

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ**  
**ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ**  
**ΧΡΥΣΟΥΛΑ ΞΑΓΟΡΑΡΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**  
**ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΖΜΑΣ**

**ΒΟΛΟΣ 2021**

## ΔΗΛΩΣΗ

Η Ξαγοράρη Χρυσούλα γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «**Επαγγελματική αυτονομία διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης**» αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή / και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

**Η Δηλούσα**

**Χρυσούλα Ξαγοράρη**

## Περίληψη

Ο ρόλος του σχολικού διευθυντή είναι ιδιαίτερα σημαντικός, κρίσιμος και πολύπλευρος, αφού είναι επιφορτισμένος να διαχειρίζεται το σχολείο «ως μία ολότητα» και μέσω της επιρροής του στο προσωπικό και στο συνολικό σχολικό κλίμα μπορεί να έχει έντονη έμμεση επίδραση στα επιτεύγματα των μαθητών. Λαμβάνοντας υπόψη τόσο την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας όσο και την απουσία αντίστοιχων ερευνών στην ελληνική επικράτεια αποφασίστηκε αρχικά να πραγματοποιηθεί ποιοτική έρευνα. Η παρούσα εργασία επιδίωξε να ερευνήσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τα υφιστάμενα επίπεδα επαγγελματικής αυτονομίας των σχολικών διευθυντών Α' Βάθμιας και Β' Βάθμιας εκπαίδευσης σε τέσσερις βασικούς τομείς του έργου τους: α) τη διδασκαλία και αξιολόγηση, β) τη λειτουργία του σχολείου, γ) την επαγγελματική ανάπτυξη και δ) την ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών. Ταυτόχρονα, η εργασία επιχείρησε να εξετάσει τυχόν εξαρτήσεις των υφιστάμενων επιπέδων αυτονομίας των σχολικών ηγετών στους ως άνω βασικούς τομείς του έργου τους με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους (φύλο, ηλικία, πρόσθετες σπουδές, τύπος της σχολικής μονάδας κ.α.). Ο λόγος που επιλέχθηκαν να εξεταστούν τόσο διευθυντές Α' Βάθμιας όσο και Β' Βάθμιας εκπαίδευσης, ήταν κυρίως λόγω των διαφορών που προκύπτουν στα προγράμματα σπουδών των διαφορετικών βαθμίδων εκπαίδευσης με σκοπό να εξετάσουμε την αυτονομία που παρέχεται στους σχολικούς διευθυντές για την διαμόρφωση όλων των τεκταινόμενων στην σχολική μονάδα. Βασική επιδίωξη στη διαμόρφωση του δείγματος της ποιοτικής έρευνας είναι η συμμετοχή 10 διευθυντών, οι οποίοι αφενός μεν να καλύπτουν τους κυριότερους τύπους των σχολείων της τυπικής Β/θμιας εκπαίδευσης, και 10 διευθυντές Α/θμιας εκπαίδευσης ώστε να προκύψουν σαφείς συγκρίσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη τη φύση, τους σκοπούς της έρευνας και τους συμμετέχοντες η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ημιδομημένης συνέντευξης, η οποία βασίστηκε σε ένα ερωτηματολόγιο – οδηγό συνέντευξης που δημιουργήθηκε για το σκοπό αυτό. Διευκρινίζεται ότι κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του συγκεκριμένου οδηγού συνέντευξης αξιοποιήθηκαν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό και με κατάλληλη προσαρμογή συγκεκριμένα υποδείγματα και οδηγοί – πρωτόκολλα συνεντεύξεων από τη βιβλιογραφία. Από την ανάλυση και την ερμηνεία αυτών των αντιλήψεων προέκυψε αρχικά ότι στην πλειοψηφία οι διευθυντές φαίνεται ότι ακολουθούν το Δημοκρατικό ή/και το Συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, δηλώνοντας ότι αισθάνονται το σχο-

λείο ως μία «οικογένεια», στο οποίο προτεραιότητά τους είναι η ανθρώπινη επικοινωνία και ευαισθησία και η δημοκρατική διοίκηση. Κοινό χαρακτηριστικό όλων είναι ότι αφενός δεν διατυπώνουν μεγαλεπήβολα σχέδια και οράματα για τα σχολεία τους, πιθανόν εξαιτίας της παρατεταμένης πλέον κρίσης στη χώρα, και ότι αφετέρου θεωρούν πρωταρχικής σημασίας το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και ταυτόχρονα τη βελτίωση της εικόνας που έχουν οι μαθητές για το σχολείο, καθώς και τη λειτουργία του σχολείου σε λιγότερο πειστικούς χρόνους. Τόσο το στυλ ηγεσίας όσο και οι γενικότερες φιλοδοξίες για τα σχολεία τους ταυτίζονται σε σημαντικό βαθμό με τις σύγχρονες διεθνείς τάσεις της εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας.

## Abstract

The role of the school principal is particularly important, critical and multifaceted, as he is responsible for managing the school "as a whole" and through his influence on the staff and the overall school climate can have a strong indirect impact on student achievement. Taking into account both the review of the literature and the absence of corresponding researches in the Greek territory, it was initially decided to carry out a qualitative research. The present work sought to investigate the particular characteristics and existing levels of professional autonomy of school principals of Primary and Secondary Education in four main areas of their work: a) teaching and evaluation, b) the operation of the school, c) professional development and d) curriculum development. At the same time, the work attempted to examine any dependencies of the existing levels of autonomy of school leaders in the above key areas of their work with their demographic characteristics (gender, age, additional studies, type of school, etc.). The reason why both Primary and Secondary school principals were chosen to be examined was mainly due to differences in curricula of different levels of education in order to examine the autonomy provided to school principals for training. All that takes place in the school unit. The main aim in shaping the sample of qualitative research is the participation of 10 principals, who, in addition to covering the main types of schools of formal secondary education, and 10 principals of primary education in order to make clear comparisons.

Taking into account the nature, the purposes of the research and the participants, the data collection was done using a semi-structured interview, which was based on a questionnaire - interview guide created for this purpose. It is clarified that during the design process of this interview guide, specific models and guide-interview protocols from the literature were utilized to a greater or lesser degree and with appropriate adaptation. The analysis and interpretation of these perceptions initially showed that the majority of principals seem to follow the Democratic and / or Participatory leadership style, stating that they feel the school as a "family" in which their priority is the human communication and sensitivity and democratic governance. A common feature of all is that on the one hand they do not formulate grandiose plans and visions for their schools, probably due to the prolonged crisis in the country, and on the other hand they consider the opening of the school to society and at the same time improving the image of students for the school, as well as the operation of the

school in less stressful times. Both the leadership style and the general aspirations for their schools are significantly identical with the modern international trends of educational administration and leadership.

## Περιεχόμενα

<b>Περίληψη</b>	<b>3</b>
<b>Abstract</b>	<b>5</b>
<b>Εισαγωγή</b>	<b>9</b>
<b>1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Εκπαιδευτική αποκέντρωση και σχολική αυτονομία</b>	<b>16</b>
1.1 Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις	16
1.2 Μορφές σχολικής αυτονομίας	18
1.3 Επιπτώσεις σχολικής αυτονομίας	19
<b>2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Επαγγελματική αυτονομία διευθυντών</b>	<b>22</b>
2.1 Σχολικός διευθυντής και άσκηση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής	22
2.1.1 Διοικητικές αρμοδιότητες	28
2.1.2 Γραφειοκρατικές αρμοδιότητες	29
2.1.3 Παιδαγωγικές αρμοδιότητες	31
2.2 Διευθυντής και περιθώρια επαγγελματικής αυτονομίας	32
<b>3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Η έρευνα</b>	<b>46</b>
3.1 Σημαντικότητα θέματος	46
3.2 Σκοπός	47
3.3 Δείγμα και συμμετέχοντες	48
3.4 Ερευνητικό εργαλείο	49
3.5 Διεξαγωγή έρευνας	50
<b>4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Αποτελέσματα</b>	<b>53</b>
4.1 Διευθυντής, στυλ ηγεσίας και όραμα σχολείου	53
4.2 Μορφή εκπαιδευτικού συστήματος	56
4.3 Έννοια και σημαντικότητα της αυτονομίας	59
4.4 Παράγοντες περιορισμού της αυτονομίας των διευθυντών	62
4.5 Συσχέτιση επαγγελματικής ανάπτυξης και αυτονομίας διευθυντών	73
4.6 Βαθμός σχολικής αυτονομίας και ικανοποίηση διευθυντών	75

4.7 Ενίσχυση της αυτονομίας των διευθυντών	81
4.8 Δυσκολία έργου και προτεραιότητες διευθυντών	86
4.9 Επίκαιρες εξελίξεις περί σχολικής αυτονομίας	93
<b>5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Συζήτηση</b>	<b>96</b>
<b>Βιβλιογραφία</b>	<b>104</b>
<b>Παράρτημα</b>	<b>110</b>



## Εισαγωγή

Η σύγχρονη εποχή παρουσιάζει μία σειρά από ιδιαιτερότητες, σηματοδεύεται από μία διαρκή ανατροπή, καλλιεργεί ένα διαρκές αίσθημα αβεβαιότητας, αλλά και κομίζει ελπίδες για κοινωνική πρόοδο, βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και επίλυση βασανιστικών προβλημάτων, που ταλανίζουν μέχρι σήμερα άτομα και κοινωνίες. Για την αστάθεια, την αβεβαιότητα, τα οξυμμένα κοινωνικά προβλήματα αλλά και τα υψηλά διακυβεύματα ατόμων, κοινωνιών και κρατών θεωρείται ως πανάκεια, η εκπαίδευση. Η εκπαίδευση είναι εκείνη που θα αναδείξει τα εθνικά κράτη σε κοινωνίες και οικονομίες της γνώσης, που θα εξοπλίσει τα άτομα με τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για να αντεπεξέρχονται στα προβλήματα και τις διαρκείς μεταβολές του εργασιακού τους βίου και που θα προετοιμάσει μία νέα γενιά επαγγελματιών, ικανών να δώσουν λύσεις σε μία σειρά δισεπίλυτων κοινωνικών και ανθρωπίνων προβλημάτων (Luthans, 2011, σσ. 11).

Ως εκ τούτου, τόσο η εκπαίδευση όσο και ο επαγγελματίας επαναπροσδιορίζονται, αλλάζοντας νόημα, σκοπό, προσανατολισμό και περιεχόμενο. Εν προκειμένω, ο επαγγελματίας και η υπερκείμενη έννοια του, ο επαγγελματισμός αποκτούν νέα χαρακτηριστικά ή καλύτερα αναπροσαρμόζουν τα ήδη υπάρχοντα χαρακτηριστικά τους, προκειμένου να μπορέσουν να επιτελέσουν τη βασική τους αποστολή, δηλαδή την εξυπηρέτηση του πελάτη-χρήστη των υπηρεσιών τους. Ειδικότερα, επαναπροσδιορίζονται η γνώση του επαγγελματία, η επαγγελματική του αυτονομία, η επαγγελματική του δεοντολογία, η επαγγελματική του πρακτική, η επαγγελματική του ανάπτυξη και οι επαγγελματικές του αξίες. Ένας νέος επαγγελματισμός έρχεται στο προσκήνιο, που δεν αφήνει ανεπηρέαστους τους λειτουργούς της εκπαίδευσης, εκπαιδευτικούς και διευθυντές σχολικών μονάδων, ως προς την επαγγελματική τους πρακτική (Kollias, 2014, σσ. 34).

Ωστόσο, οι λειτουργοί της εκπαίδευσης θεωρούνταν μέχρι πρότινος ότι δεν ήταν θεράποντες γνησίων επαγγελμάτων αλλά εργαζόμενοι σε κρατικές γραφειοκρατίες, όπως τα εθνικά συστήματα εκπαίδευσης (Luthans, 2011, σσ. 117). Οι πραγματικοί εντολείς τους δεν ήταν οι χρήστες της εκπαίδευσης, αλλά τα κράτη που απαιτούσαν από αυτούς να γίνουν οι βασικοί μοχλοί της δημιουργίας και της διατήρησης του έθνους-κράτους. Τώρα που η σημασία του έθνους-κράτους υποχωρεί, αλλάζει και ο εντολέας των λειτουργιών της εκπαίδευσης. Οι εντολείς τους είναι πλέον οι χρήστες

του εκπαιδευτικού αγαθού, οι γονείς, οι μαθητές, οι τοπικές κοινότητες και κάθε ομάδα ή θεσμός που έχει συμφέρον από την εκπαίδευση.

Στο πλαίσιο της εκχώρησης μεγαλύτερης αυτονομίας στα σχολεία να καθορίζουν τα του οίκου τους, οι σχέσεις αυτές καθίστανται πια αδιαμεσολάβητες και ως εκ τούτου αποκτούν νέο περιεχόμενο, θέτουν νέες απαιτήσεις από εκπαιδευτικούς και διευθυντές. Από αυτό το σημείο, ξεκινούν οι συζητήσεις για την επαγγελματικοποίηση των εκπαιδευτικών και των διευθυντών, καθώς και για το περιεχόμενο του δικού τους «Νέου Επαγγελματισμού». Σε πολλές χώρες έχει ξεκινήσει, μάλιστα, η διαδικασία της επαγγελματικοποίησης των διευθυντών σχολικών μονάδων μέσα από τη συγκρότηση όλων εκείνων των θεσμών, που αποτελούν τους πυλώνες του επαγγελματισμού. Η επαγγελματικοποίησή τους ενεργοποιείται με τις «ταξιδεύουσες» πολιτικές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, προωθείται από τους Διεθνείς Οργανισμούς και παγιώνεται με την εμφάνιση των θεσμών των επαγγελμάτων. Ο βασικός λόγος για την επαγγελματικοποίηση των διευθυντών σχολικών μονάδων είναι ότι αυτοί θεωρούνται οι άνθρωποι-κλειδιά για την επιβολή των μεταρρυθμίσεων, που αλλάζουν το σχήμα και τους προσανατολισμούς της εκπαίδευσης. Οι διευθυντές είναι ο σύνδεσμος μεταξύ των κεντρικών σχεδιασμών και της εφαρμογής τους στο σχολικό πλαίσιο. Οι διευθυντές, υποστηρίζουν οι έρευνες της σχολικής αποτελεσματικότητας, είναι από τους κυριότερους υπευθύνους για την αειφορία των σχολικών αποτελεσμάτων αλλά και για την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης (Blase & Kirby, 2009, σσ. 36).

Η επαγγελματικοποίηση των διευθυντών επιβάλλει βέβαια το ξεκίνημα να γίνει από την αλλαγή της ταυτότητάς τους, να μεταβληθεί τόσο το σημαίνον όσο και το σημαινόμενο. Από διευθυντές να γίνουν ηγέτες οργανισμών, ανθρώπων και κοινωνιών. Αυτή η μεταβολή τους από κατόχους θέσεων της γραφειοκρατικής ιεραρχίας σε ηγέτες αυτονόμων σχολικών μονάδων απαιτεί και θέτει ως προτεραιότητα την κατασκευή τους στη βάση όχι πια της αφηρημένης επιστημονικής γνώσης αλλά στη βάση της ικανότητας. Ο σχολικός ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να φέρνει αποτελέσματα, να βελτιώνει τις διαδικασίες της διδασκαλίας και της μάθησης, να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους εταίρους του, να συνεργάζεται εποικοδομητικά μαζί τους και να επιτυγχάνει γενικά σε κάθε απαίτηση που έχουν από αυτόν, κράτη, κοινωνίες, άτομα και Διεθνείς Οργανισμοί. Γενικά, ο διευθυντής σχολικής μονάδας πρέπει να γίνει συνώνυμο της επιτυχίας, γεγονός που καθιστά αναγκαία την αναπολιτισμοποίηση του επαγγέλματος. Έτσι, πλάι στο σώμα της επιστημονικής γνώσης για την εκπαιδευτική διοίκηση, αρχίζει να συγκεντρώνεται ένα σώμα επιστημονικής γνώσης για τη σχολική

ηγεσία, που στηρίζεται σε μία σειρά ερευνών, περιγράφει μοντέλα και αναλύει συμπεριφορές και επαγγελματικές πρακτικές. Από εκεί και ύστερα, σε πολλές χώρες του κόσμου καθιερώνονται διαδικασίες πιστοποίησης και χορήγησης άδειας επαγγέλματος, όπως γίνεται εξάλλου στα καθιερωμένα επαγγέλματα του γιατρού και του δικηγόρου, ιδρύονται επαγγελματικές ενώσεις, καθιερώνονται κώδικες επαγγελματικής δεοντολογίας, προωθούνται συγκεκριμένες επαγγελματικές αξίες και δημιουργούνται σχήματα συνεχιζόμενης επαγγελματικής ανάπτυξης (Kollias, 2014, σσ. 43).

Σε αυτή τη διεθνή ζύμωση, όπου συγκεκριμένες τάσεις ολοένα και προωθούνται, εξελίξεις δρομολογούνται και καταστάσεις αρχίζουν να παγιώνονται, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα φαίνεται να μη θέλει ακόμη να αναγνωρίσει έμπρακτα την κεντρική θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας στην ελληνική εκπαίδευση. Το θετικό είναι ότι στο ακαδημαϊκό επίπεδο έχουν γίνει πολλές έρευνες για την αποτίμηση των επιμορφωτικών αναγκών των διευθυντών, ενώ πολλοί πανεπιστημιακοί και ερευνητές τονίζουν συνεχώς την ανάγκη να δοθεί προσοχή στην αξιοκρατική επιλογή και την ουσιαστική κατάρτιση και επιμόρφωση των διευθυντών σχολικών μονάδων. Ωστόσο, σε επίπεδο πολιτικής δεν φαίνεται να υπάρχει ακόμη η πρόθεση να παραχθούν πολιτικές ειδικά για την ελληνική σχολική ηγεσία, αν και μεσούσης της κρίσεως κάτι τέτοιο θα έπρεπε να ήταν πολιτική προτεραιότητα για την ελληνική εκπαίδευση (Συρακούλη, 2013, σσ. 88).

Η έννοια της αυτονομίας χαρακτηρίζεται συχνά από ασάφεια και ποικίλες ερμηνείες. Παρόλα αυτά, θα μπορούσε να οριστεί ως η δυνατότητα των εργαζομένων για μεγαλύτερη εξουσία στη λήψη αποφάσεων και περισσότερη ελευθερία στη σκέψη και στις ενέργειές τους (Littlewood, 1996, σσ. 111· Luthans, 2011, σσ. 56). Η αυτονομία των εκπαιδευτικών συνιστά, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, κεντρικό θέμα έντονης συζήτησης στην παγκόσμια εκπαιδευτική κοινότητα με ποικίλους υποστηρικτές αλλά και προβληματισμένους φορείς και ερευνητές.

Από τη μία μεριά οι υποστηρικτές της εκτιμούν ότι σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, η αυτονομία των εκπαιδευτικών αναδεικνύεται σε καθοριστικό παράγοντα για τη βελτίωση της ποιότητας και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, τόσο του παιδαγωγικού όσο και του οργανωτικού έργου τους. Σύμφωνα με αυτούς οι εκπαιδευτικοί και ιδιαίτερα οι σχολικοί διευθυντές ηγέτες βρίσκονται στην πλέον κατάλληλη θέση για να λαμβάνουν αποφάσεις όσον αφορά την πληρέστερη υποστήριξη των μαθητών τους και να προσδιορίζουν τα κατάλληλα προγράμματα σπουδών και τις παιδαγωγικές τους πρακτικές, λαμβάνοντας υπόψη το τοπικό συγκεκριμένο

κάθε σχολικής μονάδας. Εκτιμούν, επομένως, ότι είναι απολύτως απαραίτητο να ενισχυθεί άμεσα η αυτονομία των εκπαιδευτικών στο σύνολο των δράσεων τους. Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδουν στην ενίσχυση της αυτονομίας των σχολικών διευθυντών – ηγετών και στον ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο τους στο πλαίσιο των ραγδαίων κοινωνικο-οικονομικών, πολιτικών και τεχνολογικών αλλαγών, που συνιστούν ταυτόχρονα προκλήσεις για κάθε σχολική μονάδα και εκπαιδευτικό σύστημα, ως ανοικτά στην κοινωνία συστήματα (Μπιλάλη, 2008).

Από την άλλη μεριά, η φύση και ο σκοπός της σχολικής αυτονομίας στις διάφορες μορφές της, όπως αυτές της διαχείρισης που βασίζεται στο σχολείο (school-based management) και της αυτοδιαχείρισης των σχολείων (school self-management) εξακολουθούν να αμφισβητούνται σε μεγάλο βαθμό από πολλούς ερευνητές του χώρου. Οι συνηθέστεροι προβληματισμοί γύρω από το ζήτημα της σχολικής αυτονομίας γενικότερα και ειδικότερα της αυτονομίας των εκπαιδευτικών εστιάζουν στο γεγονός ότι η απόδοση μεγαλύτερων βαθμών αυτονομίας δε φαίνεται να συμβάλλει ταυτόχρονα στην ποιότητα της διδασκαλίας και την αποτελεσματικότητα μίας σχολικής μονάδας (Μπιλάλη, 2008, σσ. 87). Παράλληλα, εκτιμάται ότι προέχουν άλλα ζητήματα όπως η διαμόρφωση ισχυρότερων συστημάτων αξιολόγησης για την απόδοση των εκπαιδευτικών, η μεγαλύτερη διοικητική εποπτεία και κατ' επέκταση οι αυστηρότερες απαιτήσεις, όπως αυτές προτάσσονται μέσα από τη Νέα Δημόσια Διοίκηση (Ν.Δ.Δ.), προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα εκπαιδευτικών και διευθυντών. Όμως, παρά τις επανειλημμένες συστάσεις διεθνών οργανισμών για την ουσιαστική ενίσχυση της αυτονομίας των εκπαιδευτικών, κατά την τελευταία δεκαετία, οι μεταρρυθμίσεις οδήγησαν σε λιγότερη αυτονομία στα σχολεία σε θέματα διδασκαλίας (Kollias, 2014, σσ. 67). Σύμφωνα με την έκθεση της Ευρωπαϊκής Μονάδας Ευρυδίκη, τα τελευταία 20 χρόνια, παρατηρείται αύξηση των ζητημάτων λογοδοσίας των εκπαιδευτικών, με ταυτόχρονη ενίσχυση της επόπτευσης του εκπαιδευτικού έργου, κυρίως μέσω της εφαρμογής μηχανισμών αξιολόγησης.

Η επαγγελματική αυτονομία των εκπαιδευτικών και ειδικότερα των σχολικών διευθυντών θεωρείται ένας από τους κρίσιμότερους παράγοντες επιτυχίας στην προσπάθεια δημιουργίας σύγχρονων ποιοτικών και αποτελεσματικών σχολικών μονάδων. Από τις αντίστοιχες διεθνείς έρευνες για το βαθμό αυτονομίας των εκπαιδευτικών, διαπιστώνεται μεταξύ άλλων ότι οι ερευνητές (Blase & Kirby, 2009, σσ. 98· Friedman, 1999, σσ. 76) συγκλίνουν στην ύπαρξη περιοχών ή τομέων του εκπαιδευτικού έργου που συνιστούν «σφαίρες αυτονομίας» (Κόρκου, 2015, σσ. 27· Strong,

2012, σσ. 121) για τους εκπαιδευτικούς και τους σχολικούς διευθυντές, όπως η παιδαγωγική διδασκαλία, η αξιολόγηση, το αναλυτικό πρόγραμμα, οι λειτουργίες του σχολείου και η επαγγελματική ανάπτυξη.

Ως βασικά συστατικά της αυτονομίας των εκπαιδευτικών ξεχωρίζουν η δυνατότητα λήψης αποφάσεων, ο βαθμός ελευθερίας που έχουν στο έργο τους και ο έλεγχος ή η εξάρτησή τους από επιμέρους ζητήματα και ευθύνες του σχολείου. Επιπρόσθετα, όλο και περισσότεροι ερευνητές αναγνωρίζουν πλέον ότι η απόδοση μεγαλύτερης αυτονομίας στους εκπαιδευτικούς και τους σχολικούς διευθυντές ηγέτες δεν είναι, από μόνη της, ικανή να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων και τη βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών τους. Απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου το σχολείο να μπορέσει να αξιοποιήσει τα οφέλη της δομικής αυτονομίας (structured autonomy) και να κερδίσει την ανταμοιβή αυτονομίας (autonomy premium) είναι η διαρκής καλλιέργεια και η ενίσχυση των ικανοτήτων του σχολικού ηγέτη και των εκπαιδευτικών μέσα από κατάλληλες στρατηγικές επαγγελματικής ανάπτυξης (Caldwell, 2016, σσ. 54).

Η πλειοψηφία των ερευνητικών δεδομένων της διεθνούς και της ελληνικής βιβλιογραφίας επικεντρώνεται κυρίως στο βαθμό και τα χαρακτηριστικά της αυτονομίας των εκπαιδευτικών γενικά, ως ενιαίου κλάδου. Από τις αντίστοιχες έρευνες που αφορούν στην ελληνική επικράτεια, κυρίως στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Καρακώστα 2013, σσ. 91· Κόρκου, 2015, σσ. 34) και μόνο σε επιμέρους δομές της Β/θμιας εκπαίδευσης (Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας, Σ.Δ.Ε. και Επαγγελματικά Λύκεια, Ε-ΠΑ.Λ) (Συρακούλη, 2013, σσ. 85· Μαράτος, 2014, σσ. 66), προέκυψε, σε γενικές γραμμές, ότι οι εκπαιδευτικοί και των δύο βαθμίδων διαθέτουν υψηλότερα επίπεδα παιδαγωγικής αυτονομίας και περιορισμένα επίπεδα διοικητικής αυτονομίας, που αφορά στη λήψη αποφάσεων για καίρια ζητήματα της σχολικής μονάδας. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι έρευνες που επικεντρώνονται ειδικότερα στην αυτονομία των σχολικών διευθυντών ηγετών συνήθως συμπεριλαμβάνουν και τις δύο βαθμίδες εκπαίδευσης και είναι σαφώς λιγότερες σε διεθνές επίπεδο, ενώ μέχρι σήμερα δεν έχει εντοπιστεί στην ελληνική επικράτεια έρευνα, η οποία να εστιάζει αποκλειστικά στην αυτονομία των διευθυντών – σχολικών ηγετών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (γυμνάσια και λύκεια τυπικής εκπαίδευσης). Το τέλος του 2017 και οι πρώτοι μήνες του 2018 συνοδεύτηκαν από μία νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων (ΥΠ.Π.Ε.Θ) για τη διαμόρφωση ενός Νέου Δικτύου Δομών Υποστήριξης του Εκπαιδευτικού Έργου και της Παιδαγωγικής Αυτονομίας της Σχολικής

Μονάδας. Μέσα από αυτή το ΥΠ.Π.Ε.Θ. φαίνεται να αναγνωρίζει τόσο το συγκεκριμένο του εκπαιδευτικού συστήματος όσο και την ανάγκη για τον κατάλληλο επανασχεδιασμό των εκπαιδευτικών πολιτικών.

Συνοψίζοντας, στην παρούσα χρονική περίοδο εκτιμάται ότι: α) η ολοένα και μεγαλύτερη έμφαση και η διεθνής αναγνώριση της σημαντικότητας της αυτονομίας των εκπαιδευτικών, β) η απουσία ερευνών στη χώρα μας για το βαθμό και τα χαρακτηριστικά της υφιστάμενης αυτονομίας των σχολικών διευθυντών / ηγετών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και γ) η πρόσφατη πρόθεση της ηγεσίας του ΥΠ.Π.Ε.Θ. να αποδώσει έμφαση στη σχολική και ιδιαίτερα στην παιδαγωγική αυτονομία, καθιστούν από κοινού ως ιδιαίτερα χρήσιμη την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας.

Η παρούσα εργασία επιδιώκει να ερευνήσει ποιοτικά μέσω συνεντεύξεων τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που περιγράφουν ευρύτερα τον βαθμό της πραγματικής αυτονομίας των διευθυντών στους 4 βασικούς τομείς του έργου τους: α) τη διδασκαλία και αξιολόγηση, β) τη λειτουργία του σχολείου, γ) την επαγγελματική ανάπτυξη και δ) την ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών, σύμφωνα με την Κλίμακα Επαγγελματικής Αυτονομίας Εκπαιδευτικού (Teacher Work-Autonomy Scale – TWA) του Friedman (1999). Τα αποτελέσματα της έρευνας αναμένεται να δώσουν απαντήσεις και χρήσιμες πληροφορίες αναφορικά με: 1) τα πραγματικά επίπεδα αυτονομίας των σχολικών διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στις 4 περιοχές – τομείς του εκπαιδευτικού τους έργου, σύμφωνα με την κλίμακα TWA και 2) τυχόν διαφοροποιήσεις ή/και συσχετίσεις του πραγματικού βαθμού αυτονομίας των σχολικών ηγετών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με επιμέρους δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, οι πρόσθετες σπουδές, τα έτη υπηρεσίας, ο τύπος της σχολικής μονάδας (δημοτικό, γυμνάσιο ή λύκειο) και η περιοχή του σχολείου. Επιπρόσθετα αναμένεται να αναδειχθούν χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με τα κυριότερα εμπόδια αυτονομίας στο έργο των σχολικών διευθυντών, την προέλευσή τους και τους δυνητικούς τρόπους – στρατηγικές αντιμετώπισής τους.

Η εργασία δομείται σε συνολικά πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται ερευνητική ανασκόπηση εννοιών σχολικής αυτονομίας και εκπαιδευτικής αποκέντρωσης, όπου αναφέρονται οι μορφές και οι επιπτώσεις της σχολικής αυτονομίας. Το δεύτερο κεφάλαιο πραγματεύεται την επαγγελματική αυτονομία των διευθυντών και συγκεκριμένα την άσκηση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής του σχολικού διευθυντή όπου περιλαμβάνονται οι διοικητικές, γραφειοκρατικές και παιδαγωγικές του αρμοδιότητες. Παράλληλα, αποσαφηνίζονται και τα περιθώρια επαγ-

γελματικής αυτονομίας του διευθυντή. Το τρίτο κεφάλαιο επικεντρώνεται σε ζητήματα που αφορούν τον σκοπό, το δείγμα, το μεθοδολογικό εργαλείο και την ερευνητική διαδικασία που ακολουθήθηκε. Στο τέταρτο κεφάλαιο υπάρχουν τα αποτελέσματα της έρευνας, η εσωτερική συνοχή του εργαλείου και των υποεργαλείων αλλά και η περιγραφική στατιστική ανάλυση του δείγματος και των μεταβλητών. Η εργασία κλείνει με την συζήτηση και τις συμπερασματικές παρατηρήσεις καθώς και τις μελλοντικές προεκτάσεις όπως αυτές προκύπτουν από το σύνολο της εργασίας.

