέχρι να επικρατήσει ο ισχυρότερος. Συνήθως χάνουν και οι δύο και ο οργανισμός.

δ) Η συναλλαγή: Υποχωρεί η μια από τις συγκρουόμενες πλευρές, αφού της δοθεί κάποιο αντάλλαγμα.

Πάντως αν δεν ερευνηθούν τα αίτια της σύγκρουσης και δεν εξαλειφθούν, δεν πρόκειται να επέλθει πραγματική επίλυση της σύγκρουσης.

1.3. ΔΙΑΦΟΡΕΣ MANAGER – ΗΓΕΤΗ.

Από την αρχή του κεφαλαίου είπαμε ότι διοίκηση, η διεύθυνση και η ηγεσία είναι έννοιες αλληλοσυμπληρούμενες. Η διαχείριση, η εξουσία και η επιρροή είναι εξίσου απαραίτητες για κάποιον που ασκεί διοίκηση, ούτως ώστε να επιτευχθούν τα μέγιστα, τα άριστα σε κάθε επίπεδο και τομέα.

Οι διαφορές ανάμεσα σε manager και ηγέτη είναι:

MANAGER	ΗΓΕΤΗΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Διορίζεται • Χρησιμοποιεί νόμιμη – «δοτή» δύναμη (εξουσία) • Δίνει εντολές – οδηγίες, ανταμοιβές – τιμωρίες, παρακινεί μέσα «κατώτερων» αναγκών. • Ελέγχει • Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και λογική • Κινείται σε προκαθορισμένα – τυπικά πλαίσια • Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς» • Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση προτιμά τη σταθερότητα. • Αποδέχεται την πραγματικότητα • Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική. • Κάνει τα πράγματα σωστά. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναδεικνύεται • Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη • Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών. • Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει • Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά. • Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια. • Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί» • Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί. • Ερευνά την πραγματικότητα • Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική. • Κάνει τα σωστά πράγματα

1.4. Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

1.4.1 Το Σχολείο ως θεσμός και Οργανισμός

Όλα όσα αναφέρονται στα προηγούμενα αφορούν κυρίως Δημόσιες ή ιδιωτικές επιχειρήσεις και είναι αποτελέσματα ερευνών σε αυτούς τους κοινωνικούς χώρους. Όμως και το Σχολείο είναι ένας Οργανισμός στον οποίο ο/η Διευθυντής/τρια ασκεί Διοίκηση και ίσως να είναι περισσότερο αναγκαίο από οποιαδήποτε επιχείρηση να ασκήσει και Ηγεσία.

Το Σχολείο είναι ένας **κοινωνικός θεσμός**, ο οποίος καλείται να υλοποιήσει την, κατά το Σύνταγμα, δωρεάν παροχή εκπαίδευσης και Παιδείας στους νέους της χώρας μας.

Σκοπός της εκπαίδευσης είναι η πνευματική, ψυχική, κοινωνική, σωματική ανάπτυξη δηλαδή η ανάπτυξη των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, αξιών και στάσεων των μαθητών ώστε να σχηματίσουν μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα.

Είναι ένας **πολιτικός θεσμός** που καλείται να υλοποιήσει την εκπαιδευτική πολιτική της εκάστοτε κυβέρνησης. Ακόμη ένας **διοικητικός θεσμός** ο οποίος έχει 2 βασικά χαρακτηριστικά ενός γραφειοκρατικού οργανισμού: το εξειδικευμένο προσωπικό και το ιεραρχικό σύστημα εξουσίας.

Το Σχολείο επομένως είναι μια σύνθετη κοινωνική οργάνωση, όπου έχουμε ένα πλέγμα τυπικών σχέσεων και δομών, καθώς και άτυπες σχέσεις και ανεπίσημους κανόνες, από τις αλληλεπιδράσεις των ατόμων που ζουν και εργάζονται μέσα στο Σχολείο ή ατόμων που έξωθεν έχουν σχέση με τη λειτουργία του Σχολείου.

Δεν υπάρχει κανένας άλλος οργανισμός Δημόσιος ή Ιδιωτικός όπου το αποτέλεσμα της εργασίας, το «προϊόν» να είναι ο ίδιος ο **άνθρωπος** και μάλιστα οι νέοι μιας χώρας. Γι' αυτό και αγγίζει επικίνδυνα, ζητήματα ηθικής τάξεως, το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια σε μερικές χώρες και εσχάτως και στη χώρα μας οι νέοι, τα παιδιά να παρουσιάζονται σαν «προϊόντα» οικονομικής φύσεως μόνο και οι γονείς τους σαν πελάτες. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση).

Το Σχολείο είναι ένας οργανισμός που παράγει ένα εξαιρετικά δύσκολο έργο. Το έργο βέβαια τελικά, πραγματώνεται και καθρεφτίζεται στους ίδιους τους μαθητές. Δυστυχώς αυτό που ενδιαφέρει την κοινωνία και την οικονομία της αγοράς είναι μόνο οι επιδόσεις των μαθητών και όχι η ολοκλήρωση της προσωπικότητάς τους. Αυτό ενδιαφέρει στη συνέχεια και τους γονείς και εν τέλει εγκλωβίζει και τους μαθητές.

Οι έρευνες όμως για το πόσο αποτελεσματικό είναι ένα σχολείο ή ένας διευθυντής, δεν περιορίζονται πλέον μόνο στις γνωστικές επιδόσεις αλλά και σε κοινωνικούς, συναισθηματικούς, ψυχοκινητικούς στόχους που πρέπει να κατακτήσουν οι μαθητές. Πέραν αυτών δε, τα κριτήρια αποτελεσματικότητας διευρύνονται και στο ίδιο το διδακτικό προσωπικό και στην ικανότητα που μπορεί να αναπτύξει το ίδιο το Σχολείο να κάνει διάγνωση των αναγκών του, να εντοπίζει και να λύνει προβλήματα και να αυτοβελτιώνεται.

Ένα τέτοιο σχολείο δεν θα έχει Διευθυντή του έναν manager μόνον, αλλά έναν Διευθυντή / Manager / Ηγέτη, ο οποίος θα μπορεί να βλέπει το Σχολείο όχι μόνο ως Διοικητικό και Πολιτικό θεσμό αλλά και ως Κοινωνικό θεσμό.

1.4.2. Στυλ Ηγεσίας, Σχολικό κλίμα, λήψη αποφάσεων

Το **στυλ ηγεσίας** του Διευθυντή ενός Σχολείου είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, ώστε να είναι αποτελεσματικό ένα Σχολείο τόσο σε οργανωτικό – διοικητικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο διαδικασίας και καλλιέργειας της κουλτούρας του Σχολείου.

Το πρώτο επίπεδο έχει να κάνει: 1) με την ενδοσχολική διαχείριση στο βαθμό αυτονομίας που έχει το σχολείο, 2) την άσκηση ηγεσίας με έμφαση στην υποστήριξη της διδακτικής διαδικασίας και στο πρόγραμμα, 3) την ενδοσχολική επιμόρφωση, 4) την έμφαση στη σχολική επίδοση, 5) την συνεργασία με τους γονείς, 6) την συνεργασία και στήριξη από τις προϊστάμενες αρχές.

Το δεύτερο επίπεδο έχει να κάνει με την κουλτούρα του Σχολείου και με ποιες διαδικασίες αυτή καλλιεργείται, ώστε να υπάρχει υψηλό ηθικό, κοινό όραμα και αίσθηση αποστολής. Αυτές είναι: 1) συναδελφικότητα, συνεργασία, κοινές αντιλήψεις μεταξύ διευθυντή/ντριας και εκπαιδευτικών, 2) σαφείς στόχοι και υψηλές προσδοκίες, 3) άσκηση ηγεσίας που να υπερβαίνει το πρώτο επίπεδο, δηλαδή τη διαχείριση.

Αυτές οι διαδικασίες είναι που συνδιαμορφώνουν – όπως λέμε – το **σχολικό κλίμα** στο Σχολείο. Οι παράμετροι του σχολικού κλίματος είναι:

α) η επικοινωνία και οι σχέσεις εκπαιδευτικών με τους μαθητές, εκπαιδευτικών μεταξύ τους ή με τον διευθυντή/ντρια, εκπαιδευτικών, διευθυντή/ντριας με τους γονείς

β) η συνεργασία εκπαιδευτικών: συνεργατική διδασκαλία, συνεργασία στον προγραμματισμό και τον καθορισμό σαφών στόχων συνολικά του Σχολείου.

γ) Ο Διευθυντής και το στυλ ηγεσίας. Ο Διευθυντής επηρεάζει θετικά την επικοινωνία και τη συνεργασία όταν: 1) παίρνει δημοκρατικά και συμμετοχικά αποφάσεις, 2) δεν κάνει κατάχρηση εξουσίας και διακρίσεις εις βάρος συναδέλφων (αίσθηση δικαίου), 3) χρησιμοποιεί τον διάλογο και την πειθώ, 4) εμπνέει εμπιστοσύνη.

δ) Η συμμετοχή του μαθητή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Το κλίμα της τάξης και η αλληλεπίδραση μεταξύ μαθητών – δασκάλου στον συναισθηματικό τομέα, στην κοινωνική οργάνωση (θρανία, συμμαθητές, εξουσία δασκάλου) και στο μάθησιακό τομέα επιδρούν στους μαθητές και στους δασκάλους και κατ' επέκταση στο σχολικό κλίμα.

Όπως βλέπουμε η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων είναι από τις σημαντικότερες παραμέτρους που διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα.

Η **λήψη αποφάσεων**, που αφορούν σε ένα δημόσιο Σχολείο δεν γίνεται βέβαια μόνο σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Υπάρχουν τρία επίπεδα αποφάσεων: 1) Οι πολιτικές αποφάσεις που καθορίζουν την εκπαιδευτική πολιτική και παίρνονται σε επίπεδο Υπουργείου Παιδείας και Παιδαγωγικού Ινστιτούτου 2) Οι διοικητικές αποφάσεις που μετατρέπουν τις πολιτικές αποφάσεις σε γενικά σχέδια δράσης και 3) οι εκτελεστικές αποφάσεις που λαμβάνονται μετά από τις δυο προηγούμενες και σκοπεύουν στην εφαρμογή και τη δράση (Πασιαρδής Π.,(2004), Εκπαιδευτική Ηγεσία, σ. 179).

Στο σχολείο λοιπόν έχουμε εφαρμογή και δράση και οι αποφάσεις αποβλέπουν ακριβώς, στο να είναι η δράση συμμετοχική, αποτελεσματική και ευχάριστη για όλους. Ο βαθμός συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, των εκπαιδευτικών ή ακόμη και των μαθητών, μέσω των μαθητικών κοινοτήτων και για ορισμένα θέματα, θα χαρακτηρίσει τον Διευθυντή του Σχολείου, όπως είπαμε και στο κεφ. 1.2., ως αυταρχικό ή δημοκρατικό ή χαλαρό (αδιάφορο).

1.4.3. Η επικοινωνία, η εισαγωγή καινοτομιών, οι συγκρούσεις

Ο Διευθυντής/ντρια για να προωθήσει την **επικοινωνία** μεταξύ όλων στο Σχολείο οφείλει να δημιουργήσει τέτοιες συνθήκες ώστε:

α) Να ακούγονται οι απόψεις όλων των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων
β) Να μπορούν – αν θέλουν – να μιλούν για τη δουλειά που κάνουν όλοι οι συνάδελφοι.

γ) Να «δημιουργείται» ο απαιτούμενος χρόνος όταν υπάρχει κάτι σημαντικό να συζητηθεί. Όχι τυπολατρία. Να αντιμετωπίζει με προθυμία τα διάφορα ζητήματα και όχι με βιασύνη.

δ) Να αισθάνονται οι άνθρωποι ότι είναι υπεύθυνοι ο ένας για τον άλλο καλλιεργώντας την αμοιβαιότητα και την αίσθηση της κοινής εργασίας και στόχων.

ε) Να υπάρχει ενδιαφέρον για διαπροσωπικές σχέσεις.

στ) Οι μαθητές έχουν οργανωμένους θεσμούς για να συζητούν τις ανησυχίες και τα προβλήματά τους.

ζ) Οι γονείς και οι προϊστάμενες αρχές της Διοίκησης ενημερώνονται για πολιτικές που ακολουθεί το σχολείο.

η) Να εδραιωθεί η ειλικρίνεια των λόγων του κάθε συζητητή και να αποφεύγονται οι ³πάρερμηνείες των λεγομένων, κάτι που δυστυχώς, συχνά γίνεται ανάμεσα σε συζητητές.

θ) Να υπάρχει όσο το δυνατόν περισσότερη ηρεμία στη συμπεριφορά όλων

ι) Μαθητές, προσωπικό και γονείς αισθάνονται ότι η συμμετοχή τους στο σχολείο έχει αξία.

Όταν υπάρχει καλή επικοινωνία είναι ευκολότερη και η εισαγωγή καινοτομιών να γίνεται και η λύση των συγκρούσεων που τυχόν προκύψουν.

Καινοτομίες μπορεί να εισάγονται από την Κεντρική Διοίκηση (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο ή ΥΠΕΠΘ), μπορεί και από Πανεπιστήμια ή Ιδιωτικά Ερευνητικά Κέντρα, αλλά και σε τοπικό επίπεδο(μερικά σχολεία)ή να αφορούν ένα συγκεκριμένο Σχολείο (π.χ. αυτοαξιολόγηση – αξιολόγηση σχολικής μονάδας ή ενδοσχολική επιμόρφωση).

Οι καινοτομίες που επιβάλλονται άνωθεν, χωρίς μάλιστα να υπάρχει κατάλληλη επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και των διευθυντών, ενημέρωση των γονέων, προσαρμογή των καινοτομιών στο επίπεδο των μαθητών και η απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή, είναι πολύ δύσκολο να επιτύχουν στην διδακτική πράξη μέσα ή έξω από την αίθουσα διδασκαλίας. Π.χ. η εφαρμογή της Ευέλικτης Ζώνης το σχολικό έτος 2005 – 06. Ελήφθη η απόφαση μέσα στο καλοκαίρι του 2005, τον Σεπτέμβρη ήρθε η εγκύκλιος στα σχολεία για εφαρμογή υποχρεωτική, χωρίς καμία επιμόρφωση να προηγηθεί. Μετά από καθυστερημένες διαμαρτυρίες της Δ.Ο.Ε. το ΥΠΕΠΘ υπαναχώρησε κάπως, αλλά κατόπιν επέβαλε την εφαρμογή της, αφού προηγήθηκαν κάποια σεμινάρια. Δόθηκε στους Συλλόγους Διδασκόντων το δικαίωμα να αποφασίσουν με ψηφοφορία, αν θα προχωρήσουν άμεσα στην εφαρμογή της ή θα ζητήσουν περαιτέρω επιμόρφωση και κατόπιν εφαρμογή.

Θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον να ερευνηθεί η εφαρμογή της στα σχολεία όλης της χώρας. Τα συμπεράσματα θα ήταν πράγματι πολύ διδακτικά για όλους όσους εμπλέκονται στην Εκπαίδευση.

Αντιθέτως, καινοτομίες τοπικής εμβέλειας ή μικροεπιπέδου (οργάνωση διδασκαλίας ή αντιμετώπιση πειθαρχικών ζητημάτων), οι οποίες θα εισαχθούν στο σχολείο μετά από πρωτοβουλίες του Διευθυντή/ντριας ή των εκπαιδευτικών, έχουν αυξημένες πιθανότητες να επιτύχουν στην εφαρμογή. Σ' αυτό θα συμβάλλει οπωσδήποτε η διαδικασία δημιουργίας νέας κουλτούρας στο σχολείο (νέες αξίες), η ανακατανομή των ρόλων και του διαθέσιμου χρόνου των εκπαιδευτικών, η ικανότητα παρακίνησης εκ μέρους του Διευθυντή και δημιουργίας αυτού που λέμε ευνοϊκού σχολικού κλίματος. (Μαυροσκούφης Δ.,(2002), σ. 19).

Οι **συγκρούσεις** ανάμεσα σε Διευθυντή/ντρια – εκπαιδευτικών ή εκπαιδευτικών μεταξύ τους ή ακόμη και γονέα – εκπαιδευτικού είναι ό,τι χειρότερο μπορεί να συμβεί στο Σχολείο. Δυστυχώς όμως είναι ανθρώπινο και φυσιολογικό να συμβεί. Αρκεί να λύνονται οι συγκρούσεις και να μην αποτελούν φραγμό για τους εκπαιδευτικούς και τον Διευθυντή/ντρια να παράγουν έργο ή να γίνουν αιτία να χαλάσει το σχολικό κλίμα και οι **σχέσεις**.

Οι αιτίες των συγκρούσεων μπορεί να είναι πολλές, αλλά συνοψίζονται α) στις διαφορετικές ανάγκες, αξίες και πεποιθήσεις, β) στην άγνοια, κακή πληροφόρηση, ανταγωνισμό. Υπάρχουν τρεις τύποι συγκρούσεων στο σχολείο 1) Λανθάνουσα σύγκρουση. Υποβόσκει μια κακή κατάσταση στο σχολείο, χωρίς να εκδηλώνεται η σύγκρουση, συνήθως λόγω άνιση κατανομής έργου στους εκπαιδευτικούς. 2) Αντιληπτή σύγκρουση, η οποία προκαλείται από παρεξήγηση απόψεων ή θέσεων δηλαδή κακή επικοινωνία. Οι συγκρούσεις αυτές υφίστανται μόνο με τη μορφή αντιλήψεων που προκύπτουν από παρανοήσεις 3) Φανερή σύγκρουση. Αυτή είναι συγκεκριμένη και ορατή και έχει ως αποτέλεσμα διάφορες επιθετικές συμπεριφορές, όπως είναι οι ύβρεις, προσβολές, χειροδικίες. (Σαΐτης Χρ.,(2002), Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο, σ. 220).

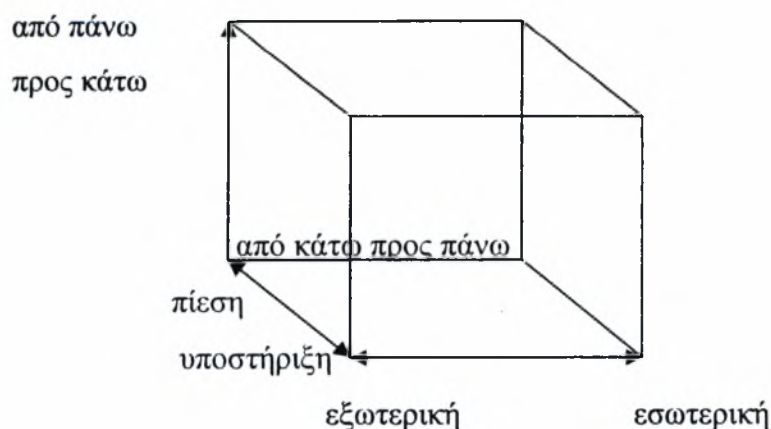
Για τη διευθέτηση των συγκρούσεων – αυτό είναι κάτι που συνήθως αναλαμβάνει ο Διευθυντής/ντρια – ισχύουν αυτά που είπαμε στο κεφ. 1.2.4. Οι συγκρούσεις δεν έχουν πάντα αρνητικές επιπτώσεις, αλλά αντιθέτως υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που επιδρούν θετικά στην ομάδα ή τα πρόσωπα (όταν λύνονται ομαλά).

1.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Μέχρι τώρα μιλήσαμε για το τι γίνεται στη Διοίκηση ενός Σχολείου και στη συνέχεια θα μιλήσουμε για την ανάγκη ύπαρξης αξιολόγησης και μάλιστα βασισμένη στη σύγχρονη μέθοδο αυτοαξιολόγησης που είναι η Έρευνα Δράσης.

1.5.1. Είδη και σκοπός της αξιολόγησης

Σχηματοποιώντας την αξιολόγηση μιας σχολικής μονάδας βλέπουμε **τις τρεις** διαστάσεις της: Στον άξονα εσωτερική – εξωτερική αναπαρίσταται η συνέχεια από την αυτοαξιολόγηση έως την αξιολόγηση από εξωτερικούς φορείς. Στον άξονα υποστήριξη – πίεση βλέπουμε τη «συμπεριφορά» του ιεραρχικού συστήματος όπου το ένα άκρο δείχνει υποστήριξη, έως το άλλο άκρο που ασκεί πίεση. Στον τρίτο άξονα «από πάνω προς τα κάτω» - «από κάτω προς τα πάνω» βλέπουμε με ποιον τρόπο το σύστημα (το σχολείο) αντιμετωπίζει και πραγματοποιεί αλλαγές. Στη μια άκρη οι αλλαγές επιβάλλονται άνωθεν (νομοθεσία, εθνικές δομές), ενώ στην άλλη αλλαγές μπορεί να προέρθουν από «κάτω» (δασκάλους, μαθητές, γονείς). Συνήθως το σύστημα, δηλαδή το σχολείο ισορροπεί σε κάποιο ενδιάμεσο σημείο, σ' όλους τους άξονες (MacBeath John,(2001), Η Αυτοαξιολόγηση στο Σχολείο, σ. 23).



Οι σκοποί της αξιολόγησης είναι πολλοί και εξαρτώνται από τα κίνητρα αυτού, ο οποίος αξιολογεί. Οι περισσότεροι προβάλλουν ως κίνητρο την βελτίωση (του μαθητή, του εκπαιδευτικού, του σχολείου ή του εκπαιδευτικού έργου και της εκπαίδευσης συνολικά).

Όσοι χρησιμοποιούν την αξιολόγηση τεχνοκρατικά, ενδιαφέρονται για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, ώστε να προχωρήσουν στη λήψη αποφάσεων.

Όσοι χρησιμοποιούν την αξιολόγηση πλουραλιστικά – ανθρωπιστικά, ενδιαφέρονται για την καταγραφή της πολλαπλής πραγματικότητας του Σχολείου, τη χρήση πολλαπλών δεδομένων για διερεύνηση σε βάθος, για κατανόηση και ερμηνεία των καταστάσεων.

1.5.2. Αυτοαξιολόγηση

Εκείνοι που γνωρίζουν καλύτερα από τον καθένα τι γίνεται στο Σχολείο, είναι σαφώς οι δάσκαλοι, ο/η διευθυντής/ντρια και οι μαθητές. Βέβαια ο καθένας έχει τη δική του οπτική γωνία είτε όταν αφορά το δικό του έργο, είτε το έργο του άλλου. Κανένα Σχολείο δεν είναι ίδιο με ένα άλλο κι ούτε ένας δάσκαλος ή διευθυντής όταν αλλάζει Σχολείο είναι όπως ήταν στο προηγούμενο. Σίγουρα πάντως τα πιο σημαντικά για κάθε Σχολείο είναι: ψυχική και φυσική υγεία όλων, αλληλοσεβασμός, κίνητρα, ηθική, τιμιότητα, σχέσεις, επικοινωνία. Η ανάπτυξη της επικοινωνίας μάλιστα, έστω κι αν στην αρχή γίνεται με διαπληκτισμούς, δείχνει ακριβώς τη διάθεση των εκπαιδευτικών και τη θέλησή τους να αυτοαξιολογηθούν.

Η αυτοαξιολόγηση του Σχολείου ή ενός εκπαιδευτικού ή διευθυντή δεν είναι κάτι εύκολο. Προϋποθέτει την ανάπτυξη κάποιων δεικτών με κάποια κριτήρια που όταν αφορά σε ένα Σχολείο, πρέπει να τεθούν από κοινού, από όλους τους εκπαιδευτικούς και τον Διευθυντή/ντρια.

Ποια έξωθεν και άνωθεν αξιολόγηση θα μπορούσε να προκαλέσει ανάπτυξη ενός Σχολείου και βελτίωσή του, περισσότερο από την αυτοαξιολόγησή του; Το Σχολείο τόσο περισσότερο μπορεί να αναπτυχθεί, όσο περισσότερο μαθαίνει από τα ίδια τα μέλη του (διευθυντή/ντρια, δασκάλους, μαθητές).

Ένα παράδειγμα

«Να πώς ξεκίνησε η αυτοαξιολόγηση σε ένα σχολείο. Οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και οι γονείς συμπλήρωσαν το ΠΑΑ, εντοπίζοντας τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του σχολείου σε καθέναν από τους δώδεκα τομείς.

Στόχος	Για το χρειαζόμαστε;
Συνέπειες	Τι αποτέλεσμα θα έχει;
Παρενέργειες	Ποιες μπορεί να είναι οι ανεπιθύμητες συνέπειες;
Εφαρμοσιμότητα	Μπορούμε να το κάνουμε;
Πρακτικότητα	Μπορούμε να το εφαρμόσουμε στην πράξη με τα μέσα που διαθέτουμε;
Χρόνος	Είναι συμβατό με τα χρονικά πλαίσια που έχουμε στη διάθεσή μας;
Ισορροπία	Καλύπτει το θέμα που θέλουμε σε εύρος ή σε βάθος;
Δεδομένα	Τι δεδομένα θέλουμε να συλλέξουμε;
Συμμετοχή	Ποιοι θα συμμετέχουν στη διαδικασία;
Χρόνος ανατροφοδότησης	Πόσος χρόνος θα χρειαστεί για να καταλήξουμε σε συμπεράσματα;

Εικ. 1 Πώς θα επιλέξουμε την καλύτερη μέθοδο ή εργαλείο

Τομέας	
Κριτήρια	
Δείκτες	
Μέθοδοι	

Εικ. 2. Ένα απλό πλαίσιο για τη χρήση του ΠΑΑ

Έπειτα από πολλή συζήτηση η ομάδα αποφάσισε ότι ο τομέας στον οποίο υπήρχαν οι περισσότερες διαφωνίες ήταν η «Ποιότητα μάθησης και διδασκαλίας», και ότι επομένως εκεί υπήρχαν περιθώρια για περαιτέρω έρευνα. Στη συνέχεια όρισαν τα κριτήρια βάσει των οποίων το σχολείο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί επιτυχημένο σ' αυτό τον τομέα. Για παράδειγμα:

- Η δυνατότητα στους μαθητές να ελέγξουν αν κατανοούν αυτά που διδάσκουν οι

εκπαιδευτικοί.

- Οι εκπαιδευτικοί προσφέρουν στους μαθητές άμεση και ουσιαστική ανατροφοδότηση για τη δουλειά τους.
- Οι εργασίες για το σπίτι στα διάφορα μαθήματα είναι κατανεμημένες σωστά κατά τη διάρκεια της εβδομάδας.
- Όλοι γνωρίζουν και καταλαβαίνουν ποια είναι τα κριτήρια βαθμολόγησης.

Καθοδηγούμενοι από αυτά τα κριτήρια, συζήτησαν τους κατάλληλους δείκτες που θα γίνονταν με σαφήνεια κατανοητοί από τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές και οι οποίοι θα διατυπώνονταν με τέτοιον τρόπο που θα επέτρεπε σε όλους να κρίνουν αν πληρούνταν ή όχι τα κριτήρια. Παραδείγματα τέτοιων δεικτών είναι τα εξής:

- Δίνεται η δυνατότητα στους μαθητές να αξιολογούν κατά πόσο κατάλαβαν κάθε μάθημα.
- Όλοι οι εκπαιδευτικοί ορίζουν ποιες μέρες θα ανατεθούν εργασίες για το σπίτι και τηρούν τη συμφωνία.
- Τα κριτήρια αξιολόγησης της δουλειάς των μαθητών σε κάθε μάθημα διατυπώνονται γραπτά και μοιράζονται στους μαθητές και στους γονείς.

Αφού συμφώνησαν για τους δείκτες που θα χρησιμοποιούσαν, το επόμενο βήμα ήταν να βρουν τις κατάλληλες μεθόδους για να μετρήσουν το βαθμό επιτυχίας τους. Το σχολείο αποφάσισε να χρησιμοποιήσει τις ακόλουθες μεθόδους:

- Οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται για να σχεδιάσουν ένα φύλλο αυτοαξιολόγησης με το οποίο οι μαθητές θα αλληλο-αξιολογούνται. Οι μαθητές το συμπληρώνουν ανά δύο.
- Οι μαθητές συμπληρώνουν έναν πίνακα εργασιών στο σπίτι, όπου καταγράφουν πώς κατανέμουν το χρόνο τους μελετώντας τα διάφορα μαθήματα.
- Σχεδιάζεται ένα ερωτηματολόγιο που συμπληρώνεται από όλες τις τάξεις για να διαπιστωθεί ποια κριτήρια χρησιμοποιεί ο κάθε εκπαιδευτικός όταν αξιολογεί τη δουλειά των μαθητών του.

Όταν ένα σχολείο ξεκινά μια τέτοια συστηματική διαδικασία, είναι καλό για όλους τους συμμετέχοντες να συμφωνήσουν πού θέλουν να καταλήξουν και πώς θα φτάσουν εκεί, ορίζοντας με σαφήνεια τα ενδιάμεσα στάδια. Αν παραλείψουν αυτήν

τη διαδικασία, μπορεί αργότερα να συναντήσουν προβλήματα. Έχουμε διαπιστώσει ότι κατά κανόνα οι άνθρωποι θεωρούν πως όλοι αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο την ορολογία, τη χρήση και τη σκοπιμότητα των μεθόδων αυτοαξιολόγησης. Μπορούμε να αποφύγουμε τις παρανοήσεις αν αφιερώσουμε λίγο χρόνο για να συζητήσουμε προσεκτικά όλα τα στάδια της διαδικασίας, ώστε να γίνουν κατανοητά από όλους. Αυτό επίσης θα μας βοηθήσει να εμβαθύνουμε στη διαδικασία και να επεξεργαστούμε και να συνειδητοποιήσουμε πράγματα που μπορεί προηγουμένως να μην είχαν διατυπωθεί ρητά επειδή είχαν θεωρηθεί αυτονόητα».(MacBeath, J.,(2005), Η Αυτοαξιολόγηση στο Ευρωπαϊκό Σχολείο, σελ. 168-171).

Η αυτοαξιολόγηση μιας Διευθύντριας ενός Σχολείου επίσης δεν είναι εύκολη υπόθεση. Για να επιφέρει η αυτοαξιολόγηση, τη βελτίωση στην άσκηση του διευθυντικού της ρόλου, πρέπει αυτή η Διευθύντρια να διδαχθεί, να μάθει από τα λάθη που έκανε η ίδια (πρωτίστως), αλλά και οι άλλοι (δάσκαλοι, γονείς, προϊστάμενοι ή άλλοι) εμπλεκόμενοι στη λειτουργία του σχολείου. Τα λάθη λοιπόν και τα αρνητικά σημεία πρέπει να εντοπιστούν και να μελετηθούν σε βάθος. Τα θετικά σημεία βέβαια δεν τα παραβλέπουμε, αλλά επανεκτιμούμε την αξία τους. Πρέπει να μελετηθούν όλα όσα είχαν μεγάλη σημασία κι όχι τα ασήμαντα.

Η γράφουσα, αξιολογώντας τον εαυτό της για το σχολικό έτος 2005 – 2006 θεωρεί ότι έκανε πολλά λάθη σε όλα τα επίπεδα. Δεν κατάφερε κατ' αρχήν ν' αφήσει έξω από τη δουλειά της στο σχολείο, την κούραση που της προκάλεσαν οι Μεταπτυχιακές Σπουδές. Μάλιστα πολλές φορές, όταν πιεζόταν από το χρόνο, έκανε δουλειά του Μεταπτυχιακού στο σχολείο, σε ώρα εργασίας. Εξαιτίας του άγχους, ήταν πολύ απότομη με τους συναδέλφους της και διαταράχθηκαν κάπως οι σχέσεις με μερικούς και το κλίμα του Σχολείου.

Ήταν περισσότερο τυπολάτρης με απουσίες των δασκάλων, με τη μείωση του διδακτικού ωραρίου, με το ωρολόγιο πρόγραμμα.

Με την υποχρεωτική εφαρμογή της Ευέλικτης Ζώνης, δεν τους βοήθησε, παρά ελάχιστα στην αρχή, για την εκπόνηση της εργασίας που ανέλαβε το Σχολείο. Βέβαια δεν τους ασκήθηκε και καθόλου πίεση για το αποτέλεσμα, το οποίο τελικά ήταν μάλλον μέτριο.

Το έργο που παραγόταν μέσα στις τάξεις, στο μάθημα των Γερμανικών ήταν ελάχιστο. Δεν βρήκε τρόπο να παρέμβει.

Οι συγκρούσεις με την γυμνάστρια ξεκίνησαν σχεδόν από την αρχή της σχολικής χρονιάς και συνεχίστηκαν μέχρι την ημέρα που έδιναν ενδεικτικά και

απολυτήρια. Δεν κατάφερε να τις διευθετήσει καλά.

Στη συνέχεια της εργασίας αυτής, θα ερευνηθούν τα αίτια και οι συνέπειες λαθών της ερευνήτριας, αλλά και των συναδέλφων, γονέων ή προϊσταμένων και όπως ειπώθηκε και στην εισαγωγή, σκοπός είναι η αυτογνωσία και η αυτοβελτίωση.

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΝΑΛΥΣΗ

2.1. Περιγραφή της μεθόδου

Στην εισαγωγή της εργασίας, περιγράψαμε σε γενικές γραμμές τι είναι η Έρευνα – Δράση (ποιοτική μέθοδος), πότε γίνεται η έναρξη μιας τέτοιας έρευνας (αφετηρία από προβληματικές καταστάσεις στην παραγωγή έργου του εργαζόμενου – ερευνητή και προσπάθεια βελτίωσης της πρακτικής του).

Η Έρευνα – Δράση βασίζεται κυρίως στην παρατήρηση (ή αυτοπαρατήρηση) και σε δεδομένα συμπεριφοράς. Άρα σημαντικό χαρακτηριστικό της είναι ότι είναι μια ερευνητική μέθοδος εμπειρική. Όπως είπαμε και στην εισαγωγή (κεφ.2. Ποιοτική ή ποσοτική έρευνα), ο πραγματισμός πρεσβεύει ότι η πραγματικότητα είναι η ίδια η εμπειρία και δεν είναι απλώς η αισθητηριακή εμπειρία, αλλά μια έννοια που συμπεριλαμβάνει τα πάντα (συνείδηση, λογική, φαντασία, αξίες, ηθική κ.α.).

Η εγκυρότητα της μεθόδου βασίζεται σ' αυτό ακριβώς το επιστημολογικό υπόβαθρο, που στην εισαγωγή περιγράφεται λεπτομερέστερα. Και η αξιοπιστία βασίζεται στη λεπτομερή καταγραφή σημαντικών γεγονότων με μια χρονική συνέχεια ενός σχολικού έτους, όπως επίσης και στη διαλεκτική σχέση θεωρίας και πράξης, δηλαδή τον συσχετισμό της έρευνας και της δράσης.

«Η έρευνα προϋποθέτει έναν σαφή και σταθερό σκοπό, ο οποίος καθορίζει και προηγείται των μέσων. Απαιτεί να ακολουθούνται τα μέσα με ακρίβεια και συνέπεια. Και ακόμη να μη γίνεται καμία αναθεώρηση έως ότου ολοκληρωθεί η διαδοχή των βημάτων. Αντίθετα η δράση είναι δοκιμαστική, αδέσμευτη, ευπροσάρμοστη. Τοποθετεί τα γεγονότα σε ριζικά διαφορετική οπτική, δημιουργώντας το μέλλον, με βάση τις υπάρχουσες δυνατότητες, ενώ η έρευνα αντιλαμβάνεται το παρόν στο πλαίσιο των τελικών αποτελεσμάτων». (L. Cohen, L. Manion, (1994), σ. 273).

Το ζητούμενο είναι επομένως η αλληλοτροφοδότηση ανάμεσα στην έρευνα και στη δράση. Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε για να ερευνηθούν τα αρνητικά σημεία, στην άσκηση της διοίκησης του Δημοτικού Σχολείου κατά το 2005 – 2006, ώστε η υπεύθυνη της διοίκησης να αποκτήσει αυτογνωσία και να επέλθει βελτίωση, όπου ήδη δεν επετεύχθη αυτή. Η συλλογή των στοιχείων έγινε κυρίως με

την τήρηση ημερολογίου από την έναρξη του σχολικού έτους τον Σεπτέμβριο του 2005 έως τη λήξη του, τον Ιούνιο του 2006. Τα στοιχεία που καταγράφηκαν προέκυψαν από την συμμετοχική παρατήρηση των εμπλεκομένων, σε σημαντικά γεγονότα κατά τη λειτουργία του Σχολείου και της Διευθύντριας. Καταγράφηκαν συμπεριφορές, λόγια, πράξεις, απόψεις των εκπαιδευτικών του Σχολείου, αλλά και των υπολοίπων που εμπλέκονται στη λειτουργία του Σχολείου (γονέων, μαθητών, προϊσταμένων, Σχολικού Συμβούλου, εργολάβου, μηχανικών κ.α.). Επίσης στοιχεία που καταγράφηκαν, προέκυψαν από την αυτοπαρατήρηση, την ενδοσκόπηση και τον κριτικό αναστοχασμό της γράφουσας καθώς και ενός συναδέλφου – κριτικού φίλου.

Μετά τον εντοπισμό των προβλημάτων που προέκυψαν σχεδόν από την αρχή της χρονιάς, καταγράφεται στο ημερολόγιο ο προβληματισμός της γράφουσας, ώστε να βρει τρόπους να λυθούν τα προβλήματα, είτε συζητώντας με τον κριτικό φίλο είτε με κριτικό αναστοχασμό. Πράγματι δοκιμάζει τρόπους που αρχίζουν από συζήτηση με τον συνάδελφο, ένδειξη ανεκτικότητας μέχρι και μετωπική σύγκρουση. Σε κάποια σημεία επήλθε βελτίωση. Σε άλλα χειροτέρευση.

Στη συνέχεια θα παραθέσουμε τα δεδομένα(στοιχεία), τους παράγοντες κατάταξής τους, και την κωδικοποίησή τους.

2.2. Παρουσίαση των στοιχείων

Οι παράγοντες στους οποίους θα κατατάξουμε τα στοιχεία είναι: α) **εξωσχολικοί** (Υ.Π.Ε.Π.Θ. προϊστάμενοι, Σχολ. Σύμβουλος, Ευέλικτη Ζώνη, Νέα Βιβλία κ.α.), β) **ενδοσχολικοί** (Δάσκαλοι, μαθητές, γονείς, κτιριακές – υλικοτεχνικές ανάγκες, παιδαγωγικό – αθλητικό υλικό), γ) **προσωπικοί** (Μεταπτυχιακό, μεγάλη οικειότητα, λάθος εκτίμηση κατάστασης).

Α. ΕΞΩΣΧΟΛΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	
ΥΠΕΠΘ Προϊστάμενος Α Προϊστάμενοι Β,Γ	Άνωθεν εισαγωγή καινοτομίας. Τυπικότητας σχολαστική για διδ/κές ώρες, μη πρόσκληση εγκαινίων πιστική ψηφοφορία, λάθη στις τοποθετήσεις εκπ/κών
Σχολικός Σύμβουλος	Επιμόρφωση, συνεργασία, κατανόηση
Ευέλικτη Ζώνη	Αλλαγές στο ωρολόγιο πρόγραμμα (2 δίωρα) Αντιδράσεις από δασκάλους στην εκπόνηση σχεδίου εργασίας
Νέα βιβλία	Άγχος του άγνωστου Ελλιπής επιμόρφωση
Εργολάβος, Μηχανικοί	Καθυστέρηση στην αποκατάσταση ελλείψεων και βλαβών Λάθος στην έκταση του νέου κυλικείου – αναστολή άδειας
Τοπικές Αρχές	Πλημμελής συντήρηση παλιού κτηρίου (όχι αλλαγή κουφωμάτων, όχι βάψιμο).

Πίνακας 1

Β. ΕΝΔΟΣΧΟΛΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	
Δάσκαλοι	<p>Διδακτικό ωράριο</p> <p>Αδικαιολόγητες απουσίες</p> <p>Έλλειψη εμπιστοσύνης, ασυνέπεια, ανάρμοστη συμπεριφορά</p> <p>Επιστημονική και παιδαγωγική ανεπάρκεια</p> <p>Άρνηση καινοτομίας</p>
Γονείς	<p>Παράπονα για δάσκαλο – σύγκρουση με δάσκαλο</p> <p>Ατύχημα μαθήτριας</p>
Μαθητές	<p>Όχι πολύ μάθημα από εμένα</p> <p>Τιμωρίες (λεκτικές, χειροδικία σπάνια)</p> <p>Συμμετοχή εκ μέρους μου σε αθλητικές δραστηριότητες</p>
Κτιριακές – υλικοτεχνικές ανάγκες	<p>Νέα γραφεία</p> <p>Μεταφορά εργαστηρίου Η/Υ</p> <p>Οργάνωση βιβλιοθήκης</p> <p>Αγορά κουρτινών</p> <p>Όχι μεταφορά TV/video, όχι δεύτερο κουδούνι</p>
Παιδαγωγικό υλικό αθλητικό	<p>Αγορά βιβλίων</p> <p>Αγορά αθλητικού υλικού</p> <p>Αγορά γραφικής ύλης</p>

Πίνακας 2

Γ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ (ΤΗΣ ΓΡΑΦΟΥΣΑΣ)	
Λάθος εκτίμηση Κατάστασης	Άκομψη μετακίνηση δασκάλας
Μεγάλη οικειότητα	Προσωπική έκθεση ακόμη και κομματικών προτιμήσεων Προσωπική έκθεση έλλειψης θρησκευματος εκ μέρους μου Υπερβολική εμπιστοσύνη
Μεταπτυχιακό	Άγχος, κούραση Κατάχρηση χρόνου εργασίας Απουσία 1 ώρα / Παρασκευή Απότομη συμπεριφορά Όχι πολλές δυνάμεις για παρακίνηση, οργάνωση εορτών Όχι έγκαιρα ενημέρωση για εξετάσεις Μεταπτυχιακού.

Πίνακας 3

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ -ΕΡΜΗΝΕΙΑ

3.1. Εξωσχολικοί παράγοντες

Οι εξωσχολικοί παράγοντες από τους οποίους προέκυψαν στοιχεία που επέδρασαν στον τρόπο άσκησης της Διοίκησης του Σχολείου, αναφέρονται στον πίνακα 1. Βέβαια αυτοί είναι οι σημαντικότεροι, αλλά στην καθημερινή πρακτική στο Σχολείο, σε ανύποπτο χρόνο μπορεί να επιδράσουν απρόβλεπτοι παράγοντες. Μπορεί π.χ. ο ηλεκτρολόγος που έκανε τη σύνδεση του καινούργιου καυστήρα, να την έκανε λάθος και ξαφνικά ένα σύννεφο καπνού να τυλίγει το Σχολείο εξωτερικά. Αν δεν προλάβεις να κλείσεις τον διακόπτη στο λεβητοστάσιο, τότε κινδυνεύει να ανατιναχθεί στον αέρα. Ευτυχώς εκείνη την ημέρα η γράφουσα πρόλαβε! Αυτό το συμβάν και άλλα δεκάδες καθημερινά, που κρατούν μια ημέρα ή μια ώρα δεν θα αναφερθούν στην εργασία. Θα χρειάζονταν εκατοντάδες σελίδες. Θα ασχοληθούμε κυρίως με παράγοντες που επί μακρόν επιδρούν στη λειτουργία του Σχολείου.