## 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Εκπαιδευτική αποκέντρωση και σχολική αυτονομία

### 1.1 Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

Η αυτονομία στα σχολεία ή αλλιώς η «σχολική αυτονομία» (“school autonomy”) αποτελεί τις τέσσερις τελευταίες δεκαετίες ένα από τα πιο γνωστά πεδία εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων και αλλαγών σε παγκόσμιο επίπεδο και ιδιαίτερα στις ανεπτυγμένες χώρες. Από την ανασκόπηση των Caldwell και Spinks (2005) προκύπτει ότι οι πρώτες προσπάθειες για ένα αποκεντρωμένο σύστημα σχολικής διακυβέρνησης ξεκίνησαν στα μέσα της δεκαετίας του '70 στην επαρχία Βικτόρια της Αυστραλίας, ενώ η πλειοψηφία ανάλογων πρωτοβουλιών σε άλλα ανεπτυγμένα κράτη (Ηνωμένο Βασίλειο, Καναδά, Η.Π.Α.) ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του '80 και συνεχίζεται μέχρι σήμερα. Η εστίαση γύρω από την έννοια αυτή αφορά πρωτίστως τα δημόσια σχολεία.

Οι συνηθέστεροι όροι – χαρακτηρισμοί που χρησιμοποιήθηκαν και χρησιμοποιούνται, συχνά μάλιστα και εναλλακτικά, για να περιγράψουν την πρωτοβουλία για τη δημιουργία δημοσίων σχολείων αυξημένης αυτονομίας, είναι «τοπική διοίκηση των σχολείων» (local school management), «αυτοδιοικούμενο σχολείο» (self-managed school) (Caldwell & Spinks, 2005), «αυτοκυβερνούμενο σχολείο» (self-governing school - SGS) (Gammage & Zajda, 2009), «διοίκηση βασισμένη στα σχολεία» (school based management SBM), «ενδυνάμωση σχολείου» (school empowerment), «αποκέντρωση» (decentralization) και μεταβίβαση (delegation). Επιπρόσθετα, ορισμένοι από τους πιο συνήθεις τύπους αυτόνομου σχολείου είναι τα «σχολεία ειδικής συμφωνίας – σύμπραξης Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα» (charter schools) κυρίως στην Η.Π.Α., οι ακαδημίες (academies) στο Ηνωμένο Βασίλειο, τα «ελεύθερα σχολεία» (free schools) στη Σουηδία και το Ηνωμένο Βασίλειο και ο πιο πρόσφατος (από το 2009) όρος – τύπος σχολείου είναι τα «Ανεξάρτητα Δημόσια Σχολεία» (Independent Public Schools - IPS) στην Αυστραλία (Caldwell, 2014· Caldwell, 2016· Hamilton Associates, 2015). Η τάση να παρέχεται ολοένα και μεγαλύτερη αυτονομία από την κεντρική εκπαιδευτική αρχή προς τις σχολικές μονάδες, προκειμένου αυτές να ενισχύονται στη διεκπεραίωση του εκπαιδευτικού τους έργου, επιβεβαιώθηκε και συνεχίζει να επιβεβαιώνεται σε αρκετές χώρες με διαφορετικά πλαίσια εκπαιδευτικής νομοθεσίας και λογοδοσίας, καθώς και διαφορετικές μεταρρυθμιστικές ατζέντες. Πρωτεύοντα ρόλο στην ενίσχυση αυτής της τάσης διαμόρφωσαν οι θέσεις και απόψεις των διεθνών οργανισμών και συμβουλευτικών εταιριών



καθώς και των ερευνητικών κοινοτήτων, που ασχολούνται με το σχεδιασμό εκπαιδευτικών πολιτικών και μεταρρυθμίσεων, όπως ο Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (Ο.Ο.Σ.Α.), η Παγκόσμια Τράπεζα και η Ευρωπαϊκή Ένωση, μέσα από επιμέρους έρευνες. Ο Ο.Ο.Σ.Α. (OECD, 2011) καταλήγει στο ακόλουθο συμπέρασμα: *«η αυτονομία και η λογοδότηση είναι συνυφασμένες: μεγαλύτερη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τα αναλυτικά προγράμματα, τις αξιολογήσεις και την κατανομή πόρων τείνει να σχετίζεται με καλύτερες επιδόσεις, ιδιαίτερα όταν στο πλαίσιο λειτουργίας των σχολείων κυριαρχεί κουλτούρα λογοδότησης»* (OECD, 2011, σ. 4).

Όμως σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, ενισχύεται η πεποίθηση ορισμένων ερευνητών (Caldwell, 2014· Caldwell, 2016· Hamilton Associates, 2015) ότι η σχολική αυτονομία δεν είναι τελικά μια σαφώς καθορισμένη έννοια, αφού συχνά αναφέρεται στη βιβλιογραφία με σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την έμφαση και το νόημα που κάθε φορά της αποδίδεται. Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας μπορεί κανείς να εντοπίσει μερικά ενδεικτικά παραδείγματα διαφορετικών ορισμών της σχολικής αυτονομίας. Σύμφωνα με το Δίκτυο Ευρωπαϊκής Πολιτικής για τη Σχολική Ηγεσία (European Policy Network on School Leadership – EPNoSL, 2018), η σχολική αυτονομία είναι *«ένας όρος που χρησιμεύει για να υποδείξει ότι τα σχολεία και οι οντότητές τους (διευθυντές και εκπαιδευτικοί) έχουν λάβει κάποιο περιθώριο ελιγμών για να πάρουν τις δικές τους αποφάσεις για τη διαχείριση σχολείων και την αντιμετώπιση καθημερινών προκλήσεων όπως η ισότητα, η διδασκαλία και μάθηση και ότι οι όποιοι περιορισμοί, τόσο οι εξωτερικοί όσο και οι εσωτερικοί (εντός του σχολείου), αφορούν μόνο τα αναγκαία και νόμιμα πλαίσια, τις αξίες και τους κανόνες (εκπαιδευτικής νομοθεσίας)»* (Ιστοσελίδα “School Autonomy Toolset for equity and learning”). Από την άλλη μεριά οι Arcia, Macdonald, Patrinos & Porta (2011), αναφέρουν ότι η σχολική αυτονομία *«είναι μια μορφή σχολικής διαχείρισης στην οποία τα σχολεία έχουν λάβει εξουσία λήψης αποφάσεων σχετικά με τις δραστηριότητές τους, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης και απόλυσης προσωπικού, καθώς και της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών και των παιδαγωγικών πρακτικών τους. Η διαχείριση σχολείων υπό την αυτονομία μπορεί να δώσει σημαντικό ρόλο στο Σχολικό Συμβούλιο που εκπροσωπεί τα συμφέροντα των γονέων – όσον αφορά τα ζητήματα προγραμματισμού και έγκρισης του προϋπολογισμού, καθώς και τη δυνατότητα να εισακούονται (συμμετοχή σε ψηφοφορία) όσον αφορά τις αποφάσεις για το προσωπικό του σχολείου. Συμπεριλαμβάνοντας το Σχολικό Συμβούλιο στη σχολική διοίκηση, η*

*σχολική αυτονομία ενισχύει τη λογοδοσία»* (Αrcia κ.ά., 2011, σ. 2).

## **1.2 Μορφές σχολικής αυτονομίας**

Οι σημαντικές ως άνω διαφοροποιήσεις σε ένα βαθμό οφείλονται στη διαφορετική βαρύτητα ή προτεραιότητα που αποδίδεται από πολλούς ερευνητές σε επιμέρους τομείς των σχολικών δραστηριοτήτων έργου μέσα στη σχολική μονάδα, καθώς και σε γενικότερα ζητήματα συνεργασίας και λογοδοσίας μεταξύ των οντοτήτων του σχολείου (διευθυντή, εκπαιδευτικών, γονέων, μαθητών, εκπροσώπων τοπικής κοινωνίας). Σύμφωνα με τη Χατζηπαναγιώτου (2003), η αυτονομία σε μία σχολική μονάδα αφορά όλο το εύρος του σχολικού εκπαιδευτικού έργου και διακρίνεται σε πέντε είδη. Η «διδασκτική» αυτονομία περιλαμβάνει την ελευθερία και ταυτόχρονα την ικανότητα του εκπαιδευτικού να επιλέγει τις κατάλληλες διδακτικές μεθόδους, τα προγράμματα σπουδών και τα σχολικά εγχειρίδια, προκειμένου να υποστηρίξει αποτελεσματικά την προσπάθεια των μαθητών του. Η «παιδαγωγική» αυτονομία αφορά κυρίως τους παιδαγωγικούς χειρισμούς και τη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων από τους εκπαιδευτικούς, μέσα σε ένα πλαίσιο που βοηθάει τους μαθητές να γίνονται περισσότερο αυτόνομοι και να διαμορφώνουν οι ίδιοι τα κύρια χαρακτηριστικά του προφίλ τους. Η «οργανωτική» αυτονομία σχετίζεται με ζητήματα οργάνωσης του σχολικού έργου και ειδικότερα την επιλογή προσωπικού, την οργάνωση των τάξεων και της σχολικής ζωής και τη συμμετοχή των γονέων – κηδεμόνων. Ακολουθεί η «οικονομική» αυτονομία που περιλαμβάνει την κατάλληλη διαχείριση και τη διάθεση των οικονομικών πόρων, ενώ εξίσου σημαντική είναι και η «διοικητική» αυτονομία, με κύριες συνιστώσες το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου.

Από την ανάλυση των Gamage και Zajda (2009) προκύπτει ότι τα σχολεία μπορούν να έχουν ακόμη και διαφορετικούς βαθμούς ή επίπεδα ευθύνης όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων σε επιμέρους τομείς σχολικών δραστηριοτήτων. Ειδικότερα μπορούν να διαφοροποιούνται σε ζητήματα όπως η πρόσληψη και η ανάπτυξη του προσωπικού, οι συνθήκες εργασίας του, η χρηματοοικονομική διαχείριση του σχολείου, η διαχείριση των σχολικών εγκαταστάσεων, το πρόγραμμα σπουδών και η αξιολόγηση των μαθητών και άλλα στοιχεία που αφορούν την ευρύτερη διοίκηση της σχολικής μονάδας. Αντίστοιχα σημαντικές είναι οι διαφοροποιήσεις που υφίστανται, όσον αφορά στις ευθύνες διακυβέρνησης που έχουν στις διάφορες μορφές τους, στις σχολικές επιτροπές και τα συμβούλια και ακολούθως αντίστοιχες είναι και οι διαφο-

ροποιήσεις όσον αφορά τους διακανονισμούς λογοδοσίας.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Μονάδα Ευρυδίκη (2008, σ. 17, 81), η σχολική αυτονομία διακρίνεται σε τέσσερα κύρια επίπεδα: α) σε αυτό της «*πλήρους (ή σχετικής) αυτονομίας*», στο οποίο το σχολείο λαμβάνει όλες τις σχετικές αποφάσεις α1) είτε χωρίς την παρέμβαση εξωτερικών φορέων αλλά εντός των περιορισμών των εθνικών νόμων, α2) είτε όντας υποκειμένο σε ένα προκαθορισμένο γενικό – ρυθμιστικό πλαίσιο για την εκπαίδευση, α3) είτε μετά από διαβουλεύσεις με την εκπαιδευτική αρχή σε τοπικό, περιφερειακό ή κεντρικό επίπεδο, δεχόμενο από αυτή γνωμοδοτήσεις ή συστάσεις που όμως δεν έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα για το σχολείο, β) σε αυτό της «*περιορισμένης αυτονομίας*», στο οποίο τα σχολεία λαμβάνουν τις αρχικές αποφάσεις είτε β1) με ή χωρίς τη συμβολή της ανώτατης αρχής για την εκπαίδευση, αλλά με την υποχρέωση να υποβάλλουν τις αποφάσεις αυτές προς έγκριση στην ανώτατη αρχή (η οποία μπορεί να ζητήσει τροποποίηση της απόφασης), β2) είτε στη βάση ενός συνόλου επιλογών προκαθορισμένων από την ανώτατη αρχή για την εκπαίδευση, γ) σε αυτό της «*καμίας αυτονομίας*», όπου το σχολείο δε λαμβάνει αποφάσεις που δεν αφορούν τις αρμοδιότητές του, αφού αυτές λαμβάνονται εξ ολοκλήρου από την εκπαιδευτική αρχή, μολονότι η συνδρομή του σχολείου μπορεί να ζητηθεί σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας, και δ) σε αυτό της «*διακριτικής εξουσιοδότησης*», (υφίσταται στις οργανωτικές δομές κάποιων εκπαιδευτικών συστημάτων), σύμφωνα με το οποίο σε κάποιες χώρες οι πάροχοι της εκπαίδευσης και/ή οι τοπικές αρχές μπορούν να επιλέξουν (η κατάσταση διαφέρει από δήμο σε δήμο) εάν θα μεταβιβάσουν στα σχολεία τις εξουσίες τους να λαμβάνουν αποφάσεις σε ορισμένους τομείς. Όπου συμβαίνει αυτό, μπορεί να παρατηρούνται διαφορές μεταξύ των σχολείων στην επικράτεια της χώρας όσο αφορά στο επίπεδο και τους τομείς των ευθυνών που ανατίθενται.

### **1.3 Επιπτώσεις σχολικής αυτονομίας**

Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά και οι σύγχρονες τάσεις της σχολικής αυτονομίας, καθώς και η πολυμορφία που τη συνοδεύει ιδιαίτερα στα σύγχρονα ευμετάβλητα σχολικά εκπαιδευτικά συστήματα, δικαιολογούν την έντονη αμφισβήτηση που υπάρχει πλέον σήμερα τόσο όσον αφορά τη φύση όσο και το σκοπό της σχολικής αυτονομίας, της σχολικής διαχείρισης ή της αυτοδιαχείρισης των σχολείων Caldwell (2014). Έρευνες των τελευταίων ετών αναφέρουν ότι η επίδραση της σχολικής αυτονομίας έχει βρεθεί (Cheng, Ko & Lee, 2016) εξαρτώμενη από τη φύση και το επίπεδο

αυτονομίας, τις υφιστάμενες δομές λογοδοσίας του σχολείου αλλά και το επίπεδο ανάπτυξης του σχολείου. Σύμφωνα με τον Caldwell (2016), η έννοια της σχολικής αυτονομίας είναι παραπλανητική αφού ποτέ ένα σχολείο δεν είναι εξ ολοκλήρου αυτόνομο. Γι' αυτό και θεωρεί ότι είναι προτιμότερο να αναφέρουμε ένα υψηλό ή χαμηλό επίπεδο αυτονομίας για το κάθε σχολείο.

Αντίστοιχα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι δεν υπάρχει κανένα εκπαιδευτικό σύστημα που να είναι απόλυτα συγκεντρωτικό (άσκηση εκπαιδευτικής πολιτικής αποκλειστικά από μία κεντρική αρχή εκπαίδευσης π.χ. Υπουργείο Παιδείας) ή απόλυτα αποκεντρωτικό (άσκηση εκπαιδευτικής πολιτικής μόνο από τα περιφερειακά όργανα) (Λαΐνας, 1993). Τα διεθνή στοιχεία για την επίδραση της σχολικής αυτονομίας στα επιτεύγματα των μαθητών σε εθνικό επίπεδο είναι επίσης ασαφή. Εμπειρικά στοιχεία από τη Λατινική Αμερική δείχνουν πολύ λίγες περιπτώσεις στις οποίες η εφαρμογή της σχολικής αυτονομίας (μέσω της διοίκησης που βασίζεται στα σχολεία school based management, SBM) έχει κάνει σημαντική διαφορά στα μαθησιακά αποτελέσματα (Patrinos 2010, στο Arcia κ.ά., 2011, σ. 3), ενώ αντίθετα στην Ευρώπη υπάρχουν σημαντικά στοιχεία που δείχνουν θετικό αντίκτυπο της σχολικής αυτονομίας στη μάθηση (Eurydice 2007, στο Arcia κ.ά., 2011, σ. 3). Οι Hanushek, Link και Woessmann (2012), συνοψίζοντας τα ευρήματα της ανάλυσής τους σε μία ιδιαίτερα αξιολογή έρευνα που βασίστηκε σε δεδομένα διαγωνισμών του Διεθνούς Προγράμματος για την Αξιολόγηση των Μαθητών (Programme for International Student Assessment – PISA) του Ο.Ο.Σ.Α., στους οποίους συμμετείχαν ένα εκατομμύριο μαθητές από 42 χώρες, ανέφεραν ότι οι χώρες με ισχυρούς θεσμούς αποκομίζουν σημαντικά οφέλη από την αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων στα σχολεία τους, ενώ οι αναπτυσσόμενες χώρες που δεν διαθέτουν αντίστοιχες ισχυρές δομές μπορεί στην πραγματικότητα να βλάπτονται από την αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων. Οι Arcia κ.ά. (2011) υπογραμμίζουν ότι για να λειτουργήσει η αυτονομία του σχολείου σωστά και να αποφέρει τα ανάλογα αποτελέσματα, θα πρέπει να έχει πολιτική στήριξη σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο, να διαθέτει ένα νομικό πλαίσιο που θα επιτρέπει τη λειτουργία της αυτονομίας χωρίς εμπόδια και ταυτόχρονα να έχει τη συγκατάθεση των εκπαιδευτικών.

Η αυξανόμενη σχολική αυτονομία, μέσα από την εφαρμογή ενός αποκεντρωτικού μοντέλου διοίκησης με ενίσχυση της αυτοδιοίκησης του σχολείου, δεν εγγυάται από μόνη της ούτε ότι αναγκαστικά θα ενδυναμωθούν (empowerment) αυτόματα οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί του σχολείου, ούτε ότι τα σχολεία θα αξιοποιήσουν

τη δύναμη που τους παραχωρείται, ούτε ότι θα ανεβεί το επίπεδο της προσφερόμενης εκπαίδευσης. Η αυτονομία είναι τελικά ωφέλιμη μόνο όταν κάποιος την χρησιμοποιεί αποτελεσματικά (Hamilton Associates, 2015· Jensen, 2013· Χατζηπαναγιώτου, 2003). Πρωταγωνιστικό ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση διαδραματίζει η υψηλού επιπέδου επαγγελματική αυτονομία των εκπαιδευτικών και ιδιαίτερα του διευθυντή του σχολείου. Ο ίδιος οφείλει να χρησιμοποιήσει την αυξημένη αυτονομία εξουσία του και με συνεργατικό πνεύμα και υπευθυνότητα να οδηγήσει την αλλαγή στο σχολείο του, καθορίζοντας προτεραιότητες, διευκολύνοντας την ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και αποφέροντας οφέλη για τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς και την τοπική κοινωνία.

## 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Επαγγελματική αυτονομία διευθυντών

### 2.1 Σχολικός διευθυντής και άσκηση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής

Η επαγγελματική αυτονομία των εκπαιδευτικών αποτελεί ένα σημαντικό συστατικό των επιτυχημένων σχολείων (Blase & Kirby, 2009). Σε γενικές γραμμές η έννοια αυτή αναφέρεται στην επαγγελματική ανεξαρτησία ή την ελευθερία των εκπαιδευτικών και των διευθυντών να λαμβάνουν αποφάσεις και να ελέγχουν σε ένα εκτεταμένο σύνολο τομέων του εκπαιδευτικού τους έργου επιμέρους παιδαγωγικά, λειτουργικά και οργανωτικά ζητήματα προς όφελος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και των μαθητών στη σχολική κοινότητα. Η έννοια της αυτονομίας των εκπαιδευτικών δεν ορίζεται πάντοτε με σαφήνεια στη βιβλιογραφία και αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι η έννοια αυτή έχει μεταβληθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες και συνεχίζει να μεταβάλλεται μέχρι σήμερα. Η μεταβολή αυτή οφείλεται τόσο στις ραγδαίες αλλαγές στο παγκόσμιο εκπαιδευτικό περιβάλλον, όπως η συνεχώς αυξανόμενη λογοδοσία και η ολοένα και μεγαλύτερη έμφαση στα αποτελέσματα των τυποποιημένων διαγωνισμών των μαθητών και ο συνυπολογισμός αυτών στις αξιολογήσεις των εκπαιδευτικών, όσο και στην εκτεταμένη πλέον έρευνα της έννοιας της εκπαιδευτικής αυτονομίας και στον εντοπισμό των συνιστωσών και των πτυχών της. Είναι, άλλωστε, χαρακτηριστική η μετατόπιση που σημειώθηκε ανάμεσα στην παλαιότερη – παραδοσιακή αντίληψη για την έννοια της αυτονομίας του εκπαιδευτικού και τη σύγχρονη αντίληψή της. Ειδικότερα η παραδοσιακή αντίληψη της έννοιας αυτής στηρίζονταν στην ανεξαρτησία του εκπαιδευτικού μέσα από την απομόνωση και την αποξένωσή του από τους συναδέλφους του και τη διοίκηση του σχολείου. Αντίθετα, η σύγχρονη αντίληψή της στηρίζεται τόσο στη συνεργατική λήψη αποφάσεων με τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς και τη διοίκηση του σχολείου, όσο και στην ελευθερία του εκπαιδευτικού να προχωρά σε καθοριστικές επαγγελματικές επιλογές σχετικά με τις υπηρεσίες που παρέχονται στους μαθητές (Day, 2003· Willner, 1990, στο Pearson & Moomaw, 2005, σ. 41).

Επιπλέον, σήμερα γίνεται περισσότερο από κάθε άλλη φορά αντιληπτό ότι εξαιτίας της ασάφειας και της μεταβλητότητας της έννοιας της επαγγελματικής αυτονομίας κάθε εκπαιδευτικός ή/και σχολικός διευθυντής μπορεί τελικά να αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο την αυτονομία και τις διαστάσεις που αυτή προσδίδει στο ρόλο του ακόμη και μέσα στο ίδιο εκπαιδευτικό σύστημα. Με άλλα λόγια, ορισμένοι μπορεί να αγωνίζονται προκειμένου να διεκδικήσουν ακόμη μεγαλύτερο βαθμό αυτο-

νομίας, κάποιιοι άλλοι να είναι ικανοποιημένοι με την υφιστάμενη αυτονομία τους αξιοποιώντας την στο μέτρο του δυνατού, ενώ κάποιιοι τρίτοι ενδέχεται είτε να μην επιθυμούν (ή να αδιαφορούν) να ασκήσουν την αυτονομία που τους επιτρέπει το σύστημα (Hughes, 1975· Little, 1990, στο Καρακώστα, 2013, σ. 18) είτε ακόμη και να βρίσκουν αφορμές για τον ίδιο λόγο, θεωρώντας, για παράδειγμα, ότι η αυτονομία που έχουν αποτελεί μέσο για να αποφεύγουν οι διευθυντές τις υποχρεώσεις τους (Fraser & Sorenson, 1992, στο Moomaw, 2005, σ. 15).

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι οι συνήθεις πτυχές της έννοιας της επαγγελματικής αυτονομίας των εκπαιδευτικών αφορούν στους κυριότερους τομείς περιοχές του εκπαιδευτικού έργου τους. Ο Friedman (1999) αναγνωρίζει ότι το έργο των εκπαιδευτικών αφορά δύο κύρια μέρη, το παιδαγωγικό μέρος και το οργανωσιακό μέρος. Στη βιβλιογραφία αποδίδεται έμφαση πρωτίστως στις παιδαγωγικές πτυχές του εκπαιδευτικού έργου, αλλά ταυτόχρονα αναγνωρίζεται ο αυξανόμενος ρόλος και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε οργανωσιακές πτυχές της σχολικής ζωής και ειδικότερα στη συνδιαμόρφωση αποφάσεων σε θέματα που αφορούν τόσο το πρόγραμμα σπουδών, τη διδασκαλία και τον σχολικό προγραμματισμό όσο και ζητήματα ανεπάρκειας σχολικών πόρων, προϋπολογισμού και οικονομικών (Lieberman & Miller 1984· Willner, 1990, στο Pearson & Moomaw, 2005, σ. 40).

Ο Strong (2012), συνοψίζοντας την ανασκόπηση του, αναφέρει πολύ εύστοχα ότι στην πλειοψηφία τους οι ορισμοί της αυτονομίας των εκπαιδευτικών περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τέσσερα (4) κοινά σημεία ή σημεία σύγκλισης συμφωνίας. Το πρώτο σημείο σύγκλισης αφορά στην αναγνώριση των «σφαιρών αυτονομίας» των εκπαιδευτικών, δηλαδή των διακριτών περιοχών του εκπαιδευτικού έργου, στις οποίες οι εκπαιδευτικοί πρέπει να μπορούν να ασκούν τον αυτόνομο ρόλο τους (LaCoe, 2006· O'Hara 2006· Rudolph 2006, στο Strong, 2012 σ. 3). Ειδικότερα, αυτές οι σφαίρες αυτονομίας είναι: α) το πρόγραμμα σπουδών (curriculum), β) η παιδαγωγική (pedagogy), γ) η αξιολόγηση (assessment), δ) η συμπεριφορά των μαθητών (student behavior), ε) το περιβάλλον της αίθουσας διδασκαλίας (classroom environment) και στ) η επαγγελματική ανάπτυξη (professional development) των εκπαιδευτικών. Εντελώς ανάλογες με τις παραπάνω σφαίρες αυτονομίας και ίσως πιο συγκροτημένες και συμπαγείς είναι οι τέσσερις περιοχές – τομείς του σύγχρονου εκπαιδευτικού έργου, με τις οποίες αξιολογούνται τα επίπεδα της υφιστάμενης αυτονομίας των εκπαιδευτικών στην Κλίμακα Επαγγελματικής Αυτονομίας Εκπαιδευτικού (Teacher Work Autonomy Scale TWA) του Friedman (1999). Ειδικότερα αυτές είναι:

α) η διδασκαλία και αξιολόγηση, β) η λειτουργία του σχολείου, γ) η επαγγελματική ανάπτυξη και δ) τα προγραμμάτων σπουδών (τόσο τα νέα όσο και οι τροποποιήσεις των υφισταμένων Αναλυτικών Προγραμμάτων Σπουδών Α.Π.Σ.). Τόσο ο Friedman (1999) όσο και ο Strong (2012) τονίζουν ότι οι ως άνω σφαίρες αυτονομίας ομαδοποιούνται, αντίστοιχα με τους τομείς του εκπαιδευτικού έργου, σε δύο κύριες περιοχές – μέρη. Αυτές είναι η παιδαγωγική αυτονομία ή αλλιώς η αυτονομία της παιδαγωγικής διδασκαλίας (teaching pedagogy), που αφορά μεμονωμένες λειτουργίες – καθήκοντα στην αίθουσα διδασκαλίας, την οποία οι εκπαιδευτικοί συνήθως αναφέρουν ότι έχουν σε υψηλό βαθμό (Blase & Kirby, 2009· Ευρωπαϊκή Μονάδα Ευρυδίκη, 2008· Strong, 2012), καθώς και η αυτονομία της ευρύτερης σχολικής περιοχής (school-wide autonomy) ή αλλιώς η οργανωσιακή αυτονομία, η οποία αφορά ζητήματα σχεδιασμού και διαχείρισης ολόκληρης της σχολικής μονάδας.

Το δεύτερο κοινό σημείο στους ορισμούς της επαγγελματικής αυτονομίας των εκπαιδευτικών, σύμφωνα πάντα με τον Strong (2012), είναι η ικανότητα «λήψης αποφάσεων» που μπορούν να έχουν οι εκπαιδευτικοί σε ένα σύνολο κρίσιμων ζητημάτων αναφορικά με τα εκπαιδευτικά τους καθήκοντα. Τόσο οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί όσο και ορισμένοι ερευνητές εκτιμούν ότι η καθημερινή επαφή των εκπαιδευτικών και των διευθυντών με τους μαθητές στο σχολείο στην ουσία εξασφαλίζει ότι αυτοί μπορούν να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις προς όφελος της εκπαίδευσης των μαθητών τους. Ένα επιπρόσθετο επιχείρημα προς την κατεύθυνση αυτή είναι ότι οι αποφάσεις αυτές συχνά αποτυγχάνουν όταν λαμβάνονται κεντρικά ή ακόμη και σε επίπεδο περιφέρειας, γιατί δεν υποστηρίζονται από τους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές που είναι τελικά οι υπεύθυνοι για την εφαρμογή και υλοποίησή τους (Caldwell, 2016· Ingersoll & Alsalam, 1997).

Το δύο τελευταία σημεία σύγκλισης των ορισμών της αυτονομίας των εκπαιδευτικών στη βιβλιογραφία είναι η «ελευθερία» και ο «έλεγχος», τα οποία όπως αναφέρει ο Moomaw (2005) συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά με την έννοια της αυτονομίας. Οι εκπαιδευτικοί που έχουν αυτονομία είναι συχνά αποδεδειγμένοι από εξωτερικές πίεςεις όπως αυτές που περιγράφονται στην κλίμακα Αίσθησης της Αυτονομίας (Sense of Autonomy Scale – SAS) του Charters (1974), δηλαδή, ενδεικτικά, η έλλειψη εμπιστοσύνης και η ισχυρή επιρροή τόσο από τη μεριά των συναδέλφων εκπαιδευτικών όσο και από τη μεριά των διευθυντών, καθώς και οι επιμέρους παιδαγωγικοί περιορισμοί. Ταυτόχρονα, οι εκπαιδευτικοί που έχουν αυτονομία έχουν τον απόλυτο έλεγχο πάνω στην εργασία τους, πρωτίστως στην αίθουσα διδασκαλίας και



δευτερευόντως στο ευρύτερο σχολικό περιβάλλον. Όμως σήμερα είναι πλέον βέβαιο ότι οι αξιοσημείωτες αλλαγές στο παγκόσμιο εκπαιδευτικό περιβάλλον περιορίζουν ολοένα και περισσότερο το βαθμό τόσο της ελευθερίας (ή της ανεξαρτησίας) όσο και του ελέγχου που θα έπρεπε να έχουν οι εκπαιδευτικοί. Η τάση αυτή οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην αυξημένη λογοδοσία, καθώς και στις πολιτικές ευθυγράμμισης με τις αυστηρές οδηγίες σε επιμέρους άξονες της σχολικής διαδικασίας όπως στα προγράμματα σπουδών (curriculum policies), στα πρότυπα μάθησης (standards policies) στην αξιολόγηση και την προώθηση των μαθητών στην επόμενη τάξη (Strong, 2012· The Glossary of Education Reform, 2014).