Οι αντιδράσεις, οι συμπεριφορές, οι ενέργειες απέναντι στο πρόβλημα που δημιουργήθηκε από κάθε παράγοντα – είτε της ερευνήτριας, είτε των εμπλεκομένων θα καταγραφούν και θα κωδικοποιηθούν τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα.

Το ΥΠΕΠΘ αποφάσισε την υποχρεωτική εισαγωγή της Ευέλικτης Ζώνης. Είναι μια περίπτωση άνωθεν εισαγωγής καινοτομίας. Όπως γνωρίζουμε, στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση υπάρχει ιεραρχία και από τη στιγμή που φτάνει στο Σχολείο εγκύκλιος του Υπουργείου, ο Διευθυντής/ντρια είναι υπεύθυνος/η να την υλοποιήσει, να την κάνει πράξη. Κι όμως στα μάτια των συναδέλφων – όπως φαίνεται στο ημερολόγιο στις 12/10/05 – η ερευνήτρια ήταν μια δουλοπρεπής. Έπρεπε – είτε κάποιος – να αντιδράσουν οι διευθυντές και να μην υλοποιήσουν την εγκύκλιο. Άρα δεν έδειξε η ερευνήτρια – κατά την γνώμη του – ηγετική συμπεριφορά, αλλά απλώς κατώτερου στελέχους. Τυπικά έτσι έγινε, αλλά ουσιαστικά δεν υπήρξε κανένας έλεγχος ούτε από τον Σχολικό Σύμβουλο, ούτε από την Διευθύντρια για την δουλειά που έγινε και ουσιαστικά ακυρώθηκε στην πράξη η εγκύκλιος. (σημ. Ο συγκεκριμένος συνάδελφος, που είναι εξαιρετικός δάσκαλος, δούλεψε το σχέδιο εργασίας). Ο Σχολικός Σύμβουλος – επισημαίνουμε – δεν δεχόταν το ωρολόγιο πρόγραμμα χωρίς την Ευέλικτη Ζώνη. Βέβαια όλα αυτά δεν θα συνέβαιναν αν η εισαγωγή της παραπάνω καινοτομίας γινόταν με τη σύμφωνη γνώμη

των εκπαιδευτικών, μετά από πολύ καλή επιμόρφωσή τους. **(ελλιπής αντίδραση στις προϊστάμενες αρχές – εφαρμογή ιεραρχίας).**

Ο Προϊστάμενος Α, δείχνει πράγματι μια τυπικότητα στη μη απώλεια διδακτικών ωρών. Ίσως να μην έχει άδικο, άλλωστε κι εκείνος έχει ιεραρχικά κάποιον πιο πάνω. Αλλά όταν αυτή η τυπικότητα εξαντλείται ακόμη και την προτελευταία ημέρα του σχολικού έτους (14 Ιουνίου), τα αποτελέσματα είναι αρνητικά. Επιδεικνύοντας αυτή την τυπικότητα για τη μεγάλη γιορτή των 100 χρόνων του Σχολείου στη λήξη του 2005, στην οποία τότε δεν υπάκουσε η γράφουσα και έγινε η γιορτή την ώρα που είχαμε προκαθορίσει, κατάφερε να μην γίνει καθόλου γιορτή λήξης τη χρονιά 2005 – 2006, παρά μόνο 2 – 3 αγώνες (μπάσκετ, ποδοσφαίρου) ανάμεσα στις τάξεις.

Όσο για τα εγκαίνια της νέας πτέρυγας, όπου δεν εκλήθη και τηλεφώνησε στην ερευνήτρια για να την επιπλήξει, ενώ είχε προσκληθεί από την Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση (απ' όπου η γράφουσα πήρε εντολή να οργανώσει την τελετή μέσα σε 2 ημέρες), η αντίδρασή της ήταν άμεση κι ούτε για μια στιγμή δεν σκέφτηκε την ιεραρχία. (Ημερολόγιο: Παρασκευή 5 Μαΐου 2006). **(αντίδραση στους προϊσταμένους).**

Το πρόβλημα με τους προϊσταμένους - φέτος μόνο δημιουργήθηκε – είχε να κάνει με τις διπλάσιες σχεδόν ώρες που έδωσαν στον γυμναστή Ολυμπιακής Παιδείας. Χωρίς οι ίδιοι να έχουν κακές προθέσεις (τουναντίον μάλιστα), εξαιτίας του περισσεύματος των γυμναστών που υπάρχει, έχουμε στα σχολεία 2 – 3 γυμναστές. Αυτό δημιουργεί προβλήματα στην κατάρτιση του προγράμματος, δεδομένου ότι, ειδικά γι' αυτό το μάθημα, υπάρχει περιορισμός στις ώρες και τις τάξεις από τον Σχολικό Σύμβουλο. **(έλλειψη συνεργασίας με προϊσταμένους).**

Το τηλεφώνημα από τα γραφεία (δεν γνωρίζουμε βέβαια από ποιον δόθηκε η πρώτη εντολή ιεραρχικά), να γίνει η ψηφοφορία για την Ευέλικτη Ζώνη εκείνη την ημέρα, μέσα σε μια ώρα, το αισθανθήκαμε όλοι εκβιαστικό, διότι το ίδιο βράδυ ο Σύλλογος Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης είχε καλέσει έκτακτη γενική συνέλευση για το συγκεκριμένο θέμα. Σημειωτέον ότι η ψηφοφορία και η τυχόν πλειοψηφία του ΟΧΙ, δεν θα σήμαινε μη εφαρμογή της Ευέλικτης Ζώνης στο Σχολείο, αλλά θα σήμαινε επί πλέον σεμινάριο από τον Σύμβουλο και εφαρμογή κατόπιν υποχρεωτικά. Αν η ερευνήτρια είχε επιβάλλει την ψηφοφορία την προηγούμενη μέρα, δεν θα βρισκόταν εκείνη τη στιγμή εκτελεστικό όργανο του εκβιασμού. Την προηγούμενη, όμως, θεωρήσαμε ανώφελο να ψηφίσουμε, αφού

τελικά η κατάληξη θα ήταν η ίδια. **Υποχρεωτική εφαρμογή. (έλλειψη αντίδρασης ανωτέρους, συμμετοχικές αποφάσεις ψεύτικες)**

Ο Σχολικός Σύμβουλος κάνει ό,τι μπορεί για την καλύτερη επιμόρφωση όλων μας. Βέβαια η Ευέλικτη Ζώνη έχει πολλές απαιτήσεις και δικαίως οι συνάδελφοι αισθάνονται ότι έπεσαν στη θάλασσα και θα μάθουν να κολυμπούν μόνοι τους.

Αλλά η κατανόηση εκ μέρους του και η ανοχή στην εφαρμογή της, έδωσαν τα περιθώρια σε όσους αισθάνονταν ανέτοιμοι και της γράφουσας προσωπικώς, να την εφαρμόσουν ελαστικά Η συμπαράστασή του δε, σε ό,τι προκύπτει (αντιδράσεις της μητέρας για τον δάσκαλο του παιδιού της), ήταν αμέριστη. Στην ουσία η ερευνήτρια ζητήσει την κάλυψή του, σε περίπτωση που η μητέρα έφτανε σ' αυτόν. Δεν είχε όμως αρμοδιότητα να επέμβω στο παιδαγωγικό έργο του δασκάλου περισσότερο. Εκείνος αναζητούσε τη δική της υποστήριξη απέναντι στη μητέρα. **(συνεργασία, στήριξη από Σύμβουλο).**

Τα προβλήματα – όπως ήδη έχουμε πει – από την εφαρμογή της Ευέλικτης Ζώνης ήταν πολλά. Διαταράχθηκε το ωρολόγιο πρόγραμμα κατά πολύ. Η τρίτη και η τέταρτη ώρα ενώθηκαν σε μια μεγάλης διάρκειας 90 λεπτών, όπως ήταν και η πρώτη με τη δεύτερη. Αυτό σημαίνει ότι τα παιδιά πρέπει να μένουν στην τάξη 2 ώρες συνεχόμενα, κάτι το οποίο τους έφερε κούραση στην αρχή. Μειώθηκε ο αριθμός διαλειμμάτων από 4 σε 3. **(προσαρμογή σε νέα δεδομένα).**

Τα μεγαλύτερα όμως προβλήματα προέκυψαν από την εκπόνηση του σχεδίου εργασίας. Βέβαια δεν υπήρχε απροθυμία από όλους' το αντίθετο μάλιστα. Εκείνη όμως που έπρεπε και μπορούσε να διαθέσει χρόνο για να βοηθήσει συνολικά την εκπόνηση του σχεδίου (διότι κάποιοι μέσα στις τάξεις τους έκαναν καλή δουλειά), ήταν η γράφουσα. Η ίδια όμως τον χρόνο, που της περίσσευε, τον διέθετε για τις εργασίες του Μεταπτυχιακού. **(έλλειψη παρακίνησης).**

Τα νέα βιβλία τα ακούγαμε, αλλά δεν τα βλέπαμε. Οι συζητήσεις στο γραφείο γι' αυτό το θέμα ήταν συχνές και προκαλούσαν άγχος στους περισσότερους δασκάλους. Ίσως γιατί μας ασκήθηκε αυτή η πίεση για την Ευέλικτη Ζώνη, χωρίς πολύ καλή επιμόρφωση. Πράγματι όταν άρχισαν τα σεμινάρια για τα βιβλία βλέπαμε μόνο από το Power Point, κάποιες σελίδες να προβάλλονται και επεξηγήσεις από τους επιμορφωτές. Η γράφουσα υπερασπίστηκε τα νέα βιβλία, έστω και χωρίς να τα έχει δει. Θεωρεί ότι το καινούριο θα είναι καλύτερο από το παλιό, έστω κι αν στην αρχή θα δημιουργήσουν δυσκολίες **(παρακίνηση).**

Με τον εργολάβο και τους μηχανικούς της Νομαρχίας και τον προηγούμενο χρόνο που κατασκευάζονταν το Σχολείο και αυτή τη χρονιά που είναι η πρώτη της λειτουργίας της νέας πτέρυγας, είμαστε συνέχεια σε επικοινωνία και συνεργασία. Οι ζημιές που υπέστη το παλιό κτίριο από το μπουρίνι της 26^{ης} Μαΐου, πιθανόν να είχαν αποφευχθεί, αν ο εργολάβος άκουγε την ερευνήτρια όταν του έλεγε ότι περνάει νερό από το σημείο που ενώνονται τα 2 κτίρια. Λάθος της που δεν το έκανε απ' την αρχή γραπτώς, κάτι που θα κάνει με την έναρξη της νέας σχολικής χρονιάς. Τουλάχιστον να μη λέει ότι δεν του έγινε προειδοποίηση.

Με τους μηχανικούς είχαμε άψογη συνεργασία. Κι όμως έγινε ένα μεγάλο λάθος από μέρους τους με την έκταση του νέου κυλικείου. Το έκαναν πολύ μικρό και οι αρμόδιες υπηρεσίες δεν ανανεώνουν την άδεια στον εκμισθωτή. Δεν γνώριζαν ποιες είναι οι ελάχιστες προδιαγραφές για την έκταση του κυλικείου; Η γράφουσα ομολογεί πως δεν τις ήξερε κι έτσι δεν αντελήφθηκε εγκαίρως το λάθος. Έπρεπε να το επισημάνει από τη μελέτη των σχεδίων, πριν το κτίσιμό του. **(όχι καλή διεκπεραίωση).**

Με τον Πρόεδρο του Τοπικού Συμβουλίου και τους αντιδημάρχους έχουμε άριστες σχέσεις. Πρόπερσι μάλιστα έκαναν κάποιες παρεμβάσεις στην αυλή, που τους ζητήσαμε, αλλά δυστυχώς δεν προχωράει η αλλαγή των παλαιών (σιδερένιων) κουφωμάτων. Όταν βρέχει δυνατά περνάει νερό στο διάδρομο και σε 2 αίθουσες. Ίσως έπρεπε η γράφουσα να είχε τραβήξει σε video αυτές τις εικόνες και να απευθυνθώ αυτοπροσώπως στον Δήμαρχο Κύρνας. **(Μη ευδοκίμηση προσπαθειών).**

3.2 Ενδοσχολικοί παράγοντες

Η γράφουσα πρωτίστως είναι δασκάλα. Διευθύντρια σήμερα είναι και αύριο πιθανόν να μην είναι. Αισθάνεται μέλος της οικογένειας των δασκάλων και θέλει να παραμείνει. Επομένως σε καμία περίπτωση δεν επιθυμεί να είναι απέναντί τους, αλλά μαζί τους. Έτσι ακριβώς ήταν τα προηγούμενα 2,5 χρόνια. Το 2005 – 2006 τα προβλήματα δημιουργήθηκαν με 3 συναδέλφους από τους 15 που είχε το Σχολείο μας.

Επειδή στην παρούσα εργασία ερευνούμε αυτά τα προβλήματα και τι έγινε για να λυθούν, γι' αυτό θα αναφερθούμε μόνο στα αρνητικά στοιχεία που προέκυψαν από τους 3 δασκάλους και όχι στα θετικά που ήταν πολύ περισσότερα, ενδεχομένως, αλλά

αμαυρώθηκαν από τα αρνητικά και σαφώς υπολείπονται από τις προηγούμενες χρονιές.

Η ερευνήτρια δεν μπόρεσε να ξεπεράσει την τυπικότητα στο διδακτικό ωράριο της Νότας. Βέβαια αν δεν υπήρχαν οι περίφημες 11 ώρες του άλλου γυμναστή, κανένα πρόβλημα δεν θα υπήρχε. Δεν επέδειξε ηγετική συμπεριφορά, να παραβλέψει τις υποδείξεις του Σχολικού Συμβούλου για τους κινδύνους ατυχημάτων στο συγκεκριμένο μάθημα και να μειώσει το ωράριο της Νότας. Κάτι που έκανε σε όλους τους υπόλοιπους δασκάλους, θεωρώντας πως μέσα στην τάξη δεν υπάρχει κίνδυνος ατυχήματος μεγάλος (Μιλάμε για μείωση κάτω του νόμιμου και σημειωτέον ότι η Νότα είχε ήδη 19 ώρες έναντι 21, 22 και 23 των δασκάλων.**(τυπικότητα, όχι ανθρ.σχέσεις-ούτε έργο, φανερή σύγκρουση)**)

Η ερευνήτρια δεν μπόρεσε να αποτρέψει τις αδικαιολόγητες απουσίες της Αρετής. Την αρχική της ανεκτικότητα (μη χρεώνοντας την πρώτη της απουσία), την εκμεταλλεύτηκε. Όταν και πάλι για δεύτερη φορά της έδειξε ανθρωπιά (την ημέρα των Τριών Ιεραρχών) επίσης η απάντηση ήταν απουσία την επόμενη μέρα και ακολούθησε μπαράζ απουσιών μέχρι και την τελευταία εβδομάδα λειτουργίας του Σχολείου. Ούτε της έκανε γραπτή αναφορά, όπως μπορούσε, γιατί ήταν ακόμη δόκιμος και μπορεί να την έβλαπτε πολύ. Ο προϊστάμενος επίσης έδειξε επεικική συμπεριφορά απέναντί της και εκείνη το εκμεταλλεύτηκε. Πρέπει άνθρωποι αυτού του ήθους να υπηρετούν στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση; Δυστυχώς ή ευτυχώς δεν έχουμε το δικαίωμα να επιλέγουμε τους εκπαιδευτικούς του Σχολείου μας **(ανωριμότητα δασκάλου, φανερή σύγκρουση)**.

Η έλλειψη εμπιστοσύνης στο πρόσωπό της ερευνήτριας επήλθε μάλλον λόγω της κυρίαρχης άποψης που επικρατεί, ότι όλοι όσοι κάνουν μεταπτυχιακά ή διδακτορικά χρησιμοποιούν «μέσον» ή πως όλοι όσοι είναι Διευθυντές έχουν σχέση δουλοπρέπειας με τους ανωτέρους τους, για να μη χάσουν τη θέση. Ο χρόνος θα δείξει – ελπίζω – ότι η γράφουσα δεν συμπεριλαμβάνεται σ' αυτή την κατηγορία ανθρώπων και οι συνάδελφοί της να το αντιληφθούν. Η ίδια οφείλει και να είναι και να φαίνεται ακέραια. Πάντως δεν μπορεί ένας/μια Διευθυντής/ντρια να έρχεται και σε αναίτιες ή ανώφελες συγκρούσεις με τους ανωτέρους ιεραρχικά, μόνο και μόνο για να φανεί ηρωική η συμπεριφορά του/της απέναντι στους συναδέλφους **(λανθάνουσα σύγκρουση, έλλειψη επικοινωνίας)**.

Μια συνάδελφος, αρνήθηκε να χάσει το τετράωρο της και να παραμείνει στην τάξη της, όπως έκαναν όλοι εξαιτίας των απουσιών της Αρετής. Την πρώτη φορά

που προέκυψε αυτή η ανάγκη, της επέτρεψε η γράφουσα να φύγει και αφήσαμε τα παιδιά μόνα τους (τα αγόρια έξω – τα κορίτσια μέσα). Αποτέλεσμα να χτυπήσει μια μαθήτρια στη μέση της. Κι όμως το ατύχημα αυτό, δεν μπόρεσε να μεγαλώσει τη συνέπεια της συναδέλφου, ούτε και η γράφουσα μπόρεσε να την κάνει να καταλάβει ποιες είναι οι υποχρεώσεις της. **(ανώριμος δάσκαλος)**

Η ανάρμοστη συμπεριφορά της Αρετής, μετά από όλα αυτά που δεν έκανε για να μην τη βλάψει η γράφουσα και έβλαψε τελικά τον εαυτό της, τους μαθητές και τους συναδέλφους της, ήταν να πει πως «με λυπάται». Δεν ξέρει αν ήταν ηγετική ή διοικητικίστικη η αντίδραση της ερευνήτριας, αλλά γέλασε. **(σύγκρουση, ανώριμος δάσκαλος**

Δυο συνάδελφοι έβγαζαν έξω από την τάξη τους μαθητές που τους ενοχλούσαν. Δεν έγινε μια φορά, αλλά επανειλημμένα. Είναι φανερό ότι είχαν παιδαγωγική ανεπάρκεια και κυρίως η Αρετή. Έπρεπε να καλέσει η γράφουσα τον Σχολικό Σύμβουλο, ώστε να τους μιλήσει και να τους βοηθήσει, αφού οι δικές της νουθεσίες, εισακούγονταν μόνο για λίγες ημέρες και μετά ξανάρχιζαν, τα ίδια. Οι δάσκαλοι πιστεύουν ότι έχουν αυτονομία και μπορούν να κάνουν ό,τι θέλουν στην τάξη τους. Τελικά δεν αποφεύχθηκε η σύγκρουση με τη μητέρα. **(ανωριμότητα, έλλειψη συνεργασίας)**

Οι δάσκαλοι δεν δέχονται όλοι το ίδιο εύκολα τις καινοτομίες, ιδίως όταν επιβάλλονται άνωθεν, όπως έχουμε πει. Φέτος όμως δεν προσπαθήσαμε να εισάγουμε καινοτομίες ούτε εκ των έσω, δηλαδή με τη δική μας θέληση, κάτι που έπρεπε να γίνει κυρίως με την παρακίνηση της γράφουσας. Κάτι που έγινε την προηγούμενη χρονιά, παρακινώντας δασκάλους και μαθητές να ασχοληθούμε με την τοπική ιστορία του Σχολείου και του χωριού τους. **(έλλειψη στόχων, μη εισαγωγή καινοτομιών).**

Με τους γονείς δεν είχε η γράφουσα ποτέ ιδιαίτερα προβλήματα. Αντιθέτως υπάρχει πολύ καλή συνεργασία σε όλους τους τομείς. Μόνο φέτος δημιουργήθηκε το πρόβλημα εξαιτίας ενός συναδέλφου και ευτυχώς, μετά από 2 – 3 συζητήσεις που είχα με τη μητέρα και τον συνάδελφο το ζήτημα έκλεισε. Είναι πράγματι λεπτό το θέμα. Πόσο πρέπει να αφήνουμε τους γονείς να επεμβαίνουν. Ασφαλώς όχι πέρα από κάθε όριο, αλλά δεν μπορούμε να μη τους ακούμε σε ό,τι αφορά τα παιδιά τους. **(διευθέτηση σύγκρουσης)**

Στην περίπτωση του ατυχήματος η γράφουσα είδε πόσο πραγματικά ευγενικά φέρθηκε η μητέρα, ενώ μπορούσε να ανακινήσει μεγαλύτερο θέμα. Βέβαια η μητέρα

διαπίστωσε αμέσως το μεγάλο ενδιαφέρον που έδειξε για την υγεία του παιδιού της με τηλεφωνήματα στο σπίτι κλπ. (**καλή συνεργασία**).

Με τους μαθητές δυστυχώς μειώθηκε η επαφή της ερευνήτριας μέσα στις αίθουσες αφού φέτος έκανε πολύ λίγες ώρες μάθημα. Βέβαια επειδή η συμμετοχή της σε ό,τι έκαναν τα παιδιά έξω από τις αίθουσες ήταν φανερή (παρακολούθηση των αγώνων που έδιναν, ενθάρρυνση δειλών παιδιών και στήριξη εκ μέρους της, ένδειξη ισότιμης συμπεριφοράς απέναντί τους, χαμόγελο και ευγένεια απέναντί τους), με τα παιδιά όλων των τάξεων έχει καλή επικοινωνία. Όταν είναι αυστηρή μαζί τους, προσπαθεί να είναι δίκαιη. Ελάχιστες φορές φτάνει στη χειροδικία, αλλά συχνά στις παρατηρήσεις. (**καλή επικοινωνία**).

Η οργάνωση της βιβλιοθήκης επιτεύχθηκε χάρη στη μεταφορά μας στα καινούργια γραφεία. Εκεί λόγω του δικού της γραφείου, η γράφουσα αποξενώθηκε απ' τους συναδέλφους, τους έβλεπε μόνο στα διαλείμματα. Δεν κατάφερε να τους πείσει ότι δεν σήμαινε τίποτε ο δικός της χώρος, παρά μόνο τη διευκόλυνση που της πρόσφερε να τελειώνει πιο γρήγορα τις γραφειοκρατικές δουλειές και – τη συγκεκριμένη χρονιά – να ασχολείται μερικές μέρες τον μήνα με το μεταπτυχιακό. (**καλή οργάνωση των χώρων – άνεση**).

Η μεταφορά του εργαστηρίου Η/Υ και η αγορά κουρτινών και μοκετών ολοκλήρωσαν τους νέους χώρους και ομόρφυνε τη ζωή μας στο χώρο του Σχολείου μας. Δεν κατάφερε όμως η ερευνήτρια να μεταφέρει την TV/VIDEO στην αίθουσα της τραπεζαρίας και να επισκευάσει το δεύτερο κουδούνι. Θα γίνουν το 2006 – 2007.

Η αγορά βιβλίων είναι για τη γράφουσα άμεση προτεραιότητα. Δεν υπάρχει περίπτωση να της ζητήσει συνάδελφος αγορά βιβλίου και να αρνηθεί. Το ίδιο και σε αθλητικό υλικό ή πάσης φύσεως παιδαγωγικό / διδακτικό / γραφικής ύλης. (**αγορά υλικού**).

3.3. Προσωπικοί παράγοντες

α) Η κυριότερη λάθος εκτίμηση ήταν που δεν ενημέρωσε η γράφουσα από την αρχή τον προϊστάμενο ότι 2 δάσκαλοι (έστω κι αν η μια είχε μειωμένο ωράριο) επί πλέον στο Σχολείο μας, ήταν υπερβολή. Όταν ήρθαν οι 11 ώρες της Ολυμπιακής Παιδείας βρέθηκε σε αδιέξοδο και ακολούθησε η μετακίνηση της δασκάλας από τον προϊστάμενο (**λάθος επιλογή**).

β) Οι περισσότεροι από τους συναδέλφους στο Σχολείο είναι εξαιρετικοί άνθρωποι και δάσκαλοι. Η περίπτωση της Αρετής ήταν η εξαίρεση του κανόνα. Τα προηγούμενα χρόνια ήταν το 99% εξαιρετικοί. Πρώτα λοιπόν είμαστε φίλοι μεταξύ μας, αφού με τους περισσότερους είμαστε μαζί τα τελευταία 3 χρόνια. Έτσι – λόγω και του χαρακτήρα της γράφουσας – αναπτύχθηκε μεγάλη οικειότητα μαζί τους. Δεν μας εμπόδισε αυτό, να κάνουμε τη δουλειά μας όσο μπορούσαμε καλύτερα τα προηγούμενα χρόνια. Η οικειότητα όμως δεν εκτιμάται σωστά, όταν βρίσκονται κάποιοι που δεν θέλουν ή δεν μπορούν να κάνουν τη δουλειά του. Δεν έκρυψε ποτέ η γράφουσα τις πολιτικές και κομματικές της προτιμήσεις, από κανέναν. Ούτε και το γεγονός ότι δεν πιστεύει σε καμία θρησκεία. Την ενοχλούν μόνο τα ψέματα, οι διαστρεβλώσεις, τα υπονοούμενα. Ευθέως ας χτυπήσουν όσο μπορούν. Η ίδια δεν χτυπάει εύκολα και μόνο σε άμυνα ευρισκόμενη. **(δεοντολογικές παραβιάσεις).**

γ) Οι μεταπτυχιακές της σπουδές δημιούργησαν πολλά προβλήματα. Το άγχος και η κούραση ήταν σχεδόν καθημερινά και δεν τα κράτησε έξω από το Σχολείο. Χρησιμοποιούσε χρόνο της δουλειάς της (τουλάχιστον 1 ώρα την ημέρα), αρκετές μέρες τον μήνα για διάβασμα και μια ώρα την Παρασκευή έφευγε νωρίτερα. Αποτέλεσμα ήταν η απότομη συμπεριφορά της γράφουσας προς τους συναδέλφους, η έλλειψη δυνάμεων για παρακίνησή τους ώστε να γίνουν παραπάνω πράγματα από τα απαραίτητα και τα υποχρεωτικά. Η μη έγκαιρη ενημέρωσή τους για την συμμετοχή της στις εξετάσεις το Σεπτέμβριο του 2005, δημιούργησε, άδικες μεν, αλλά υπόνοιες για απόκρυψη της προκήρυξης. **(μείωση συνεργασίας, επικοινωνίας, αγένεια εκ μέρους της ερευνήτριας).**

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ- ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Κωδικοποιώντας περαιτέρω τα αποτελέσματα, παίρνουμε τον πίνακα:

ΕΞΩΣΧΟΛΙΚΟΙ			ΕΝΔΟΣΧΟΛΙΚΟΙ			ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ			
		Θ	Α		Θ	Α		Θ	Α
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη συνεργασίας με προϊσταμένους • Συνεργασία με Σχολ. Σύμβουλο • Προσαρμογή σε νέα δεδομένα πρ/τος • Όχι καλή διεκπεραίωση • Μη ευδοκίμηση προσπαθειών 		v	<ul style="list-style-type: none"> • Καλή οργάνωση χώρων ευπρεπισμός, άνεση • Αγορά βιβλίων / υλικών χωρίς φειδώ 	v		<ul style="list-style-type: none"> • Λάθος επιλογή 		v
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ – ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Ελλιπής αντίδραση στους προϊσταμένους – εφαρμογή ιεραρχίας • Αντίδραση στους προϊσταμένους • Έλλειψη παρακίνησης • Παρακίνηση 		v	<ul style="list-style-type: none"> • Τυπικότητα, όχι ανθρώπινες σχέσεις – ούτε έργο, φανερή σύγκρουση. • Ανωριμότητα δασκάλου, φανερή σύγκρουση. • Έλλειψη επικοινωνίας, λανθάνουσα σύγκρουση • Έλλειψη στόχων, μη εισαγωγή καινοτομιών • Διευθέτηση σύγκρουσης • Καλή συνεργασία • Καλή επικοινωνία 		v	<ul style="list-style-type: none"> • Δεοντολογικές παρατυπίες • Μείωση συνεργασίας επικοινωνίας αγένεια 		v

Θ: Θετικό

Α: Αρνητικό

Πίνακας 4

Όπως βλέπουμε στον πίνακα 4, όπου κατατάσσουμε τα αποτελέσματα ως ποιοτικά δεδομένα σε 2 κατηγορίες (Οργάνωσης – Διαχείρισης και Διαδικασίας – Κουλτούρας) και χαρακτηρίζοντας με Α (αρνητικά) και Θ (θετικά), μπορούμε με μια απλή ποσοτική εκτίμηση να δούμε ότι στο μεν πρώτο επίπεδο της Οργάνωσης – Διαχείρισης υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ αρνητικών και θετικών αποτελεσμάτων (συνολικά και απ’ τους 3 παράγοντες), ενώ στο δεύτερο επίπεδο της Διαδικασίας – Κουλτούρας Σχολείου, τα αρνητικά υπερτερούν.

4.1. Αυτοαξιολόγηση

Στηριζόμενη στα αποτελέσματα του πίνακα 4 και στην κωδικοποίησή τους, προχωρούμε στην αξιολόγησή τους και συγκεκριμένα στην αυτοαξιολόγηση εκ μέρους της ερευνήτριας και τη διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Στο **πρώτο επίπεδο**, το Οργανωτικό – Διαχειριστικό και στα αποτελέσματα από τους εξωσχολικούς παράγοντες έχουμε τα εξής: 1) Η έλλειψη συνεργασίας με τους προϊσταμένους εντοπίζεται στην αρχή της σχολικής χρονιάς και αξιολογώντας την ερευνήτρια, θα έπρεπε για να προλάβει κάποια προβλήματα να κάνει περισσότερο διάλογο μαζί τους. Κάτι που έγινε στη συνέχεια κι έτσι ζυγίζοντας καλύτερα και αστάθμητους παράγοντες που προκύπτουν εκατέρωθεν, εξομαλύνθηκε αρκετά η συνεργασία μαζί τους. 2) Η συνεργασία με τον Σχολικό Σύμβουλο ήταν πράγματι πολύ καλή και σ’ αυτό έπαιξαν ρόλο και οι δυο πλευρές. Έτσι αυτό συνέβαλε στην αίσθηση ασφάλειας που πρέπει να αισθάνεται ο/η Διευθυντής/ντρια του Σχολείου για να προχωράει στην επίλυση προβληματικών καταστάσεων 3) Η προσαρμογή στα δεδομένα του προγράμματος με την εισαγωγή της Ευέλικτης Ζώνης, παρά τις αρχικές διαμαρτυρίες, έγινε αρκετά εύκολα λόγω και της ευελιξίας που έχει η γράφουσα στη διαμόρφωση προγραμμάτων με δίκαιη κατανομή των βαρών στους συναδέλφους. 4) Δυστυχώς παρά την προέκταση του κτιρίου βρεθήκαμε χωρίς κυλικείο. Δεν έγινε καλή διεκπεραίωση στο σημείο αυτό. Παρά το γεγονός ότι η ευθύνη ανήκει περισσότερο στους μηχανικούς, θα μπορούσε και η ερευνήτρια να δει από τα σχέδια του κτιρίου ότι η προβλεπόμενη έκταση ήταν πολύ μικρή. 5) Δεν επιτεύχθηκε ευδοκίμηση των προσπαθειών της ερευνήτριας για αλλαγή των κουφωμάτων στο παλιό κτίριο. Δυστυχώς η συνεργασία με τη Δημοτική αρχή για το

θέμα αυτό δεν καρποφόρησε. Θα έπρεπε να πιέσει περισσότερο, κινητοποιώντας ίσως και τους γονείς.

Αξιολογώντας τα αποτελέσματα από τους ενδοσχολικούς παράγοντες – στο πρώτο επίπεδο – έχουμε τα εξής:

1. Η καλή οργάνωση των χώρων πράγματι έδωσε την ευκαιρία να έχουμε βιβλιοθήκη, να έχουμε 2 γραφεία όπου όλοι έκαναν με άνεση την δουλειά τους και καινούρια έπιπλα από τον Οργανισμό Σχολικών κτιρίων. Αυτό έφερε καλή διάθεση σε όλους, αλλά και μια απομάκρυνση της γράφουσας από τους συναδέλφους.
2. Η οικονομική διαχείριση εκ μέρους της γράφουσας, είναι απ' όλους παραδεκτό, ότι είναι πολύ καλή. Ειδικά σε ότι αφορά αγορά βιβλίων δεν υπήρξε ποτέ άρνηση, αλλά και γενικότερα γίνεται προσπάθεια ό,τι χρειάζεται για την καλύτερη λειτουργία του Σχολείου και την καλή παραμονή των συναδέλφων στο Σχολείο, να αγοράζεται το ταχύτερο.

Στους προσωπικούς παράγοντες – στο πρώτο επίπεδο – υπάρχει το αρνητικό αποτέλεσμα της λάθος επιλογής, να μετακινηθεί η δασκάλα μετά από 2 μήνες. Αυτό προκάλεσε πράγματι μια ψυχρότητα ανάμεσα στη γράφουσα και τους συναδέλφους.

Στο **δεύτερο επίπεδο**, της Διαδικασίας – κουλτούρας και στα αποτελέσματα από τους εξωσχολικούς παράγοντες έχουμε τα εξής:

1. Η ελλιπής αντίδραση προς τις προϊστάμενες αρχές, έστω κι αν – λόγω της ιεραρχίας – οι πολιτικές αποφάσεις και η διοικητική και εκτελεστική εφαρμογή τους δεν μπορεί να αμφισβητηθούν σε επίπεδο Διευθυντή/ντριας Σχολείου, προκαλούν προστριβές στα Σχολεία, κυρίως μάλιστα όταν κάποιος ζητούν ηρωισμούς από τον Διευθυντή/ντρια. Οι ηρωισμοί εκ μέρους του Διευθυντή/ντριας είναι απαραίτητοι, όταν γονείς ή άμεσοι προϊστάμενοι ή οποιοσδήποτε άλλος αδικήσει ή προσβάλλει εκπαιδευτικό ή μαθητή του Σχολείου και όχι απέναντι σε πολιτικές αποφάσεις που έχουν ληφθεί από το Υπουργείο ή την Βουλή των Ελλήνων.

2. Η αντίδραση στους προϊσταμένους, για άδικη και ανούσια επίπληξη στο πρόσωπο της γράφουσας, ήταν πράγματι καθοριστική. Διότι πράγματι ο προϊστάμενος Α έχει μεγάλη ισχύ, αλλά δεν δίστασε η γράφουσα να διαπληκτιστεί μαζί του και αυτό έκανε τους συναδέλφους να καταλάβουν πως, όταν και με οποιονδήποτε χρειάζεται, η αντίδραση θα επέλθει.

3. Η έλλειψη παρακίνησης που παρατηρήθηκε το 2005 – 2006 εκ μέρους της γράφουσας ήταν πολύ αρνητική στη διαμόρφωση του κλίματος. Η εκπόνηση ενός

project σε χρονικό διάστημα 5 – 6 μηνών, απ’ όλες τις τάξεις (ανάλογα με το επίπεδο των μαθητών), απαιτούσε συντονισμό από την ερευνήτρια, χρόνο και κόπο. Κάτι που δεν έγινε και αυτό επηρέασε αρνητικά τους συναδέλφους (Πάντως κάποιοι και στην Ευέλικτη Ζώνη έκαναν καλή δουλειά μέσα στις τάξεις τους).

4. Παρακίνηση υπήρχε πάντως εκ μέρους της γράφουσας για την αποδοχή των Νέων βιβλίων που θα εισαχθούν κατά το 2006 – 2007 στα Σχολεία. Αυτό ήταν θετικό ενθάρρυνε τους συναδέλφους, οι οποίοι έχουν πολύ άγχος για το συγκεκριμένο θέμα.

Αξιολογώντας τα αποτελέσματα από τους ενδοσχολικούς παράγοντες – στο δεύτερο επίπεδο – έχουμε τα εξής:

1. Η τυπικότητα για τη μείωση των ωραρίου της γυμνάστριας επέφερε σύγκρουση και στη συνέχεια κακές σχέσεις μεταξύ της και της γράφουσας, αλλά και μείωση του έργου της. Ήταν πολύ αρνητικές εξελίξεις που επηρέασαν τη διάθεση και της γράφουσας, αλλά και όλων των συναδέλφων.
2. Η ανωριμότητα που επέδειξε η συνάδελφος που απουσίαζε επανειλημμένα, επέφερε επίσης σύγκρουση αναπόφευκτα. Παραγωγή έργου δεν υπήρχε και λόγω της παιδαγωγικής της ανεπάρκειας, αλλά επιδεινώθηκε μετά τη σύγκρουση. Πολύ αρνητικά στοιχεία, που είχαν επιπτώσεις και στους μαθητές και στους γονείς.
3. Η έλλειψη επικοινωνίας που επήλθε ανάμεσα στη γράφουσα και μερικούς συναδέλφους και καλλιεργήθηκε έτσι μια λανθάνουσα σύγκρουση, ήταν ίσως ακόμη αρνητικότερη και από τις φανερές συγκρούσεις. Οι λανθάνουσες συγκρούσεις, δεν λύνονται σχεδόν ποτέ, κι έτσι χειροτερεύουν περισσότερο τις σχέσεις και την παραγωγή έργου από όλους.
4. Η έλλειψη στόχων και ακολούθως η μη εισαγωγή καινοτομιών, τα οποία είναι τα κυριότερα στοιχεία για τη δημιουργία οράματος στο Σχολείο και τα κυριότερα χαρακτηριστικά του ηγέτη, προκάλεσαν ασφαλώς αρνητική διάθεση προς τη γράφουσα, εκ μέρους των εκπαιδευτικών. Πώς να θέσουν στόχο οι εκπαιδευτικοί για το Σχολείο, όταν η Διευθύντρια δεν το κάνει αυτό;
5. Υπήρξε διευθέτηση της σύγκρουσης ανάμεσα στον συνάδελφο και τη γονέα και αυτό βοήθησε τον συνάδελφο να ξεπεράσει αρκετά τις παραλείψεις και τις αδυναμίες του. Ήταν μια θετική και εποικοδομητική εξέλιξη.
6. Η καλή συνεργασία με τη μητέρα που τραυματίστηκε το παιδί της, αλλά και γενικότερα με όλους τους γονείς, έπαιξε πολύ θετικό ρόλο στην καλλιέργεια

σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ Γονέων και Σχολείου. Αυτό δημιουργεί διάθεση συνεργασίας μεταξύ Γονέων και Δασκάλων.

7. Ανάμεσα στη γράφουσα και στους μαθητές υπάρχει αρκετά καλή επικοινωνία κάτι που βοηθάει να λύνονται αρκετά προβλήματα. Είναι ένα από τα εγγενή χαρακτηριστικά της γράφουσας, που με την καλλιέργειά του έχει επιτύχει να συλλαμβάνει ακόμη και τα «κρυπτογραφημένα» μηνύματα του συνομιλητή. Η καλή επικοινωνία με τους μαθητές συμβάλλει θετικά και προς την κατεύθυνση των σχέσεών τους με τους δασκάλους.

Αξιολογώντας τα αποτελέσματα από τους προσωπικούς παράγοντες – στο δεύτερο επίπεδο πάντα – έχουμε:

1. Οι δεοντολογικές παρατυπίες εκ μέρους της ερευνήτριας, έχουν να κάνουν κυρίως με στοιχεία του χαρακτήρα της. Σε περίπτωση υπερβολών, πράγματι λειτουργούν αρνητικά, όταν μάλιστα οι συνάδελφοι δεν θέλουν ή δεν μπορούν να εκτιμήσουν σε βάθος, καταστάσεις και συμπεριφορές.
2. Η μείωση συνεργασίας και επικοινωνίας με τους συναδέλφους έφτασε – ελάχιστες φορές – στην αγένεια. Ήταν πράγματι πολύ αρνητική εξέλιξη και είχε άσχημες επιπτώσεις στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Πάντως σε καμία περίπτωση δεν εμποδίστηκε στο Σχολείο ο οποιοσδήποτε, να εκφράσει την άποψή του για οτιδήποτε και όταν έχει δίκιο να εισακουστεί.

4.2 Συζήτηση

Αφού εκφέραμε τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης θα προχωρήσουμε στη συζήτηση.

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι το Σχολικό κλίμα δεν ήταν κάθε μέρα καλό, αυτή τη χρονιά. Προπαντός μάλιστα στην αρχή του σχολικού έτους (2 περίπου μήνες). Σ' αυτό συνέβαλαν όπως είπαμε κάποιοι λανθασμένοι χειρισμοί των προϊσταμένων, η ανωριμότητα μερικών συναδέλφων και η έλλειψη δυνάμεων και διάθεσης εκ μέρους της γράφουσας, αλλά και το έλλειμμα εξουσίας και η ύπαρξη ιεραρχίας (που αντιμετωπίζουν όλα τα κατώτερα στελέχη).

Εκείνο που δεν αναφέρεται – τουλάχιστον άμεσα – ως αίτιο καλής ή κακής άσκησης της Διοίκησης, είναι η λήψη αποφάσεων. Είπαμε πως ασχοληθήκαμε περισσότερο με τα αρνητικά και όχι τα θετικά σ' αυτή την εργασία. Η λήψη

αποφάσεων λοιπόν γινόταν επί το πλείστον συλλογικά, δημοκρατικά με την πρόταση εναλλακτικών λύσεων από τον καθένα και επιλογή της καταλληλότερης λύσης. Την απόφαση την έπαιρνε μόνη της η γράφουσα, μόνο όταν υπήρχε μεγάλη πίεση χρόνου ή θα αποφάσιζε να σηκώσει στην πλάτη της κάποια παρατυπία, παίρνοντας και την ευθύνη πάνω της ή όταν αποφάσιζε ότι δεν θα σηκώσει στην πλάτη της μια άλλη παρατυπία (όπως οι προαναφερθείσες στην εργασία). Πάντως οι παρατυπίες που σήκωσε όλη τη χρονιά και ανέλαβε την ευθύνη δεν ήταν και λίγες, κάτι που γίνεται λίγο ως πολύ σε όλα τα Σχολεία. Στη συγκεκριμένη χρονιά που ερευνούμε, όπως έμμεσα προκύπτει από την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, οι αποφάσεις που καρποφόρησαν ήταν εκείνες που ελήφθησαν σε οργανωτικό – διαχειριστικό επίπεδο και όχι στο επίπεδο διαδικασίας – κουλτούρας.