Επιπρόσθετα με τα παραπάνω σημεία σύγκλισης είναι χρήσιμο να συνυπολογιστεί ότι η σύγχρονη αντίληψη της έννοιας της επαγγελματικής αυτονομίας του εκπαιδευτικού δίνει ιδιαίτερη έμφαση, όχι απλά στη δυνατότητα που πρέπει να δίνεται στον εκπαιδευτικό να λαμβάνει αποφάσεις αλλά, κυρίως στην «ικανότητά του» (capacity) να λαμβάνει αποφάσεις που μπορούν να βελτιώσουν τα σχολικά αποτελέσματα, καθώς και στην άσκηση αυτής της ικανότητας με συστηματικό και συνεχή τρόπο και με υψηλό επίπεδο διάκρισης (Caldwell, 2016). Αυτή η ικανότητα του εκπαιδευτικού και η άσκησή της διαμορφώνεται και ενισχύεται κυρίως μέσα από την επαγγελματική του ανάπτυξη και βοηθάει στην ενίσχυση του επαγγελματισμού του και κατά συνέπεια στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου (Day, 2003· Ingersoll & Alsalam, 1997). Από τη μία μεριά οι σύγχρονες αυξημένες ευθύνες και ο νέος ρόλος του εκπαιδευτικού, που εκτείνονται πέρα από το χώρο της αίθουσας διδασκαλίας, καθιστούν απολύτως αναγκαία τη συνεχή επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του και καθορίζουν τους βασικούς άξονες επανασχεδιασμού του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού. Από την άλλη μεριά όμως, οι πολιτικές μεταρρυθμίσεις εκτεταμένων ελέγχων και αξιολογήσεων των σχολείων, όπως αναφέρθηκαν παραπάνω, και γενικότερα τα παιδαγωγικά ιδανικά που προωθούνται μέσα από τη Νέα Δημόσια Διοίκηση - Ν.Δ.Δ. (New Public Management – NPM) περιορίζουν σημαντικά την αυτονομία του σύγχρονου εκπαιδευτικού, προκαλώντας μία κρίση του επαγγελματισμού του και αναγκάζοντας τον να συμμορφώνεται με τις επιταγές του εκάστοτε συστήματος (Day, 2003· Καλογιάννης, 2016). Η αμφίδρομη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία του εκπαιδευτικού και στον επαγγελματισμό του επηρεάζει την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου (Pearson & Moomaw, 2005).

Όλα τα παραπάνω σημεία σύγκλισης και τα επιμέρους χαρακτηριστικά της έννοιας της αυτονομίας των εκπαιδευτικών είναι βέβαιο ότι αφορούν πρωτίστως και

σε ολόκληρο το φάσμα τους το σχολικό διευθυντή – ηγέτη, ως τον «πρώτο μεταξύ ίσων» (primus inter pares) εκπαιδευτικό στη σύγχρονη σχολική κοινότητα, που εμπνέει καθοδηγεί και υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς. Ο ρόλος του είναι ιδιαίτερα σημαντικός, κρίσιμος και πολύπλευρος, αφού είναι επιφορτισμένος να διαχειρίζεται το σχολείο «ως μία ολότητα» και μέσω της επιρροής του στο προσωπικό και στο συνολικό σχολικό κλίμα μπορεί να έχει έντονη έμμεση επίδραση στα επιτεύγματα των μαθητών (Rodriguez & Honde, 2002). Στην προσπάθειά του αυτή ο διευθυντής ενός αυτόνομου σχολείου χρειάζεται ένα δίκτυο εσωτερικής και εξωτερικής υποστήριξης, στο οποίο μεταξύ άλλων μπορούν να συμπεριλαμβάνονται αφοσιωμένοι εκπαιδευτικοί, συμμετέχοντες γονείς και συλλογικές ομάδες, καθώς και επιμέρους εξωτερική βοήθεια που ενδεικτικά μπορεί να αφορά διοικητική υποστήριξη, σαφή νομική βοήθεια, και κατευθυντήριες γραμμές προγράμματος σπουδών και διαθεσιμότητα πόρων.

Στην εκτενή έρευνα του ο Καλογιάννης (2016) εξετάζει το βαθμό της εργασιακής και επαγγελματικής αυτονομίας που εκχωρείται στους διευθυντές των σχολικών μονάδων, τόσο στα αποκεντρωμένα όσο και στα συγκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα. Ειδικότερα αναφέρει ότι στα αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα, όπως αυτά ορίζονται από τη Νέα Δημόσια Διοίκηση – Ν.Δ.Δ. η οποία αποδίδει κυρίως έμφαση στο τρίπτυχο «αποδοτικότητα», «αποτελεσματικότητα» και «οικονομία» της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, οι απόψεις των ερευνητών δίστανται για το εάν τελικά ενισχύεται η περιορίζεται η επαγγελματική αυτονομία του σχολικού διευθυντή. Ο ίδιος εκτιμά ότι στα αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα οι πολιτικοί και η αγορά στην ουσία ελέγχουν τους σχολικούς διευθυντές, δίνοντάς τους ταυτόχρονα την αίσθηση ότι τους παρέχουν ευελιξία. Ειδικότερα, αναφέρει ότι από τη μία μεριά οι πολιτικοί διευρύνουν αρχικά την εργασιακή τους αυτονομία, ενισχύοντας την εξουσία των διευθυντών πάνω σε οργανωτικά ζητήματα (όπως η λήψη αποφάσεων για τον προϋπολογισμό του σχολείου, τις προσλήψεις προσωπικού, τη χάραξη οράματος κ.α.), με απώτερο τη σχολική βελτίωση και αποτελεσματικότητα, όπως αυτή ορίζεται από τη Ν.Δ.Δ.. Από την άλλη μεριά, όμως, οι πολιτικοί είναι εκείνοι που τελικά διατηρούν τον έλεγχο των αποφάσεων που αφορούν το σχεδιασμό, τη διαμόρφωση και την αξιολόγηση των δημόσιων πολιτικών. Μέσα από τον έλεγχο αυτό και σε συνδυασμό με την εφαρμογή των όρων της αγοράς επιβάλλουν στις σχολικές μονάδες και τις οντότητές τους μία δέσμη πολιτικών, μετρήσεων απόδοσης και αξιολογήσεων σχολείων και εκπαιδευτικών, η οποία περιορίζει την επαγγελματική αυτονομία και τη διακριτική ευχέρεια του σχολικού διευθυντή. Ο Καλογιάννης (2016) καταλήγει στην

άποψη ότι ακόμη και στα αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα ο διευθυντής δεν διαθέτει επαγγελματική αυτονομία, αφού στην ουσία δεν προσδιορίζει ο ίδιος τις προδιαγραφές των πολιτικών (π.χ. ωραρίου, αμοιβών κ.α.), των μετρήσεων απόδοσης και των αξιολογήσεων που αφορούν το έργο, τόσο το δικό του όσο και των συναδέλφων του στη σχολική τους μονάδα. Ο ίδιος συμπληρώνει ότι οι διευθυντές δεν έχουν αυτονομία ούτε όσον αφορά την επίσημη επαγγελματική γνώση και ικανότητα, προκειμένου να ορίσουν τα χαρακτηριστικά και τις αρχές που θεωρούν ως καταλληλότερα, στο πλαίσιο μίας αποτελεσματικής σχολικής εκπαίδευσης στη σχολική τους μονάδα.

Αντίστοιχα, στα συγκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα ο Καλογιάννης (2016) εκτιμά ότι εκτός από την επαγγελματική αυτονομία του διευθυντή περιορίζεται στο ελάχιστο και η εργασιακή του αυτονομία. Ο καθορισμός στρατηγικής, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών και η άσκηση της διακριτικής ευχέρειας του διευθυντή, στη βάση τόσο των γνώσεων και ικανοτήτων του όσο και των αναγκών του τοπικού συγκειμένου (context) στο οποίο λειτουργεί το σχολείο του, περιορίζονται ουσιαστικά από τους αυστηρούς νόμους, τα διατάγματα, τις εγκυκλίους, καθώς και από τα ανώτερα στελέχη στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας της εκπαίδευσης. Κατά συνέπεια, ο διευθυντής υποχρεώνεται να τηρεί τους νόμους και να σέβεται τις αποφάσεις προκειμένου να επιβραβεύεται, ενώ η οποία παρέκκλιση του μπορεί να οδηγήσει είτε σε πειθαρχική τιμωρία είτε σε στέρηση προαγωγής (Καλογιάννης, 2016).

Η αυτονομία του σχολικού διευθυντή – ηγέτη επηρεάζεται έως ένα βαθμό από το εκπαιδευτικό σύστημα και τις τοπικές συνθήκες και ιδιαιτερότητες, αλλά ταυτόχρονα εξαρτάται πρωτίστως από τον ίδιο το διευθυντή – ηγέτη, από τις αξίες, το όραμά του για το σχολείο του, τις στάσεις του, τις ικανότητές του και τα γενικότερα χαρακτηριστικά του. Η παροχή στο σχολείο ενός θεσμικού πλαισίου (π.χ. πολιτικών, κανονισμών και διαδικασιών) αυξημένης δομικής αυτονομίας (structural autonomy) και η μεταφορά της εξουσίας λήψης αποφάσεων από τις κεντρικές αρχές στα σχολεία δεν συνεπάγεται αναγκαστικά την ενδυνάμωση των διευθυντών και των εκπαιδευτικών. Οι σχολικές τάξεις και οι μαθητικές επιδόσεις είναι απίθανο να επηρεαστούν ακόμη και μέσα σε ένα αποκεντρωμένο εκπαιδευτικό σύστημα, αν οι διευθυντές επιλέξουν μία συμβατική στάση συμμόρφωσης με το ρόλο τους και δεν αξιοποιήσουν την αυξημένη εξουσία τους για να οδηγήσουν την αλλαγή στα σχολεία τους (Hamilton Associates, 2015). Η διαρκής οικοδόμηση της επαγγελματικής αυτονομίας του προσωπικού κάθε σχολείου και ειδικότερα η άσκηση των ικανοτήτων των εκπαι-

δευτικών και των διευθυντών να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις για το σχολείο τους με συστηματικό και συνεχή τρόπο και με υψηλό επίπεδο διάκρισης (Caldwell, 2016) μπορεί να αποτελέσει τον «οδηγό» (lead driver) αυτής της αλλαγής στα σχολεία (Fullan, 2011).

Τέλος, διευθυντές και εκπαιδευτικοί οφείλουν πάντα να έχουν υπόψη τους ότι οι βαθμοί αυτονομίας των εκπαιδευτικών και των σχολικών διευθυντών ηγετών συνιστούν συμπληρωματικά μέρη μίας αντίστροφης σχέσης: όσο περισσότερο έλεγχο συγκρατεί για τον εαυτό του ο διευθυντής σχολικός ηγέτης τόσο λιγότερο έλεγχο και αρμοδιότητες – εξουσίες αποδίδονται στον εκπαιδευτικό (Gawlik, 2005, στο Strong, 2012, σ. 42). Επομένως, ο σχολικός διευθυντής – ηγέτης οφείλει μέσα σ' ένα περιβάλλον συλλογικότητας και αναζήτησης νέων στοχευόμενων παιδαγωγικών πρακτικών και ιδανικών να αποκεντρώνει με τη σειρά του την εξουσία του προς τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, δίνοντάς τους τις δυνατότητες να αναλάβουν ουσιαστικές πρωτοβουλίες και να αποκομίσουν σημαντικές εμπειρίες για τη μετέπειτα επαγγελματική τους πορεία στην εκπαιδευτική κοινότητα. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που ακολουθεί αποτυπώνεται η σημαντικότητα της επαγγελματικής αυτονομίας των σχολικών διευθυντών – ηγετών και οι συσχετίσεις της με γενικότερα εκπαιδευτικά ζητήματα.

### **2.1.1 Διοικητικές αρμοδιότητες**

Στην Υπουργική Απόφαση (Υ.Α. Φ.353.1/324/105657/Δ1, Φ.Ε.Κ.1340, τ.Β'/1610-2002) και ειδικότερα στα άρθρα 27 έως και 32 περιγράφονται το έργο, τα γενικά καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Ταυτόχρονα περιγράφονται και τα ειδικότερα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του σχολικού διευθυντή σε σχέση με τις κυριότερες οντότητες εταίρους της σχολικής μονάδας, όπως ο Σύλλογος των Διδασκόντων, οι Σχολικοί Σύμβουλοι και ο Διευθυντής Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, οι μαθητές του σχολείου, καθώς και τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές της εκπαίδευσης (μέλη Σχολικού Συμβουλίου, γονείς και κηδεμόνες, απλοί πολίτες).

Από την ως άνω περιγραφή προκύπτει ότι ο διευθυντής τοποθετείται στο κέντρο των εκπαιδευτικών διαδικασιών της σχολικής μονάδας και έχει επωμιστεί ένα ιδιαίτερα κρίσιμο και πολυδιάστατο πλέγμα ρόλων. Ανάμεσα σε αυτούς ξεχωρίζουν: *α) η εφαρμογή και η τήρηση της νομιμότητας* (δηλαδή των νόμων, ισχυουσών διατάξεων υποχρεωτικής φοίτησης, προεδρικών διαταγμάτων, κανονιστικών αποφάσεων,

εγκυκλίων και υπηρεσιακών εντολών των στελεχών διοίκησης που αφορούν στη σχολική νομοθεσία), β) η οργάνωση και ο συντονισμός του έργου των εκπαιδευτικών (όπως κατάρτιση θεμάτων ημερήσιας διάταξης στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, κάλυψη διδακτικών κενών με διαθέσιμο εκπαιδευτικό, κατανομή πρόσθετων εξωδιδακτικών εργασιών σε εκπαιδευτικούς, κατανομή εργασιών – ρόλων σε περίοδο εξετάσεων κ.α.), γ) η εποπτεία του έργου των εκπαιδευτικών (όπως τήρηση ωρολογίου προγράμματος διδασκαλίας και προγράμματος ενημέρωσης γονέων, τήρηση αποφάσεων – χρονοδιαγραμμάτων Συλλόγου Διδασκόντων, σύνταξη εκθέσεων αξιολόγησης έργου σχολικής μονάδας, κ.α.), δ) η τήρηση και ενημέρωση υπηρεσιακών βιβλίων και αρχείων (όπως το φάκελο σχολικής νομοθεσίας, αρχεία εισερχόμενων και εξερχόμενων εγγράφων, βιβλίο Μητρώου και Προόδου Μαθητών κ.α.), ε) η υποστήριξη σε εκπαιδευτικά ζητήματα (όπως υποστήριξη και μέριμνα ως προς τους νέους εκπαιδευτικούς, γενικότερες ή ειδικότερες συστάσεις σε διδάσκοντες, στο πλαίσιο των διδακτικών ή/και διοικητικών καθηκόντων τους κ.α.), στ) η εποπτεία και διεκπεραίωση λειτουργικών ζητημάτων (όπως εποπτεία και συντήρηση σχολικού εξοπλισμού, μέσων διδασκαλίας και σχολικών εγκαταστάσεων, καθαριότητα και φύλαξη σχολικής μονάδας, υγιεινή και ασφάλεια μαθητών και εκπαιδευτικών κ.α.), καθώς και ζ) η εκπροσώπηση της σχολικής μονάδας, όπως η επικοινωνία και η ενημέρωση γονέων και κηδεμόνων, οι επικοινωνίες με μαθητές, εκπαιδευτικούς και ενδιαφερόμενους πολίτες, καθώς και οι επικοινωνίες και η συνεργασία με τις Διευθύνσεις και Υπηρεσίες στα ανώτερα και ανώτατα επίπεδα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, σύμφωνα με τη διοικητική διάρθρωση που αναφέρουν οι Σαΐτη και Σαΐτης (2012). Ειδικότερα ο διευθυντής εκπροσωπεί τη σχολική του μονάδα είτε στο αμέσως επόμενο επίπεδο της Περιφερειακής Ενότητας (πρώην Νομού) επικοινωνώντας με την αρμόδια Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και το Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Π.Υ.Σ.Δ.Ε.), είτε σε επίπεδο Περιφέρειας της χώρας επικοινωνώντας με την Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης στην οποία υπάγεται και το Ανώτερο Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Α.Π.Υ.Σ.Δ.Ε.), είτε τέλος στο ανώτατο Εθνικό επίπεδο επικοινωνώντας με τις υπηρεσίες και τους οργανισμούς του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων (ΥΠ.Π.Ε.Θ) και το αντίστοιχο Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Κ.Υ.Σ.Δ.Ε.).

### 2.1.2. Γραφειοκρατικές αρμοδιότητες

Παρά το πολυδιάστατο πλέγμα ρόλων που έχει επωμιστεί ο σύγχρονος διευθυντής το έργο του, όπως διαφάνηκε και από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, περιορίζεται δραματικά εξαιτίας του συγκεντρωτικού και γραφειοκρατικού εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας μας. Επιπλέον και οι αρμοδιότητές του ως προς την αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών παραμένουν σήμερα ιδιαίτερα περιορισμένες και σε σημαντικό βαθμό ασαφείς. Επομένως, μέσα σε ένα αυστηρά ιεραρχικό σύστημα ελέγχου και λήψης αποφάσεων ο σχολικός διευθυντής βρίσκεται στη χαμηλότερη θέση από όλα τα άλλα στελέχη του εκπαιδευτικού συστήματος. Παρ' όλα αυτά, ο ίδιος κατέχει τη μεγαλύτερη ευθύνη και εξουσία μέσα στη σχολική μονάδα, δηλαδή στο στίβο της εκπαίδευσης, εκεί όπου όλες οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις και πολιτικές δοκιμάστηκαν και δοκιμάζονται στην πράξη, προκειμένου να συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου. Όμως αυτή ακριβώς η θέση του διευθυντή είναι που τον υποχρεώνει ταυτόχρονα να αφουγκραστεί αφενός τις ραγδαίες κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο και τις νέες αξίες που έχει υιοθετήσει η εκπαίδευση και αφετέρου τις ιδιαιτερότητες και τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του σχολείου, των μαθητών, των εκπαιδευτών αλλά και της τοπικής κοινωνίας. Στο παραπάνω πλαίσιο είναι ιδιαίτερα κρίσιμη η συνεργασία του διευθυντή τόσο ξεχωριστά με κάθε εκπαιδευτικό του σχολείου όσο και ιδιαίτερα μέσα από τις δράσεις και το ρόλο του Συλλόγου Διδασκόντων, όπως αυτός έχει θεσμοθετηθεί.

Κατά συνέπεια, ο σύγχρονος διευθυντής οφείλει να υπερβεί τους περιορισμούς και τον αμιγώς διοικητικό, εκτελεστικό, διαχειριστικό, παραδοσιακό ρόλο του (Everard & Morris, 1999), που περιγράφει το νομοθετικό πλαίσιο και να λειτουργήσει στην πράξη ως σύγχρονος, αποτελεσματικός σχολικός διευθυντής – ηγέτης, αποδίδοντας ολοένα και μεγαλύτερη έμφαση και σε άλλους – νέους ρόλους (Harrison & Killion, 2006), όπως πρωτίστως είναι αυτοί του μέντορα, του καθοδηγητή, του διευκολυντή μάθησης, του καταλύτη αλλαγής για την ανάπτυξη του κατάλληλου σχολικού κλίματος και του παρακινητή για την ενίσχυση και ανάπτυξη τόσο του προσωπικού – εκπαιδευτικών (επαγγελματική ανάπτυξη) όσο και των μαθητών.

Παρά το γεγονός ότι η «ηγεσία» και η «διοίκηση» παρουσιάζουν διαφορές, στην ουσία συνιστούν συμπληρωματικές και όχι αντίθετες λειτουργίες – έννοιες και είναι ταυτόχρονα και εξίσου απαραίτητες για την επιτυχία, την αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου στις σχολικές μονάδες (Bush,

1998· Κατσαρός, 2008· Μπουραντάς, 2002). Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2014, σσ. 118-119), «η βασική διαφορά μεταξύ ενός «προϊσταμένου» ή διευθυντικού στελέχους και ενός «ηγέτη» φαίνεται να εντοπίζεται στον τρόπο αξιοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα και στα ποσοτικά και ποιοτικά μεγέθη του αποτελέσματος. Το δίπτυχο, επομένως, «διευθυντής – ηγέτης» αποτελεί τον ιδανικότερο συνδυασμό στο χώρο της διοικητικής ηγεσίας».

Ο διευθυντής ηγέτης πρέπει να κατέχει την ικανότητα να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του στις περιστάσεις και στους ανθρώπους (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Η έμφαση στον ηγετισμό (Hall, 2013, όπως αν. στο Καλογιάννης, 2016 σ.138) υποδεικνύει την ανάγκη για σχολικούς ηγέτες που θα είναι πρακτικοί, και που θα ξέρουν να κάνουν και τα πράγματα σωστά (Καλογιάννης, 2016). Στις ενότητες της παρούσας εργασίας όπου αναφέρεται ο όρος σχολικός «διευθυντής» ή σχολικός «ηγέτης» θα εννοείται το δίπτυχο «διευθυντής – ηγέτης».

### **2.1.3 Παιδαγωγικές αρμοδιότητες**

Η Στραβάκου (2003) στην ιδιαίτερα εκτενή και τεκμηριωμένη θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση του Σχολικού Διευθυντή Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης αναφέρει μία σειρά ευρημάτων που σχετίζονται σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό με την αυτονομία των σχολικών διευθυντών. Ειδικότερα διαπίστωσε μεταξύ άλλων ότι οι σχολικοί διευθυντές γνωρίζουν τη νομοθεσία που αναφέρεται στη σχολική μονάδα και προσπαθούν τακτικά να ενημερώνουν σχετικά τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι έχουν τελικά λιγότερες αντίστοιχες γνώσεις σε σχέση με τους διευθυντές τους. Ταυτόχρονα οι διευθυντές, αναγνωρίζοντας την αξία της συνεργασίας στην απόδοση του έργου του σχολείου, συνεργάζονται αποτελεσματικά με όλες τις οντότητες που σχετίζονται με το σχολείο (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς κ.α.) και με κάθε φορέα ξεχωριστά και ενημερώνουν το σύλλογο διδασκόντων για όλα τα έγγραφα που έρχονται στο σχολείο, όμως διαπιστώθηκε ότι δεν ενημερώνουν αντίστοιχα, όπως οφείλουν, τους γονείς. Παρόλα αυτά, και στην έρευνα αυτή (Στραβάκου, 2003) επιβεβαιώθηκε η αίσθηση όλων ότι η πολιτεία δεν προετοιμάζει, δεν υποστηρίζει τους διευθυντές στην άσκηση των καθηκόντων τους, δεν διοργανώνει συστηματικά σεμινάρια που να υποστηρίζουν τις πτυχές τους έργου τους και δεν παρέχει στα σχολεία τους τις κατάλληλες υλικοτεχνικές υποδομές και τον απαραίτητο εξοπλισμό, προκειμένου ο διευθυντής να εφαρμόσει (σε περίπτωση που έχει τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες) επιμέρους εκπαιδευτικές καινοτομίες, όπως νέες μορφές διδασκαλίας (ο-

μαδοσυνεργατικές, projects κ.α.). Στο πλαίσιο της επίλυσης των προβλημάτων σχετικά με τη λειτουργία του σχολείου οι διευθυντές επιλέγουν το διάλογο, την ενημέρωση και τη συνεργασία. Τέλος, στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές δεν φαίνεται να διοργανώνουν σεμινάρια επιμόρφωσης και ενημέρωσης για τις οντότητες του σχολείου τους (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς), με αποτέλεσμα να μη συμβάλλουν στην αναβάθμιση του έργου τους.

## **2.2 Διευθυντής και περιθώρια επαγγελματικής αυτονομίας**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται συνοπτικά τα ευρήματα διεθνών ερευνών που σχετίζονται με την επαγγελματική αυτονομία των σχολικών διευθυντών – ηγετών. Διευκρινίζεται ότι η πλειοψηφία των ερευνητικών δεδομένων της διεθνούς και της ελληνικής βιβλιογραφίας επικεντρώνεται κυρίως στο βαθμό και τα χαρακτηριστικά της αυτονομίας των εκπαιδευτικών γενικά, ως ενιαίου κλάδου, και στις σχετικές με αυτή αντιλήψεις τους, σε επιμέρους τομείς του εκπαιδευτικού έργου. Αντίθετα, οι έρευνες που επικεντρώνονται ειδικότερα στην αυτονομία των διευθυντών σχολικών ηγετών συνήθως συμπεριλαμβάνουν και τις δύο βαθμίδες εκπαίδευσης (Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια / ISCED 1, 2 και 3, σύμφωνα με τη Διεθνή Πρότυπη Ταξινόμηση της Εκπαίδευσης International Standard Classification of Education) και είναι σαφώς λιγότερες, σε διεθνές επίπεδο. Ειδικότερα, μέχρι σήμερα δεν έχει εντοπιστεί στην ελληνική επικράτεια έρευνα, η οποία να εστιάζει στην αυτονομία των διευθυντών – σχολικών ηγετών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ειδικές αναφορές σε επιμέρους χαρακτηριστικά της αυτονομίας των διευθυντών κατώτερης ή /και ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ISCED 2 και 3) γίνονται κυρίως σε μελέτες και περιοδικές εκδόσεις του Ο.Ο.Σ.Α. και της Ευρωπαϊκής Μονάδας Ευρυδίκη. Παρόλα αυτά, χρήσιμα ερευνητικά δεδομένα που σχετίζονται με την επαγγελματική αυτονομία των σχολικών διευθυντών μπορούν, έως ένα βαθμό, να αντληθούν και από έρευνες στην ελληνική επικράτεια, οι οποίες συνήθως ασχολούνται με το σύγχρονο ρόλο των διευθυντών – σχολικών ηγετών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, τα κρίσιμα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών σχολείων, τη βελτίωση των σχολικών επιδόσεων, καθώς και την επαγγελματική ενδυνάμωση διευθυντών και εκπαιδευτικών.

Στη συντριπτική πλειοψηφία των διεθνών ερευνών τα εκπαιδευτικά συστήματα είναι, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, αποκεντρωμένα και όπως είναι αναμενόμενο διαφέρουν σημαντικά από το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Παρόλα αυτά εκτιμήθηκε ότι η παρουσίαση των επιμέρους ευρημάτων τους θα μπορούσε να φανεί



χρήσιμη, τόσο ως προς την τεκμηρίωση των ερωτήσεων και των εργαλείων της υφιστάμενης έρευνας όσο και ως προς την ευρύτερη συζήτηση και αξιολόγηση γύρω από τις πραγματικές ανάγκες και τις αντίστοιχες τομές που πρέπει να διέπουν τις μεταρρυθμίσεις του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2017) μέσα από σχετική ανακοίνωσή της αναγνωρίζει ότι: α) μία αποτελεσματική σχολική διεύθυνση έχει θετική επίδραση στις επιδόσεις των μαθητών, στην ποιότητα της διδασκαλίας και ιδιαίτερα στην ανάπτυξη και καινοτομία του σχολείου, κυρίως μέσα από την υποστήριξη ενός κοινού οράματος με το προσωπικό του σχολείου, τους γονείς και την τοπική κοινωνία, β) έχει σημειωθεί μια πρόσφατη σημαντική τάση προς την αποκέντρωση και την αυξημένη αυτονομία των σχολείων, η οποία δημιούργησε σε πολλές χώρες περισσότερες ευθύνες για τους διευθυντές τους, με αποτέλεσμα οι σχολικοί διευθυντές να αναδιοργανώνουν το χρόνο και την προσέγγιση της διδασκαλίας και να ενθαρρύνουν το διαμοιρασμό καθηκόντων με μία ευρύτερη ομάδα προσωπικού, γ) οι διευθυντές σχολείου δεν υποστηρίζονται αποτελεσματικά στο νέο διευρυμένο ρόλο τους, αφού δε λαμβάνουν την κατάρτιση ή τη συνεχιζόμενη στήριξη που χρειάζονται για αυτά τα διαφορετικά καθήκοντα, δ) σε ορισμένα κράτη μέλη το απαιτητικό μίγμα καθηκόντων που σχετίζονται πλέον τόσο με τη διεύθυνση – διοίκηση του σχολείου όσο και με τη διδασκαλία, καθιστά πλέον μη ελκυστικές τις διευθυντικές θέσεις των σχολείων. Στην ίδια ανακοίνωση υπογραμμίζεται ότι οι μεταβολές αυτές απαιτούν κατάλληλους πόρους και στήριξη, ενώ τα οφέλη των σχολείων από την αυξημένη αυτονομία εξαρτώνται τόσο από την ικανότητα τους να σχεδιάζουν και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά την ανάπτυξή τους, όσο και από το βαθμό στον οποίο λογοδοτούν στους γονείς, στις τοπικές κοινωνίες και στις εκπαιδευτικές αρχές (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017a, σ. 12-13).

Μέσα από τη συνεργασία των American Institutes for Research και Tomas B. Fordham Institute οι Adamowski, Therriault & Cavanna (2007) σχεδίασαν και υλοποίησαν μία εκτεταμένη ποιοτική έρευνα σε 33 διευθυντές (30 δημοσίων και 3 σχολείων ειδικής συμφωνίας – charter schools), κυρίως πρωτοβάθμιας αλλά σε αρκετές περιπτώσεις και κατώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (διευθυντές σχολείων K-8, μαθητές ηλικίας έως 14 ετών), από 3 πολιτείες των Η.Π.Α.. Οι ερευνητές ζήτησαν από τους σχολικούς διευθυντές να τοποθετηθούν, μεταξύ άλλων, στα ακόλουθα κρίσιμα ζητήματα: α) να αναφέρουν εάν αισθάνονται ότι έχουν τον κατάλληλο βαθμό αυτονομίας για να ασκήσουν την εξουσία τους σε επιμέρους δράσεις του σχολείου και να δηλώσουν εάν υπάρχουν τομείς στο έργο τους που θα επιθυμούσαν να είχαν

περισσότερη αυτονομία για να συμβάλλουν στη βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών και του σχολείου τους, β) να αναφέρουν εάν αισθάνονται ότι περιορίζονται – εμποδίζονται στην άσκηση της εξουσίας τους και να δηλώσουν ποια είναι αυτά τα εμπόδια – περιορισμοί, από πού εκτιμούν οι ίδιοι ότι αυτά προέρχονται (πηγές εμποδίων) και με ποιους τρόπους – στρατηγικές κατάφεραν ως σχολικοί ηγέτες να τα ξεπεράσουν, γ) να αναγνωρίζουν ποιες είναι κατά τη γνώμη τους οι κυριότερες δεξιότητες που μπορούν να συμβάλλουν στη αποτελεσματική σχολική ηγεσία και εάν αισθάνονται ότι σε ορισμένες από αυτές θα ήθελαν να έχουν καλύτερη ή/και επιπρόσθετη υποστήριξη μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και γενικότερα επαγγελματικής ανάπτυξης. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής έδειξαν ότι το "κενό αυτονομίας" (autonomy gap), δηλαδή η διαφορά μεταξύ της εξουσίας που πιστεύουν ότι χρειάζονται για να είναι αποτελεσματικοί ηγέτες και της εξουσίας που έχουν πραγματικά, είναι μεγαλύτερο σε ζητήματα: 1) αποφάσεων διαχείρισης προσωπικού (π.χ. αποδέσμευση ή μετακίνηση ακατάλληλων εκπαιδευτικών, πρόσληψη – τοποθέτηση εκπαιδευτικών και υποστηρικτικού προσωπικού κ.α.), 2) ελέγχου πάνω σε κεντρικές σχολικές λειτουργίες (π.χ. έλεγχο βασικών χαρακτηριστικών του σχολικού ημερολογίου, αποφάσεις σχετικά με το πρόγραμμα σπουδών υιοθέτηση προγραμμάτων, κατανομή χρόνου για διδασκαλία κ.α.), 3) καθορισμού των απαιτήσεων για τη συμμετοχή των γονέων και 4) προσδιορισμού του χρόνου που ξοδεύουν για την εκπαίδευση – διδασκαλία έναντι του χρόνου που ξοδεύουν για τη λειτουργία διαχείριση του σχολείου. Από τα παραπάνω ζητήματα αναδείχθηκαν ταυτόχρονα τα σημαντικότερα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι σχολικοί διευθυντές τα οποία υφίστανται στην πράξη, δηλαδή είναι πραγματικά και όχι φανταστικά, και οφείλονται κυρίως στις κρατικές, περιφερειακές και τοπικές πολιτικές εκπαίδευσης και στις συμφωνίες συλλογικών διαπραγματεύσεων (union agreements) εκπαιδευτικών και περιφερειών – τοπικών κοινοτήτων. Άλλες πηγές πιθανών εμποδίων αυτονομίας που εξεταστήκαν είναι το σχολικό συμβούλιο και οι πιέσεις εκπαιδευτικών και γονέων είτε μέσα από τη δράση τους σε αυτό είτε μεμονωμένα.

Οι Adamowski κ.ά. (2007) οδηγήθηκαν σε δύο ενδιαφέροντα συμπεράσματα αναφορικά με την αίσθηση αυτονομίας των διευθυντών. Ειδικότερα, διαπίστωσαν ότι παρά τους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν σε καθημερινή βάση, οι περισσότεροι διευθυντές δημοσίων σχολείων εκτίμησαν ότι έχουν τη δυνατότητα να ασκούν αποτελεσματική ηγεσία στο πλαίσιο του έργου τους, όπως αυτοί το αντιλαμβάνονται. Σε γενικές γραμμές φάνηκε ότι έχουν αποδεχθεί το ρόλο τους όπως είναι (δηλαδή με

τους υφιστάμενους περιορισμούς) και παρά το γεγονός ότι θα επιθυμούσαν να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο σε όλα τα παραπάνω ζητήματα, και κυρίως στις αποφάσεις διαχείρισης προσωπικού, έχουν μάθει να εργάζονται μέσα στο σύστημα και δεν απαιτούν ούτε περιμένουν να αλλάξει το σύστημα. Αντίθετα, επιδίωκαν να κάνουν το καλύτερο που μπορούν ως διαχειριστές με όσες δυνατότητες τους παρέχει το σύστημα. Αποδέχθηκαν δηλαδή το ρόλο τους ως «μεσαίοι διαχειριστές» (middle managers) και όχι ως ηγέτες, όπως συνηθίζεται στον ιδιωτικό τομέα να είναι οι «Διευθύνοντες Σύμβουλοι» (Chief Executive Officers CEO) (ό.π., σ. 5). Ταυτόχρονα, διαπίστωσαν ότι οι διευθυντές που είχαν μεγαλύτερη θητεία στις σχολικές περιοχές τους δήλωσαν μια de facto αίσθηση αυτονομίας, καθώς διαπιστώθηκε ότι οι μακροχρόνιες σχέσεις που ανέπτυξαν τους επιτρέπουν να διαπραγματεύονται για μεγαλύτερη εξουσία και για περισσότερους σχολικούς πόρους.

Τέλος, οι Adamowski κ.ά. (2007) εξέτασαν τις απόψεις των διευθυντών αναφορικά με τις δεξιότητες ηγεσίας που σχετίζονται με την αυτονομία και απαιτούνται για την τήρηση των προτύπων λογοδοσίας. Περισσότεροι από 4 στους 10 διευθυντές δήλωσαν ότι χρειάζονται περισσότερη κατάρτιση από αυτή που είχαν σε επιμέρους θέματα, μεταξύ των οποίων ξεχωρίζουν η διαχείριση και ανάλυση δεδομένων, η αποτελεσματική εξωτερική επικοινωνία, η οικοδόμηση μιας κοινότητας υποστήριξης και η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου. Για το ίδιο θέμα οι διευθυντές σχολείων ειδικής συμφωνίας (charter schools) θεώρησαν ότι χρειάζονται περισσότερη κατάρτιση όσον αφορά στην αποτελεσματική εξωτερική επικοινωνία, στην ανάπτυξη και μετάδοση οράματος, καθώς και στην επίλυση συγκρούσεων.

Ο Caldwell (2016) μέσα από το βιβλίο του με τίτλο “The Autonomy Premium” προχώρησε σε μία εκτενή παρουσίαση 5 περιπτώσεων μελέτης (case studies) σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Αυστραλίας, στα οποία αφενός είχε ήδη δοθεί αυξημένη αυτονομία για τουλάχιστον 2 έτη και αφετέρου τα σχολεία αυτά είχαν διαπιστώσει μετρήσιμες ωφέλειες στις επιδόσεις των μαθητών τους. Από τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα συμπεράσματα αυτών των μελετών προέκυψε ότι η σχολική και ιδιαίτερα η επαγγελματική αυτονομία από μόνη της πρέπει να ειπωθεί απλά ως μία από τις στρατηγικές που μπορούν να επηρεάσουν τη σχολική βελτίωση, όπως είναι αντίστοιχα η σχολική ηγεσία και η ποιότητα της διδασκαλίας. Σύμφωνα με τον Caldwell (2016) η ανταμοιβή της αυτονομίας (“autonomy premium”) και τα σημαντικά οφέλη της για ένα σχολείο μπορούν να επιτευχθούν μόνο όταν η σχολική αυτονομία συνοδεύεται από την ικανότητα του σχολείου να επιλέ-

γει και να ενδυναμώνει το προσωπικό του, προσαρμόζοντάς το ταυτόχρονα στις ιδιαίτερες και το συγκεκριμένο στο οποίο ανήκει. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτή η ανταμοιβή της αυτονομίας ο ρόλος του σχολικού διευθυντή είναι ιδιαίτερα κρίσιμος και για το λόγο αυτό θα πρέπει να ακολουθούνται συγκεκριμένες προδιαγραφές για την επαγγελματική ανάπτυξη και υποστήριξη των διευθυντών στο έργο τους. Τόσο ο διευθυντής όσο και οι εκπαιδευτικοί δεν αρκεί απλά να γνωρίζουν τι πρέπει να γίνει στο σχολείο τους, αλλά να μπορούν με επιτυχία να υλοποιήσουν τις αναγκαίες παρεμβάσεις. Σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντών τα διαφορούμενα ερευνητικά αποτελέσματα, όσον αφορά τη συσχέτιση ανάμεσα στη σχολική αυτονομία και τη βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών, οφείλονται στο γεγονός ότι μόνο ορισμένα σχολεία, κυρίως σε ανεπτυγμένες χώρες με τις αναγκαίες υποδομές, έχουν πραγματικά τη θέληση και την ικανότητα να αποκομίσουν την ανταμοιβή της αυτονομίας.

Μία έρευνα (Caldwell & Vaughan, 2016) που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 147 διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, στο πλαίσιο της συμμετοχής της Αυστραλίας στη Διεθνή Μελέτη για τη Σχολική Αυτονομία και τη Μάθηση (International Study on School Autonomy and Learning ISSAL), ανέδειξε ορισμένα εξίσου σημαντικά ευρήματα. Ειδικότερα διαπιστώθηκε ότι σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η αυτονομία τους αυξήθηκε την τελευταία πενταετία, ενώ για το ίδιο θέμα το 15% ανέφερε ότι έχει λιγότερη αυτονομία. Αναφορικά με το βαθμό αυτονομίας που έχουν όσον αφορά αποφάσεις μέσα στα σχολικά συστήματα, οι διευθυντές δήλωσαν ότι είναι σχετικά λίγες οι αποφάσεις που λαμβάνονται κεντρικά από το σύστημα, χωρίς τη διαβούλευση με το σχολείο. Τα σχολεία τείνουν να λαμβάνουν τις αποφάσεις τους μέσα όμως σε ένα κεντρικά καθορισμένο πλαίσιο, ενώ αναφέρουν ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά αυτονομίας όσον αφορά τον καθορισμό προσεγγίσεων διδασκαλίας μάθησης, τη συγκέντρωση χρημάτων από την τοπική κοινότητα και πλήρη αυτονομία στην επιλογή του διδακτικού και μη διδακτικού προσωπικού. Επιπρόσθετα, οι σχολικοί διευθυντές δήλωσαν ότι ανάμεσα στις στρατηγικές που υιοθετούν στο σχολείο τους με σκοπό την οικοδόμηση μίας διαρκούς ικανότητας αποτελεσματικής άσκησης της αυτονομίας τους περιλαμβάνονται κυρίως ο καθορισμός συγκεκριμένων σχολικών στόχων για την επίδειξη των επιθυμητών ικανοτήτων και η σταθερή υποστήριξη – υπεράσπιση από επαγγελματικές ενώσεις και δευτερευόντως η συμπερίληψη των επιθυμητών ικανοτήτων στα προγράμματα διαχείρισης επιδόσεων και ανάπτυξης, τόσο για τους διευθυντές όσο και για τους εκπαιδευτικούς. Οι διευθυντές δήλωσαν πολύ ικανοποιημένοι όσον αφορά την υφιστάμενη ικανότητα

αποτελεσματικής άσκησης της αυτονομίας στα σχολεία τους.

Στην ίδια έρευνα (Caldwell & Vaughan, 2016) διαπιστώθηκε μία διάσταση στις απόψεις των διευθυντών αναφορικά με τους περιορισμούς αλλά και την υποστήριξη που εκτιμούν ότι έχουν στην άσκηση της αυτονομίας τους. Ως ιδιαίτερα περιοριστικές διαδικασίες αναφέρονται οι απαιτήσεις συμμόρφωσης με τις διαδικασίες λογοδοσίας, το πρόγραμμα σπουδών σε εθνικό επίπεδο, οι εθνικές εξετάσεις, οι προσδοκίες και απαιτήσεις όσον αφορά το χρόνο τόσο των σχολικών διευθυντών όσο και των εκπαιδευτικών, καθώς και οι στόχοι του εκπαιδευτικού συστήματος για τη βελτίωση των σχολικών επιδόσεων. Επιπλέον, ως περιοριστικές αλλά και υποστηρικτικές ταυτόχρονα θεωρούνται οι απαιτήσεις διαχείρισης απόδοσης για τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς, καθώς και οι απαιτήσεις του συστήματος για σχολική αναθεώρηση. Τέλος είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι μέσα από την παραπάνω έρευνα στην πλειοψηφία τους οι διευθυντές δήλωσαν την εμπιστοσύνη τους στην αυτονομία, ως μία στρατηγική που μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη υψηλών σχολικών επιδόσεων (Caldwell, 2016), ενώ ταυτόχρονα δήλωσαν ότι επιθυμούν ακόμη περισσότερη αυτονομία στην άσκηση του έργου τους. Από τα ευρήματα της ίδιας έρευνας (Caldwell & Vaughan, 2016) διαπιστώθηκε ακόμη ότι όσο αυξάνεται η εμπειρία των διευθυντών σ' ένα περιβάλλον αυξημένης αυτονομίας τόσο περισσότερη οικειότητα αποκτούν οι διευθυντές με αυτή. Εκείνοι που έχουν λιγότερα χρόνια εμπειρίας φαίνονται λιγότερο σίγουροι ή αναζητούν υψηλότερα επίπεδα υποστήριξης.

Μέσα από την περίληψη των απόψεων των συμμετεχόντων του Εθνικού Συμποσίου για την «Αυτονομία και την Ηγεσία του Σχολείου» (Cole, 2011), που διοργάνωσε το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Ηγεσίας του Κουήνσλαντ (Queensland Education Leadership Institute QELi) της Αυστραλίας και το Κέντρο Στρατηγικής Εκπαίδευσης (Centre for Strategic Education CSE) διαπιστώθηκε ότι, προκειμένου η απόδοση μεγαλύτερης αυτονομίας στα σχολεία να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του σχολείου, θα πρέπει αυτοί που κυβερνούν το σχολείο (τοπικές επιτροπές, ή/και σύλλογος διδασκόντων ή/και διευθυντές) να έχουν την ικανότητα να διαχειριστούν τους ρόλους και τις ευθύνες που είναι πιθανό να συνοδεύουν ένα τυπικό μοντέλο αυτονομίας. Η ικανότητα αυτή διαφοροποιείται από σχολείο σε σχολείο και επηρεάζεται από το κοινωνικοοικονομικό έλλειμμα που μπορεί να έχει ένα σχολείο. Ανάμεσα στα απαραίτητα στοιχεία (Caldwell & Spinks, 2005) περιλαμβάνονται η ανάπτυξη των ικανοτήτων: α) βέλτιστης διαχείρισης των πόρων και επιλογής του προσωπικού και β) σχεδιασμού, επιλογής, υλοποίησης ή αξιοποίησης προγραμμάτων

επαγγελματικής ανάπτυξης. Στα συμπερασματικά σχόλια του συμποσίου τονίζεται ότι το μέλλον των σχολείων εξαρτάται από την υπευθυνότητα των σχολικών διευθυντών και από την επίτευξη μεγαλύτερη καινοτομίας, η οποία πρέπει να αποτελέσει κεντρική δραστηριότητα και μέριμνα τόσο σε σχολικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο εκπαιδευτικού συστήματος.

Στα συμπεράσματα της έρευνάς του ο Strong (2012) αναφέρεται στην κατάλληλη στάση που πρέπει να έχουν οι σχολικοί Διευθυντές απέναντι στους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους. Υπογραμμίζει ότι οι σχολικοί διευθυντές – ηγέτες που επιθυμούν να ενθαρρύνουν την αυτονομία των εκπαιδευτικών πρέπει να αξιολογούν με ειλικρίνεια τα επίπεδα της δική τους εξουσίας και του ελέγχου στα σχολεία τους και να αποκεντρώνουν, απελευθερώνουν μέρος της εξουσίας τους για να συμπεριλάβουν τους εκπαιδευτικούς σε επιμέρους σχολικές αποφάσεις που προσφέρονται για την άσκηση κοινής εξουσίας. Συγκεκριμένα, ο Strong (2012) εκτιμά ότι οι διευθυντές θα πρέπει να παρέχουν στους εκπαιδευτικούς την ευκαιρία για ηγεσία κυρίως στις δύο περιοχές στις οποίες συνήθως προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν ελάχιστη αυτονομία: στα οικονομικά του σχολείου και στην επαγγελματική ανάπτυξη. Προχωρώντας μάλιστα σ' ένα συγκεκριμένο παράδειγμα, αναφορικά με την αποκέντρωση της εξουσίας των σχολικών διευθυντών στον τομέα της επαγγελματικής ανάπτυξης, προτείνει κατά το σχεδιασμό του προϋπολογισμού των δράσεων επαγγελματικής ανάπτυξης οι διευθυντές να επιδιώξουν να παραχωρήσουν στους καθηγητές ηγετικό ρόλο, τόσο στην οργάνωση και τον ορισμό των θεμάτων εκπαίδευσης επιμόρφωσης όσο και στον προγραμματισμό των ομιλητών.

Επιπλέον, από την έρευνα του Strong (2012) προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης κατατάσσουν την αυτονομία στους επιμέρους τομείς του έργου τους με την ίδια μεν σειρά, αλλά με σημαντικές επιμέρους διαφοροποιήσεις σε ορισμένους τομείς. Ειδικότερα, η μεγαλύτερη διαφοροποίηση ανάμεσά τους εντοπίζεται στην υφιστάμενη αυτονομία όσον αφορά την αξιολόγηση, αφού προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί της Α/θμιας έχουν μία ευρύτερη αυτονομία αξιολόγησης των μαθητών, σε αντίθεση με τους συναδέλφους τους στη Β/θμια, οι οποίοι φαίνεται να περιορίζουν την αξιολόγηση των μαθητών αυστηρά στα κριτήρια βαθμολόγησης. Μία δεύτερη διαφοροποίηση εντοπίστηκε στον τομέα της επαγγελματικής ανάπτυξης, όπου οι εκπαιδευτικοί της Α/θμιας δηλώσαν ότι έχουν μεγαλύτερη υφιστάμενη αυτονομία σε σχέση με τους αυτούς της Β/θμιας. Αντίθετα, στην ίδια έρευνα (Strong, 2012) οι εκπαιδευτικοί της Β/θμιας δήλωσαν σημαντικά μεγαλύτερη υφι-

στάμενη αυτονομία από τους συνάδελφους της Α/θμιας όσον αφορά την ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών, η οποία εκτιμάται ότι μπορεί να οφείλεται στην παρουσία των ομάδων διδασκαλίας και στην έμφαση για την απόκτηση δεξιοτήτων κριτικής σκέψης που αφορούν κυρίως τη Β/θμια εκπαίδευση (Rudolph, 2006, στο Strong 2012, σ. 35), καθώς και στις πολλαπλών βαθμίδων διαφοροποιήσεις στη σχολική διάρθρωση, στις διαδικασίες και στις τοπικές – περιφερειακές απαιτήσεις της Β/θμιας εκπαίδευσης. Σε ερευνητικό πρόγραμμα (Hamilton Associates, 2015) που υλοποιήθηκε με ανάθεση του Υπουργείου Παιδείας της Δυτικής Αυστραλίας διερευνήθηκαν, μέσω μελετών περιπτώσεων και ανασκόπησης βιβλιογραφίας, οι κατάλληλες συνθήκες προκειμένου η σχολική αυτονομία να συμβάλλει στην επιτυχία των μαθητών. Από τα συμπεράσματα πρόκυψε ότι οι κύριοι παράγοντες που πρέπει να συνοδεύουν μια πολιτική αυξημένης σχολικής αυτονομίας για τη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων είναι: α) η ανάπτυξη των ικανοτήτων (ενίσχυση επαγγελματικής αυτονομίας) των Διευθυντών, β) η εφαρμογή ευφών μηχανισμών λογοδοσίας, γ) η ανάπτυξη μίας ικανής - ισχυρής νοοτροπίας (συνεργασίας) μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών, δ) η συνεργασία εντός και μεταξύ των σχολείων, ε) η επικέντρωση - εστίαση στη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας και της εκπαιδευτικής εμπειρίας των μαθητών, καθώς και στ) η δέσμευση και ικανότητα της κεντρικής εκπαιδευτικής αρχής να παραδώσει και να υποστηρίξει την ουσιαστική μετάβαση της εξουσίας, χωρίς περιοριστικά χαρακτηριστικά τα οποία τελικά θα οδηγούν τα σχολεία στην αποκόμιση μικρού οφέλους (Hamilton Associates, 2015, σ. 51).

Και στην εκτενή μελέτη της Χατζηπαναγιώτου (2003) αναφέρονται ορισμένα ιδιαίτερα σημαντικά ευρήματα που σχετίζονται σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό με την αυτονομία των σχολικών διευθυντών και τα γενικότερα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι ή και οι δυνητικοί διευθυντές στο πλαίσιο άσκησης του έργου τους. Ανάμεσα σε αυτά ξεχωρίζει η διαπίστωση ότι ο σύλλογος διδασκόντων λειτουργεί ως θεσμοθετημένο συλλογικό διοικητικό όργανο, αλλά οι εκπαιδευτικοί αγνοούν την εκπαιδευτική νομοθεσία και ταυτόχρονα φαίνεται ότι δεν έχουν συνειδητοποιήσει και επομένως δεν αξιοποιούν τις δυνατότητες διοικητικής αποκέντρωσης, αυτονομίας και συμμετοχής του που τους δίνονται μέσα από την ελληνική εκπαιδευτική νομοθεσία. Ως συνέπεια, περιορίζονται στα διδακτικά και παιδαγωγικά τους καθήκοντα και αντιμετωπίζουν συχνά οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα ή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ως επιβαρυντική για την άσκηση του έργου της και επιβεβλημένη εκ των άνω καθοδήγηση. Η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και γενικό-

τερα σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης, αν και θεσμικά προβάλλεται ως σημαντική, στην πράξη είναι τυπική και μη ουσιαστική. Οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι δε συμμετέχουν επικαλούμενοι την απουσία αναγνώρισης της προσφοράς τους από το κράτος και την κοινωνία, ενώ ταυτόχρονα δεν επιθυμούν να θέσουν υποψηφιότητα για τη θέση του διευθυντή της σχολικής μονάδας αναγνωρίζονται ότι η θέση αυτή απαιτεί διευρυμένο ωράριο, ιδιαίτερο μόχθο και αναντίστοιχες οικονομικές απολαβές. Η ερευνήτρια εκτιμά ότι η γενικότερη στρατηγική αδράνειας μπορεί να αποδοθεί και στην ανύπαρκτη βασική εκπαίδευση και ενημέρωσή τους σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολικών μονάδων. Τέλος, η Χατζηπαναγιώτου (2003) εκτιμά ότι προκειμένου να αναπτυχθεί η συμμετοχική λήψη αποφάσεων κρίνεται αναγκαία τόσο η διεύρυνση της αυτονομίας της σχολικής μονάδας όσο και η ουσιαστική σύνδεση της με την τοπική κοινωνία. Μέσα από την ανάπτυξη μίας κουλτούρας συνεργασίας στη σχολική μονάδα το σχολείο μπορεί να αναλάβει ένα πιο ενεργό ρόλο στην άσκηση της διοίκησης (ό.π. σ.168-172).

Σε έρευνα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (2010), στην οποία συμμετείχαν 3.435 Διευθυντές Σχολικών Μονάδων Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης (σχεδόν το 24% του συνόλου των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων της ελληνικής επικράτειας), οι σχολικοί διευθυντές εξέφρασαν τη μη ικανοποίησή τους από την παρακολούθηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων και στους τρεις βασικούς άξονες αξιολόγησης (Περιεχόμενο, Οργάνωση, Μεθοδολογία). Ως αποδοτικότερη μορφή επιμόρφωσης πρότειναν το «Μεικτό σύστημα», δηλαδή ταχύρρυθμα σεμινάρια και εξ αποστάσεως επιμόρφωση με συμβατικά μέσα και προαιρετική χρήση Νέων Τεχνολογιών, ενώ ανάμεσα στις σημαντικότερες θεματικές ενότητες για την επιμόρφωσή τους συμπεριέλαβαν τη «Διαχείριση προβλημάτων σχολικής τάξης» και την «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης». Τέλος, ανάμεσα στις θεματικές ενότητες επιμόρφωσης που πρότειναν οι ίδιοι οι Διευθυντές περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων οι ενότητες «Διοίκηση και Εκπαιδευτική Πολιτική», «Συνεργασία Εκπαιδευτικών» και η «Διαχείριση Κρίσεων».

Αντίστοιχη δυσaréσκεια για τις περιορισμένες ευκαιρίες επιμόρφωσης, αλλά και τις περιορισμένες δυνατότητες αυτονομίας και ευελιξίας που διαθέτουν οι σχολικοί διευθυντές, εκφράζεται σε παλαιότερες (Παπαναούμ, 1995) αλλά και σε πρόσφατες έρευνες. Σε ποιοτική έρευνα της Μαμάκου (2017), που απευθυνόταν σε διευθυντές σχολικών μονάδων Β/θμιας εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Κιλκίς, διαφάνηκε ότι οι διευθυντές προσπαθούν να διαμορφώσουν ένα κλίμα ανοιχτής επι-



κοινωνίας με εκπαιδευτικούς και μαθητές, ενώ τάσσονται υπέρ ενός συμμετοχικού μοντέλου ηγεσίας επιθυμώντας όμως την περιορισμένη συμμετοχή των γονέων σε αυτό. Ταυτόχρονα, οι διευθυντές φαίνεται να αντιλαμβάνονται το εύρος του ρόλου τους (συντονιστικό, οργανωτικό και παιδαγωγικό), αλλά στην πράξη δεν μπορούν να ξεφύγουν από τον διεκπεραιωτικό χαρακτήρα του, παρόλο που δηλώνουν πως επιθυμούν το αντίθετο, εκφράζοντας έτσι μία ξεκάθαρη τάση υπέρ του αυτοδιοικούμενου σχολείου. Η άποψη της ερευνήτριας είναι ότι ο διεκπεραιωτικός τους ρόλος δεν οφείλεται μόνο στο συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας, αλλά πιθανόν και στην έλλειψη των απαραίτητων δεξιοτήτων και γνώσεων εκ μέρους τους, ενώ εκφράζεται το ερώτημα σε ποιο βαθμό είναι τελικά οι ίδιοι έτοιμοι να αναλάβουν τις διευρυμένες αρμοδιότητες που απαιτεί ο ρόλος του σύγχρονου διευθυντή ηγέτη στο πλαίσιο ενός αυτοδιοικούμενου σχολείου.

Επιπρόσθετα και από την ποιοτική έρευνα της Τσαρούχα (2017) σε 20 διευθυντές Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης του Νομού Θεσσαλονίκης (13 ήταν Β/θμιας εκπαίδευσης) διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές αναγνωρίζουν τον πολύπλευρο ρόλο τους, αλλά ταυτόχρονα υπογραμμίζουν ότι το έργο τους είναι δύσκολο και πιεστικό, με ποικίλες αρμοδιότητες κι ευθύνες. Οι συμμετέχοντες θεωρούν αναγκαία την εκχώρηση αρμοδιοτήτων, τη μείωση της γραφειοκρατίας που απορροφά ένα μεγάλο μέρος του χρόνου τους, τη βοήθεια στο έργο τους από μόνιμη γραμματειακή υποστήριξη, τη σαφέστερη εν γένει νομοθεσία και την εκχώρηση σε αυτούς περισσότερων ελευθεριών για τη λήψη αποφάσεων, προκειμένου να ενισχυθεί η αυτονομία και η ευελιξία της σχολικής μονάδας. Τέλος, πολλοί διευθυντές υπογράμμισαν την ανεπαρκή μέριμνα της Πολιτείας για την επαγγελματική ανάπτυξη διευθυντών (παροχή κίνητρων, οργάνωση επιμορφώσεων και προγραμμάτων), αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα ότι στηρίζονται κυρίως στα εσωτερικά τους κίνητρα για την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη, επωμιζόμενοι συνήθως το κόστος (χρόνο και χρήμα) αυτής της επιλογής.

Τόσο στις πρόσφατες εκθέσεις του Ο.Ο.Σ.Α. για το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα όσο και σε ευρωπαϊκές και παγκόσμιες εκθέσεις για τις κυριότερες διεθνείς τάσεις στη σχολική ηγεσία (Ευρωπαϊκή Μονάδα Ευρυδίκη, 2009· OECD, 2011· Ο.Ο.Σ.Α., 2011), καθώς και σε αντίστοιχες εκθέσεις εγχώριων θεσμικών οργανισμών και φορέων (Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε., 2016· ΔΙΑΡΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΤΗΣ ΒΟΥΛΗΣ, 2016· ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ, 2017) γίνονται εκτενείς και σαφείς αναφορές για την αναγκαιότητα ενίσχυσης της αυτονομίας των εκπαιδευτικών και

της σχολικής ηγεσίας στη ελληνική πραγματικότητα. Ένας σημαντικός αριθμός ερευνητών και οργανισμών στο χώρο της παιδείας (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008· Ευρωπαϊκή Μονάδα Ευρυδίκη, 2008· ΟΟΣΑ, 2011· Στραβάκου, 2003· Υφαντή, 2011) στην Ελλάδα και στο εξωτερικό εκτιμά ότι το έντονα συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, με τις χρονοβόρες διαδικασίες, την πολυνομία και την απουσία μακροπρόθεσμων πολιτικών σχεδιασμών περιορίζει δραστικά το επίπεδο αυτονομίας και δημιουργεί ισχυρές δεσμεύσεις σε κάθε σχολική κοινότητα. Όπως προέκυψε ταυτόχρονα και από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ο ρόλος των σχολικών διευθυντών είναι κυρίως διαχειριστικός, υποβοηθώντας και επιβλέποντας στα σχολεία τους την εφαρμογή όλων των σημαντικών αποφάσεων εκπαιδευτικής πολιτικής που λαμβάνονται από την κεντρική εκπαιδευτική αρχή. Τις τελευταίες δεκαετίες υπήρξαν, και συνεχίζουν να υπάρχουν, προσπάθειες ανάπτυξης αποκεντρωτικών εκπαιδευτικών πολιτικών και ενδυνάμωσης του σχολείου. Είναι όμως κοινή πεποίθηση ότι αυτές «περιορίστηκαν μάλλον σε επίπεδο ρητορικής και νομοθετημάτων, χωρίς να επηρεάζουν τη δύναμη του κράτους» (Υφαντή, 2011, σ. 54). Τα νομοθετήματα για την υποστήριξη και την αναβάθμιση του έργου του σχολικού διευθυντή «παρέπεμπαν σε Προεδρικά Διατάγματα και Υπουργικές Αποφάσεις που δεν εκδίδονται ποτέ ή όταν εκδίδονται σπάνια περιλαμβάνουν αντικειμενικά κριτήρια» (Στραβάκου, 2003, σ. 278). Ταυτόχρονα, οι μεταρρυθμίσεις που έγιναν από τις εκάστοτε κυβερνήσεις στη διοίκηση της εκπαίδευσης «δεν υποστηρίχθηκαν οικονομικά, για να διευκολυνθούν οι πολιτικές αποκέντρωσης, με αποτέλεσμα η πράξη να απέχει από τις επικλήσεις για εκσυγχρονισμό και ευελιξία του συστήματος διοικητικού ελέγχου της εκπαίδευσης» (Υφαντή, 2011, σ. 54).

Ως αποτέλεσμα το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μας είναι ένα «κλειστό σύστημα εκπαίδευσης, το οποίο δεν παρουσιάζει την απαραίτητη ευελιξία, εξέλιξη, αλλαγή και την καινοτομία.» (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012). «Το εκπαιδευτικό σύστημα είναι ουσιαστικά αναποτελεσματικό, αδύναμο και φοβικό» (ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ, 2017, σ. 690), αφού μεταξύ άλλων αφήνει ελάχιστα περιθώρια αυτονομίας στους εκπαιδευτικούς.

Από τις έρευνες για το βαθμό αυτονομίας των εκπαιδευτικών στην ελληνική επικράτεια, κυρίως στην Α/θμια εκπαίδευση (Καρακώστα 2013· Κόρκου, 2015) και μόνο σε επιμέρους δομές της Β/θμιας εκπαίδευσης, όπως τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας Σ.Δ.Ε. (Συρακούλη, 2013) και Τεχνικά και Επαγγελματικά Λύκεια (Μαράτος, 2014) διαφαίνεται ότι: α) οι εκπαιδευτικοί Α/θμιας εκπαίδευσης διαθέτουν υψηλά ε-

πίπεδα επαγγελματικής αυτονομίας σε ζητήματα διδασκαλίας, αξιολόγησης και αναλυτικών προγραμμάτων και περιορισμένα επίπεδα σε θέματα λειτουργίας του σχολείου, β) οι εκπαιδευτικοί τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης δε διαθέτουν υψηλά επίπεδα αυτονομίας ως προς τη λήψη αποφάσεων για καίρια ζητήματα της σχολικής μονάδας, ενώ γ) οι εκπαιδευτικοί των Σ.Δ.Ε. διαθέτουν υψηλότερα επίπεδα παιδαγωγικής αυτονομίας από ό,τι διοικητικής.