Αν η ερευνήτρια κατέτασσε τον εαυτό της με βάση τον τρόπο λήψης των αποφάσεων, στο 90% των περιπτώσεων έχουν δημοκρατικό τρόπο. Με βάση τη Διοικητική Σχάρα των Blake – Mouton, για τη συγκεκριμένη χρονιά 2005 – 2006 θα κατέτασσε τον εαυτό της ως ανύπαρκτο ηγέτη του σημείου 1.1, με κάποιες μετακινήσεις προς τη θέση 5.5 δηλαδή του μέτριου ηγέτη, με μέτρια αποτελέσματα. Φυσικά μόνο για τις συνθήκες που περιγράφηκαν πιο πάνω στην εργασία. Όπως λέει και ο Fiedler, το στυλ του ηγέτη εξαρτάται από την υπάρχουσα κατάσταση. Το ‘πε και ο κριτικός φίλος σε μια συζήτηση μαζί του (ημερολόγιο: Πέμπτη 08/12/05).

Αν ακολουθήσουμε τους Hersey και Blanchard, απ’ ότι είδαμε 3 συναδέλφοι επέδειξαν τη συγκεκριμένη χρονιά χαμηλή ωριμότητα και οι 2 από αυτούς ούτε ήθελαν ούτε μπορούσαν να παράγουν έργο. Ο τρίτος δεν ήθελε, ενώ μπορούσε. Το στυλ ηγέτη που «διατάσσει» αντίστοιχα δεν νομίζω ότι ισχύει σ’ ένα σχολείο. Η αυτονομία που έχει ο εκπαιδευτικός στην τάξη του είναι (κι έτσι πρέπει μάλλον) μεγάλη. Όταν λοιπόν η ανωριμότητά του είναι τέτοια, που δεν θέλει και δεν μπορεί να παράγει έργο, η κατάσταση είναι εξαιρετικά δύσκολη.

Άρα για τη χρονιά 2005 – 2006 κυριάρχησε το προσωπικό συμφέρον – της ερευνήτριας και των τριών συναδέλφων – και όχι συνολικά το συμφέρον του Σχολείου. Το έργο λοιπόν που παράγεται σε ένα Σχολείο είναι τόσο μεγαλύτερο, όσο μεγαλύτερη ομαδικότητα υπάρχει ανάμεσα σε Δασκάλους, Διευθυντή/ντρια και σε β’ βαθμό όσο επικοινωνητικά συμβάλλουν, οι προϊστάμενες αρχές, οι γονείς και οι τοπικές αρχές. Μόνο όταν υπάρχει η αίσθηση της ομάδας παράγεται συνολικό έργο.

Στο ημερολόγιο (Τετάρτη 17 Μαΐου 2006), συζητώντας η γράφουσα με τους συναδέλφους της στο Γραφείο, ανέλαβε την ευθύνη που της αναλογεί εξαιτίας του

Μεταπτυχιακού και την Τρίτη 20 Ιουνίου τους ζήτησε συγγνώμη για τη συμπεριφορά της κατά τη διάρκεια της χρονιάς. Ήταν το λιγότερο που μπορούσε να κάνει.

4.3. Προτάσεις

Σχεδιάζοντας τη χρονιά που ξεκινάει το 2006, η ερευνήτρια πρέπει να αποφύγει τα ίδια λάθη. Βέβαια τίποτε δεν θα είναι ακριβώς το ίδιο. Άλλες θα είναι οι συνθήκες. Δεν θα είναι ακριβώς οι ίδιοι εκπαιδευτικοί και όσοι θα είναι – όπως και η ίδια – θα είναι ωριμότεροι μάλλον. Δεν θα είναι ακριβώς οι ίδιοι γονείς (μερικοί μαθητές θα αποφοιτήσουν, θα έρθουν καινούργιοι στην πρώτη τάξη). Οι προϊστάμενοι μπορεί να μην έχουν τόσους γυμναστές, που να μη μπορούν να συμπληρώσουν τις ώρες τους. Και το κυριότερο δεν θα έχει Μεταπτυχιακές Σπουδές, αλλά ότι κι αν έχει στην προσωπική ή οικογενειακή της ζωή θα προσπαθήσει να μην επιτρέψει να επηρεάσει αρνητικά τη δουλειά της. Αυτό βέβαια θα είναι ένα πλαίσιο χωρίς προβλήματα και σ' αυτό όλα είναι ευκολότερα. Το θέμα είναι να αποφύγει η γράφουσα τα λάθη όταν στο πλαίσιο του Σχολείου δημιουργούνται μεγάλα προβλήματα. Ιδανικοί άνθρωποι και ιδανικές συνθήκες σπάνια υπάρχουν.

Πρώτον θα προσπαθεί να κάνει καλύτερη εκτίμηση στις καταστάσεις ώστε να προλαβαίνει κάποια προβλήματα. Θα έχει μεγαλύτερη επαφή με τους προϊσταμένους ώστε και τις δικές τους συνθήκες να κατανοεί, αλλά θα δώσει και στους συναδέλφους της να καταλάβουν ότι οι σχέσεις της με τους προϊσταμένους είναι μόνο υπηρεσιακές. Περισσότερη συζήτηση με τους προϊσταμένους, ώστε και εκείνοι να κατανοήσουν κάποιες συνθήκες του Σχολείου, μπορεί να τους κάνει να μειώσουν την τυπολατρία που δείχνουν μερικές φορές. Πρέπει να αναπτύξει η γράφουσα περισσότερο διάλογο αν με κάποιο συνάδελφο δημιουργηθούν προβλήματα. Να καταλάβει ο συνάδελφος ότι θέλει να τον βοηθήσει – αν μπορεί – κι ότι είναι δίπλα του. Σε περίπτωση που το πρόβλημα διογκώνεται και δεν μπορεί να το λύσει, καλύτερα να ζητήσει βοήθεια από τους ανωτέρους της, αφού εξασφαλιστεί ότι δεν θα βλάψει τον συνάδελφο. Όσο περισσότερο διάλογο αναπτύξει με όλους, τόσο το καλύτερο. Να έχει με όλους ουσιαστική επικοινωνία, χωρίς να φτάνει σε αγένειες.

Αν υποβόσκει κάποια σύγκρουση, καλύτερη να γίνει φανερή κι αν δεν αποφευχθεί, τουλάχιστον να μην φτάνει στα άκρα με μετωπική σύγκρουση. Όλοι τελικά βγαίνουν χαμένοι και το Σχολείο το ίδιο.

Θα προσπαθήσει η γράφουσα να αναπτύξει πνεύμα ομαδικότητας στο Σχολείο, ενεργοποιώντας όλους τους συναδέλφους, εκείνοι τους μαθητές κι όλοι μαζί τους γονείς. Η ομαδικότητα και η συνοχή θα επέλθει όταν: «Η ολομέλεια καλείται να αποφασίσει για ζητήματα που αφορούν όλους, όπως η διαμόρφωση εσωτερικού κανονισμού, η συμπεριφορά προς τους γονείς η θέρμανση του σχολείου, οι δραστηριότητες κατά τη σχολική χρονιά, η κατανομή εργασιών κ.λ.π. Οι κοινές αποφάσεις δημιουργούν κοινές ευθύνες, οι κοινές ευθύνες οδηγούν στην αλληλοϋποστήριξη και αυτή με τη σειρά της στην ομόνοια».(Παπαγεωργίου Η.,(2002), σελ.70).

Έτσι το σχολικό κλίμα θα βελτιωθεί, ώστε όλοι να δώσουμε τον καλύτερο εαυτό μας. Έτσι θα ανέβει και θα βελτιωθεί η κουλτούρα του Σχολείου μας, στα επίπεδα των προηγούμενων χρόνων κι ακόμη υψηλότερα.

Δεν είναι δύσκολο να αναπτύξουμε όραμα για το Σχολείο μας. Αρκεί τα μάτια και το χαμόγελο των μαθητών μας να κοιτάμε και να συνδέσουμε αυτό που μας δίνουν, μ' αυτό που έχουμε μέσα μας και μ' όλα όσα υπάρχουν και δημιουργούνται γύρω μας, τον κόσμο. Απαραίτητο είναι να βάλουμε κόπο, χρόνο, μυαλό και ψυχή.

Οι Διευθυντές/ντριες είναι οι πλέον υπεύθυνοι, για να καταφέρουν τα Σχολεία να διαδραματίσουν το ρόλο που τους αρμόζει για τις απαιτήσεις της εποχής που ζούμε, αλλά και του μέλλοντος. Ο ρόλος του Σχολείου θα είναι πλήρης, μόνον όταν οι μαθητές αποφοιτούν από αυτό, εν δυνάμει, ολοκληρωμένοι άνθρωποι. Άνθρωποι που θα μπορούν να σκέφτονται, να μπορούν να αγωνίζονται, να μπορούν να παίρνουν σημαντικές αποφάσεις, να κρίνουν και να επιλέγουν. Άνθρωποι που θα μπορούν να γνωρίσουν τις Επιστήμες, τις Τέχνες, την ίδια τη Ζωή.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην εργασία αυτή προσπαθήσαμε να καταγράψουμε κάποια, από τα δεκάδες καθημερινά συμβάντα, καταστάσεις, συμπεριφορές, που διαδραματίστηκαν στο Δημ. Σχολείο του Ανωχωρίου κατά το 2005 – 2006.

Ο σκοπός ήταν να αποκτήσει η γράφουσα αυτογνωσία, να μελετηθούν οι τρόποι και οι λόγοι που κάποιες προβληματικές καταστάσεις διευθετήθηκαν επιτυχώς, ενώ κάποιες άλλες όχι, κατά την άσκηση Διοίκησης του Σχολείου

Στην εισαγωγή δόθηκαν στοιχεία για τη διάκριση μεταξύ ποσοτικής-ποιοτικής έρευνας, το μοντέλο της Έρευνας Δράσης και το πλαίσιο του Σχολείου και της Κοινότητας. Μετά τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, στο πρώτο κεφάλαιο αναπτύχθηκε ένα θεωρητικό υπόβαθρο, για τη στήριξη των εμπειρικών δεδομένων που ακολούθησαν. Στη συνέχεια έγινε περιγραφή της μεθόδου της Έρευνας – Δράσης και η παρουσίαση των στοιχείων. Πράγματι με βάση το ημερολόγιο καταγραφής προέκυψαν 3 είδη παραγόντων (εξωσχολικοί, ενδοσχολικοί και προσωπικοί) και από αυτούς οι προβληματικές καταστάσεις που προέκυψαν. Η αντιμετώπιση των προβλημάτων έφερε κάποια αποτελέσματα, που δείχνουν ακριβώς τρόπους ή λόγους ή την έλλειψή τους, που οδήγησαν σε διευθέτηση ή μη του προβλήματος.

Ακολούθησε κι άλλη κατάταξη των αποτελεσμάτων (πίνακας 4), από την ερμηνεία και την ανάλυση του οποίου, έγινε η αξιολόγηση και εξαγωγή των τελικών συμπερασμάτων, που ερμηνεύουν το «γιατί» και το «πώς». Έτσι απαντήθηκαν τα ερωτήματα που ετέθησαν στην εισαγωγή της εργασίας, διερευνήθηκαν τα αίτια και η γράφουσα έκανε αυτοαξιολόγηση και προτάσεις για τη βελτίωσή της ως Διευθύντρια του Σχολείου.

Τα δεδομένα που καταγράφηκαν στην παρούσα εργασία, καθώς και τα συμπεράσματα, αφορούν βέβαια, το συγκεκριμένο πλαίσιο του Σχολείου με τους συγκεκριμένους παράγοντες που περιγράφηκαν κατά τη χρονιά 2005 – 06. Δε σημαίνει ότι αυτά ακριβώς συμβαίνουν σε άλλα Σχολεία την ίδια χρονική περίοδο ή άλλη.

Κάποιοι παραλληλισμοί όμως μπορούν να γίνουν, διότι πολλοί Διευθυντές/ντριες αντιμετωπίζουν παρόμοιες καταστάσεις. Μερικοί από αυτούς πιθανόν να κάνουν τα ίδια λάθη με την γράφουσα.

Τα συμπεράσματα από την αυτοαξιολόγηση και τη συζήτηση, όπως και οι προτάσεις για αυτοβελτίωση, μπορεί να βοηθήσουν και άλλους Διευθυντές/ντριες Σχολείων να ασκήσουν καλύτερη Διοίκηση, τόσο στο επίπεδο το δομικό, της διαχείρισης, όσο και στο επίπεδο το πολιτισμικό της κουλτούρας του Σχολείου τους.

Αν αυτή η Έρευνα – Δράση, που έγινε για το Σχολείο του Ανωχωρίου, επεκταθεί σε μια μεγαλύτερη Έρευνα – Δράση, όπου πολλοί Διευθυντές θα καταγράψουν τις εμπειρίες τους, τις ενέργειές τους για επίλυση προβληματικών καταστάσεων και βελτίωση, τα αποτελέσματα των ενεργειών τους και κάνουν αυτοαξιολόγηση, τα συμπεράσματα θα είναι πολύ περισσότερα και οι προτάσεις, ενδεχομένως, εποικοδομητικότερες. Είναι ένας πολύ σημαντικός τρόπος έρευνας που αγγίζει σε βάθος τα προβλήματα και μπορεί να προσφέρει άμεσα αποτελέσματα. Έτσι όσον αφορά την Αξιολόγηση, η Έρευνα-Δράση είναι μια πολύ σημαντική μέθοδος για βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης αλλά και της Διδακτικής πράξης στα Σχολεία, δια μέσου της Αυτοαξιολόγησης.

Πάντοτε υπάρχουν περιθώρια για βελτίωση σε ό,τι κάνουμε. Πόσο μάλλον όταν αυτά που λέμε ή πράττουμε έχουν τελικό αποδέκτη τους, μικρά παιδιά 6 – 12 ετών. Γιατί τα Σχολεία υπάρχουν για να «κερδίσουν» από αυτά, όσο περισσότερα γίνεται, τα παιδιά. Εκπαιδευτικοί και Διευθυντές/ντριες (στο επίπεδο σχολείου) είμαστε εκεί γι' αυτό το λόγο. Ας μεγιστοποιήσουμε ό,τι καλό έχουμε κι ας ελαχιστοποιήσουμε ό,τι κακό και πρωτίστως οι Διευθυντές/ντριες, για να ακολουθήσουν και οι εκπαιδευτικοί, χωρίς όμως να πάψουμε να είμαστε ο εαυτός μας και να φοράμε μάσκες. Ό,τι είναι αληθινό είναι όμορφο και για να κλείσουμε – όπως αρχίσαμε – με τη σοφία των Αρχαίων Ελλήνων: «**αρχή άνδρα δείκνυσι**», Πιττακός εκ Μυτιλήνης 652 π.Χ.-569 π.Χ., ένας εκ των επτά Σοφών. Στην εποχή μας θα τολμούσαμε να πούμε «**αρχή άνθρωπο δείκνυσι**», αφού σε θέσεις αρχής δεν υπηρετούν πλέον άνδρες, αλλά και γυναίκες.

Σημείωση: Για λόγους δεοντολογίας, τα ονόματα που αναφέρονται στην εργασία είναι παραποιημένα, τόσο των εκπαιδευτικών όσο και του σχολείου και στοιχείων γεωγραφικών της κοινότητας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. Ελληνική

1. Αυγελής Ν. (1989). Εισαγωγή στη Φιλοσοφία. Θεσσαλονίκη.
2. Ιωσηφίδης, Θ. (2003). Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις Κοινωνικές Επιστήμες, Αθήνα: Κριτική
3. Κουσκουβέλης, Η.Τ. (1997). Λήψη αποφάσεων – κρίση – Διαπραγμάτευση, Αθήνα: Παπαζήσης.
4. Μακρυδημήτρης, Αν. (1989). Θεωρία των αποφάσεων. Αθήνα: Σάκκουλας.
5. Μπαγάκης, Γ., (επιμ.) (2004). Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού. Αθήνα: Μεταίχμιο.
6. Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική.
7. Παπαγεωργίου, Η.Β. (2002). Ο Διευθυντής και ο αυτοσεβασμός του εκπαιδευτικού. Αθήνα: Σαββάλας.
8. Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). Η επικοινωνία στις Οργανώσεις. Αθήνα: Κριτική.
9. Πασιαρδή, Γ. (2001). Το Σχολικό Κλίμα: Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των βασικών Παραμέτρων του. Αθήνα: Gutenberg/Τυπωθήτω.
10. Πασιαρδής, Π. και Πασιαρδή, Γ. (2000), Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία, Αθήνα: Gutenberg / Τυπωθήτω.
11. Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Gutenberg / Τυπωθήτω.

12. Σαΐτης, Χρ. Α. (2002). Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη. Αθήνα.
13. Σαΐτης, Χρ. Α. (2005). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και πράξη. Αθήνα.
14. Φύλιας, Β. (εποпт.) (1996). Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τη Τεχνική των Κοινωνικών Ερευνών. Αθήνα. Gutenberg.
15. Χατζηγεωργίου, Γ. (2004). Γνώθι το Curriculum. Αθήνα. Ατραπός.
16. Χατζηπαντελή, Π.Σ. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Β. Ξενόγλωσση μεταφρασμένη

1. Altrichter, H., Posch, P., Somekh, Br. (2001), Οι εκπαιδευτικοί ερευνούν το έργο τους. Αθήνα: Μεταίχμιο.
2. Cohen, L., Manion, L. (1994). Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής έρευνας, Αθήνα: Μεταίχμιο.
3. Delors, J. Εκπαίδευση: Ένας θησαυρός κρυμμένος μέσα της. Αθήνα: Τυπωθήτω Δαρδανός.
4. Goleman, D., Boyatzis, R.E., McKee (2002). Ο νέος Ηγέτης. Η δύναμη της Συναισθηματικής νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
5. MacBeath, J. (2001). Η αυτοαξιολόγηση στο σχολείο. Ουτοπία και πράξη. Αθήνα. Ελληνικά Γράμματα.
6. MacBeath, J., Schratz, Meuret, D., Jacobsen, L. (2005). Η αυτοαξιολόγηση στο Ευρωπαϊκό Σχολείο. Αθήνα: Μεταίχμιο.
7. Maxwell, J. (2001). Οι 21 απαραίτητες αρετές του Ηγέτη. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Γ. Ξενόγλωσση

1. Geoffrey E. Mills, Action Research: A Guide for the Teacher Researcher.
2. Kowalski, T. J. (2005). Case Studies on Educational Administration. Boston: Ally & Bakon.

Δ. Περιοδικά

1. Μαυροσκούφης, Δ.Κ. (2002) «Η εισαγωγή και η υποδοχή των καινοτομιών στα Σχολεία» Θεωρητικό πλαίσιο και πρακτικά προβλήματα». Νέα Παιδεία, 105, 16 – 23.
2. Μποφυλάτος Στ. (2000). «Η εσωτερική αξιολόγηση και οι επιδράσεις της στη διαμόρφωση της ταυτότητας του Έλληνα εκπαιδευτικού». Εκπαιδευτική κοινότητα, σελ. 29 – 33.
3. Παπασταμάτης Αδ. (2001). «Η αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών». Παιδαγωγική Επιθεώρηση, 31, 37 – 61.