Οι εκθέσεις της Ευρωπαϊκής Μονάδας Ευρυδίκη (Eurydice, 2007· Ευρωπαϊκή Μονάδα Ευρυδίκη, 2008· Ευρωπαϊκή Επιτροπή, EACEA, Eurydice 2013) με συνοπτικά στοιχεία (ετών 2006, 2007 και 2011/2012 αντίστοιχα) αναδεικνύουν τη μεγάλη υστέρηση της Ελλάδας σε επιμέρους δείκτες της σχολικής αυτονομίας και της αυτονομίας του σχολικού διευθυντή – ηγέτη. Ειδικότερα, από την πιο πρόσφατη έκθεση της Ευρωπαϊκής Μονάδας Ευρυδίκη (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, EACEA, Eurydice, 2013) που αφορά, στοιχεία για τη γενική (κατώτερη και ανώτερη) δευτεροβάθμια εκπαίδευση (ISCED 2 και 3) διαπιστώθηκε ότι στη χώρα μας τόσο ο διευθυντής όσο και οι εκπαιδευτικοί του σχολείου δεν έχουν καμία απολύτως αρμοδιότητα – αυτονομία όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων σε θέματα διδασκαλίας και ειδικότερα για: 1) το περιεχόμενο τόσο του αναλυτικού προγράμματος σπουδών όσο και του προγράμματος σπουδών για τα προαιρετικά μαθήματα, 2) τις μεθόδους διδασκαλίας, 3) την επιλογή σχολικών συγγραμμάτων, καθώς και 4) την επιλογή μεθόδων εσωτερικής αξιολόγησης (π.χ. κλίμακα βαθμολογίας μαθητών). Επιπρόσθετα, ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί του σχολείου δεν έχουν αντίστοιχα καμία απολύτως αρμοδιότητα – αυτονομία όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και ειδικότερα για: 5) την επιλογή εκπαιδευτικών σε κενές θέσεις διδασκαλίας, 6) την απόλυση εκπαιδευτικών, 7) τα καθήκοντα και τις ευθύνες των εκπαιδευτικών, καθώς και 8) την επιλογή του διευθυντή του σχολείου. Είναι προφανές ότι για τη λήψη των σχετικών αποφάσεων σε όλα τα παραπάνω θέματα αρμόδιες είναι οι εθνικές ή περιφερειακές εκπαιδευτικές αρχές. Στην ίδια έκθεση, από στοιχεία έτους 2009, διαπιστώθηκε ότι οι ομάδες εκπαιδευτικών (π.χ. ενώσεις εκπαιδευτικών, συνδικαλιστικά όργανα) στην Ελλάδα έχουν πολύ μικρή επιρροή στη λήψη αποφάσεων στους τομείς: α) του προσωπικού, β) του προϋπολογισμού, γ) του μαθησιακού περιεχομένου και δ) των πρακτικών αξιολόγησης στις σχολικές μονάδες.

Παράλληλα, στην έκθεση της Ευρωπαϊκής Μονάδας Ευρυδίκη (2008) υπογραμμίζεται ότι τα επαγγελματικά καθήκοντα των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα, όπως αυτά απορρέουν από τη νομοθεσία και καθορίζονται σε συμβάσεις απασχόλησης, εί-

ναι ιδιαίτερα αυξημένα σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Ειδικότερα, απαιτούνται μεταξύ άλλων η αντικατάσταση απόντων συναδέλφων και η υποστήριξη σε μελλοντικούς και νέους εκπαιδευτικούς, ενώ οι Έλληνες εκπαιδευτικοί λαμβάνουν μέρος σε ομαδικές εργασίες που αφορούν στη σχολική ανάπτυξη, στο σχεδιασμό προγράμματος σπουδών του σχολείου, σε πολυδύναμες δραστηριότητες, στην αυτοαξιολόγηση του σχολείου αλλά και στην αξιολόγηση των μαθητών.

Είναι όμως βέβαιο ότι ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, η παραπάνω εικόνα έχει επιδεινωθεί ακόμη περισσότερο εξαιτίας της βαθιάς και παρατεταμένης οικονομικής και πολιτικής κρίσης, η οποία έχει προκαλέσει ποικίλα και βαριά πλήγματα στο δημόσιο σύστημα εκπαίδευσης. Οι συνενώσεις σχολικών μονάδων, η υποστελέχωση πολλών δομών εκπαίδευσης στο όνομα της εξοικονόμησης πόρων και κατ'επέκταση η ουσιαστική κατάργηση επιμορφωτικών προγραμμάτων για εκπαιδευτικούς και διευθυντές, η αύξηση των αναγκαστικών μετακινήσεων των εκπαιδευτικών σε περισσότερα από δύο σχολεία για τη συμπλήρωση του υποχρεωτικού διδακτικού τους ωραρίου (ως συνέπεια της αύξησης του ωραρίου εργασίας των εκπαιδευτικών Β/θμιας εκπαίδευσης κατά 2 ώρες) και η γενικότερη υποχρηματοδότηση του εκπαιδευτικού συστήματος είναι μόνο μερικά από τα πολλά νέα προβλήματα και εμπόδια που αντιμετωπίζουν πλέον σε καθημερινή βάση οι Έλληνες σχολικοί διευθυντές. Είναι χαρακτηριστικό ότι σε μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2013) για τον αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης στους εκπαιδευτικούς προϋπολογισμούς 36 χωρών (συμπεριλαμβάνονται τα 27 κράτη μέλη της Ε.Ε.) διαπιστώθηκε ότι στην Ελλάδα επιβλήθηκαν περικοπές άνω του 5%. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με πρόσφατη έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2017b) το εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας συνεχίζει να αντιμετωπίζει δυσκολίες λόγω του χαμηλού επιπέδου δημόσιας χρηματοδότησης, αφού οι κρατικές δαπάνες για την εκπαίδευση μειώθηκαν περαιτέρω, από 4,6% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (Α.Ε.Π.) το 2013 σε 4,3% αντίστοιχα το 2015, με αποτέλεσμα να υπολείπονται ακόμη περισσότερο του μέσου όρου της Ε.Ε..

Μέσα στην ως άνω γενικότερη κατάσταση το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων (ΥΠ.Π.Ε.Θ.), σε συνέχεια της έκθεσης των πορισμάτων της Επιτροπής Μορφωτικών Υποθέσεων (ΔΙΑΡΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΤΗΣ ΒΟΥΛΗΣ, 2016), αναγνώρισε το συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος και την ανάγκη αλλαγής της κατεύθυνσης της εκπαίδευσης, εξαιτίας της καθοριστικής της σημασίας για την ανάπτυξη της οικονομίας και της κοινωνίας. Στο πλαίσιο αυτό, τον Οκτώβριο του 2017 η ηγεσία του

ΥΠ.Π.Ε.Θ. έδωσε στη δημοσιότητα πρόταση για το Νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του Εκπαιδευτικού Έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας (Esos.gr, Καθημερινή ηλεκτρονική εφημερίδα για την παιδεία, 2017). Μέσα από την πρόταση αυτή αναγνωρίζεται η αυτονομία ως διαδικασία για τη διαμόρφωση συναντίληψης που αφορά όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας και επιδιώκεται η ενίσχυση των αρμοδιοτήτων των οργάνων της σχολικής μονάδας και η ενίσχυση της παιδαγωγικής τους ελευθερίας. Το ερώτημα, επομένως, που απομένει να απαντηθεί είναι εάν αυτή η νέα προσπάθεια αποκέντρωσης, από τη μεριά της πολιτείας, μπορεί να αποτελέσει μία πραγματικά βιώσιμη και αξιόπιστη βάση για την ενδυνάμωση του ρόλου του διευθυντή και των εκπαιδευτικών σε ένα τοξικό περιβάλλον ύφεσης, με παρατεταμένη υποχρηματοδότηση και πολλαπλάσια, από ό,τι στο παρελθόν, προβλήματα στις σχολικές μονάδες. Ανάμεσα στα συμπεράσματα της πρόσφατης έκθεσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2017) για την Ελλάδα υπογραμμίζεται η άποψη ότι λαμβάνονται «*νέα μέτρα πολιτικής που στοχεύουν στην ενίσχυση της ποιότητας της σχολικής εκπαίδευσης, αλλά οι προσπάθειες για την επίτευξη μεγαλύτερης αυτονομίας και αποδοτικότητας φαίνεται να είναι ανεπαρκείς*» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017b, σ. 4).

Ενδιαφέρον προς την κατεύθυνση αυτή εκτιμάται ότι έχουν οι προτάσεις της πρόσφατης έκθεσης του ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ, μεταξύ των οποίων υπογραμμίστηκε η ανάγκη: «*ο στρατηγικός σχεδιασμός του νέου εκπαιδευτικού συστήματος και οι προτεραιότητες στη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής να επαναπροσδιοριστούν έτσι ώστε να θεσμοθετηθούν συγκεκριμένοι βαθμοί ελευθερίας στα υποσυστήματα, στα μέρη, και στα επίπεδα, που να υπηρετούν τη συνοχή του συστήματος, αλλά να επιτρέπουν την εκπαιδευτική τους αυτονομία*» (ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ, 2017, σ. 22). Κατά συνέπεια, ο ρόλος του Έλληνα σχολικού διευθυντή-ηγέτη είναι πλέον περισσότερο κρίσιμος από κάθε άλλη φορά στην υποστήριξη του παραπάνω εγχειρήματος. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έδειξε ότι ο σύγχρονος σχολικός διευθυντής αναλαμβάνει νέους ηγετικούς ρόλους, οι οποίοι υπαγορεύονται από τη Νέα Δημόσια Διοίκηση, τη σχολική αυτονομία και τη λογοδοσία, με αποτέλεσμα να καλείται πλέον να μετασχηματιστεί από διεκπεραιωτή σε κορυφαίο επαγγελματία, αποκτώντας μία νέα επαγγελματική ταυτότητα (Καλογιάννης, 2016).

### 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Η έρευνα

#### 3.1 Σημαντικότητα θέματος

Από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας προκύπτει ότι στη χώρα μας μέχρι σήμερα έχουν μελετηθεί ελάχιστα τα επίπεδα επαγγελματικής αυτονομίας των εκπαιδευτικών ως γενικού κλάδου με έμφαση κυρίως στην Α/θμια εκπαίδευση (Καρακώστα, 2013· Κόρκου, 2015) και μόνο σε επιμέρους δομές της Β/θμιας εκπαίδευσης, όπως στα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας (Συρακούλη, 2013) και στα σχολεία τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης (Μαράτος, 2014). Επιπρόσθετα, επισημάνθηκε ότι δεν εντοπίστηκε, μέχρι σήμερα, έρευνα που να αποδίδει ειδικότερα έμφαση στην πραγματική αυτονομία των σχολικών διευθυντών στην ελληνική δημόσια Β/θμια εκπαίδευση.

Κατά συνέπεια στην παρούσα χρονική περίοδο διαπιστώνεται: α) η διεθνής αναγνώριση της σημαντικότητας του ζητήματος της αυτονομίας των εκπαιδευτικών σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης, β) η απουσία ερευνών για τον βαθμό της υφιστάμενης αυτονομίας των σχολικών διευθυντών / ηγετών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης τόσο συνολικά όσο και σε επιμέρους κρίσιμους τομείς του έργου τους και γ) η χρονική καταλληλότητα που παρουσιάζεται όσον αφορά την πρόθεση της ηγεσίας του ΥΠ. Π.Ε.Θ. να αποδώσει έμφαση στο ζήτημα της σχολικής αυτονομίας, μέσα από σχετική πρόταση που δόθηκε στη δημοσιότητα. Όλα τα παραπάνω δεδομένα εκτιμάται ότι καθιστούν, σε κάθε περίπτωση, ιδιαίτερα χρήσιμη την πραγματοποίηση της προτεινόμενης έρευνας.

Σκοπός της εργασίας είναι να ερευνησει, αρχικά μέσω συνεντεύξεων που στηρίζονται σε ημιδομημένο ερωτηματολόγιο, ορισμένα από τα επιμέρους ζητήματα που αφορούν την υφιστάμενη αυτονομία των σχολικών διευθυντών, όπως αυτά προέκυψαν μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Ειδικότερα, θα ερευνησει τα ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά που σκιαγραφούν τον βαθμό της υφιστάμενης αυτονομίας των διευθυντών Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης σε τέσσερις βασικούς τομείς του έργου τους, τις απόψεις τους για την αυτονομία στις σχέσεις τους με δομές, φορείς και οντότητες εντός και εκτός της σχολικής μονάδας, τα εμπόδια αυτονομίας και την προέλευσή τους, καθώς και τους δυνητικούς τρόπους αντιμετώπισής τους. Παράλληλα, θα εξεταστεί ο βαθμός στον οποίο οι διευθυντές αποκεντρώνουν την εξουσία τους προς τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους και τους παρακινούν για συνεργασία και δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης, καθώς και οι απόψεις των διευ-

θυντών αναφορικά με τις ανάγκες εκπαίδευσης και επιμόρφωσής τους, προκειμένου να ασκούν πληρέστερα το έργο τους και να αξιοποιούν την αυτονομία τους προς όφελος της σχολικής κοινότητας.

Από την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων και τα συμπεράσματα της ποιοτικής έρευνας θα επιλεγούν, στη συνέχεια, κατάλληλες ερωτήσεις προσαρμοσμένες πλέον στο ελληνικό συγκείμενο, προκειμένου να συμπεριληφθούν σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο ποσοτικής έρευνας. Μέσα από αυτή, εκτός από τις προσθήκες των ερωτήσεων που αναφέρθηκαν, επιλέχθηκε να ενσωματωθεί και μία κατάλληλη κλίμακα μέτρησης του υφιστάμενου βαθμού αυτονομίας των εκπαιδευτικών (Teacher Work-Autonomy Scale) του Friedman (1999) και στην περίπτωση μας των σχολικών διευθυντών – ηγετών α/θμιας και β/θμιας εκπαίδευσης σε ένα σύνολο βασικών τομέων του εκπαιδευτικού έργου όπως αυτοί: α) της διδασκαλίας και αξιολόγησης, β) της λειτουργίας του σχολείου, γ) της επαγγελματικής ανάπτυξης και δ) της ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών. Τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας, όπως διαμορφώνονται από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, είναι τα ακόλουθα:

- Ποια είναι τα υφιστάμενα επίπεδα αυτονομίας των σχολικών διευθυντών – ηγετών β/θμιας εκπαίδευσης στις 4 περιοχές – τομείς του εκπαιδευτικού τους έργου, σύμφωνα με την κλίμακα TWA;
- Εξαρτώνται τα υφιστάμενα επίπεδα αυτονομίας των σχολικών διευθυντών – ηγετών β/θμιας εκπαίδευσης σε κάθε μία από τις 4 περιοχές – τομείς του εκπαιδευτικού τους έργου από επιμέρους δημογραφικά χαρακτηριστικά τους (ηλικία, πρόσθετες σπουδές, έτη υπηρεσίας, τύπος της σχολικής μονάδας γυμνάσιο ή λύκειο, περιοχή του σχολείου);

### 3.2 Σκοπός

Λαμβάνοντας υπόψη τόσο την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας όσο και την απουσία αντίστοιχων ερευνών στην ελληνική επικράτεια αποφασίστηκε αρχικά να πραγματοποιηθεί ποιοτική έρευνα. Η ποιοτική έρευνα πραγματοποιείται σε μικρά δείγματα και «κυρίως είναι απαραίτητη όταν αφορά άτομα που λόγω θέσης, ηλικίας, βιωμάτων, ένταξης σε μία συγκεκριμένη ομάδα κατέχουν ιδιαίτερες πληροφορίες ή/και απόψεις που μόνο με κάποια συνέντευξη ή αντίστοιχη μέθοδο μπορούμε να πάρουμε» (Ζαφειρόπουλος, 2015, σ. 292). Κατά συνέπεια ο σκοπός της ποιοτικής έρευνας είναι να αναδείξει τις απόψεις των διευθυντών Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης

αναφορικά με την πραγματική αυτονομία που έχουν σε επιμέρους τομείς του έργου τους και τα επιμέρους ζητήματα γύρω από αυτή, όπως τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν στην άσκηση του έργου και των αρμοδιοτήτων τους, η προέλευση αυτών των εμποδίων και η αναζήτηση πιθανών τρόπων, μεθόδων ή στρατηγικών με τις οποίες οι διευθυντές κατάφεραν, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, είτε να τα αποφύγουν είτε να τα ξεπεράσουν. Ταυτόχρονα, εξαιτίας της μεγάλης ευελιξίας και της λεπτομερούς καταγραφής όλων των απόψεων των συμμετεχόντων που προσφέρει η ποιοτική έρευνα, συχνά προκύπτουν και συμπεριλαμβάνονται σε αυτή πτυχές και οπτικές του υπό διερεύνηση θέματος, οι οποίες είναι πιθανό να μην έχουν προβλεφθεί αρχικά από τον ερευνητή (Creswell, 1998).

### 3.3 Δείγμα και συμμετέχοντες

Βασική επιδίωξη στη διαμόρφωση του δείγματος της ποιοτικής έρευνας ήταν η συμμετοχή 20 διευθυντών, οι οποίοι αφενός μεν να καλύπτουν τους κυριότερους τύπους των σχολείων της τυπικής Α/θμιας, δηλαδή Δημοτικά σχολεία, και Β/θμιας εκπαίδευσης, δηλαδή Γυμνάσια και Λύκεια, και αφετέρου δε να καλύπτουν όλους τους τύπους περιοχών στις οποίες μπορεί να ανήκει μία σχολική μονάδα Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης δηλαδή αγροτική, ημιαστική και αστική. Από τους 20 συμμετέχοντες διευθυντές, οι 14 είναι άντρες και οι 6 είναι γυναίκες. Από τις σχολικές μονάδες στις οποίες εργάζονται οι διευθυντές δεκατρείς βρίσκονται σε αστικές περιοχές, τέσσερις σε ημιαστικές περιοχές και τρεις σε αγροτικές περιοχές.

Όσον αφορά τους 10 συμμετέχοντες της Β/Βάθμιας εκπαίδευσης, οι 7 διευθυντές υπηρετούν σε Γυμνάσια και οι 3 διευθυντές υπηρετούν σε Λύκεια. Ο μέσος όρος ηλικίας τους είναι τα 53,6 έτη, ο μέσος όρος της συνολικής προϋπηρεσίας τους στην εκπαίδευση τα 25,6 έτη, ενώ ο μέσος όρος της θητείας τους ως διευθυντές τα 5,4 έτη. Στο δείγμα συμμετέχουν 3 νέοι διευθυντές, οι οποίοι ξεκίνησαν τη θητεία τους το Σεπτέμβριο του 2019, ενώ ο παλαιότερος διευθυντής έχει θητεία 16 ετών. Δύο από τους διευθυντές του δείγματος έχουν Διδακτορικό Δίπλωμα (PhD), 3 έχουν Μεταπτυχιακό Δίπλωμα και 4 έχουν β' πτυχίο, ενώ όλοι ανεξαιρέτως οι διευθυντές έχουν πολλές ώρες επιμόρφωσης σε επιμέρους αντικείμενα γνωστικού και παιδαγωγικού μέρους. Τα σχολεία στα οποία εργάζονται οι διευθυντές έχουν συνολικά 1691 μαθητές και 90 τμήματα.

Υπογραμμίζουμε πως η επιλογή των συγκεκριμένων διευθυντών έγινε με κριτήριο την προσωπική τους προθυμία να λάβουν μέρος στην έρευνα. Επιπλέον λήφθη-



κε υπόψη η δυναμικότητα των σχολικών μονάδων, δηλαδή επιλέχθηκαν διευθυντές που να καλύπτουν σχεδόν όλες τις κατηγορίες δυναμικότητας μίας σχολικής μονάδας Α/θμιας και Β/θμιας. Ένα άλλο κριτήριο αποτέλεσε και η ευκολία μετάβασης του ερευνητή στις σχολικές μονάδες. Κατά συνέπεια προτιμήθηκαν σχολεία στα οποία η πρόσβαση ήταν πιο βατή σε σχέση με τα πιο δυσπρόσιτα, μέχρι να συμπληρωθεί το απαιτούμενο, από την αρχική πρόταση της έρευνας, ικανοποιητικό δείγμα σχολικών διευθυντών - ηγετών.

### 3.4 Ερευνητικό εργαλείο

Λαμβάνοντας υπόψη τη φύση, τους σκοπούς της έρευνας και τους συμμετέχοντες η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ημιδομημένης συνέντευξης, η οποία βασίστηκε σε ένα ερωτηματολόγιο - οδηγό συνέντευξης που δημιουργήθηκε για τον σκοπό αυτό. Διευκρινίζεται ότι κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του συγκεκριμένου οδηγού συνέντευξης αξιοποιήθηκαν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό και με κατάλληλη προσαρμογή (όπου χρειάστηκε) συγκεκριμένα υποδείγματα και οδηγοί - πρωτόκολλα συνεντεύξεων από τη βιβλιογραφία (Adamowski κ.ά. 2007· Cohen, Manion & Morrison, 2007· Gray & Streshly, 2008· Πασιαρδής, 2012). Όλες οι ερωτήσεις που αξιοποιήθηκαν στο πλαίσιο αυτής της συνέντευξης παρατίθενται αναλυτικά στο παράρτημα της εργασίας. Ο οδηγός συνέντευξης περιελάμβανε κατάλληλα ομαδοποιημένες ερωτήσεις ανοιχτού τύπου σε ενότητες, ενώ ορισμένες από αυτές τις ερωτήσεις συνοδεύονταν με επιμέρους διευκρινιστικά υποερωτήματα. Οι ενότητες ερωτήσεων αφορούν τις απόψεις των διευθυντών σε ένα σύνολο ζητημάτων όπως: 1) η ηγεσία και το όραμά του για το σχολείο, 2) τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού συστήματος, 3) η έννοια και σημαντικότητα της αυτονομίας, 4) τα εμπόδια – παράγοντες περιορισμού της αυτονομίας των σχολικών διευθυντών, 5) η συσχέτιση της επαγγελματικής ανάπτυξης και της αυτονομίας των σχολικών διευθυντών, 6) η αυτονομία που παρέχουν οι διευθυντές εντός σχολείου και η αυτονομία που τους παρέχεται εντός ή εκτός του σχολείου μέσα από δομές εκπαίδευσης, συλλόγους διδασκόντων και γονέων, εκπαιδευτικούς και μαθητές, 7) η αναβάθμιση της σχολικής και επαγγελματικής αυτονομίας των διευθυντών, 8) η συσχέτιση της αυτονομίας των διευθυντών με γενικότερα εκπαιδευτικά ζητήματα και τέλος 9) η επικαιρότητα όσον αφορά την αυτονομία και τυχόν άλλες παρατηρήσεις των διευθυντών.

Όπως συμβαίνει και ορίζεται στις περιπτώσεις ημιδομημένων συνεντεύξεων η σειρά των ερωτήσεων ήταν κοινή για όλους τους συμμετέχοντες, εκτός αν προέκυπτε

στην πορεία της συνέντευξης και ανάλογα με τις απαντήσεις των διευθυντών η ανάγκη να αλλάξει η σειρά ή/και να παραληφθούν κάποιες ερωτήσεις, στην περίπτωση που αυτές κρινόταν ότι είχαν ήδη απαντηθεί. Η επιλογή της συνέντευξης είχε ως στόχο τη διερεύνηση και ανάδειξη των πιθανών ερμηνειών και απόψεων που αποδίδονται από τον κάθε διευθυντή ξεχωριστά αναφορικά με την αυτονομία που έχει στο έργο του. Οι διευθυντές είχαν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους χωρίς περιορισμούς και περιστολές, να δώσουν σημαντικές πληροφορίες σε επιμέρους ζητήματα και να απαντήσουν σε τυχόν πρόσθετες ερωτήσεις που προέκυπταν από τις συνεντεύξεις και συνιστούσαν πηγές εμπάθυνσης (Cohen κ.ά., 2007). Στο τέλος κάθε συνέντευξης ο ερευνητής κατέγραφε ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά του διευθυντή (π.χ. φύλο, χρόνια προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικός και ως διευθυντής κ.α.), καθώς και στοιχεία της σχολικής του μονάδας (π.χ. τύπος και περιοχή σχολικής μονάδας, πλήθος προσωπικού και μαθητών). Υπογραμμίζεται ότι έχοντας ως απώτερο σκοπό την πλήρη και ολοκληρωμένη διαμόρφωση του οδηγού συνέντευξης (ενότητες και διατύπωση ερωτήσεων) πραγματοποιήθηκαν, πριν την έναρξη των 20 συνεντεύξεων, 2 πιλοτικές συνεντεύξεις με διευθυντές σχολικών μονάδων και ο ερευνητής έλαβε υπόψη του τις παρατηρήσεις και προτάσεις τους.

Όλες οι συνεντεύξεις μαγνητοφωνήθηκαν με την άδεια των συμμετεχόντων διευθυντών. Σε δεύτερο στάδιο οι συνεντεύξεις απομαγνητοφωνήθηκαν, προκειμένου να επιτευχθεί η ολοκληρωμένη συλλογή των δεδομένων. Για την ανάλυση των δεδομένων ακολουθήθηκε η τεχνική της ανάλυσης περιεχομένου.

### 3.5 Διεξαγωγή έρευνας

Η διαδικασία λήψης των συνεντεύξεων διήρκησε περίπου 3 εβδομάδες και ειδικότερα την περίοδο από τέλος Φεβρουαρίου έως και τα μέσα Μαρτίου 2020, κατά την οποία ο φόρτος εργασίας των διευθυντών ήταν αυξημένος. Αρχικά οι διευθυντές ενημερώθηκαν με μία διερευνητική τηλεφωνική επικοινωνία για τα βασικά στοιχεία της ποιοτικής έρευνας και ειδικότερα το περιεχόμενο, το εργαλείο – οδηγό συνέντευξης και την εκτιμώμενη διάρκεια της συνέντευξης. Στην ίδια επικοινωνία διευκρινίστηκε η επιθυμία του ερευνητή για την ηχογράφηση της συνέντευξης, ενώ εφόσον χρειάστηκε απαντήθηκαν επιμέρους απορίες των διευθυντών. Στο τέλος αυτών των διερευνητικών τηλεφωνημάτων, και εφόσον οι διευθυντές των εκάστοτε σχολικών μονάδων συμφωνούσαν να συμμετάσχουν, ορίστηκαν τα ραντεβού μαζί τους, τα οποία στη συντριπτική τους πλειοψηφία τους πραγματοποιήθηκαν εντός του υπηρεσι-

ακού τους ωραρίου. Απώτερος σκοπός ήταν οι συνεντεύξεις να επιβαρύνουν στο μικρότερο δυνατό βαθμό τους συμμετέχοντες διευθυντές.

Στην πλειοψηφία τους οι συναντήσεις πραγματοποιήθηκαν στις σχολικές μονάδες των διευθυντών με προσωπική μετακίνηση και έξοδα του ερευνητή, ενώ οι συνεντεύξεις λήφθηκαν εντός του γραφείου της διεύθυνσης της εκάστοτε σχολικής μονάδας. Οι συναντήσεις ξεκινούσαν με τη γνωριμία του ερευνητή με τον διευθυντή της σχολικής μονάδας, προκειμένου να εγκαθιδρυθεί η αναγκαία οικειότητα και το φιλικό κλίμα συνεργασίας. Σε κάθε διευθυντή δόθηκε αρχικά η διαβεβαίωση ότι η συνέντευξη θα ήταν ανώνυμη και η απομαγνητοφώνησή της θα γινόταν μόνο για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας από τον ίδιο τον ερευνητή. Μία γενικότερη διαπίστωση είναι ότι οι σχολικοί διευθυντές – ηγέτες αισθάνθηκαν αρκετά οικεία και παρά τις δυσκολίες και τις ιδιαιτερότητες του θέματος, ιδιαίτερα όσον αφορά το ελληνικό συγκείμενο, ανέπτυξαν διεξοδικά τις απόψεις τους σε επιμέρους ζητήματα, δίνοντας, μάλιστα, σε πολλές περιπτώσεις ενδιαφέροντα παραδείγματα από την καθημερινή τους εμπειρία, τα οποία τεκμηριώναν τις απόψεις τους. Η καθαρή διάρκεια της συνέντευξης, κατά μέσο όρο, ήταν 50 λεπτά της ώρας. Κάθε διευθυντής γνώριζε ότι οποιαδήποτε στιγμή το έκρινε απαραίτητο η συνέντευξη θα διακόπτονταν προσωρινά, προκειμένου να διεκπεραιώσει επιμέρους ζητήματα τακτικά ή έκτακτα που εκείνος έκρινε εκείνη τη στιγμή ότι ήταν σημαντικά. Κάθε διευθυντής γνώριζε εκ των προτέρων ότι εάν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ένιωθε ότι, για τον οποιονδήποτε λόγο, θίγεται ή ότι επιθυμεί να αποχωρήσει από τη διαδικασία, είχε το δικαίωμα να αποχωρήσει. Οι συνεντεύξεις ολοκληρώθηκαν ομαλά και εντός του χρονοδιαγράμματος που είχε τεθεί από τον ερευνητή και χωρίς να σημειωθούν προβλήματα, εντάσεις ή δυσλειτουργίες.

Τόσο κατά τη διαδικασία των συνεντεύξεων όσο και κατά την επεξεργασία, ανάλυση και παρουσίαση των ερευνητικών δεδομένων που προκύπτουν από αυτές, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή από τη μεριά του ερευνητή, προκειμένου να τηρούνται απαρέγκλιτα οι κανόνες ηθικής και δεοντολογίας της ερευνητικής διαδικασίας. Ο ερευνητής, στο πλαίσιο συζητήσεων, έρχεται συχνά αντιμέτωπος με επιμέρους ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας και οφείλει να τηρεί στάση κοινά αποδεκτή από όλους τους συμμετέχοντες, φροντίζοντας ταυτόχρονα να μην «επιβάλλει» ή «κατευθύνει» τις απαντήσεις των συμμετεχόντων (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008). Ταυτόχρονα, ο ερευνητής οφείλει να παρουσιάζει με αντικειμενικότητα και ορθότητα τα αποτελέσματα της έρευνάς του, χωρίς να αποκρύπτει ή να διαστρεβλώνει στοιχεία και απόψεις των συμμετεχόντων. Στην παρούσα έρευνα ο ερευνητής έλαβε υπόψη του τα ως

άνω ζητήματα και μερίμνησε προκειμένου να ενημερώσει πλήρως τους συμμετέχοντες για το σκοπό και το γενικό πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας και επιπλέον να τηρήσει και να διασφαλίσει την απόλυτη ανωνυμία και εχεμύθεια σχετικά με τα προσωπικά τους δεδομένα.