Π Α Ρ Α Ρ Τ Η Μ Α

ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΟ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

Ανωχώρι, 2005-2006

Ημερολόγιο Σχολείου 2005-06	
(12 – 16/09/06) 1 ^η εβδομάδα	
<p>Προϊστ. αρχές (εξωσχ.) άνωθεν καινοτομία</p>	<p>Πριν 2 ημέρες πήραμε την εγκύκλιο για υποχρεωτική εφαρμογή της Ευέλικτης Ζώνης στα Δημοτικά Σχολεία. Αιφνιδιαστήκαμε. Βέβαια εφαρμόστηκε πιλοτικά σε μερικά σχολεία της χώρας, την προηγούμενη χρονιά.</p>
<p>Δάσκαλοι (ενδοσχ.) επιμόρφωση</p>	<p>Είχαν σταλεί πριν 3 χρόνια και βιβλία σ' όλα τα σχολεία για το Δ.Ε.Π.Π.Σ. (Διαθεματικό Ενιαίο Πλαίσιο Προγραμμάτων Σπουδών). Γνωρίζαμε ότι τα βιβλία θα αλλάξουν και τα καινούργια θα στηρίζονται στη διαθεματική προσέγγιση της γνώσης.</p> <p>Δυστυχώς οι περισσότεροι δάσκαλοι, από μόνοι μας, δεν ανοίγουμε εύκολα να διαβάσουμε βιβλία της δουλειάς μας, όταν δεν είναι άμεση ανάγκη. Χρειαζόμαστε συνεχώς επιμόρφωση.</p> <p>Η Ευέλικτη Ζώνη είναι, κάποιες ώρες στο ωρολόγιο εβδομαδιαίο πρόγραμμα, όπου μαθητές και δάσκαλος εκπονούν ένα σχέδιο εργασίας επιλεγμένο από τους μαθητές (κυρίως) ανάλογα με τα ενδιαφέροντά τους.</p> <p>Έχουμε στο Σχολείο 2 – 3 δασκάλους παραπάνω. Πήραν προχθές τους 2 κι έστειλαν 3. Περιμένουμε τοποθέτηση δασκάλων Γερμανικής και Φυσικής Αγωγής.</p> <p>Μοιράσαμε τάξεις στους δασκάλους. Στο ολόήμερο ο Γιάννης. Ένας συνάδελφος είναι καινούργιος μαζί με την Ζωή και τον Γιώργο. Με τους υπόλοιπους είμαστε μαζί 2 χρόνια τουλάχιστον.</p>
<p>Προϊστ. Αρχές καινοτομίες</p>	<p>Δευτέρα 19/09/05</p> <p>Η Ευέλικτη Ζώνη έφερε αναστάτωση. Αλλάζουν πολλά πράγματα και το ωρολόγιο πρόγραμμα επίσης. Οι συνάδελφοι δεν γνωρίζουν τι ακριβώς θα κάνουν τις ώρες που διατίθενται για την Ευ. Ζώνη</p> <p>Σήμερα Ανέλαβαν υπηρεσία η Αρετή (της Γερμανικής) καινούργια και η Ιωάννα (της Μουσικής). Μουσική είναι η</p>

	<p>πρώτη φορά που θα γίνεται στο πρωινό ωράριο.</p> <p>Τρίτη, 20/09/05</p> <p>Ένας συνάδελφος μου εκμυστηρεύτηκε το πρόβλημα υγείας στα αυτιά του παιδιού του. Φοβάται για τις εξελίξεις στο μέλλον. Τον καθησύχασα, ομολογώντας τις εξαιρετικές προόδους της Ιατρικής.</p>
(Ενδοσχολικοί) δάσκαλοι εμπιστοσύνη.	
(εξωσχολικοί) Μεταπτυχιακό έγκαιρη ενημέρωση	<p>Πέμπτη 22/09/05</p> <p>Σήμερα ανακοίνωσα στους συναδέλφους ότι θα δώσω εξετάσεις για μεταπτυχιακό αύριο και το Σάββατο. Ξαφνιάστηκαν. Έπρεπε να τους το πω νωρίτερα. Βέβαια μόνο η μάνα μου το ήξερε.</p> <p>Τους είπα ότι το είδα στην εφημερίδα (την προκήρυξη) το καλοκαίρι. Δεν ήρθε στα Σχολεία η προκήρυξη όπως για το άλλο μεταπτυχιακό του Παιδαγωγικού Τμήματος, που προκηρύχτηκε τον Ιανουάριο του 2005.</p>
(ενδοσχ.) κτιριακές ανάγκες καινούργιο εργαστήριο	<p>Παρασκευή 23/09/05</p> <p>Πρέπει να μεταφέρουμε τους υπολογιστές από το παλιό εργαστήριο (πολύ μικρό), στο μεγάλο, άνετο στο καινούργιο κτίριο. Πρέπει να συντονιστούν οι: μαραγκός, ηλεκτρολόγος, κομπιουτεράς.</p>
(ενδοσχολικοί) δάσκαλοι – όχι εχεμύθεια	<p>Δευτέρα 26 Σεπτεμβρίου 2005</p> <p>Σε συζήτηση για θέματα υγείας, ειπώθηκε από μία συνάδελφο ότι το παιδί του συναδέλφου πάσχει από νεοπλασία (σοβαρή κατάσταση). Τους είπα ότι δεν κινδυνεύει η υγεία του. Απλά έχει πρόβλημα στην ακοή.</p> <p>Αυτό που είπα μάλλον μεταφέρθηκε στον συνάδελφο. Την άλλη μέρα με κοιτούσε θυμωμένος.</p>
	<p>Τρίτη 27/09/05</p>

<p>Δάσκαλοι – κάλυψη απουσίας</p>	<p>Έχουμε την Νότα γυμνάστρια το πρωί. Ζήτησε να αναλάβει και τις ώρες του Ολοήμερου. Έχουμε και 2 δασκάλες επιπλέον. Η μια είναι αντιδήμαρχος. Έχει μειωμένο ωράριο (16 ώρες τυπικά), αλλά ο προϊστάμενος μου είπε να κάνει 10 ώρες. Της ανέθεσα την οργάνωση της βιβλιοθήκης. Η άλλη θα κάνει ενισχυτική διδασκαλία.</p> <p>Σήμερα έλειψε η Αρετή για να κάνει μετακόμιση. Επειδή είναι από τη Δράμα της είπα δεν πειράζει, δεν θα την χρεώσουμε την άδεια.</p>
<p>Δάσκαλοι – διδασκτικό ωράριο</p>	<p>Παρασκευή 30/09/05</p> <p>Από Δευτέρα πρέπει να ξεκινήσει το Ολοήμερο. Αφού η Νότα ανέλαβε τις ώρες του Αθλητισμού, μαζί με τον Γιάννη (δάσκαλος – υπεύθυνος Ολοήμερου), μπορούν να ξεκινήσουν.</p> <p>Η Νότα αντιδρά. Αφού η Βίκυ κάθεται – όπως λέει – να πάει εκείνη στο Ολοήμερο. Η Βίκυ του λέω δεν είναι γυμνάστρια. Μάλλον δεν κατάλαβε. Πιστεύει ότι τον αδικώ, επειδή έχει 15 χρόνια υπηρεσίας και η Βίκυ 3.</p>
	<p>Δευτέρα 3 Οκτωβρίου 2005</p> <p>Το ωρολόγιο πρόγραμμα ολοκληρώνεται σιγά – σιγά. Λείπει μόνο ο γυμναστής Ολυμπιακής Παιδείας. Οι 6 ώρες της μουσικής μειώνουν τις διδακτικές ώρες των δασκάλων κατά 1 ώρα ακόμη. Ανεβαίνουν οι ώρες της ενισχυτικής διδασκαλίας που πρέπει να δηλώσω στο πρόγραμμα. Η εφαρμογή της Ευέλικτης Ζώνης αναστατώνει πολύ το πρόγραμμα: Μειώνονται από άλλα μαθήματα οι ώρες για να εισαχθούν της Ευέλικτης.</p>
	<p>Τρίτη 4 Οκτωβρίου 2005</p> <p>Βλέπουμε στο Διαδίκτυο, στο Σχολείο, με 2 δασκάλες μαζί, τα αποτελέσματα των εξετάσεων. Πέρασα στο Μεταπτυχιακό. Με φίλησαν γεμάτες χαρά κι εκείνες. Όλοι χάρηκαν, αλλά όταν στη συζήτηση αναφέρω ότι το έμαθα το καλοκαίρι από την</p>

<p>Δάσκαλοι έλλειψη εμπιστοσύνης</p>	<p>– εφημερίδα «Ελευθερία» για τις εξετάσεις, 2 συνάδελφοι χαμογελούν μάλλον ειρωνικά. Νομίζουν ότι λέω ψέματα. Ότι ήρθε στο Σχολείο η προκήρυξη και την απέκρυψα. Στενοχωρήθηκα φοβερά. Είναι απ' τους παλιούς και με ξέρουν. Δεν μ' εμπιστεύονται;</p>
<p>Προϊστάμενες αρχές επιμόρφωση</p>	<p>– Τετάρτη 5/10/05 Ο Σχολ. Σύμβουλος μας κάλεσε για ενημέρωση για την Ευέλικτη Ζώνη. Κάνει ότι μπορεί, αλλά αυτά είναι σχεδόν άγνωστα για τους δασκάλους. Υπάρχουν αντιδράσεις από τους περισσότερους. Η Δ.Ο.Ε. αντιδρά προς το Υπουργείο για μη υποχρεωτική εφαρμογή. Μαθαίνουμε από συναδέλφους ότι σε άλλα σχολεία εφαρμόζεται και σε άλλα όχι.</p>
<p>Δάσκαλοι – νέοι χώροι</p>	<p>– Παρασκευή 7 Οκτωβρίου 2005 Η προέκταση του Σχολείου (γραφεία, τραπεζαρία, αιθ. υπολογιστών, τουαλέτες) τελειώσε. Σήμερα θα μεταφέρουμε τις αρχειοθήκες και το γραφείο το δικό μου. Οι δάσκαλοι θα έχουν το δικό τους μεγάλο γραφείο. Επί 2,5 χρόνια ήμασταν όλοι μαζί στο παλιό γραφείο. Είχαμε αναπτύξει μεγάλη ομαδικότητα και συνεργασία κι εγώ ήμουνα συνέχεια δίπλα τους, σε όλα. Τώρα έχω το δικό μου γραφείο. Μόνο στα διαλείμματα είμαι συνέχεια μαζί τους.</p>
<p>Δάσκαλοι επιστημονική παιδαγωγική</p>	<p>– Δευτέρα 10 Οκτωβρίου 2005. Δυο μητέρες μου παραπονιούνται για έναν συνάδελφο. Οι μαθητές γυρίζουν στο σπίτι με τις ασκήσεις των βιβλίων σχεδόν άλυτες. Τις καθησύχασα λέγοντας ότι είναι νωρίς ακόμη, να περιμένουμε πριν κρίνουμε.</p>

επάρκεια	<p>Το τσεκάρω κοιτώντας με τρόπο τα βιβλία των μαθητών. Δεν μπορώ να είμαι σίγουρη για τα λεγόμενα των γονέων. Έχει μόνο 14 μαθητές/τριες στην τάξη του. Τι να κάνω; Ήρθε μια εγκύκλιος την Παρασκευή. Να εφαρμόσουμε υποχρεωτική την Ευέλικτη Ζώνη ή να ψηφίσει ο Σύλλογος Διδασκόντων κι αν πει όχι, να ζητήσει νέο σεμινάριο από Σύμβουλο και μετά υποχρεωτική εφαρμογή.</p>
<p>Δάσκαλοι επιστημονική παιδαγωγική επάρκεια</p>	<p>Τρίτη 11/10/05</p> <p>Η Αρετή (Γερμανικής) εργάζεται πρώτη φορά σε Δημοτικό. Τα προηγούμενα χρόνια εργαζόταν σε Ι.Ε.Κ. και Λύκεια (αναπληρώτρια). Δεν μπορεί – λέει – με τα μικρά. Έχει και πολλές ώρες (12 εδώ και 12 στο Μπουρνάζι).</p>
	<p>Τετάρτη 12/10/05</p> <p>Σήμερα ψηφίσαμε για την εφαρμογή της Ευέλικτης Ζώνης. Τους είπα να το κάνουμε τη Δευτέρα (πήρα και το Σωτήρη), μου είπαν όχι. Σήμερα όμως τηλεφώνησαν από την Α/βάθμια και ζητούσαν τα αποτελέσματα της ψηφοφορίας. Εγώ από τις προηγούμενες μέρες τους έλεγα ότι δεν μπορούμε να το αποφύγουμε. Άλλωστε αυτές οι δραστηριότητες μου αρέσουν (project).</p>
<p>Δάσκαλοι εμπιστοσύνη</p> <p>Προϊσταμ. αρχές εισαγωγή καινοτομιών- πιστική ψηφοφορία</p>	<p>Μέχρι τις 10 π.μ. – μου είπαν απ' το γραφείο – θέλουν το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας. Ήταν κάπως πειστικοί. Τελικά η πλειοψηφία είπε ναι. Κάποιοι υπονόησαν ότι η στάση μου τις προηγούμενες μέρες (για εφαρμογή της Ευέλικτης) προερχόταν από δουλοπρέπεια προς τις προϊστάμενες αρχές. Πόσο έξω πέφτουν! Η εγκύκλιος όμως ήταν ξεκάθαρη. Υπάρχει ιεραρχία στην εκπαίδευση. Ο Σχολικός Σύμβουλος μου είχε πει, είτε με δεύτερο σεμινάριο είτε όχι, πρόγραμμα χωρίς Ευέλικτη Ζώνη δεν θα δεχτεί!</p>

<p>Δάσκαλοι διδασκτικό ωράριο</p>	<p>Δευτέρα 17 Οκτωβρίου 2005</p> <p>Το Ολοήμερο δούλεψε μόνο με τον Γιάννη και την Νότα. Η Νότα μου ζήτησε να την βάλω στο πρόγραμμα 7 ώρες γραμματειακή υποστήριξη, ώστε να καλύψει το ωράριό της σε μας και να μην πηγαίνει Κύρνα. Της είπα ότι αυτό δεν γίνεται στην Πρωτοβάθμια, μόνο στη Δευτεροβάθμια. Δεν έδειξε να καταλαβαίνει. Θύμωσε. Άρχισαν να έρχονται οι ωρομίσθιοι για το Ολοήμερο. Νέα παιδιά που τρέχουν σε 3 – 4 Σχολεία για 6 ή 12 ώρες την εβδομάδα.</p>
<p>Μεταπτυχιακό παραβίαση δικού μου ωραρίου. Δάσκαλοι εμπιστοσύνη</p>	<p>Τρίτη 18/10/05</p> <p>Η ατμόσφαιρα δεν είναι καλή με τους συναδέλφους. Ήδη έχω αρχίσει να πηγαίνω κάθε Παρασκευή και Σάββατο στο Πανεπιστήμιο στο Βόλο. Την Παρασκευή, για να προλαβαίνω, φεύγω στο πεντάωρο (12:40), αντί για 13:40 όπως κάθε μέρα. Δεν τους ενοχλεί αυτό, αλλά δεν μου δόθηκε η ευκαιρία να τους αποδείξω ότι λέω αλήθεια για την προκήρυξη. Μπορώ, αλλά δεν θέλω. Με υποτιμά το γεγονός ότι δεν εμπιστεύονται το λόγο μου.</p>
<p>Δάσκαλοι οικονομική διαχείριση Δάσκαλοι – νέοι χώροι – απομόνωση</p>	<p>Τετάρτη 19/10/05</p> <p>Τους είπα να σβήνουν το φως όταν ο ήλιος φωτίζει άπλετα το γραφείο. Ο Φάνης γέλασε ειρωνικά. Στο διάλειμμα η Βάσω με υπερασπίστηκε λέγοντας πως ό,τι ζητήσαμε (βιβλία – χαρτικά) μας το πήρε η Μαρία. Ο χώρος του παλιού κυλικείου άδειασε. Η Νότα μου ζήτησε να τον χρησιμοποιήσει για το αθλητικό υλικό. Της είπα ευχαρίστως να το πάρει. Έβαλε και μια έδρα μέσα. Άρχισε σιγά – σιγά να κάθεται εκεί. Δεν ερχόταν στο γραφείο των δασκάλων στα διαλείμματα.</p>

<p>Δάσκαλοι απουσίες – συμπεριφορά στη τάξη</p>	<p>Πέμπτη 20/10/05</p> <p>Η Αρετή πήρε 2 ημέρες άδεια. Για Δευτέρα και Τρίτη που πέρασαν. Κάτι δεν πάει καλά. Μαθαίνω ότι μιλάει με απρεπείς εκφράσεις μέσα στο μάθημα. Τα μάτια της είναι ψεύτικα, το βλέμμα της κρύο.</p> <p>Παρασκευή 21/10/05</p> <p>Τους ενημέρωσα ότι τη Δευτέρα θα πάω τα Γραφεία της Α/βάθμιας να αφήσω κάποια χαρτιά.</p>
<p>Προϊστάμενες αρχές – τοποθέτηση εκπ/κών</p>	<p>Δευτέρα 24 Οκτωβρίου 2005</p> <p>Το Σάββατο (22/10) η εφημερίδα είχε τα ονόματα των γυμναστών Ολυμπιακής Παιδείας. Στο σχολείο μας τοποθέτησαν τον Σωτήρη για 11 ώρες! Το πρόγραμμα τινάζεται στον αέρα. Πού θα τις δηλώσω τόσες ώρες, όταν στις τάξεις επιτρέπεται να κάνει μόνο 4 ώρες ή το πολύ 6 (αν κάνουν και οι Α΄, Β΄);</p> <p>Πηγαίνοντας στα γραφεία το πρωί, βρήκα τον προϊστάμενο και τον ρώτησα γιατί μου τον τοποθέτησαν για 11 ώρες; Δεν βγαίνει το πρόγραμμα, του λέω. Τότε θα σας πάρουμε μια δασκάλα, μου λέει. Δαγκώθηκα γιατί ήξερα ότι κανείς δεν ήθελε να φύγει η Μάνια – ούτε η ίδια. Του είπα μήπως μπορούμε να το αποφύγουμε, αρκεί να βγει το πρόγραμμα με 54 ώρες ενισχυτική διδασκαλία. Μου είπε θα το δει.</p>
<p>αυτοκριτική</p>	<p>Τρίτη 25 Οκτωβρίου 2005</p> <p>Τηλεφώνησε απ' το γραφείο ο προϊστάμενος και ζήτησε τη Μάνια. Της είπα ότι θα μετακινηθεί σε άλλο Σχολείο. Όλοι σχεδόν τα έβαλαν μαζί μου. Πιστεύουν ότι αν δεν πήγαινα στον προϊστάμενο, η Μάνια δεν θα έφευγε. Ήταν λάθος μου, που από την αρχή δεν του είπα ότι 2 δασκάλες επιπλέον, δεν μας χρειάζονται. Αν έφευγε απ' την αρχή δεν θα υπήρχε πρόβλημα.</p>

<p>Προϊστάμενες αρχές- ωρολόγιο πρόγ.</p>	<p>Πέμπτη 27/10/05 Η ατμόσφαιρα είναι βαριά στο Σχολείο. Η Μάνια έφυγε. Ετοιμαζόμαστε για τη γιορτή της 28^{ης} Οκτωβρίου.</p> <p>Δευτέρα 31 Οκτωβρίου 2005 Με τις 11 ώρες της Ολυμπιακής Παιδείας δεν βγάζω άκρη. Οι εγκύκλιοι του Υπουργείου ορίζουν ξεκάθαρα πόσες ώρες θα κάνει κάθε τάξη. Φέτος οι τάξεις Α', Β' δεν πρέπει να κάνουν. Περισσεύουν πολλές ώρες. Μου τηλεφωνούν από τη Δευτεροβάθμια. Μου διευκρινίζουν ότι θα κάνει τελικά 6 ώρες στο Σχολείο μας.</p>
<p>Προϊστάμενες αρχές- ωρολόγιο πρόγ.</p>	<p>Τετάρτη 2 Νοεμβρίου 2005 Ο Σχολικός Σύμβουλος μου είπε σήμερα, ότι αν κάνουν οι Α', Β' τάξεις ολυμπιακή παιδεία, έχω πλήρη την ευθύνη για ατύχημα. Στο πρόγραμμα δεν μπορεί να φαίνονται στις Α', Β', παρά μόνο σε συνδιδασκαλία με τον άλλο γυμναστή.</p>
<p>Δάσκαλοι διδ/κο ωράριο.</p>	<p>Πέμπτη 3/11/05 Η Νότα μου ζητάει να του πάρει μερικές ώρες ο Σωτήρης (της Ολυμπιακής Παιδείας) και να μειωθεί το ωράριό της. Της λέω δεν γίνεται (άλλωστε ήδη έχει μειωμένο φέτος, κάνει 19 ώρες συνολικά). Το μάθημα της Φυσικής Αγωγής δεν ταυτίζεται μ' αυτό της Ολυμπιακής Παιδείας και σ' αυτά ειδικά τα μαθήματα ελλοχεύουν πολλοί κίνδυνοι. Θύμωσε και πάλι. Ζητάει φέτος υπερβολικά πράγματα.</p>
<p>Δάσκαλοι εισαγωγή καινοτομιών</p>	<p>Δευτέρα 7 Νοεμβρίου 2005 Σήμερα συζητήσαμε για το θέμα που θα εκπονήσουν οι μαθητές των τάξεων στην Ευέλικτη Ζώνη. Αποφασίσαμε όλοι να πάρει ένα θέμα όλο το Σχολείο και κάθε τάξη θα ασχοληθεί με το θέμα ανάλογα με τις δυνατότητες των μαθητών. Τους πρότεινα το θέμα για την Ελιά – λάδι. Τους άρεσε. Τους</p>

<p>Δάσκαλοι παρακίνηση</p>	<p>είπα ό,τι υλικό χρειάζονται για αγορά είμαι θετική.</p> <p>Τρίτη 8 Νοεμβρίου 2005</p> <p>Ήρθε μια κυρία να μας πουλήσει βιβλία με έτοιμα θέματα εργασιών. Τους είπα δεν σας χρειάζονται τέτοια βιβλία, αλλά βιβλία που δίνουν πληροφορίες και γνώσεις για την ελιά και το λάδι.</p> <p>Τους έκανα, με βάση «Τα Εκπαιδευτικά», το πλάνο της εργασίας (project), με τη βοήθεια των διδασκαλισσών. Αρχίσαμε τον σχεδιασμό για τις επισκέψεις. Ο Γιώργος έχει εμπειρία από πέρυσι. Είναι πολύ πρόθυμος.</p>
<p>Δάσκαλοι απουσίες</p>	<p>Τετάρτη 9/11/05</p> <p>– Η Αρετή έλειπε πάλι σήμερα. Γίνεται απαράδεκτη η συμπεριφορά της. Παρήγγειλα τηλεφωνικά στον βιβλιοπώλη μου στη Λάρισα, ό,τι καλύτερο βιβλίο έχει για την Ελιά.</p>
<p>Υλικοτεχνικές υποδομές</p>	<p>Παρασκευή 11/11/05</p> <p>Έφερα τα 2 βιβλία. Πράγματι είναι εξαιρετικά.</p> <p>Δευτέρα 14/11/2005</p> <p>Σήμερα μεταφέραμε τους υπολογιστές στη καινούργια αίθουσα. Επιτέλους μετά από πολλή ταλαιπωρία (ήρθαν ο ηλεκτρολόγος και ο μαραγκός 3 φορές ο καθένας και άλλες τόσες ο προγραμματιστής.</p> <p>Πάνω στην ώρα, γιατί από μεθαύριο θα 'ρθει ο ωρομίσθιος για το μάθημα Ν. Τεχνολογιών.</p> <p>Τρίτη 15/11/05</p> <p>Το Ολοήμερο λειτουργεί βέβαια εδώ και καιρό, αλλά όχι με όλες τις ειδικότητες. Τώρα ήρθαν όλες. Μόνο που οι μαθητές λιγότεσαν. Πέρυσι είχαμε 55 παιδιά και φέτος 35.</p>