## 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Αποτελέσματα

Στο κεφάλαιο αυτό καταγράφονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ποιοτική έρευνα. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με βάση την ποιοτική ανάλυση περιεχομένου. Οι γενικές θεματικές κατηγορίες, με βάση τις οποίες κωδικοποιήθηκαν και αναλύονται τα δεδομένα, είναι οι ακόλουθες:

1. Απόψεις για τον διευθυντή, το στυλ ηγεσίας και το όραμα σχολείου
2. Μορφή του εκπαιδευτικού συστήματος
3. Έννοια και σημαντικότητα της αυτονομίας
4. Εμπόδια - παράγοντες περιορισμού της αυτονομίας των διευθυντών – σχολικών ηγετών
5. Συσχέτιση της επαγγελματικής ανάπτυξης και της αυτονομίας των διευθυντών - σχολικών ηγετών
6. Αυτονομία που παρέχουν οι σχολικοί διευθυντές - ηγέτες ή τους παρέχεται εντός ή εκτός του σχολείου (δομές εκπαίδευσης, συλλόγους διδασκόντων και γονέων κ.α.)
7. Αναβάθμιση της αυτονομίας των διευθυντών- σχολικών ηγετών (πλεονεκτήματα, ρίσκα και υποστηρικτικές δράσεις)
8. Δυσκολία έργου και προτεραιότητες διευθυντών - σχολικών ηγετών. Συσχέτιση της αυτονομίας τους με γενικότερα εκπαιδευτικά ζητήματα
9. Επικαιρότητα για τη σχολική αυτονομία και τυχόν άλλες παρατηρήσεις προτάσεις.

Διευκρινίζεται ότι στις επόμενες ενότητες όταν θα γίνεται αναφορά στις απόψεις των συμμετεχόντων σχολικών διευθυντών αυτοί θα εμφανίζονται ως (Δ1), (Δ2) κ.ο.κ., δηλαδή ο Διευθυντής με αύξων αριθμό 1, ο Διευθυντής με αύξων αριθμό 2 κ.ο.κ.

### 4.1 Διευθυντής, στυλ ηγεσίας και όραμα σχολείου

Στις δύο ερωτήσεις της ενότητας αυτής έγινε προσπάθεια οι συμμετέχοντες να μιλήσουν για τον εαυτό τους ως σχολικό διευθυντή, το στυλ ηγεσίας και τις προτεραιότητές τους και ταυτόχρονα να περιγράψουν σε γενικές γραμμές το σχολείο τους και πιθανόν το όραμά τους για αυτό, είτε άμεσα είτε στο απώτερο μέλλον. Πρέπει να υπογραμμιστεί ότι μέσα από τις απαντήσεις των υποκειμένων δεν καθίσταται πάντοτε σαφές το «μείγμα ηγεσίας» (Πασιαρδής, 2012, σ. 30) ή/και το όραμα του διευθυντή,

αν και συνήθως αναφέρονται σε κάποιο στυλ ηγεσίας που δείχνουν να προτιμούν. Στην πλειοψηφία τους οι σχολικοί διευθυντές επιδιώκουν να τοποθετηθούν γενικά αναφέροντας τις βασικές αρχές με τις οποίες ασκούν το έργο τους και τα κύρια χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας, με έμφαση στις αδυναμίες της.

Στην πρώτη ερώτηση «Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως διευθυντή - σχολικό ηγέτη;» οι διευθυντές στην πλειοψηφία αναφέρουν ότι αισθάνονται το σχολείο ως μία «οικογένεια», στην οποία κρατούν «ίσες αποστάσεις από όλους» και η πόρτα του γραφείου τους είναι «ανοιχτή σε όλους (εκπαιδευτικούς και μαθητές)». Η κυρίαρχη τάση είναι η «δημοκρατική διοίκηση και συμπεριφορά», στην οποία όλοι συνεργάζονται από κοινού για την επίτευξη των στόχων του σχολείου και ο διευθυντής είναι ο «πρώτος μεταξύ ίσων» συναδέλφων - εκπαιδευτικών. Όταν υπάρχουν διαφωνίες δεν επιδιώκουν την επιβολή καταστάσεων - ρόλων, αλλά την επίλυσή τους μέσα από το διάλογο και τις αμοιβαίες υποχωρήσεις. Αρκετοί διευθυντές αναφέρουν επίσης ότι περιορίζονται στο έργο τους και αισθάνονται «διαχειριστές, διεκπεραιωτές». Οι κυρίαρχες εκφράσεις που αποτυπώνουν τις απόψεις των διευθυντών συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- «είμαστε μία οικογένεια» (Δ1, Δ2, Δ4, Δ6, Δ7, Δ16, Δ19)
- «πόρτα ανοιχτή σε εκπαιδευτικούς και μαθητές» (Δ2)
- «Δημοκρατική διεύθυνση – συμπεριφορά, όλοι διοικούμε συνδιαμορφώνουμε την προοπτική του σχολείου» (Δ7) / «κρατάω ίσες αποστάσεις από όλους τους συναδέλφους» (Δ6)
- «Με τους συναδέλφους είμαι κατά βάση συνάδελφος.» (Δ3, Δ14) / «αισθάνομαι πρώτος μεταξύ ίσων» (Δ3, Δ7)
- «...μέσα από το διάλογο να μπορείς να πείθεις τους συνεργάτες σου» (Δ5) / «...με αμοιβαίες υποχωρήσεις όλων προς όφελος της λειτουργίας του σχολείου» (Δ6) / προσπαθείς να «εμφυσησεις τους στόχους που έχει η εκπαίδευση στους συναδέλφους, με σκοπό να τους πείσεις ότι αυτό που κάνουν το κάνουν για το καλό των άλλων, της κοινωνίας, του σχολείου» (Δ8)
- «...με μεγάλη ενσυναίσθηση προς τους συναδέλφους – επηρεασμένος από την ηθική της φροντίδας. Θεωρώ ότι όλη η ζωή του συναδέλφου αντανακλά στο έργο του στο σχολείο, επομένως ενδιαφέρομαι για τη βιογραφία του» (Δ1)
- προτεραιότητά μου είναι η «ανθρώπινη επικοινωνία και ευαισθησία» (Δ9)
- «...είμαστε διαχειριστές, διεκπεραιωτές και σαφώς αισθάνομαι ότι περιορίζομαι

*στο έργο μου καθώς η γραφειοκρατική εργασία είναι τεράστια...» (Δ18)*

Στο δεύτερο πλέγμα ερωτήσεων «Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;» οι απόψεις που καταγράφονται χαρακτηρίζονται τόσο από κοινά σημεία όσο και από επιμέρους σημαντικές διαφοροποιήσεις. Ορισμένοι από τους σχολικούς διευθυντές-ηγέτες βρίσκονται σε μικρά σχολεία (κυρίως γυμνάσια αγροτικών περιοχών), ενώ οι υπόλοιποι βρίσκονται κυρίως σε ημιαστικές και αστικές περιοχές και σε μεγαλύτερα σχολεία.

Στα μικρότερα σχολεία η κύρια επιθυμία των σχολικών ηγετών είναι να ενδυναμωθεί ουσιαστικά ο ρόλος τους, με τη βοήθεια της τοπικής κοινωνίας και των γονέων. Θέλουν να πάψουν να θεωρούνται τα σχολεία τους υποβαθμισμένα από τους κατοίκους των γύρω περιοχών και προσπαθούν να εγκαθιδρύσουν σχέσεις αρμονικής συνεργασίας μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων. Στο ίδιο πλαίσιο, επιθυμούν και οι εκπαιδευτικοί των σχολείων τους να «δεθούν» περισσότερο με αυτά, να κάνουν περισσότερες δράσεις που μπορούν να απολαύσουν και τα παιδιά (π.χ. δράσεις που σχετίζονται με το θέατρο, καινοτόμα προγράμματα, προβολή του σχολείου από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης – π.χ. blogs κ.α.) και να μην τα βλέπουν απλά ως τόπους διεκπεραίωσης ωραρίου. Μέσα από τις δράσεις αυτές επιδιώκεται ταυτόχρονα και η βελτίωση της εικόνας που έχουν οι μαθητές για το σχολείο. Παρά τα προβλήματα και τις επιμέρους δυσκολίες οι διευθυντές αυτοί συνεχίζουν να πιστεύουν στη δυναμική των σχολείων τους.

Στα σχολεία ημιαστικών και αστικών περιοχών οι σχολικοί διευθυντές αναφέρουν διαφορετικές επιθυμίες, οράματα και προτεραιότητες. Ορισμένοι διατυπώνουν ξεκάθαρα το όραμά τους για την επόμενη μέρα των σχολείων, με έμφαση στην ενίσχυση της δημιουργικότητας, της αυτοέκφρασης εκπαιδευτικών και μαθητών και την καλλιέργεια της κριτικής σκέψης, βάζοντας ίσως ορισμένοι από αυτούς σε δεύτερη προτεραιότητα τις υλικοτεχνικές υποδομές. Ενδεικτικά παραθέτονται τα ακόλουθα:

*«...θέλω να το δω ως εργαστήριο δραστηριοτήτων. Δεν είναι ότι λείπει η αυτονομία, πρωτίστως λείπει η όρεξη, λείπει το να αισθανθεί ο συνάδερφος σημαντικός από την κοινωνία και να αυτοεκφραστεί, λείπει η ψυχολογία των συναδέλφων ότι αυτοεκφράζονται, ότι μπορούν να λειτουργούν μέσα στο σχολείο ως μία οικογένεια... Δε νομίζω ότι λείπει από το σχολείο το υλικό κομμάτι...» (Δ1).*

*«Το σχολείο είναι ένα κτίριο που έχει κάπως παλιές υποδομές. ... ένας από τους στόχους είναι να δούμε τα υλικοτεχνικά και κτιριακά στο μέλλον. Το*

*υλικοτεχνικό όμως είναι το ενδιαμέσο στάδιο, σαν εργαλείο να βοηθήσει στα άλλα... Το όραμα είναι να είναι ένα σχολείο το οποίο να διέπεται από φιλοσοφία θετική, δημιουργική, να έχουν ευγενική συμπεριφορά τα παιδιά, να αρχίσουν να αποκτούν κριτική σκέψη να μιλούν με επιχειρήματα» (Δ7). «...του λείπει πολύ η υλικοτεχνική υποδομή. Θα ήθελα όταν τελειώσει τουλάχιστον η θητεία μου να γεμίσω, έως ένα βαθμό, το κενό αυτό της υλικοτεχνικής υποδομής» (Δ16).*

Άλλοι σχολικοί ηγέτες δηλώνουν απλά ότι επιθυμούν να συντονίζουν κατάλληλα το έργο το δικό τους και των εκπαιδευτικών τους και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα όποια ζητήματα προκύπτουν (ελλείψεις μαθητών σε γνωστικά αντικείμενα, προβληματικές συμπεριφορές μαθητών κ.α.), προκειμένου το σχολείο να επιτύχει τους στόχους του, δηλαδή «να παρέχει εγκύκλια παιδεία» (Δ8) ή /και να δώσει στους μαθητές «όλα τα απαραίτητα δεδομένα για να πετύχουν τους στόχους τους και ταυτόχρονα να διαμορφώσουν την προσωπικότητά τους» (Δ14) και να τους βοηθήσει «να εξωτερικεύουν τον εαυτό τους και να συμμετέχουν σε δράσεις, σε προγράμματα κλπ» (Δ9).

#### **4.2 Μορφή εκπαιδευτικού συστήματος**

Στην ενότητα αυτή οι συμμετέχοντες εξέφρασαν την άποψή τους τόσο για τη μορφή του εκπαιδευτικού συστήματος όσο και για το εάν αυτό συνολικά βοηθάει ή περιορίζει το έργο του σχολικού διευθυντή. Στην τρίτη ερώτηση «Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κλπ)» η πλειοψηφία των διευθυντών αναφέρει ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι «σαφώς» ή «καθαρά συγκεντρωτικό», ενώ τα τελευταία χρόνια «...πάει να γίνει κάποια αποκέντρωση...» (Δ5) ή «έχει αρχίσει να γίνεται κάποιου είδους αποκέντρωση, αλλά δεν ολοκληρώνεται ποτέ...» (Δ2). Μάλιστα, οι συμμετέχοντες συμπληρώνουν και φαίνεται να ενισχύουν την παραπάνω άποψη με διαφορετικούς τρόπους ή διαστάσεις λέγοντας ότι το εκπαιδευτικό σύστημα είναι ταυτόχρονα ελεγκτικό και ότι αυτός ακριβώς ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας είναι που ενοχλεί σε όλα σχεδόν τα θέματα διοίκησης.

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικές είναι οι τοποθετήσεις ορισμένων διευθυντών, σύμφωνα με τους οποίους το σύγχρονο σχολείο (και ο Διευθυντής του) δεν έχει τις δυνατότητες ή τα περιθώρια ευελιξίας που είναι απαραίτητα, προκειμένου να προσαρμοστεί κατάλληλα στις τοπικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες, να μπορεί να κινείται με πιο



παραγωγικούς και ουσιαστικούς τρόπους και να επιλύει μόνο του τα προβλήματά του. Αντί αυτού υποχρεώνεται από τη νομοθεσία να περιμένει και να στηρίζεται σε ενέργειες άλλων και να παρεμβαίνει τελικά σε ελάχιστα πράγματα, όπως π.χ. κάποια μαθήματα επιλογής και κατευθύνσεις (μόνο στο λύκειο), στη συμπεριφορά των μαθητών, στο πλήθος των εκδρομών κλπ.. Ακολουθούν αυτούσιες οι απόψεις τους:

*«Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι σαφώς συγκεντρωτικό. Κατ' αρχάς, από το σχολείο έχει αφαιρεθεί απολύτως κάθε εξουσία πρωτοβουλίας, κάθε δυνατότητα πρωτοβουλίας, το ίδιο και από τον Διευθυντή, ο οποίος στην ουσία μετατρέπεται σε ένα μεγάλο βαθμό σε γραμματέα του σχολείου. Δεν έχει ιδιαίτερες δυνατότητες ανάπτυξης πρωτοβουλίας, απλά διεκπεραιώνει καταστάσεις κλπ. Τελευταία, ενώ όσο εκσυγχρονιζόμαστε υπάρχει η διάθεση, θεωρητικά ή η τάση, να αναλαμβάνει πιο ουσιαστικές ευθύνες και πρωτοβουλίες, θεωρητικά επαναλαμβάνω, στην πράξη αυτό μειώνεται συνεχώς... δεν κινούμαστε προς αυτή την κατεύθυνση... Πιστεύω ότι το σχολείο δεν έχει τις δυνατότητες ή τα περιθώρια ευελιξίας που πρέπει για προσαρμοστεί στο δικό του περιβάλλον, με τις δικές του ιδιαιτερότητες έτσι ώστε να μπορεί να κινηθεί με έναν τρόπο πιο παραγωγικό, πιο ουσιαστικό, να λύνει προβλήματα που παρουσιάζονται μόνο του και περιμένει και στηρίζεται σε ενέργειες άλλων, όπως δηλαδή προβλέπεται από τη νομοθεσία» (Δ4) και*

*«Σίγουρα συγκεντρωτικό, μας το λέει και ο Ο.Ο.Σ.Α., αλλά πέρα από αυτό είναι όντως συγκεντρωτικό, εμείς παρεμβαίνουμε σε ελάχιστα πράγματα τα περισσότερα από τα οποία έχουν οριστεί... διαλείμματα, ώρες, μαθήματα... θα έλεγα η μόνη αποκέντρωση όσον αφορά τη λειτουργία του σχολείου, τη δομή του ωραρίου κλπ των μαθημάτων είναι ότι υπάρχουν κάποια μαθήματα επιλογής στο λύκειο... το γυμνάσιο έχει μόνο στα ξενόγλωσσα, εδώ έχουμε και μαθήματα επιλογής και κατευθύνσεις... Ως λύκειο, το σχολείο, έχει μία κάποια παραπάνω αυτονομία σε σχέση με τα γυμνάσια, αλλά παρόλα αυτά (το σύστημα) παραμένει συγκεντρωτικό, δηλαδή οι αποφάσεις μας αφορούν κυρίως συμπεριφορά μαθητών, το πόσες εκδρομές θα πάμε κλπ., τα υπόλοιπα είναι καθορισμένα» (Δ17).*

Κάποιοι άλλοι διευθυντές χαρακτήρισαν το εκπαιδευτικό σύστημα αποσυγκεντρωμένο ή εν μέρει αποσυγκεντρωμένο, αφού εκτιμούν είτε ότι «αφήνει κάποια περιθώρια στο σχολείο να αποφασίζει για μεθόδους και λοιπά... στο σύλλογο να αποφαι-

νεται και να υλοποιεί καινοτομίες, με τα μέσα που διαθέτει και τις δυνατότητες, αλλά δεν του επιτρέπει να λειτουργεί αυτόνομα.» (Δ8) είτε ότι μέσα από αυτό το σύστημα «και η περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης έχει ρόλο και οι τοπικές Β/θμίες Διευθύνσεις Εκπαίδευσης έχουν ρόλο, αλλά και ως περιφερειακή ενότητα οι υπηρεσίες βελτιώνονται προς το καλύτερο, δείχνει δηλαδή να υπάρχει ένα αποκεντρωμένο κομμάτι και όχι εκείνο το υπερσυγκεντρωτικό πλαίσιο που είχαμε κάποτε» (Δ9). Με τη τελευταία αυτή άποψη διαφοροποιείται ξεκάθαρα ένας διευθυντής (Δ10), αφού κατά τη γνώμη του «Όλα έρχονται, κατά βάση, από το υπουργείο, η Β/θμια Διεύθυνση Εκπαίδευσης τα προωθεί στα σχολεία και ζητάει ό,τι ζητάει το Υπουργείο δηλαδή». Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι και οι απόψεις των παραπάνω διευθυντών, που χαρακτηρίζουν το εκπαιδευτικό σύστημα αποσυγκεντρωμένο ή εν μέρει αποσυγκεντρωμένο, συγκλίνουν στην κοινή πεποίθηση όλων ότι τα περιθώρια ευελιξίας και η αυτονομία που έχουν οι διευθυντές στο έργο τους είναι ελάχιστα.

Στην τέταρτη ερώτηση «Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;» όλοι οι συμμετέχοντες διευθυντές υπογραμμίζουν με έμφαση ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος περιορίζει σημαντικά το έργο τους, εξαιτίας κυρίως του συγκεντρωτικού χαρακτήρα του συστήματος.

Οι περισσότεροι από τους σχολικούς διευθυντές, θέλοντας να αιτιολογήσουν την άποψή τους, ανέφεραν ορισμένα απτά καθημερινά παραδείγματα, τα οποία αναδεικνύουν τους περιορισμούς και τη γραφειοκρατία που αντιμετωπίσουν σχεδόν σε καθημερινή βάση. Ειδικότερα, πολλοί διευθυντές αναφέρονται σε συγκεκριμένες δράσεις που ορίζονται από το υπουργείο, όπως η θεματική εβδομάδα, υπογραμμίζοντας ότι αφενός το υπουργείο σου αφήνει την ελευθερία να πραγματοποιήσεις τη θεματική εβδομάδα όποτε θέλεις, αλλά ταυτόχρονα «ο κάθε καθηγητής υποχρεώνεται να κάνει κάποια συγκεκριμένα πράγματα και αυτός ο υποχρεωτικός χαρακτήρας σε ορισμένους είναι τροχοπέδη» (Δ3).

Ένας διευθυντής, το σχολείο του οποίου βρίσκεται σε μία ιδιαίτερα δύσκολη από απόψεως σύστασης του πληθυσμού γειτονιά, υπογραμμίζει ότι στην προσπάθειά του να αντιμετωπίσει τις συνεχείς συγκρούσεις μεταξύ δύο ομάδων μαθητών προσπάθησε αρχικά να φέρει ένα σχολικό ψυχολόγο για να μιλήσει με τα παιδιά, αλλά ενημερώθηκε ότι στη Α/θμια και Β/θμια Διεύθυνση Εκπαίδευσης της περιφερειακής του ενότητας η υπηρεσία δεν είχε ψυχολόγο. Μετά από επανειλημμένες προσπάθειες διαπίστωσε ότι «για να μπορέσω να φέρω στο σχολείο μου έναν διορισμένο από το

κράτος, στο δήμο μας, ψυχολόγο πρέπει να κάνω μία γραφειοκρατική διαδικασία η οποία θα μου πάρει δύο μήνες» (Δ6).

Χαρακτηριστικά, τέλος, είναι τόσο το παράδειγμα όσο και η άποψη δύο διευθυντών για τα εμπόδια και τη γραφειοκρατία στο έργο τους. Οι ίδιοι φαίνεται να εκτιμούν ότι οποιαδήποτε διαδικασία αλλαγής είναι χρονοβόρα, γραφειοκρατική και συχνά ανέφικτη, ενώ ο σύγχρονος σχολικός διευθυντής εκτός από γραφειοκράτης και διεκπεραιωτής συχνά φτάνει να αισθάνεται ακόμη και απολογούμενος προς τους προϊσταμένους του για πράξεις αποφάσεις που σε τελική ανάλυση θα μπορούσαν να προσδώσουν σημαντική ωφέλεια στο σχολείο του, εάν λαμβάνονταν σε τοπικό επίπεδο.

*«Προφανώς περιορίζει (το έργο μας), να σου φέρω ένα παράδειγμα. Αν αποφασίσει το σχολείο μία μέρα να μην κάνει μαθήματα και να κάνει κάτι άλλο, πιο δημιουργικό ή να σπάσει τα διαλείμματα, να μην κάνει κάποιες ώρες, αυτό δεν μπορεί να γίνει στην πράξη. Πρέπει να πας και να ζητήσεις άδεια από το σύμβουλο, ο οποίος δεν μπορεί να το υλοποιήσει, να πας στη συνέχεια στη δευτεροβάθμια η οποία έχει και αυτή πρόβλημα να το υλοποιήσει, να ζητήσεις να εγκριθεί από το Υπουργείο... δηλαδή η διαδικασία του να κάνεις οποιαδήποτε αλλαγή είναι τόσο χρονοβόρα και γραφειοκρατική και συνήθως, πολλές φορές και ανέφικτη που τελικά δεν αξίζει το κόπο ούτε να την ξεκινήσεις» (Δ7).*

*«Ωρες ώρες νιώθω γραφειοκράτης, διεκπεραιωτής... δεν έχω μεγάλες ευχέρειες να κινηθώ ως Διευθυντής, όπως θα ήθελα ή όπως θα μπορούσα μερικές φορές... αισθάνομαι απολογούμενος αρκετές φορές προς τη Διεύθυνση Α/θμιας ή Β/θμιας της Περιφερειακής μας Ενότητας ή προς την Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης για πράξεις – αποφάσεις, οι οποίες σε τελική ανάλυση ωφελούν το σχολείο ή θα ωφελούσαν το σχολείο εάν παίρνονταν σε τοπικό επίπεδο» (Δ15).*

### **4.3 Έννοια και σημαντικότητα της αυτονομίας**

Στην ενότητα αυτή οι σχολικοί διευθυντές ηγέτες εξέφρασαν τις απόψεις τους σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται την έννοια της επαγγελματικής αυτονομίας και το πόσο σημαντική θεωρούν ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση τους έργου τους, κυρίως όσον αφορά στους 4 τομείς της κλίμακας του Friedman (1999).

Στην πέμπτη ερώτηση «Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής)

αυτονομίας;» η περισσότεροι διευθυντές ανέφεραν ότι αντιλαμβάνονται την έννοια αυτή ως τα «περιθώρια ελιγμών», τις «δυνατότητες ευελιξίας», «τους βαθμούς ελευθερίας» ή την «ανεξαρτησία – έλλειψη εξάρτησης ή δεσμεύσεων» που έχουν προκειμένου να παίρνουν τις δικές τους αποφάσεις όσον αφορά στη διαχείριση σχολείων, καθώς και στην αντιμετώπιση των καθημερινών προκλήσεων διδασκαλίας και μάθησης και γενικότερα να διεκπεραιώνουν το έργο τους σε ένα σύνολο τομέων – κατηγοριών δράσεων. Με αφορμή την αξιοποίηση της κλίμακας του Friedman (1999) για την Επαγγελματική Αυτονομία των Εκπαιδευτικών, που σχεδιάζεται στο πλαίσιο της ποσοτικής έρευνας που θα διαδεχθεί την υφιστάμενη ποιοτική, τέθηκαν υπόψη των συμμετεχόντων διευθυντών οι τέσσερις ακόλουθοι τομείς - κατηγορίες του έργου των εκπαιδευτικών: α) της διδασκαλίας και αξιολόγησης, β) της λειτουργίας του σχολείου, γ) της επαγγελματικής ανάπτυξης και δ) της ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών, προκειμένου στη συνέχεια να εστιαστεί σε αυτούς τους τομείς η συζήτηση για την αυτονομία τους.

Από τη γενικότερη συζήτηση κυριάρχησε η αίσθηση ότι οι σχολικοί διευθυντές αναγνωρίζουν, σε κάθε περίπτωση, τα κύρια χαρακτηριστικά της έννοιας της αυτονομίας, όπως αυτά αναφέρθηκαν παραπάνω και υπογραμμίζουν ότι αυτή συνιστά ζητούμενο στις μέρες μας. Ανάμεσα στις επιμέρους απόψεις τους υπογραμμίζουν ότι, στο πλαίσιο του έργου τους, «θέλουν να έχουν τη δυνατότητα – ευελιξία να απευθύνονται στην τοπική κοινωνία» (Δ2), καθώς και «να μπορούν να έχουν αυτονομία όχι μόνο για εκδρομές και σχολικούς περιπάτους, αλλά γενικότερα... για σημαντικότερα θέματα και κυρίως για να περιορίζουν τη γραφειοκρατία» (Δ7).

Στην έκτη ερώτηση «Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση του έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς): α) διδασκαλίας και αξιολόγησης, β) λειτουργίας του σχολείου, γ) επαγγελματικής ανάπτυξης και δ) ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών;», οι απόψεις των διευθυντών παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, αν και σε επιμέρους ζητήματα διατυπώνονται σημαντικές διαφοροποιήσεις. Ειδικότερα, όλοι οι διευθυντές αναγνωρίζουν ότι και οι τέσσερις παραπάνω τομείς του έργου τους είναι ουσιαστικοί και θα έπρεπε ξεκάθαρα όλοι να έχουν μία μεγαλύτερη αυτονομία από αυτή που έχουν στην πραγματικότητα και κυρίως όσον αφορά τα αναλυτικά προγράμματα σπουδών. Οι περισσότεροι από τους διευθυντές εκτιμούν ότι η αυτονομία είναι πάρα πολύ σημαντική πρωτίστως για τον 1<sup>ο</sup> τομέα της διδασκαλίας και αξιολόγησης, ενώ ορισμένοι από αυτούς υπογραμμίζουν με έμφαση ότι η αυτο-

νομία στη διδασκαλία και αξιολόγηση θα πρέπει απαραίτητως να συνοδεύεται και με αντίστοιχη αυτονομία – ευελιξία στα αναλυτικά προγράμματα σπουδών. Ακολουθούν, ενδεικτικά, ορισμένες από τις απόψεις τους:

*«Διδασκαλία και αναλυτικά προγράμματα πάνε μαζί, δεν μπορούμε να μιλάμε και να λέμε ότι κάνουμε ένα ευέλικτο μάθημα και ταυτόχρονα τα αναλυτικά προγράμματα να είναι αυστηρά, χωρίς να επιτρέπουν τη συνδιαμόρφωση επιμέρους δράσεων από τη μεριά των εκπαιδευτικών...., αν μπορώ να παρεμβαίνω όπως θα ήθελα εγώ αυτομάτως εκτιμώ ότι βελτιώνεται και ο τρόπος, η μέθοδος διδασκαλίας» (Δ1).*

*«Λαμβάνοντας υπόψη ότι το σχολείο είναι, κατά τη γνώμη μου, μαθητοκεντρικό νομίζω ότι ο τομέας της διδασκαλίας και αξιολόγησης είναι σημαντικότερος από όλα τα υπόλοιπα» (Δ14).*

*«Στον τομέα διδασκαλίας και αξιολόγησης η αυτονομία είναι σημαντικότερη από ότι στους υπόλοιπους τομείς, αφού ο πρωταρχικός ρόλος του σχολείου, ανάμεσα σε όλους τους άλλους, είναι η ανάπτυξη και η μόρφωση των παιδιών. Για το λόγο αυτό πιστεύω ότι σε αυτόν τον τομέα θα έπρεπε να μπορούσε ένας Διευθυντής να έχει μεγαλύτερα περιθώρια ευελιξίας και αυτονομίας» (Δ6).*

Ορισμένοι διευθυντές διαφοροποιούν την άποψή τους από τους προηγούμενους, αναφέροντας ότι η αυτονομία είναι σημαντικότερη πρωτίστως στο 2ο τομέα της διοίκησης-λειτουργίας του σχολείου και δευτερευόντως (ή συνδυαστικά) στον 4<sup>ο</sup> τομέα, κυρίως με έμφαση στα αναλυτικά προγράμματα σπουδών αλλά και στα υπόλοιπα προγράμματα του σχολείου (projects, δημιουργικές εργασίες, κ.α.). Οι διευθυντές αιτιολόγησαν την άποψή τους, λέγοντας ότι ειδικά στον 2<sup>ο</sup> τομέα της λειτουργίας του σχολείου, και κυρίως από οικονομικής πλευράς, μέσα από την υφιστάμενη κατάσταση προκύπτει ότι δεν έχουν καθόλου ή σχεδόν καθόλου αυτονομία.

Επιπρόσθετα και για την ίδια ερώτηση ένας διευθυντής θεωρεί την αυτονομία πάρα πολύ σημαντική πρωτίστως για τον 3ο τομέα της επαγγελματικής ανάπτυξης, αφού «η επαγγελματική ανάπτυξη είναι το Α και το Ω για όλους τους υπόλοιπους τομείς του έργου του Διευθυντή», παρά το γεγονός ότι ο ίδιος, όπως άλλωστε και η πλειοψηφία των διευθυντών, αναγνωρίζουν ότι «το ζήτημα της επαγγελματικής ανάπτυξης επαφίεται πλέον στους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, γιατί η πολιτεία δεν φροντίζει» (Δ2).