<p>Δάσκαλοι απουσίες</p>	<p>Τετάρτη 16/11/05</p> <p>Η Βίκυ μας ανακοινώνει ότι είναι έγκυος και θα πάρει άδεια επαπειλούμενης εγκυμοσύνης. Η ίδια όμως θα συνεχίσει να ασκεί τα καθήκοντά της ως αντιδήμαρχος Πολιτισμού στον Δήμο Κύρνας. Εκεί δεν απειλείται η εγκυμοσύνη της. Της είπα ότι δεν είναι σωστό αυτό που κάνει κι αν θέλει να πάρει άδεια επαπειλούμενης, να παραιτηθεί κι από τον Δήμο. Δεν άκουσε.</p>
	<p>Πέμπτη 17/11/05</p> <p>Γιορτή του Πολυτεχνείου</p>
<p>Δάσκαλοι παιδαγωγική επάρκεια</p>	<p>Παρασκευή 18/11/05</p> <p>Ο Λάμπρος βγάζει πολύ εύκολα τα παιδιά από την τάξη. Άλλοτε για να τιμωρήσει κάποια και άλλοτε πριν χτυπήσει το κουδούνι επειδή τελείωσαν νωρίτερα τα μαθήματα.</p>
<p>Μεταπτυχιακό κατάχρηση ελευθερίας</p>	<p>Δευτέρα 21/11/2005</p> <p>Το διάβασμα για το Μεταπτυχιακό γίνεται καθημερινά. Άρχισαν να μας ζητούν εργασίες. Στον υπολογιστή του Σχολείου πέρασα τα στοιχεία για την εργασία στην Εργασιακή Ψυχολογία. Ξεκλέβω χρόνο στο Σχολείο για να προλάβω όλες τις εργασίες.</p>
<p>Δάσκαλοι σχέσεις</p>	<p>Τρίτη 22/11/05</p> <p>Έφυγε και η Βίκυ απ' το Σχολείο. Από κει που είχαμε 2 επί πλέον, τώρα δεν έχουμε καμία. Βαριά η ατμόσφαιρα στο γραφείο. Χωρίς να το πουν μου επιρρίπτουν ευθύνες, λες και ήξερε κανείς πότε θα μείνει έγκυος η Βίκυ. Ή σάμπως εγώ δεν ήθελα να έχω μια δασκάλα επί πλέον.</p> <p>Πάντως η Βίκυ μέχρι να φύγει, οργάνωσε καλά τη βιβλιοθήκη του Σχολείου, που βρήκε το χώρο της πλέον στο παλιό γραφείο που είχαμε.</p> <p>Πέμπτη 24/11/05</p> <p>Γράφω μια εργασία και για να προλάβω, γράφω και στο Σχολείο,</p>

<p>Μεταπτυχιακό κατάχρηση ελευθερίας αυτοκριτική</p>	<p>μόλις μου περισσεύει χρόνος. Έτσι τον χρόνο που θα μπορούσα να είμαι μαζί τους στο γραφείο των Δασκάλων, όταν κάποιος έχουν κενό και να συζητάμε για θέματα που τους προβληματίζουν, όπως τα προηγούμενα χρόνια, εγώ τον αφιερώνω για να προχωρήσει η εργασία του Μεταπτυχιακού.</p> <p>Παρασκευή 25/11/05</p>
<p>Δάσκαλοι προσπάθεια επικοινωνίας</p>	<p>- Η Νότα σπάνια μπαίνει στο γραφείο των δασκάλων. Σχεδόν δεν μου μιλάει. Πήγα στο διάλειμμα και την βρήκα, να 'ρθει να μιλήσουμε. Ήρθε πράγματι. Θεωρεί ότι την αδικήσα κατάφωρα, διότι δεν μείωσα τις ώρες της. Δεν καταλαβαίνει ότι δεν μπορούσα, κι ούτε ήταν δίκαιο, αλλά επικίνδυνο.</p> <p>Δευτέρα 5 Δεκεμβρίου 2005</p>
<p>Δάσκαλοι ομάδες</p>	<p>- Η Αρετή έγινε φίλη με την Νότα. Τα λένε οι δυο τους στα διαλείμματα συχνά. Προφανώς η Νότα βρήκε συμπαραστάτη στα αιτήματά της.</p> <p>Η Αρετή βγάζει συχνά έξω από τη τάξη ένα Αλβανάκι και μερικά άλλα ζωηρά παιδιά από άλλη τάξη. Ό,τι τη δυσκολεύει, το πετάει έξω. Δεν είναι δασκάλα, ούτε παιδαγωγός φυσικά. Είναι φιλόλογος της Γερμανικής Γλώσσας. Άλλωστε το τονίζει και η ίδια. Θεωρεί ότι έπρεπε να έχει το διδακτικό ωράριο της Δευτεροβάθμιας. Φυσικά η απάντηση είναι, ας πήγαινε εκεί.</p>
<p>Δάσκαλοι παιδαγωγική ανεπάρκεια</p>	<p>- Τρίτη 6/12/05</p> <p>Οι συνάδελφοι αρχίζουν τις προετοιμασίες για τη γιορτή των Χριστουγέννων (Οι δάσκαλοι της Α' και Β').</p> <p>Σήμερα μας τοποθέτησαν και τα κουρτινόξυλα στο καινούργιο κτίριο. Αργότερα θα αγοράσουμε κουρτίνες.</p>
<p>Κτιριακές ανάγκες</p>	

<p>Κριτικός φίλος</p>	<p>Πέμπτη 8/12/05</p> <p>Συζητάμε με το Γιάννη (υπεύθυνος – υποδιευθυντής Ολοήμερου). Είναι καλός φίλος. Από την αρχή που πήγα στο Σχολείο μου φέρθηκε παρά πολύ καλά. Με βοήθησε στην αρχή, να μάθω πολλά πράγματα για το σχολείο.</p> <p>Του λέω, «γιατί είμαστε χάλια φέτος ρε Γιάννη; Τόσο πολύ άλλαξα»;</p> <p>«Δεν άλλαξες εσύ», μου λέει, «άλλαξε το προσωπικό».</p> <p>Θυμάμαι την φράση που μου είχε πρωτοπεί όταν ανέλαβα τη διεύθυνση «Οι δάσκαλοι πρέπει να είναι ευχαριστημένοι, χαρούμενοι εδώ στο χώρο τους». Προσπάθησα να το κάνω πράξη. Μέχρι πέρυσι τα κατάφερα. Φέτος αδυνατώ.</p>
<p>αυτοκριτική</p>	<p>Δευτέρα 23 Ιανουαρίου 2006</p> <p>Συζητήσαμε πώς πήγαμε με την εργασία στην Ευέλικτη Ζώνη. Δεν τους βοήθησα μετά την αγορά των βιβλίων για την Ελιά, σχεδόν καθόλου. Δεν έχω δυνάμεις. Πάντως αποφασίσαμε να επισκεφτούμε στην Λάρισα, την έκθεση «Ελαιάς Εγκώμιον».</p>
<p>Δάσκαλοι κάλυψη για απουσία</p>	<p>Τετάρτη 25 Ιανουαρίου 2006</p> <p>Το Σεπτέμβριο θα αλλάξουν τα περισσότερα βιβλία όπως μας λένε. Οι δάσκαλοι αγωνιούμε πώς θα είναι. Ο Σχολικός Σύμβουλος μας ειδοποίησε ότι θα γίνουν σεμινάρια επιμόρφωσης. Είπα στην Αρετή επειδή κατάγεται από Δράμα, να μην έρθει τη Δευτέρα στην εκκλησία (Τριών Ιεραρχών). Θα πάμε οι υπόλοιποι και πάλι όχι όλοι.</p>
<p>Δάσκαλοι κατάχρηση απουσιών</p>	<p>Τρίτη 31 Ιανουαρίου 2006</p> <p>Η Αρετή δείχνει το αληθινό πρόσωπό της. Τηλεφωνεί ότι αρρώστησε και δεν θα έρθει σήμερα κάνοντάς το τρίήμερο, τετραήμερο. Έγινα έξω φρενών. Τηλεφωνώ στον προϊστάμενο και τον ενημερώνω. Τον παρακαλώ να την καλέσει στο γραφείο</p>

	<p>του για επίπληξη.</p> <p>Τετάρτη 1 Φλεβάρη 2006</p> <p>Ήρθε η Αρετή φορώντας τη μάσκα του ψεύτη. Της είπα ότι δεν αφήνουμε το Σχολείο έτσι απλά, φέρνοντας ένα χαρτί από γιατρό. Είναι απαθής, ψυχρή εκτελέστρια. Μου λέει: «Σε λυπάμαι». Γέλασα. Από μερικούς ανθρώπους οι ύβρεις, είναι στην ουσία έπαινοι. «Άντε κοπέλα μου στο μάθημά σου», της λέω.</p>
<p>Δάσκαλοι – αναίδεια</p>	<p>Δευτέρα 6 Φλεβάρη 2006</p> <p>Τηλεφώνησα στη Δημοτική Πινακοθήκη. Θα επισκεφτούμε την έκθεση την άλλη Πέμπτη.</p> <p>Σήμερα έβρεχε και βλέπω κατά τις 9:20 τους μαθητές του Λάμπρου να περνάνε μέσα στη βροχή από την αυλή προς το γυμναστήριο (υπόστεγο στην ουσία). Δεν ξέρω πώς να του φερθώ. Το κουδούνι χτυπά στις 9:40.</p> <p>Επανειλημμένα στο γραφείο, τονίζουμε ότι δεν βγάζουμε τα παιδιά από την τάξη, εκτός αν υπάρχει σχέση με κάποιο μάθημα.</p>
<p>Δάσκαλοι επιστημονική – παιδαγωγική επάρκεια</p>	<p>Τρίτη 7 Μαρτίου 2006</p> <p>Η Αρετή συνεχίζει. Χθες δεν είχαμε σχολείο και σήμερα με πήρε τηλέφωνο ότι απεργεί και δεν θάρθει. Είναι φοβερό μετά από αργία, να λείπει για δεύτερη φορά. Επιβαρύνονται οι δάσκαλοι να προσέχουν τους μαθητές τις ώρες της. Τη τελευταία ώρα , αφήνω την Ζωή να φύγει.</p>
<p>Δάσκαλοι απουσίες</p>	<p>Τετάρτη 8 Μαρτίου 2006</p> <p>Ζητάω γραπτώς από την Αρετή να μου αναφέρει για ποιο λόγο απουσίαζε. Έγραψε ότι απήργησε. Της είχα εξηγήσει ότι δεν μπορεί να συμμετέχει σ' αυτή την απεργία (των καθηγητών Πρωτοβάθμιας) εφόσον είναι μέλος του Συλλόγου Δασκάλων. Ενημέρωσα τον Προϊστάμενο.</p>

<p>Προϊσταμ. Σύγκρουση</p> <p>Γονείς ατύχημα</p>	<p>Πέμπτη 9 Μαρτίου 2006</p> <p>Αύριο θα πάμε στην καφετέρια για το πάρτυ της Αποκριάς. Αυτή η μέρα είναι μαρτυρική. Τα παιδιά έρχονται ντυμένα μασκαράδες, ενώ απ' τους προϊσταμένους έχουμε προτροπές για μάθημα τουλάχιστον 2 ώρες: Μα πώς να γίνει αφού είναι μασκαράδες ντυμένα; Πέρυσι είχαμε λογομαχία με κάποιον από τους προϊσταμένους, γιατί ανοίξαμε το σχολείο 9:00 το πρωί κι όχι 8:00, αυτή την ημέρα. Τι να τα κάνουμε απ' τις 8:00 ντυμένα μέχρι 12:40 που πρέπει να φύγουν;</p> <p>Ήρθε η μητέρα μιας μαθήτριας στο Σχολείο. Προχθές που έλειπε η Αρετή και άφησα την δασκάλα της τάξης να φύγει, η κόρη της χτύπησε στη μέση. Δεν μου το είπε εκείνη την ώρα το παιδί, αλλά όταν πήγε σπίτι πονούσε πολύ. Η μητέρα της είναι εξαιρετικός άνθρωπος. Την πήγε στο γιατρό (ακτινογραφίες). Θα περιμένουμε.</p>
<p>Δάσκαλοι έλλειψη ευθύνης</p>	<p>Δευτέρα 13 Μαρτίου 2006</p> <p>Μιλώ στην Αρετή για το ατύχημα. Δεν φαίνεται να αντιλαμβάνεται τις ευθύνες που έχουμε όλοι στο Σχολείο για την ακεραιότητα και τη ζωή των παιδιών. Εκείνη την ημέρα «απήργησε» χωρίς να το δικαιούται.</p>
<p>Γονείς κατανόηση</p>	<p>Παρασκευή 17 Μαρτίου 2006</p> <p>Ευτυχώς η μητέρα μου λέει ότι το παιδί της δεν έχει κάτι σοβαρό. Της τηλεφώνησα στο σπίτι. «Θα περάσει σιγά – σιγά σε λίγες ημέρες», της είπαν οι γιατροί.</p>
<p>Δάσκαλοι λήψη αποφάσεων</p>	<p>Δευτέρα 20 Μαρτίου 2006</p> <p>Ετοιμαζόμαστε ήδη από τις προηγούμενες ημέρες για την γιορτή της 25^{ης} Μαρτίου. Την Παρασκευή θα κάνουμε γιορτή στο Σχολείο και το Σάββατο θα γίνει ο εκκλησιασμός και η παρέλαση. Θα είναι οι γυμναστές, εγώ και 2 – 3 άνδρες δάσκαλοι. Προσπαθούμε να μοιράζουμε όσο γίνεται πιο δίκαια</p>

	κάποιες υποχρεώσεις.
Δάσκαλοι έλλειψη συνεργασίας	<p>Τρίτη 28 Μαρτίου 2006</p> <p>Τους είπα να αγοράσουμε βιβλία παιδικά για τη βιβλιοθήκη. Δεν έχουμε πολλά και πάλιωσαν. Κανείς δεν θέλει να πάμε απόγευμα σε βιβλιοπωλείο να διαλέξουμε. Δεν έχουν χρόνο. Θα πάω μόνη μου.</p>
Μαθητές επικοινωνία	<p>Δευτέρα 3 Απριλίου 2006</p> <p>Η Νότα δεν θέλει – λέει – φέτος να δηλώσουμε σαν σχολείο συμμετοχή στο σχολικό πρωτάθλημα. Της είπα όπως θέλει. Πέρυσι πήραμε το πρωτάθλημα σ’ όλο το νομό, στο ποδόσφαιρο και φέτος – για να με πείσει δεν θέλει να συμμετάσχουμε. Τους μαθητές τους ακολουθούσα στους αγώνες, ακόμη και το απόγευμα. Αγαπάω τον αθλητισμό.</p>
Παιδαγωγικό διδακτικό υλικό	<p>Τετάρτη 5 Απριλίου 2006</p> <p>Έφερα στο Σχολείο γύρω στα 40 βιβλία. Είχα πάνω από 2 ώρες προχθές το απόγευμα στο βιβλιοπωλείο. Τους είπα να κρατήσουμε όσα θέλουν. Τα χώρισα κατά τάξη.</p>
Γονείς σύγκρουση	<p>- Πέμπτη 6 Απριλίου 2006</p> <p>Ήρθε στο Σχολείο μια μητέρα. Την άκουσα από τις φωνές της στο διάδρομο. Βγαίνω απ’ το γραφείο και τη βλέπω να λογομαχεί με έναν συνάδελφο. Περιμένω για λίγο μήπως φύγει και δεν χρειαστεί να επέμβω. Συνεχίζουν να φωνάζουν. Πηγαίνω κοντά τους και καλώ την μητέρα στο γραφείο. Είναι εκτός εαυτού. Κάθε φορά – λέει – που θα περάσει έξω από το Σχολείο, βλέπει το γιο της έξω. Δεν θέλει να βλέπει το παιδί της στην αυλή, σε ώρα μαθήματος. Έχει απόλυτο δίκιο. Ο συνάδελφος συνεχίζει τα ίδια λάθη. Προσπαθώ να την ηρεμήσω. Θα φτάσει λέει στους προϊσταμένους και στον Σχολικό Σύμβουλο. Την είπα δεν έπρεπε να προσβάλλει τον δάσκαλο</p>

<p>Δάσκαλοι σύγκρουση</p>	<p>μπροστά στην τάξη του, αλλά να 'ρχόταν κατ' ευθείαν σε μένα.</p> <p>Παρασκευή 7 Απριλίου 2006</p> <p>Μίλησα στον συνάδελφο. Το βρίσκει φυσιολογικό να βγάζει έξω ένα παιδί, μόλις τελειώνει τις εργασίες του. Του είπα δεν έχεις 40 και 50 παιδιά, όπως παλιά κι ούτε οι γονείς δέχονται κάποια πράγματα όπως παλιά. Αισθάνεται ότι παίρνω το μέρος της μητέρας. Του εξηγώ πόσο δύσκολη είναι η θέση μου. Ότι αυτή η μητέρα μπορεί να πάει στους προϊσταμένους για καταγγελία. Μαζεύεται.</p> <p>Τελικά η Νότα δήλωσε συμμετοχή για το σχολικό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου και μπάσκετ και βόλεϊ. Οι αγώνες φέτος θα γίνονται τις πρωινές ώρες των μαθημάτων. Όχι απόγευμα όπως πρώτα.</p>
<p>Λήψη αποφάσεων</p>	<p>Δευτέρα 10 Απριλίου 2006</p> <p>Το απόγευμα βγήκαμε με 2 δασκάλες για να διαλέξουμε κουρτίνες. Πήγαμε σε 2 καταστήματα. Δεν μας πολυάρεσαν. Πήραμε πάντως μια προσφορά. Τους είπα να πάρουμε από έναν γνωστό μου, που έκλεισε το μαγαζί του. Καλά υφάσματα σε καλές τιμές. Συμφώνησαν.</p>
<p>Προϊστάμενοι συνεργασία</p>	<p>Τρίτη 11/04/06</p> <p>Σήμερα τηλεφώνησα στον Σχολικό Σύμβουλο. Έπρεπε να τον ενημερώσω για το συμβάν με τον συνάδελφο και τη μητέρα. Είναι πολύ συνεργάσιμος άνθρωπος. Μου είπε ας περιμένουμε, με την ελπίδα ότι δεν θα ξανασυμβεί.</p> <p>Συζητήσαμε πάλι για τις κουρτίνες. Συμφώνησαν όλοι να μας φέρει δείγματα ο Τάκης για να διαλέξουμε.</p>

<p>Τοπικές αρχές άσκηση πίεσης</p>	<p>Τετάρτη 3 Μαΐου 2006</p> <p>Χθες επανήλθαμε μετά τις διακοπές του Πάσχα. Στις 11 π.μ. ήρθε ο αντινομάρχης με τον πρόεδρο του Δ. Διαμερίσματος. Μου είπαν ότι την Δευτέρα 8 Μαΐου πρέπει να κάνουμε τα εγκαίνια της νέας πτέρυγας. Θα ‘ρθει ο νομάρχης. Τρελάθηκα. Σε 2 ημέρες (Πέμπτη και Παρασκευή) θα ετοιμάσουμε τελετή (ομιλία, δεξίωση, έκθεση από τα 100 χρόνια του Σχολείου).</p> <p>Πέμπτη 4 Μαΐου 2006</p> <p>Τρέχω με χίλια. Χθες το απόγευμα έγραψα την ομιλία μου για την τελετή. Στη Νομαρχία για συνεννοήσεις, λεπτομέρειες.</p>
<p>Προϊστάμενοι σύγκρουση</p>	<p>Παρασκευή 5 Μαΐου 2006</p> <p>Μου τηλεφωνεί υψηλά ιστάμενος προϊστάμενος . Με παρατηρεί γιατί δεν τον κάλεσα – λέει – στα εγκαίνια που θα γίνουν τη Δευτέρα. Έγινα έξαλλη, «Εμένα με πόνεσε το στομάχι 2 ημέρες τώρα, κι εσείς μου λέτε ποιος θα καλέσει ποιον;» του λέω. Τον είχε καλέσει η Νομαρχία, αλλά ήθελε κι από μένα.</p> <p>Τρίτη 9 Μαΐου 2006</p> <p>Χθες έγιναν τα εγκαίνια με επιτυχία. Μέχρι και ένας βουλευτής ήρθε. Τον έχει κι η εφημερίδα σήμερα φωτογραφία. Για τις εφημερίδες, το Σχολείο δεν έχει διευθυντή/ντρια ούτε δασκάλους. Καμία αναφορά. Γελούσαμε στο γραφείο. Μας έφυγε ένα βάρος.</p>
<p>Γονείς σύγκρουση</p>	<p>Τετάρτη 10 Μαΐου 2006</p> <p>Ήρθε πάλι η μητέρα που τσακώθηκε με τον συνάδελφο. Μου είπε πως δεν θέλει του χρόνου ο δάσκαλος να έχει την τάξη που είναι τα παιδιά της. Θα τα πάει σε άλλο σχολείο ή θα καταφύγει στους προϊσταμένους. Προσπάθησα να την βάλω στη θέση της με τρόπο. Οι γονείς πράγματι δεν είναι όπως παλιά.</p>