#### 4.4 Παράγοντες περιορισμού της αυτονομίας των διευθυντών

Στην ενότητα αυτή ζητήθηκε από τους σχολικούς ηγέτες να αναφέρουν τα κυριότερα εμπόδια που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους (κυρίως στους 4 τομείς που προαναφέρθηκαν) και τις πηγές αυτών των εμποδίων. Ταυτόχρονα τους ζητήθηκε να αναφέρουν εμπόδια που κατάφεραν τελικά να προσπεράσουν ή να αποφύγουν, καθώς και ποια από τα εμπόδια θεωρούν ότι δεν μπορούν τελικά να τα προσπεράσουν. Στο πλαίσιο της συνέντευξης δόθηκε στους διευθυντές και ένας μικρός ενδεικτικός πίνακας με επιμέρους εμπόδια όσον αφορά την αυτονομία, τα οποία συγκεντρώθηκαν από ανάλογες έρευνες και συνέδρια (Adamowski, κ.ά. 2007· Δημητρόπουλος, 2016· Strong, 2012). Επιπλέον, τους ζητήθηκε να αναφέρουν τυχόν άλλα, διαφορετικά από τα αναγραφόμενα, εμπόδια με βάση την εμπειρία τους. Ακολουθούν οι ερωτήσεις που συζητήθηκαν.

Από το σύνολο των απαντήσεων δημιουργήθηκε ο ακόλουθος Πίνακας 1, ως μία προσπάθεια ομαδοποίησης τόσο των εμποδίων ή περιορισμών αυτονομίας των σχολικών διευθυντών όσο και των επιμέρους προσεγγίσεων που αυτοί ακολούθησαν για να τα ξεπεράσουν ή να τα αποφύγουν. Υπογραμμίζεται ότι στην τελευταία (4<sup>η</sup>) στήλη του πίνακα επισημαίνεται ενδεικτικά το πλήθος των σχολικών διευθυντών, δεδομένου ότι η ποιοτική έρευνα δε μετρά κατ' ανάγκη ποσοτικά χαρακτηριστικά.

**Πίνακας 1: Εμπόδια που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο των Διευθυντών Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης & προσεγγίσεις αποφυγής ή υπέρβασής τους**

Πηγή Εμποδίων	Περιγραφή εμποδίου	Προσπεράσατε αποφύγατε / Δεν μπορείτε να υπερβείτε	Πλήθος Σχολ. Δ/ντών
<b>Κρατικά εμπόδια</b> (αδυναμίες-αγκυλώσεις της σχολικής νομοθεσίας, πολυνομία, γραφειοκρατία, συγκεντρωτισμός του εκπαιδευτικού συστήματος κ.α).	Πολυνομία (συνεχείς και πρόχειρες αλλαγές σε διατάξεις) – εμποδίζουν τους μέσο-μακροπρόθεσμους σχεδιασμούς	Αναζήτηση διεξόδων μέσω Άτυπου Δικτύου Πληροφόρησης Δ/ντων  (Δεν μπορούν να το υπερβούνε όλοι)	ΟΛΟΙ
	Γραφειοκρατία, χρονοβόρα αποκατάσταση υλικών ζημιών (π.χ. περιπτώσεις ζημιών π.χ. σπασμένη βρύση – πλακάκι κλπ. αίτημα, έγκριση από ένα ποσό και άνω, η τεχνική υπηρεσία ενεργοποιείται μόνο με έγγραφο και όχι άμεσα, σε ορισμένες περιφερειακές ενότητες δεν υπάρχει τηλέφωνο τεχνικής υπηρεσίας)	Αναζήτηση διεξόδων μέσω Διαπροσωπικών Σχέσεων (προσωπική ικανότητα κάθε Διευθυντή να πάρει οφέλη για το σχολείου του μέσα από μία διαδικασία προσέγγισης ατόμων και θεσμών) και Άτυπου Δικτύου Πληροφόρησης Δ/ντων	ΟΛΟΙ
	Απαγορεύσεις στις διαδικασίες πρόσληψης και απόλυσης	Δεν μπορούν να το υπερβούνε	ΑΡΚΕΤΟΙ
	Αυστηρότατο Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών – αδυναμία παρέμβασης /τροποποίησής του	Σε ορισμένες περιπτώσεις δηλώνουν ότι αναγκάζονται να παρεκκλίνουν . Δεν μπορούν να το υπερβούνε όλοι	ΟΛΟΙ
	Αδυναμία υλοποίησης αυτόνομων δράσεων εντός του σχολείου (π.χ. καθιέρωση ελεύθερου δημιουργικού χρόνου 30 λεπτών ημερησίως – επίσκεψη στη βιβλιοθήκη του σχολείου κ.α.) που δεν προβλέπονται από τη σχολική νομοθεσία	Δεν μπορούν να το υπερβούνε	ΑΡΚΕΤΟΙ

	Αδυναμία αυτόνομης πρόσκλησης ομιλητών σε εκδήλωση εντός του σχολείου (πολύπλοκη, χρονοβόρα και προβληματική διαδικασία)	Αναζήτηση διεξόδων μέσω Άτυπου Δικτύου Πληροφόρησης Δ/ντων  (Δεν μπορούν να το υπερβούνε όλοι)	ΣΧΕΔΟΝ ΟΛΟΙ
	Εγκύκλιοι που αφορούν τρόπους υλοποίησης δράσεων (π.χ. θεματική εβδομάδα, ημέρα αθλητικών δραστηριοτήτων κ.α.)	Αναζήτηση διεξόδων μέσω Διαπροσωπικών Σχέσεων (προσωπική ικανότητα Διευθυντή μέσα από την προσέγγιση ατόμων και θεσμών) και Άτυπου Δικτύου Πληροφόρησης Δ/ντων	ΑΡΚΕΤΟΙ
<b>Εμπόδια από την Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης</b> (ελλείψεις – αδυναμίες υπηρεσιών, προβλήματα σε συνεργασίες με στελέχη όπως σχολικούς συμβούλους κ.α.)	Υλοποίηση επιμορφωτικών δράσεων σχολικών συμβούλων σε ωράριο διδασκαλίας – διαταράσσουν τη λειτουργία του σχολείου (Σύγκρουση με το Σχολικό Σύμβουλο)	Αναζήτηση διεξόδων μέσω Διαπροσωπικών Σχέσεων (προσωπική ικανότητα Διευθυντή μέσα από την προσέγγιση ατόμων και θεσμών) και Άτυπου Δικτύου Πληροφόρησης Δ/ντων  (Δεν μπορούν να το υπερβούνε όλοι)	ΛΙΓΟΙ
<b>Εμπόδια από τη Α/θμια και Β/θμια Διεύθυνση Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας</b> (ελλείψεις – αδυναμίες υπηρεσιών, προβλήματα σε συνεργασίες με στελέχη κ.α.)	Μη επαρκής υποστήριξη του έργου των σχολικών μονάδων προβλήματα επικοινωνίας (μη επαρκείς απαντήσεις – λύσεις π.χ. σε ζητήματα εγγραφών, ο ένας παραπέμπει στον άλλο κ.α.)	Αναζήτηση διεξόδων μέσω Διαπροσωπικών Σχέσεων (προσωπική ικανότητα Διευθυντή μέσα από την προσέγγιση ατόμων και θεσμών) και Άτυπου Δικτύου Πληροφόρησης Δ/ντων  (Δεν μπορούν να το υπερβούνε όλοι)	ΛΙΓΟΙ
	Αποφάσεις Π.Υ.Σ.Δ.Ε.: 1) Αριθμός τμημάτων σχολείου (όριο 25-28) και 2) Καθυστερήση & αλλαγές τοποθετήσεων εκπαιδευτικών (παράπονα γονέων, αναστάτωση προγραμμάτων σχολείων, ελλείψεις προσωπικού και μη ολοκληρωμένο πρόγραμμα διδασκαλίας έως και το Νοέμβριο)	Δεν μπορούν να το υπερβούνε	ΑΡΚΕΤΟΙ
	Διακριτική αντιμετώπιση – υποβάθμιση του σχολείου μου έναντι των άλλων λόγω μεγέθους – πλήθους μαθητών (π.χ. μας αποδίδουν μικρότερη προτεραιότητα, με αποτέλεσμα ομοίως να συμπεριφέρονται και οι μετακινούμενοι εκπαιδευτικοί)	Δεν μπορούν να το υπερβούνε	ΛΙΓΟΙ



<b>Εμπόδια στη σχολική κοινότητα</b> (χρόνια ζητήματα εκπαιδευτικού και διδακτικού προσωπικού, αγκυλώσεις σχολικής νομοθεσίας, πολυμορφία του μαθητικού πληθυσμού ή /και απουσία ενδιαφέροντος μαθητών & εκπαιδευτικών για συμμετοχή σε δράσεις του σχολείου κ.α.)	Μετακινήσεις εκπαιδευτικών σε 2 ή περισσότερα σχολεία, οι οποίες με τη σειρά τους προκαλούν νέα εμπόδια, αφού καθιστούν πρακτικά αδύνατη τη συνεδρίαση του συλλόγου καθηγητών, ιδίως σε μικρά σχολεία (αγροτικών περιοχών), για εκπαιδευτική συνεδρίαση	Με αμοιβαίες υποχωρήσεις -σε άλλες περιπτώσεις, σε συνεργασία με το Π.Υ.Σ.Δ.Ε.  (Δεν αντιμετωπίζεται πάντα ή από όλους)  Μικρές αλλά τακτικές συνεδριάσεις σε διαλείμματα με άτυπη ατζέντα	ΣΧΕΔΟΝ ΟΛΟΙ
	Απροθυμία εκπαιδευτικών να εφαρμόσουν καινούργια προγράμματα, νόμους και διατάξεις του υπουργείου (π.χ. θεματική εβδομάδα, κ.α.)	Μέσα από το διάλογο και αμοιβαίες υποχωρήσεις – (Δεν αντιμετωπίζεται πάντα)	ΛΙΓΟΙ
	Αδυναμία πραγματοποίησης δράσεων (π.χ. ημερήσιων ή πολυήμερων εκδρομών κ.α.) με ίδια μέσα, κυρίως σε μικρά σχολεία (π.χ. λόγω κόστους)	Συνεργασία – Ενσωμάτωση με άλλα μεγαλύτερα σχολεία όταν αυτό είναι εφικτό	ΛΙΓΟΙ
	Πολυμορφία του μαθητικού πληθυσμού ιδιαιτερότητες (παιδιά από ορεινές και προβληματικές περιοχές, με σημαντικές ελλείψεις σε επιμέρους μαθήματα)	Συνάδελφοι που προσφέρονται οικειοθελώς (ΦΙΛΟΤΙΜΟ) και κάνουν μαθήματα εκτός διδακτικού ωραρίου και εγκεκριμένων προγραμμάτων -(ΟΧΙ σε όλα τα σχολεία)	ΛΙΓΟΙ
	Απουσία ενδιαφέροντος και διάθεσης των μαθητών να συμμετέχουν στην ανάπτυξη δράσεων και πρωτοβουλιών από τη μεριά του σχολείου (προβλήματα κατανόησης, συναντίληψης)	Μέσα από το διάλογο και αμοιβαίες υποχωρήσεις – (Δεν αντιμετωπίζεται πάντα)	ΛΙΓΟΙ
	Λειτουργικά ζητήματα – προβλήματα μέσα στην αίθουσα (κτίρια με ακατάλληλη διαρρύθμιση υποδομές όσον αφορά την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων μάθησης π.χ. ομαδοσυνεργατικές – μαθητοκεντρικές διδασκαλίες, Τ.Π.Ε. κ.α.) σε συνδυασμό με το αυστηρό, ανελαστικό Α.Π.Σ. και την πίεση χρόνου	Επιμέρους φιλότιμες προσπάθειες ορισμένων συναδέρφων (ΟΧΙ σε όλα τα σχολεία) Δεν μπορούν να το υπερβούνε στην πράξη	ΑΡΚΕΤΟΙ
<b>Εμπόδια Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Φορέων</b>	Αποφάσεις περικοπών μισθών (π.χ. σχολικές καθαρίστριες)	Δεν μπορούν να το υπερβούνε	ΛΙΓΟΙ

	Οικονομική πολιτική προς τα σχολεία (ελάχιστα χρήματα προς τη σχολική επιτροπή, χρονοβόρες διαδικασίες διαχείρισης –συμβάσεις μειοδοτικός διαγωνισμός, έγκριση εφόσον δεν έχει ολοκληρωθεί το διατιθέμενο ποσό κ.α. σε είδη π.χ. φαρμακείου, καθαριότητας κ.α.)	Εθελοντισμός – ανοικτό σχολείο προς τους φορείς – (ΟΧΙ σε όλα τα σχολεία)	ΑΡΚΕΤΟΙ
	Δε διαθέτονται πόροι για εκσυγχρονισμό κτιρίων (παλιά κουφώματα κ.α.) => κατανάλωση τεράστιων ποσοτήτων θέρμανσης => τα σχολεία δε λειτουργούν όπως θα έπρεπε	Αποφυγή μέσω Διαπροσωπικών Σχέσεων (προσωπική ικανότητα Διευθυντή μέσα από την προσέγγιση ατόμων και θεσμών) και Άτυπου Δικτύου Πληροφόρησης Δ/ντων (Δεν μπορούν να το υπερβούν όλοι)	ΛΙΓΟΙ
<b>Εμπόδια διδασκαλίας ή/και αξιολόγησης</b>	Σχολική Νομοθεσία Αξιολόγησης Μαθητή (πολύ περιορισμένες μορφές και τρόποι αξιολόγησης του μαθητή)	Δεν μπορούν να το υπερβούνε	ΑΡΚΕΤΟΙ
<b>Εμπόδια διοίκησης – λειτουργίας του σχολείου</b>	Έλλειψη διδακτικού προσωπικού (εκπαιδευτικοί διαφόρων ειδικοτήτων)	Ορισμένες φορές σε συνεργασία με το Π.Υ.Σ.Δ.Ε. (Δεν αντιμετωπίζεται πάντα ή από όλους)	ΑΡΚΕΤΟΙ
	Απουσία γραμματειακής υποστήριξης	Περιστασιακά διατίθεται κάποιος εκπαιδευτικός, δράση χωρίς συνέχεια, με αποτέλεσμα η λειτουργία να μην είναι επαρκής	ΑΡΚΕΤΟΙ
	Έλλειψη προσωπικού φύλαξης, γενικών καθηκόντων, ψυχολογικής υποστήριξης και κοινωνικών λειτουργών	Δεν μπορούν να το υπερβούνε	ΛΙΓΟΙ
<b>Εμπόδια επαγγελματικής ανάπτυξης των σχολικών διευθυντών – ηγετών</b>	Απουσία προγραμμάτων επιμόρφωσης ή Υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης μόνο σε μεγάλα αστικά κέντρα και με κλήρωση (π.χ. επιμόρφωση β' επιπέδου Τ.Π.Ε.) => μη επιλογή ή/και αδυναμία παρακολούθησης κόστους, χρόνου και ασφάλειας	Επιμόρφωση με προσωπικό κόστος /Δεν μπορούν να το υπερβούν όλοι Υπέρβαση με προσωπικό κόστος και διακινδύνευση ασφάλειας (δεν μπορούν να το υπερβούν όλοι)	ΣΧΕΔΟΝ ΟΛΟΙ
<b>Εμπόδια στην ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών</b>	Συνεχείς αλλαγές προγραμμάτων & απαιτήσεων τους κάθε χρόνο από την πλευρά του Υπουργείου, χωρίς καμία συνέχεια συνοχή	Αναζήτηση διεξόδων μέσω Άτυπου Δικτύου Πληροφόρησης Δ/ντων (Δεν μπορούν να το υπερβούν όλοι)	ΛΙΓΟΙ

	<p>Φθίνουσα πορεία ενδιαφέροντος και διάθεσης μαθητών και εκπαιδευτικών να συμμετέχουν σε επιμέρους προγράμματα</p> <p>αιτίες: α) απουσία κίνητρων για εκπαιδευτικούς κατάργηση του πλεονεκτήματος της συμπλήρωσης του ωραρίου με το 2ωρο/εβδομάδα, β) φόρτος στα προγράμματα των μαθητών φροντιστήρια, άλλες σπουδές κ.α.)</p>	<p>Μέσα από το διάλογο και αμοιβαίες υποχωρήσεις – (Δεν αντιμετωπίζεται πάντα)</p>	<p>ΑΡΚΕΤΟΙ</p>
<p><b>Εσωτερικά εμπόδια</b> (πηγάζουν από τον ίδιο μας τον εαυτό)</p>	<p>Άγχος / Ανασφάλεια Διευθυντή εάν θα μπορέσει να εμπνεύσει τους εκπαιδευτικούς του με το όραμά του για το σχολείο</p>	<p>Προσωπική εργασία, Ενσυναίσθηση και συνεχής αγώνας προσπάθεια</p>	<p>ΛΙΓΟΙ</p>

Στον Πίνακα 1 αναφέρονται 10 διαφορετικές πηγές εμποδίων ή περιορισμών της αυτονομίας των σχολικών διευθυντών στο έργο τους και συνολικά 28 διαφορετικά είδη εμποδίων, όπως αυτά προέκυψαν από τις συζητήσεις στο πλαίσιο των συνεντεύξεων της ποιοτικής έρευνας. Τα κυριότερα εμπόδια είναι τα Κρατικά Εμπόδια και τα Εμπόδια στη Σχολική Κοινότητα, ενώ ακολουθούν τα Εμπόδια Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Φορέων, καθώς και τα Εμπόδια Α/θμιας και Β/θμιας Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της κάθε Περιφερειακής Ενότητας. Σημαντικά είναι και τα εμπόδια που κατατάσσονται στον τομέα Λειτουργίας του Σχολείου, με κυριότερο αυτό της απουσίας γραμματειακής υποστήριξης, καθώς και των άλλων τομέων που περιγράφουν την άσκηση του έργου του Διευθυντή.

Από την ανάλυση των κυριότερων τάσεων, όπως αυτές αποτυπώθηκαν στον παραπάνω πίνακα, προκύπτει ότι *όλοι οι Διευθυντές αναφέρουν ως κυριότερα – συνήθη εμπόδια που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους αυτά που προέρχονται από το κράτος* και οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στις αδυναμίες αγκυλώσεις της σχολικής νομοθεσίας και γενικότερα το συγκεντρωτισμό του εκπαιδευτικού συστήματος. Ανάμεσα σε αυτά ξεχωρίζουν οι συνεχείς και πρόχειρες αλλαγές σε διατάξεις οι οποίες εμποδίζουν τους μακροπρόθεσμους σχεδιασμούς, η χρονοβόρα αποκατάσταση υλικών ζημιών και τα προβλήματα επικοινωνίας και συνεργασίας, το αυστηρότατο και ανελαστικό Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών (Α.Π.Σ.) που δεν επιτρέπει παρεμβάσεις – τροποποιήσεις προς όφελος της μαθησιακής διαδικασίας και των ιδιαιτεροτήτων των μαθητών κάθε σχολείου, καθώς και η αδυναμία αυτόνομης (από το Διευθυντή) πρόσκλησης ομιλητών σε εκδήλωση εντός του σχολείου, η οποία συνιστά μία πολύπλοκη, χρονοβόρα και προβληματική διαδικασία. Αντίστοιχα προβληματική, λόγω της γραφειοκρατίας, είναι σύμφωνα με τον Φερεντίνο (Δημητρόπουλος, 2016, σ.14). και η διοργάνωση μίας απλής ημερήσιας διδακτικής επίσκεψης ενός σχολείου (εκδήλωση εκτός του σχολείου), αφού γι' αυτή απαιτείται αρχικά η έγκριση από το Σχολικό Σύμβουλο και στη συνέχεια εμπλέκεται η Δ/ση εκπαίδευσης και ο αρμόδιος Αντιπεριφερειάρχης.

Ανάμεσα στις άλλες κατηγορίες εμποδίων ξεχωρίζουν ως πιο συχνά αναφερόμενα τα εμπόδια στη σχολική κοινότητα και ιδιαίτερα οι μετακινήσεις εκπαιδευτικών σε 2 ή περισσότερα σχολεία. Οι καταστάσεις αυτές φαίνεται ότι δημιουργούν περιορισμούς και μεταβάλλουν συνεχώς τα προγράμματα των σχολείων, υποχρεώνοντας συχνά τους Διευθυντές να προχωρούν σε αμοιβαίες υποχωρήσεις με άλλους Διευθυντές όμορων σχολείων.

Επιπρόσθετα, ένα σημαντικό αριθμός Διευθυντών εκτιμά ότι το αυστηρό και ανελαστικό Α.Π.Σ., σε συνδυασμό με τα επιμέρους λειτουργικά προβλήματα μέσα στην αίθουσα καθιστούν στην ουσία πρακτικά μη επωφελής, ανέφικτη και χρονοβόρα την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων μάθησης (π.χ. ομαδοσυνεργατικές – μαθητοκεντρικές διδασκαλίες, Τεχνο-

λογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών Τ.Π.Ε. κ.α.). Κατά συνέπεια, δεν είναι λίγοι εκείνοι που εκτιμούν ότι η αυτονομία του τρόπου διδασκαλίας που θα εφαρμόσουμε στην τάξη είναι περισσότερο θεωρητική και λιγότερο ουσιαστική. Παραθέτουμε ένα ενδεικτικό απόσπασμα:

*«Στην πράξη όμως δε μπορείς να εφαρμόσεις σύγχρονες μεθόδους και μαθητοκεντρικές διδασκαλίες, δε φτάνει ο χρόνος... Η διδακτική ώρα έχει 35 ρεαλιστικά διαθέσιμα λεπτά, όχι παραπάνω... από τα 35 αυτά λεπτά αν θες να ανταποκριθείς στο αναλυτικό πρόγραμμα πρέπει να διδάξεις δασκαλοκεντρικά, αυτό είναι το μεγάλο πρόβλημα στο σχολείο μας, οπότε και εκεί η αυτονομία φεύγει» (Δ7).*

Ανάμεσα στις άλλες κατηγορίες εμποδίων φαίνεται να ξεχωρίζουν αυτά που αφορούν στην επαγγελματική ανάπτυξη των διευθυντών και ειδικότερα η απουσία προγραμμάτων επιμόρφωσης ή όταν αυτά υλοποιούνται, όπως π.χ. αυτό της επιμόρφωσης β' επιπέδου Τ.Π.Ε., αυτό συμβαίνει μόνο σε μεγάλα αστικά κέντρα και με κλήρωση. Ως αποτέλεσμα, οι Διευθυντές είτε δεν κληρώνονται είτε αδυνατούν να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα αυτό λόγω κόστους, χρόνου και ασφάλειας. Ιδιαίτερα σημαντικό θεωρείται και το εμπόδιο που αφορά την οικονομική πολιτική στα σχολεία, όπως αυτή διαμορφώνεται μέσα από την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Οι σχολικοί ηγέτες δηλώνουν ότι τα χρήματα προς τις σχολικές επιτροπές είναι πλέον ελάχιστα, ενώ και οι διαδικασίες διαχείρισης για τις συμβάσεις προμηθειών τους (π.χ. φάρμακα, είδη καθαριότητας κ.α.) είναι χρονοβόρες, με συνέπεια συχνά να μην προμηθεύονται τελικά τα απαραίτητα, γιατί έχει εξαντληθεί το διατιθέμενο πόσο. Επιπλέον, οι Διευθυντές υπογραμμίζουν τη φθίνουσα πορεία ενδιαφέροντος και διάθεσης μαθητών και εκπαιδευτικών να συμμετέχουν σε επιμέρους προγράμματα (αγωγής υγείας, περιβαλλοντικής εκπαίδευσης κ.α.), εξαιτίας της απουσίας κινήτρων τόσο για τους μαθητές όσο και για τους εκπαιδευτικούς (δεν ισχύει πλέον η συμπλήρωση ωραρίου μέσω αυτών των προγραμμάτων).

Άλλοι διευθυντές αναφέρουν επιπρόσθετα ότι, εκτός από τα εμπόδια που οφείλονται στο συγκεντρωτικό χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος, υφίστανται και άλλα εμπόδια στο έργο τους όπως *«η νομοθεσία που ορίζει ότι ο Διευθυντής πρέπει, εκτός από το διοικητικό να έχει και διδακτικό έργο. Ο Διευθυντής θα έπρεπε να είναι καθαρά διοικητικό στέλεχος»* (Δ9). Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι η πλειοψηφία των διευθυντών φαίνεται να αναγνωρίζει το σημαντικό πρόβλημα που υφίσταται στην ταυτόχρονη άσκηση εκπαιδευτικού και διοικητικού έργου, αλλά δηλώνει ότι αυτό μπορεί και πρέπει να επιλυθεί όχι με την παύση προσφοράς εκπαιδευτικού έργου από τη μεριά του Διευθυντή αλλά με την ενίσχυση του έργου του διευθυντή με κατάλληλη γραμματειακή υποστήριξη (διοικητικό προσωπικό).

Σε γενικές γραμμές διαφαίνεται ότι οι Διευθυντές επιθυμούν να υπήρχε ένας πολύ μεγαλύτερος βαθμός αυτονομίας στο έργο τους, αλλά με επιμέρους περιορισμούς όπως χαρα-

κτηριστικά αναφέρεται. Οι σύγχρονοι Διευθυντές αισθάνονται ότι έχουν σημαντικό βαθμό αυτονομίας, κυρίως στον παιδαγωγικό τομέα (π.χ. στη συμπεριφορά μαθητών στους διαδρόμους, στις εκδρομές του σχολείου κλπ) και γενικότερα στους κανόνες λειτουργίας του σχολείου, οι οποίοι διαμορφώνονται από κάθε σύλλογο καθηγητών. Είναι επομένως ικανοποιημένοι με το βαθμό αυτονομίας και ευελιξίας που έχουν μέσα από τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων. Ταυτόχρονα, αναγνωρίζουν ότι έχουν γίνει ορισμένα σημαντικά βήματα τόσο στο επίπεδο της ενίσχυσης της υλικοτεχνικής υποδομής των σχολείων (π.χ. διαδραστικοί πίνακες, εργαστήρια κ.α.) όσο και στον τομέα της διδασκαλίας και της αξιολόγησης, κυρίως ως προς τη βελτίωση των όρων διδασκαλίας.

Επιπλέον, οι διευθυντές δήλωσαν ότι αισθάνονται τους περιορισμούς στην αυτονομία τους από διαφορετικές κατευθύνσεις, δηλαδή τόσο από το Υπουργείο Παιδείας με τις ελλείψεις και τις ανελαστικές διατάξεις όσο και από την Τοπική Κοινωνία, κυρίως μέσα από την ελλιπή χρηματοδότηση των σχολικών επιτροπών, με αποτέλεσμα τη συνολική υποβάθμιση του έργου του Διευθυντή και του σχολείου.

Η μεγάλη πλειοψηφία των σχολικών ηγετών, νέοι αλλά και έμπειροι, ανέφεραν ότι στο γενικότερο πλαίσιο άσκησης του ρόλου τους *στηρίζονται πάρα πολύ στις επικοινωνίες τους με ένα δίκτυο σχολικών διευθυντών που έχουν αναπτύξει μεταξύ τους*. Το δίκτυο αυτό από εδώ και στο εξής θα το αναφέρουμε ως *«Άτυπο Δίκτυο Πληροφόρησης Σχολικών Διευθυντών – Ηγετών» ή «Άτυπο Δίκτυο»*. Μέσα από τα δίκτυα αυτά, που έχουν σαφώς μη ελιτίστικο χαρακτήρα, οι διευθυντές επικοινωνούν τακτικά, ανταλλάσσουν απόψεις και συμβουλές σε επιμέρους τομείς λειτουργίας του σχολείου και αποκρυσταλλώνουν πολλά ζητήματα, προκειμένου να αποφασίσουν πως θα τα χειριστούν στο σχολείο τους. Κάθε ένα από αυτά τα δίκτυα φαίνεται να συνιστά ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο στη διαχείριση των βαθμών αυτονομίας τους και ειδικότερα στη διαμόρφωση του τρόπου που ελίσσονται, αποφασίζουν και κινούνται οι σύγχρονοι σχολικοί ηγέτες της Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης. Ακολουθεί ενδεικτικά η άποψη ενός παλιού διευθυντή για το άτυπο δίκτυο στο οποίο συμμετέχει:

*«και εγώ στην αρχή της θητείας μου ως Διευθυντής συμβουλευόμουν κάποιους, γιατί δεν μπορείς πάντα να κοιτάς τι γράφει ο νόμος ή τι γράφει το «εγχειρίδιο του καλού Διευθυντή». Δηλαδή πρέπει να ενδιαφέρεσαι και να δεις στην πράξη τι έκανε κάποιος άλλος που έχει κάποια ανάλογη περίπτωση με αυτή που σε απασχολεί, πως αντέδρασε, τι αποτελέσματα είχε... ως μία άτυπη μελέτη περίπτωσης μέσα από μία φιλική κουβέντα» (Δ5).*

Από τη συζήτηση με τους διευθυντές προέκυψαν ορισμένα ενδιαφέροντα ποιοτικά στοιχεία αναφορικά με τα άτυπα δίκτυα πληροφόρησης σχολικών διευθυντών Α/θμιας και

B/θμιας εκπαίδευσης. Το δίκτυο κάθε σχολικού ηγέτη αποτελείται περίπου από 7 – 10 διευθυντές, η πλειοψηφία των οποίων είναι πολύ έμπειροι. Κάθε διευθυντής μιλάει σχεδόν καθημερινά ή μέρα παρά μέρα με ορισμένους από τους διευθυντές του δικτύου του, ανάλογα με τα θέματα που αντιμετωπίζει κάθε φορά, ενώ ο χρόνος που αφιερώνει γι' αυτές τις επικοινωνίες κυμαίνεται από μερικά λεπτά της ώρας έως το πολύ 1 ώρα και εξαρτάται κυρίως από την εμπειρία του (περισσότερο χρόνο αφιερώνουν οι νέοι διευθυντές). Για παράδειγμα, ορισμένα από τα προβλήματα εμπόδια που ανέφεραν οι διευθυντές ότι περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους προσπαθούν και ενίοτε τα αντιμετωπίζουν μέσα από τις επικοινωνίες με συναδέλφους σχολικούς διευθυντές του δικτύου τους. Οι διευθυντές μικρότερων σχολείων φαίνεται ότι συνεργάζονται μέσα από τα δίκτυα τους με άλλους 2-3 διευθυντές σχολείων, προκειμένου μεταξύ άλλων, να διοργανώσουν «και κοινές εκδρομές και να περιορίσουν τα έξοδα για τους μαθητές και το σχολείο» (Δ1).