Μαθητές επικοινωνία	<p>Πέμπτη 11 Μαΐου 2006</p> <p>Η ομάδα μας παίζει ποδόσφαιρο στην Κύρνα. Στέλνω και τους υπόλοιπους της Ε΄ και ΣΤ΄ για κερκίδα Τα παιδιά χαίρονται.</p>
Αυτοκριτική Προϊστάμενοι τυπικότητα σύγκρουση	<p>Τετάρτη 17 Μαΐου 2006</p> <p>Συζητήσαμε για την Ευέλικτη Ζώνη. Οι 2 μεγάλες τάξεις έκαναν αρκετά πράγματα. Οι υπόλοιπες λιγότερα. Ανέλαβα την ευθύνη που μου αναλογεί. Δεν είχα δυνάμεις λόγω του Μεταπτυχιακού, να τους παρακινήσω και να τους συντονίσω. Πέρυσι τέτοιες μέρες οργανώναμε τη μεγάλη εκδήλωση για τα 100 χρόνια. Μας απογοήτευσαν και οι τυπικότητες των προϊσταμένων. Πέρυσι μας πίεζαν να μη χαθούν 2 ώρες μάθημα στην γιορτή την τελευταία ημέρα των μαθημάτων, όταν δουλεύαμε όλη τη χρονιά, για εκείνη τη γιορτή.</p>
Δάσκαλοι καινοτομίες.	<p>Η Ζωή βγάζοντας κάθε ευθύνη από πάνω της, θεωρεί ότι είναι ζήτημα επιπέδου των μαθητών, αν θα πετύχει η εφαρμογή της Ευέλικτης Ζώνης σε μια τάξη.</p>
Μαθητές – γονείς σχέσεις	<p>Δευτέρα 22 Μαΐου 2006.</p> <p>Η τέταρτη σχολική χρονιά που τελειώνει στο Δημοτικό Ανωχωρίου. Ο απολογισμός δεν είναι τόσο πλούσιος όσο τις προηγούμενες χρονιές. Σήμερα ακυρώσαμε την εκδρομή που σχεδιάζαμε για Βέροια – Βεργίνα. Δεν υπήρχε μεγάλη συμμετοχή απ' τους μαθητές κα τους γονείς, αλλά ούτε και διάθεση από τους δασκάλους. Ούτε πέρυσι – προπέρσι πήγαμε, αλλά εξαιτίας των πολύνεκρων ατυχημάτων.</p>
Κτιριακές ανάγκες	<p>Το κουδούνι στο παλιό κτίριο είναι χαλασμένο πριν από το Πάσχα και μόλις σήμερα πήρα τηλέφωνο τον ηλεκτρολόγο. Πέρυσι και πρόπερσι που συνέβη αυτό, μέσα σε μια εβδομάδα είχε αντικατασταθεί. Βέβαια φέτος έχουμε και το κουδούνι του νέου κτιρίου και καλυπτόμαστε.</p>

<p>επικοινωνία συνεργασία</p>	<p>Τρίτη 23 Μαΐου 2006</p> <p>Σήμερα πήγα στο Σχολείο κατά μια ώρα καθυστερημένη (έπρεπε να πάω τη μητέρα μου για αιμοληψία). Οι συναδέλφοί μου δείχνουν κατανόηση γι' αυτό. Ήρθε η Ιωάννα (μουσικός). Θέλει να είναι και του χρόνου στο Σχολείο. Είναι πολύ ευχαριστημένη με το κλίμα που επικρατεί με τους συναδέλφους και εμένα. Είναι πράγματι πολύ καλή κοπέλα και εκπαιδευτικός.</p> <p>Μετά ασχολήθηκα με την εργασία για τα Περιβαλλοντικά Κέντρα. Αφιερώνω πολύ από τον χρόνο μου στο Σχολείο για τις εργασίες. Δεν είναι σωστό, αλλά δεν μπορώ να κάνω αλλιώς. Η πίεση χρόνου και η κόπωση είναι πολύ μεγάλες. Πέρυσι τέτοιες μέρες μπαίναμε στην τελική ευθεία για την μεγάλη εκδήλωση των 100 χρόνων του Σχολείου. Πρόπερσι για τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Φέτος θα κάνουμε μια απλή γιορτή λήξης με τα παιδιά του Ολοήμερου και κάποιες αθλητικές δραστηριότητες. Δεν έχουμε δυνάμεις και κυρίως εγώ για περισσότερες εκδηλώσεις.</p> <p>Σήμερα είχαμε κάπως έντονη συζήτηση με τον Γιάννη. Ως συνήθως, στο τέλος της χρονιάς, τα παιδιά αρχίζουν να μην έρχονται και μένα με πειράζει που δεν τα πιέζει κάπως να μην το κάνουν αυτό. Ισχυρίζεται πως δεν μπορεί να τα κρατήσει με το ζόρι. Όπως πάει του χρόνου θα φοιτούν μόνο 20 παιδιά από 35 φέτος και 55 πέρυσι. Με τον Γιάννη όμως πάντα τελειώνει η συζήτηση ομαλά. Όταν έχει άδικο το παραδέχεται. Το ίδιο και εγώ.</p>
<p>Νέα Βιβλία</p>	<p>Τετάρτη 24 Μαΐου 2006</p> <p>Σήμερα δεν είχαμε μάθημα στο Σχολείο. Οι Σχολικοί Σύμβουλοι μας έκαναν σεμινάριο για τα καινούργια βιβλία. Το μόνο που βλέπουμε είναι τα εξώφυλλα των βιβλίων και 2 – 3 σελίδες από τον Η/Υ στην οθόνη. Οι Σύμβουλοι κάνουν ό,τι μπορούν προφορικά (Νέα βιβλία). Υπάρχει μια αναστάτωση σ' όλους τους δασκάλους και τους Διευθυντές για την καινούργια σχολική</p>

	<p>χρονιά. Θα έχει πράγματι ενδιαφέρον να δούμε τα καινούργια βιβλία του Σεπτέμβρη, αλλά υπάρχει και μια αβεβαιότητα και ανασφάλεια για τις αλλαγές που έρχονται (διαθεματικότητα, ευέλικτη ζώνη, δεύτερη ξένη γλώσσα στις Ε΄, ΣΤ΄ τάξεις – Ευέλικτη Ζώνη).</p>
<p>Δάσκαλοι συνεργασία</p>	<p>Πέμπτη 25 Μαΐου 2006</p> <p>Σήμερα ο Φάνης δεν ήρθε στο Σχολείο. Μπήκα στην τάξη του τις 2 πρώτες ώρες και τις υπόλοιπες οι συνάδελφοι εναλλάξ. Διατηρούμε ευτυχώς ένα μεγάλο μέρος της συνεργασίας και της ομαδικότητας, αλλά φέτος δεν είμαστε όπως ήμασταν τα προηγούμενα 2 χρόνια.</p>
<p>χώροι δάσκαλοι</p>	<p>Αναρωτιέμαι αν τους επηρέασε τόσο πολύ το γεγονός ότι έχω το δικό μου πλέον γραφείο (ευτυχώς όχι όλους). Πριν είχαμε όλοι μαζί ένα μικρό γραφείο. Υπήρχε έλλειψη χώρου, αλλά η διαρκής συναναστροφή μου με τους δασκάλους, μας έκανε να νιώθουμε περισσότερο δεμένοι σαν ομάδα.</p>
<p>δάσκαλοι επικοινωνία</p>	<p>Φαίνεται πως κι εγώ αισθάνθηκα διαφορετικά έχοντας δικό μου για χρήση το γραφείο του/της Διευθυντή/ντριας. Βέβαια δεν επηρεάστηκαν όλοι. Ο Γιάννης αντιθέτως καμάρωνε. Ήθελε να μου το επιπλώσει όμορφα, πλούσια. Και η Βιβή και η Βάσω χάρηκαν τόσο το δικό τους γραφείο, όσο και το δικό μου. Και οι περισσότεροι το ίδιο. Ο Φάνης έδειξε να επηρεάστηκε. Την χαρά και την ικανοποίηση που είδε στα μάτια μου δεν την μοιράστηκε. Πιστεύει ότι την ψώνισα. Δεν έχει δίκιο. Κουράστηκα πολύ όμως για να έχουμε αυτούς του χώρους όπως και τους υπόλοιπους της προέκτασης (αιθ. Υπολογιστών, τραπεζαρία, τουαλέτες) που νομίζω δικαιούμουν να νιώθω υπερηφάνια και ικανοποίηση.</p> <p>Ευτυχώς τον τελευταίο καιρό επανεκτίμησε τα πράγματα. Είναι εξαιρετικός ως δάσκαλος, αλλά βιάζεται να κατακρίνει τους άλλους.</p>

Κτίριο – καιρικές συνθήκες	<p>Παρασκευή 26 Μαΐου 2006</p> <p>Σήμερα φτάνοντας στο Σχολείο αντικρίσαμε μεγάλες καταστροφές σ' όλο το χωριό, αλλά και στους χώρους του Σχολείου. Χθες το απόγευμα έπιασε ξαφνικό μπουρίνι. Ξερίζωσε δέντρα, πήρε σκεπές, μπήκαν νερά σε σπίτια, αλλά μέσα στο Σχολείο.</p> <p>Στην αίθουσα υπολογιστών πέρασε νερό από τη σκεπή και την πλάκα. Ευτυχώς δεν έπεσε πάνω στους υπολογιστές. Στο παλιό κτίριο πέρασε νερό από τη σκεπή στο ταβάνι του διαδρόμου. Το ταβάνι (από συνθετικές πλάκες) καμπύλωσε επικίνδυνα. Δεν βάλαμε τους μαθητές καθόλου μέσα. Υπήρχε κίνδυνος ατυχήματος.</p>
Προϊστάμενες αρχές – τυπικότητα	<p>Τηλεφώνησα στους μηχανικούς της Νομαρχίας, Δήμου, στον εργολάβο, στον ηλεκτρολόγο. Ήρθε ο Πρόεδρος του χωριού με τον αντιδήμαρχο κι έναν μηχανικό.</p> <p>Ο προϊστάμενος του Γραφείου δεν έδωσε άδεια να κλείσει το Σχολείο. Τα αφήσαμε στο προαύλιο, σαν εκδρομή. Με ευθύνη δική μου δεν λειτούργησε ούτε το Ολοήμερο.</p>
Εργολάβος μηχανικός	<p>Δευτέρα 29 Μαΐου 2006</p> <p>Απ' το πρωί περίμενα τον εργολάβο και τον μηχανικό της Νομαρχίας. Στις 11:00 π.μ. τηλεφώνησα στον εργολάβο και μου είπε ότι δεν μπορούσε ο μηχανικός γι' αυτό δεν θάρθουν σήμερα. Του είπα και για το ρελέ ασφαλείας που δεν μας έφερε ακόμη για το παλιό κτίριο. Δεν υπάρχει, λέει, κίνδυνος. Είναι συνδεδεμένο με το ρελέ του καινούργιου κτιρίου. Του επέμεινα ότι θέλω να το φέρει για να καλέσω τον ηλεκτρολόγο και για το κουδούνι (μια φορά). Ασχολήθηκα στο γραφείο μου λίγο με τα γραφειοκρατικά και λίγο με μια εργασία στο Πανεπιστήμιο.</p> <p>Την έκτη ώρα είχα 1 ώρα μάθημα (θρησκευτικά στην ΣΤ'). Φέτος κάνω μόνο 2 ώρες μάθημα την εβδομάδα. Οι συνάδελφοι είναι αρκετά νέοι ώστε να μην περισσεύουν ώρες για μένα (δεν</p>

<p>Μαθητές</p>	<p>έχουν πολύ μειωμένο ωράριο). Μάλιστα κι εκείνοι κάνουν 1 ώρα λιγότερο απ' το υποχρεωτικό τους διδακτικό ωράριο. Το κακό είναι ότι δεν μπαίνω σε άλλη τάξη εκτός της έκτης. Φέτος έχασα κάπως την επαφή που είχα με τους μαθητές και τα μαθήματα.</p>
<p>οικονομική διαχείριση</p>	<p>Τρίτη 30 Μαΐου 2006</p> <p>Ούτε σήμερα φάνηκαν ο εργολάβος κι ο μηχανικός. Θα τελειώσει η σχολική χρονιά, κι ακόμη να κάνουν αυτοψία για τις ζημιές απ' την καταιγίδα της 26^{ης} Μαΐου. Δεν τηλεφώνησα σήμερα. Κουράστηκα.</p> <p>Παράγγειλα τα ενδεικτικά και τα απολυτήρια στον βιβλιοπώλη της Κύρνας, ο γιος του οποίου μας έφερε το επισκευασμένο – πλέον – φωτοτυπικό μηχάνημα σήμερα. Το κόστος επισκευής έφτασε τα 500 ευρώ και δεν μου το είχε πει προκαταβολικώς. Μου φάνηκε μεγάλο κόστος για επισκευή, τη στιγμή που με 1.400 ευρώ αγοράζαμε καινούργιο. Στην περίπτωση αυτή δεν έκανα καλή διαχείριση – έστω άθελά μου – του δημοσίου χρήματος. Πάντως όλα γίνονται με διαφάνεια, δηλαδή απ' την αρχή της θητείας μου οι συνάδελφοί μου βλέπουν και ακούν πώς ξοδεύονται τα δημόσια χρήματα που διαχειρίζομαι. Προσπαθώ μάλιστα όλες οι λειτουργικές ανάγκες να καλύπτονται άμεσα, ώστε να μην τους λείπει τίποτε από αυτά που οι οικονομικές δυνατότητες μας επιτρέπουν.</p>
<p>Δάσκαλοι</p>	<p>Τετάρτη 31 Μαΐου 2006</p> <p>Τετάρτη, Πέμπτη και Παρασκευή βρίσκεται η γυμνάστρια στο Σχολείο. Τις άλλες μέρες εργάζεται σε Σχολείο της Κύρνας (οργανική θέση). Σήμερα της έδωσα τα χρήματα που συγκεντρώσαμε για τη γέννηση της κόρης της, το Πάσχα. Την φίλησα, προσπαθώντας να σπάσω τον πάγο που δημιουργήθηκε ανάμεσά μας, σχεδόν απ' την αρχή της χρονιάς. Μας ευχαρίστησε, αλλά παραπονέθηκε γιατί θα πάμε εκδρομή – όπως</p>

<p>Έλλειψη επικοινωνίας</p>	<p>κάθε χρόνο που τελειώνουμε – την Τρίτη 13/06 που εκείνη δεν θα είναι Σχολείο. Δεν γίνεται αλλιώς όμως, γιατί την Τετάρτη 14/06 θα κάνουμε τη γιορτή λήξεως και τις αθλητικές εκδηλώσεις, στις οποίες η ίδια πρέπει να είναι παρούσα. Άρα η γιορτή λήξης δεν μπορεί να γίνει την Τρίτη.</p> <p>Ελπίζω να κατάλαβε. Την προηγούμενη εβδομάδα είχε σεμινάριο το πρωί και δεν ήθελε να έρθει ούτε το μεσημέρι για το μάθημα στο Ολοήμερο.</p>
<p>Μεγάλη οικειότητα</p>	<p>Αύριο δεν έχουμε Σχολείο. Ο Σύλλογος Δασκάλων του Νομού Λάρισας διεξάγει εκλογές. Είμαστε σχεδόν όλοι απογοητευμένοι απ' την οικονομική πολιτική της Κυβέρνησης. Μας υποσχέθηκε προεκλογικά 176 ευρώ και δεν μας τα δίνει. Κάποιες φορές κάνουμε πολιτικές συζητήσεις στο γραφείο των δασκάλων. Η ίδια εκθέτω τον εαυτό μου μάλλον περισσότερο απ' ότι πρέπει. Δεν κρύβω τις πολιτικές μου απόψεις και τη στάση μου. Τους εμπιστεύομαι (σχεδόν όλους). Τους θεωρώ φίλους μου (σχεδόν όλους). Φυσικά ποτέ δεν επιχείρησα να αλλάξω ή να εκβιάσω τα πιστεύω κανενός. 2 – 3 φυλάγονται. Μερικοί δε δείχνουν την κομματική τους προτίμηση η οποία μάλλον παλαντζάρει .</p>
<p>Ασυνέπεια δασκ. προϊστάμενοι επιείκεια</p>	<p>Τρίτη 06/06/06</p> <p>Η Αρετή ξαναχτύπησε. Τηλεφωνεί το πρωί. Έπαθε ηλίαση. Πήρα τον προϊστάμενο να την στείλει γιατρό στο σπίτι της. Του είπα μας εξευτελίζει και τους δυο. Δεν την κάλεσε ούτε τώρα να την επιπλήξει.</p> <p>Η Ζωή ήθελε να φύγει. Τα παιδιά της πάλι τα φόρτωσε στον Λάμπρο αυτή τη φορά (Την άλλη φορά στη Ιωάννα). Ήθελε να της τα κρατήσω εγώ.</p>

<p>δάσκαλοι σύγκρουση</p>	<p>Τέταρτη 07/06/06</p> <p>Η Αρετή συνεχίζει να λείπει. Έγινα έξαλλη. Έρχεται η Νότα να ζητήσει την διεξαγωγή των αθλητικών αγώνων την Παρασκευή. Αρνήθηκα, της μίλησα απότομα. Είτε δεν την ρώτησα για την ημέρα. Είτε ψέματα και της το είπα. Η Ζωή πάλι δεν ήθελε να χάσει το τετράωρό της. Λογοφέραμε. Θύμωσε. Τα παιδιά τα φόρτωσε στην Βιβή.</p>
<p>Τυπικότης προϊσταμένων</p> <p>Χειροδικία μαθητή</p>	<p>Πέμπτη 8/6/06</p> <p>Η Ζωή θυμωμένη πιστεύει ότι δικαιούται τα τετράωρα. Παίρνουν απ' το γραφείο τηλέφωνο. Ο Περιφερειακός Διευθυντής διέταξε να γίνουν οι γιορτές απόγευμα. Την Τετάρτη (14/06) λέγαμε να μην γίνει μάθημα. Τώρα αλλάζουν το πράγματα. Σήμερα έδειρα έναν μαθητή. Η συμπεριφορά του είναι επιθετική και ειρωνική όλα τα χρόνια. Η σύγκρουση από την Άννα, είχε ξεσπάσει</p>
	<p>Παρασκευή 9/06/06</p> <p>Τους λέω να κάνουμε μάθημα στις 14/06 μέχρι τις 10. Μετά γιορτή και συνέχεια κανονικά. Γιάννης ειδοποίησε τους ωρομισθίους για 09:00 π.μ. Νωρίτερα η Νότα ζήτησε 08:00 τα αθλητικά. Καμία συνεννόηση.</p>
	<p>Τρίτη 13 Ιουνίου.</p> <p>Πήγαμε εκδρομή όπως κάθε χρόνο για να ψήσουν οι μαθητές σουβλάκια κλπ. Ήρθε και η Αρετή. Της είπα να φύγει. Δεν έφυγε, αλλά ήταν απομονωμένη από όλους.</p>
	<p>Πέμπτη 15 Ιουνίου 2006</p> <p>Σήμερα δίνουν στους μαθητές απολυτήρια και ενδεικτικά. Επιτέλους τελειώνουμε. Συγκεντρωθήκαμε στο γραφείο για το φινάλε. Η Νότα μου επιτέθηκε και σήμερα. Αρπάζομαι.</p>

<p>Δάσκαλοι συγκρούσεις</p>	<p>Ακολουθεί έντονος διαπληκτισμός. Είπε ψέματα ότι δεν την ρώτησα για την ημέρα που θα κάναμε τους αθλητικούς αγώνες (χθες). Το συζητήσαμε στις 31 Μαΐου, την παραμονή των εκλογών του Συλλόγου. Μπροστά σε όλους αναγκάστηκε να παραδεχτεί έμμεσα, λέγοντας «δεν υποχρεούμαι να απαντήσω». Πήγαμε για καφέ στη πλατεία, αλλά δεν ήρθαν όλοι.</p>
<p>Αυτοκριτική</p>	<p>Τρίτη 20 Ιουνίου 2006</p> <p>Αύριο είναι η τελευταία ημέρα λειτουργίας. Τους είπα να μην έρθει κανείς, θα 'ρθω μόνη μου για γραφειοκρατική δουλειά. Σήμερα πριν φύγω τους ζήτησα συγγνώμη γιατί φέτος δεν ήμουνά όπως τα προηγούμενα χρόνια (όχι πάντως απ' τη Νότα και την Αρετή). Έδειξαν να χαίρονται απ' την αυτοκριτική μου. Η Βάσω μου είπε πως ήμουνά πιο απότομη από άλλες χρονιές. Είχε δίκιο.</p>



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



004000085568

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ

ΛΗΞΗ	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΔΑΝΕΙΖΟΜΕΝΟΥ
22-7-11	

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τηλ.: 24210 06300-1