Σε ορισμένες περιπτώσεις οι διευθυντές δηλώνουν ότι το άτυπο δίκτυό τους εκτείνεται και εκτός της Περιφερειακής τους Ενότητας και της ίδιας της Περιφέρειας τους. Κατά συνέπεια, μπορούμε ίσως να υποθέσουμε ότι η αξιοποίηση αυτής της μορφής επικοινωνίας μέσω του Άτυπου Δικτύου Πληροφόρησης Σχολικών Διευθυντών έχει επεκταθεί, αξιοποιείται και εφαρμόζεται από τους σχολικούς ηγέτες Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια. Επομένως, πρέπει να θεωρείται πολύ πιθανό το γεγονός τα διάφορα μικρά άτυπα δίκτυα σχολικών διευθυντών σε επιμέρους περιοχές της χώρας να ενώνονται (ή να επικοινωνούν μέσω κοινών κόμβων / διευθυντών), συνιστώντας τελικά ένα μεγαλύτερο και πιο εκτεταμένο άτυπο δίκτυο πληροφόρησης σχολικών διευθυντών.

Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των διευθυντών εκτιμούν ότι αυτά τα άτυπα δίκτυα έχουν δημιουργηθεί μεταξύ τους από την έλλειψη επιμόρφωσης που έχουν οι ίδιοι οι διευθυντές, αλλά και από τα βασικά στοιχεία του συγκεντρωτισμού, της πολυνομίας και της πολυμορφίας του εκπαιδευτικού μας συστήματος. Παράλληλα αναγνωρίζουν ότι, σε αντίθεση με οποιοδήποτε άλλο εργαλείο εκπαιδευτικής πολιτικής, τα άτυπα δίκτυα σχολικών ηγετών είναι εξαιρετικά προσαρμοσμένα στο τοπικό συγκείμενο (context) και τις ιδιαιτερότητές του και επομένως έχουν βρει λειτουργικό κενό εκεί και έχουν αναπτυχθεί. Ακολουθεί ένα χαρακτηριστικό απόσπασμα της άποψης ενός διευθυντή:

*«Μέσα από το δίκτυο αυτό προάγεται η επικοινωνία μεταξύ μας εξαιτίας της πολυμορφίας της σχολικής νομοθεσίας, των νέων διατάξεων και ρυθμίσεων που συνεχώς τίθενται στην εκπαίδευση, της απουσίας επιμόρφωσης κ.α. ... όσο περισσότερο προσπαθούν να μας περιορίσουν και να μας δημιουργήσουν περισσότερη γραφειο-*

*κρατία εμείς επικοινωνούμε περισσότερο μεταξύ μας για να αποκρυσταλλώνουμε απόψεις, σκέψεις κλπ.» (Δ3).*

Ένα άλλο ιδιαίτερα εντυπωσιακό χαρακτηριστικό αυτών των άτυπων δικτύων πληροφόρησης είναι το μέγεθος της εμπιστοσύνης που τους δείχνουν οι διευθυντές που συμμετέχουν σε αυτά και ιδιαίτερα οι νέοι διευθυντές. Μία εμπιστοσύνη που, σύμφωνα με ορισμένους διευθυντές, οφείλεται πρωτίστως στην αλληλεγγύη και την ειλικρίνεια. Ακολουθούν δύο χαρακτηριστικά αποσπάσματα:

*«συζητάμε τα πάντα, για τα ζητήματα λειτουργίας του σχολείου, για τις δράσεις που σκοπεύουμε να κάνουμε, για παιδαγωγικά θέματα... και από εκεί και με βάση πάντα τη σχολική νομοθεσία, αποκρυσταλλώνω τι πρέπει να κάνω, πώς να το κάνω, ορισμένες φορές αυτοσυγκρατούμαι και γενικά παίρνω πολλές κατευθύνσεις από τις συζητήσεις αυτές» (Δ2).* Ο ίδιος διευθυντής στο πλαίσιο αντιμετώπισης ενός ιδιαίτερου ζητήματος δήλωσε, επίσης, ότι: *«Αισθάνομαι ότι το δίκτυό μου είναι πολύ καλό... μου έβγαλε τον καλό μου εαυτό... μία συζήτηση με ένα σωστό και έμπειρο διευθυντή μου έδωσε τη σωστή κατεύθυνση» (Δ2),* ενώ ένας άλλος διευθυντής ανέφερε χαρακτηριστικά: *«...μπορώ επίσης να σας πω ότι περισσότερο εμπιστοσύνη έχω σε αυτούς τους συναδέλφους μου διευθυντές (στο άτυπο δίκτυο) παρά στη Διεύθυνση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης» (Δ6).*

Μέσα από τη συζήτηση πρόεκυψαν και ορισμένες πολύ σημαντικές προτάσεις των Διευθυντών, αναφορικά με τους τρόπους με τους οποίους αντιλαμβάνονται το σύγχρονο ρόλο του σχολείου και τους άξονες, στους οποίους οφείλει να εστιάσει η πολιτεία για να περιορίσει ή/και να εξαλείψει κάποια από τα υφιστάμενα εμπόδια αυτονομίας στο έργο τους. Ανάμεσα σε αυτές τις προτάσεις περιλαμβάνονται ορισμένες επιμέρους δυνατότητες του σχολείου όπως: α) να παρεμβαίνει ακόμη και στα Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών (Α.Π.Σ.) και επιπρόσθετα να του δίνεται ακόμη και η επιλογή να αναπτύξει το δικό του μάθημα και στη συνέχεια να το εντάξει στο Α.Π.Σ. του, β) στο πλαίσιο των τοποθετήσεων εκπαιδευτικών στην αρχή του σχολικού έτους, να προσκαλέσει (ανοιχτή πρόσκληση) όποιον εκπαιδευτικό θέλει να συνεργαστεί με αυτό, στα πλαίσια της νομοθεσίας που υλοποιεί η κάθε Διεύθυνση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης, και γ) να μεταβάλλει το ωράριο λειτουργίας του, δημιουργώντας ένα ικανοποιητικό ελεύθερο δημιουργικό χρόνο (π.χ. ένα διάλειμμα μισής ώρας, προκειμένου οι μαθητές να πάνε στη βιβλιοθήκη, να συζητήσουν προβλήματα κ.α.). Ενδεικτικά παραθέτονται τα ακόλουθα αποσπάσματα:

*«Θεωρώ ότι το σχολείο θα έπρεπε να παρεμβαίνει ακόμη και στα Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών, να του αφήνεται η επιλογή να αναπτύσσει ένα μάθημα δικό του*



και αφού κάνει το ίδιο προκήρυξη να έρχεται άμεσα το ίδιο το σχολείο σε επαφή με εκπαιδευτικό προσωπικό, με το νομικό πλαίσιο που το καθορίζει, κάθε φορά, το κράτος, προκειμένου στη συνέχεια να εντάξει το μάθημα αυτό στο Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών του» (Δ8).

«...θεωρώ επίσης ότι τα Π.Υ.Σ.Δ.Ε. με τον τρόπο που δουλεύουν δημιουργούν σοβαρά εμπόδια στο έργο μας... κάθε χρόνο οι τοποθετήσεις πηγαίνουν μέχρι το Νοέμβριο, με αποτέλεσμα τα σχολεία να μην έχουν προσωπικό και πρόγραμμα, αυτό είναι αδικαιολόγητο... Αν θέλουμε να κινηθούμε γρηγορότερα, πιο λειτουργικά και πιο δημιουργικά θα μπορούσε το σχολείο να προσκαλέσει (ανοιχτή πρόσκληση) όποιον εκπαιδευτικό θέλει να συνεργαστεί με αυτό και στα πλαίσια της νομοθεσίας που υλοποιεί η κάθε Διεύθυνση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης» (Δ8).

«Θα ήθελα πάρα πολύ να μπορούσα να αλλάξω το ωράριο λειτουργίας του σχολείου και να αφήσω ένα διάλειμμα μισής ώρας για να μπορούν οι μαθητές μου να πάνε στη βιβλιοθήκη, να συζητήσουν προβλήματα, δηλαδή να δημιουργήσω ένα ικανοποιητικό ελεύθερο δημιουργικό χρόνο ,συγκεντρωμένο όμως γιατί τα 5 λεπτά που έχουν στα καθιερωμένα διαλείμματα δεν φτάνουν (το παιδί παίρνει ένα σάντουιτς, πάει τουαλέτα κλπ)» (Δ7).

#### **4.5 Συσχέτιση επαγγελματικής ανάπτυξης και αυτονομίας διευθυντών**

Όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη η γενικότερη αίσθηση που επικρατεί είναι ότι οι διευθυντές αισθάνονται ότι αυτή έχει κυριολεκτικά αφεθεί στις πλάτες τους, αφού το υπουργείο εδώ και χρόνια δεν τους παρέχει επιμόρφωση και εκπαίδευση. Στο ζήτημα αυτό οι σχολικοί Διευθυντές που δεν υπηρετούν σε μεγάλα αστικά κέντρα αισθάνονται ακόμη πιο πολύ αδικημένοι, αφού στην ουσία, (όπως αναφέρθηκε χαρακτηριστικά με το παράδειγμα της επιμόρφωσης β' επιπέδου στις Τ.Π.Ε.), είτε δεν κληρώνονται λόγω του μεγάλου ενδιαφέροντος και των ελάχιστων θέσεων επιμόρφωσης, είτε αδυνατούν να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα επιμόρφωσης λόγω κόστους, χρόνου και ασφάλειας. Οι περισσότεροι διευθυντές τονίζουν ότι τόσο αυτοί όσο και οι εκπαιδευτικοί του σχολείου τους φροντίζουν να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν από μόνοι τους. Καταλαβαίνουν, δηλαδή, ποιες είναι οι ανάγκες και στρέφονται μόνοι τους προς την κάλυψή τους, μέσα από κατάλληλα προγράμματα πτυχίων, μεταπτυχιακών και επιμορφώσεων. Ταυτόχρονα, οι διευθυντές φαίνεται να εκτιμούν ότι «δεν δίνεται η δυνατότητα μέσα στο σχολείο να εξελίσσεται κάποιος επαγγελματικά, αφού οι μορφές της ενδοϋπηρεσιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης υφίστανται, αλλά δεν είναι ευέλικτες, αφού λειτουργούν ανεπίσημα (απογεύματα ή σε ιδιαίτερες μέρες και χωρίς κάποιο κίνητρο για τους

εκπαιδευτικούς), και επομένως δουλεύουν σε ένα μικρό βαθμό και συνήθως αποτυγχάνουν» (Δ7).

Σχεδόν όλοι οι Διευθυντές ανέφεραν τη γνωστή φράση: «Γηράσκω αεί διδασκόμενος», αναγνωρίζοντας ότι, ακόμη και παρά την πολύτιμη προϋπηρεσία και τα χρόνια εργασίας, όλοι οφείλουν να συνεχίζουν να διδάσκονται και να μαθαίνουν. Επομένως, θεωρούν ότι οφείλουν να ενισχύουν και να επικαιροποιούν συνεχώς όλα τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) για την αντιμετώπιση των ιδιαίτερα πολύπλοκων πλέον ζητημάτων που δημιουργούνται στα δυναμικά εξελισσόμενα περιβάλλοντα των σύγχρονων σχολικών μονάδων. Είναι πολύ χαρακτηριστική η άποψη ενός Διευθυντή και για τα δύο παραπάνω ζητήματα:

«... θεωρώ όμως ότι γενικά λείπουν γνώσεις οι οποίες δεν έχουν δοθεί συστηματικά, δεν υπάρχουν επιμορφώσεις στους διευθυντές τέτοιες που να τους δίνουν τις ικανότητες, τις δυνατότητες να ασκήσουν σωστά το έργο τους» (Δ4) και

«...θεωρώ ότι πάντα αυτές οι επιστήμες (Διοίκησης και Δημοσίων Σχέσεων) εξελίσσονται, αυτές οι γνώσεις διαμορφώνονται με καινούργιους τρόπους, πρέπει να υπενθυμίζονται συνεχώς. Εκτιμώ, δηλαδή, ότι υπάρχει μία συνεχής ανάγκη υποστήριξης ... και να υπογραμμίσω ότι οι ανάγκες και οι απαιτήσεις αυτής της θέσης δεν έχουνε στην ουσία καμία σχέση με το διδακτικό αντικείμενο του καθένα, το γνωστικό μέρος κλπ... που σημαίνει δηλαδή ότι είναι κάτι διαφορετικό, θέλει μία άλλη προσοχή και η πολιτεία οφείλει να φροντίσει γι' αυτό» (Δ4).

Ορισμένοι από τους Διευθυντές υπογραμμίζουν ότι τα απαραίτητα εφόδια για τη διαχείριση των ζητημάτων των σχολείων δεν είναι μόνο γνωστικά, αλλά είναι κυρίως συναισθηματικά και γενικότερα εφόδια που πρέπει να έχει κάποιος στο χαρακτήρα του και στον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζει τους ανθρώπους, τις καταστάσεις, αλλά και τον ίδιο του τον εαυτό μέσα από την εργασία και το ρόλο του στο σχολείο. Κατά συνέπεια, οι διευθυντές θεωρούν ότι όταν αφιερώνουν χρόνο προς τους εκπαιδευτικούς τους σε συναισθηματικό επίπεδο, όταν δηλαδή οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ότι είναι σε ένα ευχάριστο, φιλικό και ασφαλές περιβάλλον στο οποίο προάγεται η επικοινωνία και η διάθεση ανθρώπινου πλησιάζματος τότε αισθάνονται ότι μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα τα πράγματα και τις σχέσεις στο σχολείο. Αυτές οι απόψεις φαίνεται σε ένα βαθμό να επιβεβαιώνουν το *Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας* ή / και το *Συμμετοχικό στυλ ηγεσίας* (Leithwood, Day, Sammons, Harris & Hopkins, 2006, σ. 12-13), με τα οποία δείχνει ότι συντάσσεται η πλειοψηφία των Διευθυντών στην 1η Θεματική Ενότητα. Είναι χαρακτηριστική η άποψη:

«δεν είναι θέμα επιμόρφωσης μόνο... με την επιμόρφωση ή με τη μόρφωση, αν θέλετε, μαθαίνει κανείς κάποιες τεχνικές... Είναι ορισμένα πράγματα όμως τα οποία ή

*τα έχεις ή δεν τα έχεις, όσες τεχνικές (από επιμόρφωση) και να μάθεις αν δεν μπορείς να πλησιάσεις τον άλλο είναι τελειωμένη υπόθεση... Μου αρέσει η επικοινωνία και η επαφή και κυρίως να μιλάω πολύ με τους ανθρώπους, τόσο με τους εκπαιδευτικούς όσο και με της τοπικής κοινωνίας του σχολείου μου, προτού φτάσω σε κάποια απόφαση» (Δ5).*

Επιπλέον κάποιοι Διευθυντές θεωρούν ότι τα πιο απαραίτητα εφόδια από όλα είναι η καθημερινή εμπειρία, η οποία έρχεται με τα χρόνια αλλά δεν ολοκληρώνεται ποτέ αφού στο σχολικό περιβάλλον προκύπτουν συνεχώς νέα ζητήματα, και κυρίως η διάθεση, η όρεξη και το μεράκι γι' αυτό που κάνει ο καθένας μας. Τέλος στις προτιμήσεις των σχολικών ηγετών αναφορικά με τις υφιστάμενες ή δυνητικές ανάγκες επιμόρφωσής τους, προκειμένου να ενισχύσουν την αυτονομία και τα περιθώρια ελιγμών τους, ξεχωρίζουν κυρίως οι θεματικές ενότητες επιμόρφωσης που αφορούν στη *διαχείριση κρίσεων – συγκρούσεων, στη διαχείριση σχέσεων και συναισθημάτων, στην επιμόρφωση σε διοικητικά και λειτουργικά θέματα της σχολικής μονάδας, με αναφορά στα οικονομικά ζητήματα και τη συνεργασία με την τοπική επιτροπή, καθώς και στη διαχείριση – αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και στην ψυχολογική υποστήριξη μαθητών και εκπαιδευτικών.* Για το τελευταίο αυτό ζήτημα σχεδόν όλοι οι Διευθυντές αναφέρουν ότι κρίνουν πλέον απολύτως απαραίτητη τη σταθερή παρουσία ψυχολόγων και κοινωνικών λειτουργών στα σχολεία τους.

Μέσα από τη συζήτηση προέκυψαν και πάλι ορισμένες χρήσιμες προτάσεις των Διευθυντών, κυρίως για τις μορφές επιμόρφωσής τους. Ανάμεσα σε αυτές αναφέρονται: α) η σχεδίαση σεμιναρίων εκτεταμένης διάρκειας, τα οποία κάθε Διευθυντής θα μπορούσε να παρακολουθήσει *«σε κάποιο άλλο σχολείο στην Ελλάδα, προκειμένου να δει από κοντά μία άλλη μορφή διοίκησης (χειρότερη ή καλύτερη, η οποία όμως θα του δώσει εμπειρίες), σε συνεχόμενη διάρκεια και μορφή, και όχι λίγων ωρών, όπου εκεί τα πράγματα εξιδανικεύονται»* (Δ1) και β) η υλοποίηση στοχευμένων σεμιναρίων – προγραμμάτων επιμόρφωσης στο τομέα της διοίκησης του σχολείου από τις Β/θμίες Διευθύνσεις κάθε Περιφερειακής Ενότητας. *«Οι Διευθύνσεις έχουν παραμελήσει εντελώς αυτού του είδους το παράλληλο έργο τους, δηλαδή να επιμορφώνουν τους Διευθυντές»* (Δ8).

#### **4.6 Βαθμός σχολικής αυτονομίας και ικανοποίηση διευθυντών**

Στην ενότητα αυτή ζητήθηκε αρχικά από τους σχολικούς διευθυντές να αναφέρουν εάν αισθάνονται ικανοποιημένοι από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχουν στο πλαίσιο των συνεργασιών τους τόσο με τις προϊστάμενες δομές (Υπουργείο, Περιφερειακή Δ/ση Εκπαίδευσης, Δ/ση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής τους Ενότητας), με

συναδέλφους τους διευθυντές και εκπαιδευτικούς, με τους φορείς της τοπικής τους κοινωνίας, καθώς και με τις οντότητες του σχολείου τους (συλλόγους γονέων, διδασκόντων αλλά και μαθητές). Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ταξιθετούνται στον ακόλουθο πίνακα

<b>Δομές – Οντότητες Συνεργασίας</b>	<b>Σχόλια – Παρατηρήσεις Τάσεις</b>
<b>Δομές εκπαίδευσης και προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.</b>	Η πλειοψηφία των Διευθυντών δεν είχε ή δεν έχει άμεση συνεργασία
<b>Δομές – υπηρεσίες εκπαίδευσης και προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή, Σχολικούς Συμβούλους, κ.α.)</b>	Μέτριο επίπεδο ικανοποίησης όσον αφορά την αυτονομία στις συνεργασίες. Κυρίαρχες απόψεις ότι: α) η Περιφερειακή Δ/νση έχει τους δικούς της περιορισμούς – έλλειμμα αυτονομίας στο συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, β) ο θεσμός των συμβούλων δε λειτουργεί όπως θα έπρεπε (είναι συχνά κατευθυντικοί, περιοριστικοί, χωρίς περιθώρια ελιγμών)
<b>Α/θμια και Β/θμια Διεύθυνση Εκπαίδευσης της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)</b>	Μέτριο επίπεδο ικανοποίησης όσον αφορά την αυτονομία στις συνεργασίες. Κυρίαρχες απόψεις ότι: α) και η Α/θμια και Β/θμια Δ/νση Εκπαίδευσης έχει τους δικούς της περιορισμούς – έλλειμμα αυτονομίας στο συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, β) κάνουν ό,τι μπορούν, λύνουν ζητήματα, αλλά αυτό συχνά δεν είναι αρκετό, γ) οι υπηρεσίες της Α/θμιας και Β/θμιας δεν εμπιστεύονται και θέλουν να επιβλέπουν τους Διευθυντές
<b>Σχολικούς ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή/και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής ενότητας</b>	Μέτριο έως υψηλό επίπεδο ικανοποίησης όσον αφορά την αυτονομία στις συνεργασίες. Οι Διευθυντές σχολείων σε αγροτικές περιοχές δηλώνουν μέτριο επίπεδο ικανοποίησης, που ίσως εξηγείται από τις αντιπαραθέσεις που δημιουργούνται αναφορικά με τους μετακινούμενους εκπαιδευτικούς και τα προβλήματα στα προγράμματα των σχολείων
<b>Φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.)</b>	Μέτριο επίπεδο ικανοποίησης όσον αφορά την αυτονομία στις συνεργασίες. Κυρίαρχες απόψεις ότι: α) και η τοπική κοινωνία έχει τους δικούς της περιορισμούς (απουσία πόρων), που αποτυπώνονται κυρίως όσο στα οικονομικά προβλήματα των σχολικών επιτροπών όσο και στις καθυστερήσεις αποκατάστασης υλικών ζημιών, β) οι φορείς της τοπικής κοινωνίας είναι απαραίτητοι και θα μπορούσαν να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στα σχολεία
<b>Σύλλογο γονέων και κηδεμόνων</b>	Υψηλό έως μέτριο επίπεδο ικανοποίησης όσον αφορά την αυτονομία στις συνεργασίες. Οι Διευθυντές: α) δεν αισθάνονται ότι περιορίζεται η αυτονομία τους στις συνεργασίες με τους γονείς – κηδεμόνες. β) όσοι δηλώνουν χαμηλό βαθμό ικανοποίησης αναφέρουν ότι οι γονείς είναι αδιάφοροι, χωρίς διάθεση για συμμετοχή. Ορισμένοι από αυτούς υπηρετούν σε σχολεία αγροτικών περιοχών, όπου υφίστανται και άλλα ζητήματα (π.χ. ανταγωνισμός γειτονικών κοινοτήτων, κόστη μετακίνησης) που δεν ευνοούν την ενασχόληση των γονέων με το σχολείο
<b>Εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων</b>	Υψηλό το επίπεδο ικανοποίησης όσον αφορά την αυτονομία στις συνεργασίες. Σχεδόν όλοι οι Διευθυντές αισθάνονται ικανοποιημένοι από το βαθμό αυτονομίας που έχουν στις συνεργασίες τους με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους. Επαναλαμβάνουν ότι στους συλλόγους επικρατεί το δημοκρατικό ή/και συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, με συνδιαμόρφωση προτεραιοτήτων και προοπτικών του σχολείου
<b>Μαθητές του σχολείου σας</b>	Μέτριο έως υψηλό επίπεδο ικανοποίησης όσον αφορά την αυτονομία στις συνεργασίες. Οι Διευθυντές στην πλειοψηφία τους αναγνωρίζουν: α) ότι η αυτονομία στο έργο τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τη διάθεση των μαθητών να συμμετέχουν στις δράσεις του σχολείου β) ότι «υπάρχουν φουρνιές και φουρνιές μαθητών» με μεγαλύτερο ή μικρότερο ενδιαφέρον για συμμετοχή, γ) τους περιορισμούς και το πιεστικό πρόγραμμα των μαθητών αναφέροντας ότι παίρνουν ό,τι τους δίνουν οι μαθητές

Μέσα από την ερώτηση αυτή επιχειρήθηκε να διερευνηθεί εάν ο βαθμός αυτονομίας που έχει ένας σχολικός ηγέτης στο πλαίσιο του έργου του επηρεάζεται όχι μόνο από τις προϊστάμενες αρχές και δομές, αλλά και από τους σχολικούς ηγέτες άλλων σχολείων με τους οποίους συνεργάζεται, καθώς και από όλες τις οντότητες της σχολικής του μονάδας δηλαδή τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς, καθώς και τους μαθητές. Για την πληρέστερη ομαδοποίηση των απόψεων των Διευθυντών στη συγκεκριμένη ερώτηση δημιουργήθηκε ο Πίνακας 2, με ενσωματωμένα σχόλια και παρατηρήσεις.

Συνοψίζοντας τις απόψεις των διευθυντών φαίνεται ότι με τις ανώτερες δομές στην ιεραρχία (Υπουργείο, Περιφερειακή Διεύθυνση και Α/θμια και Β/θμια Διεύθυνση Εκπαίδευσης είτε δεν υπάρχει συνεργασία είτε το επίπεδο ικανοποίησης των διευθυντών όσον αφορά την αυτονομία στις συνεργασίες είναι συνήθως μέτριο. Η πλειοψηφία των διευθυντών φαίνεται να αναγνωρίζει ότι κυρίως οι τοπικές δομές εκπαίδευσης έχουν τους δικούς της περιορισμούς και σημαντικό έλλειμμα αυτονομίας εξαιτίας του συγκεντρωτικού συστήματος και το γεγονός αυτό είναι συχνά εμφανές σε πολλές από τις συνεργασίες τους με αυτές.

Μέτρια έως υψηλή είναι η αίσθηση ικανοποίησης που εκφράζουν οι διευθυντές και για τους σχολικούς ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή/και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής ενότητας, γεγονός που σε ένα βαθμό διαμορφώνεται από τα προβλήματα στα προγράμματα εξαιτίας των μετακινούμενων εκπαιδευτικών, καθώς και του ανταγωνισμού μεταξύ των όμορων σχολείων, κυρίως σε αγροτικές και ημιαστικές περιοχές, που έχει ενταθεί τα τελευταία χρόνια. Για το ζήτημα αυτό ένας διευθυντής θεωρεί ότι παίζει σημαντικό ρόλο και η διάθεση του φύλου, αναφέροντας χαρακτηριστικά:

*«επικοινωνώ πάντα με τους διευθυντές της περιοχής μου και συζητάμε, αλλά ο καθένας ακολουθεί το δρόμο του... δεν μπορέσαμε να βρούμε την κοινή συνισταμένη δράσεων, αντιλήψεων, πρακτικών... πιστεύω ότι αυτό σχετίζεται με τη διάθεση του φύλου... για παράδειγμα, με τους διευθυντές του ίδιου φύλου ακολουθούμε κοινές πρακτικές, χωρίς να έχουμε συνεννοηθεί, όπως η έμφαση που αποδίδουμε στο συναισθηματικό τομέα, στις δομές – φορείς υποστήριξης (π.χ. ψυχολόγους), ενώ με τους διευθυντές του αντίθετου φύλου αισθάνομαι ότι έχω φοβερές διαφορές... αισθάνομαι ότι κοιτάνε να καλύψουν άλλα κομμάτια όπως π.χ. πόσα χρήματα έχουν για να βάψουν το σχολείο τους να το ευπρεπίσουν κλπ.» (Δ2).*

Ο σημαντικός αριθμός ζητημάτων στις συνεργασίες των διευθυντών με τους φορείς της τοπικής κοινωνίας, με έμφαση τόσο στα οικονομικά προβλήματα των σχολικών επιτροπών όσο και στις καθυστερήσεις αποκατάστασης υλικών ζημιών φαίνεται να είναι ο κύριος

λόγος για τον οποίο το επίπεδο ικανοποίησης όσον αφορά την αυτονομία στις συνεργασίες χαρακτηρίζεται ως μέτριο. Και στην περίπτωση αυτή οι διευθυντές έχουν την τάση να αναγνωρίζουν τους περιορισμούς της τοπικής κοινωνίας (απουσία πόρων κ.α.), αλλά ταυτόχρονα δηλώνουν ότι θα μπορούσαν οι τοπικοί φορείς να επισκέπτονται πιο συχνά τα σχολεία και να αφιερώνουν χρόνο σε αυτά, και *«θα έπρεπε να δείχνουν μία μεγαλύτερη ευαισθησία στα σχολεία γενικότερα, γιατί όλο αυτό καταλήγει στα παιδιά τους»* (Δ3). Ταυτόχρονα, αναγνωρίζουν τις σημαντικές δυνατότητες για τη βελτίωση της συνεργασίας του σχολείου με την τοπική κοινωνία. *«Η κοινωνία κάθε περιοχής δίνει και ερεθίσματα και έχει σημαντικές δυνατότητες για βελτίωση»* (Δ4).

Το υψηλό έως μέτριο επίπεδο ικανοποίησης των διευθυντών όσον αφορά την αυτονομία στις συνεργασίες τους με τους συλλόγους γονέων-κηδεμόνων, δικαιολογείται από την αίσθηση που έχουν οι διευθυντές ότι εφόσον οι γονείς έχουν ενδιαφέρον, διάθεση για συμμετοχή και συνεργασία, δεν υπάρχουν εμπόδια ή περιορισμοί. Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι οι απόψεις των διευθυντών αναφορικά με την επίδραση της κρίσης στους γονείς και στις σχέσεις τους με το σχολείο κυριολεκτικά δίστανται. Ορισμένοι διευθυντές θεωρούν ότι δεν ευθύνεται η κρίση ή δεν πρέπει να αναφέρουμε την κρίση ως δικαιολογία για όλα τα προβλήματα και την απουσία των γονέων, ενώ κάποια διευθυντές, κυρίως σε μεγάλα αστικά σχολεία δηλώνουν ότι η οικονομική κρίση έφερε τελικά τους γονείς πιο κοντά στα σχολεία. Αντίθετα, κάποιοι άλλοι διευθυντές κυρίως ημιαστικών ή / και μικρών σχολείων σε αγροτικές περιοχές δηλώνουν ότι οι γονείς απομακρύνθηκαν ή αδιαφορούν για το σχολείο και δεν τους ευνοούν οι συνθήκες για να ασχοληθούν και να αφιερώσουν χρόνο σε αυτό.

Όσον αφορά την αυτονομία στις συνεργασίες τους με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου και τον σύλλογο διδασκόντων, σχεδόν όλοι οι διευθυντές δηλώνουν πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Υπογραμμίζουν και υπενθυμίζουν ότι συνεργάζονται με τους εκπαιδευτικούς εφαρμόζοντας το Δημοκρατικό ή/και Συμμετοχικό στυλ ηγεσίας με συνδιαμόρφωση προτεραιοτήτων και προοπτικών του σχολείου.

Τέλος, οι διευθυντές στην πλειοψηφία τους δείχνουν να δηλώνουν σε μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι όσον αφορά την αυτονομία που έχουν στις συνεργασίες τους με τους μαθητές του σχολείου. Αποδέχονται και αναγνωρίζουν ξεκάθαρα ότι η αυτονομία στο έργο τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τη διάθεση των μαθητών να συμμετέχουν στις δράσεις του σχολείου. Ταυτόχρονα δηλώνουν ότι το ενδιαφέρον και η συμμετοχή των μαθητών δεν είναι πάντα δεδομένα, αλλά εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες και πρωτίστως από «τη φουρνιά» κάθε τάξης μαθητών (κρίσιμη μάζα – ομάδα μαθητών που συχνά συμπαρασύρει το σύνολο) και από τους αυξανόμενους περιορισμούς και το πιεστικό τους πρόγραμμα. Παρόλα αυτά,

διακρίνεται η τάση αρκετοί διευθυντές να δηλώνουν τελικά αισιόδοξοι για το μέλλον και για τη βελτίωση της συνεργασίας τους με τους μαθητές. Επίσης, κρίθηκε χρήσιμο να ζητηθεί από τους διευθυντές να στραφούν προς τον εαυτό τους, ξεχνώντας πλέον τα εμπόδια αυτονομίας του περιβάλλοντος, και να αναρωτηθούν εάν αισθάνονται ικανοποιημένοι από το βαθμό αυτονομίας που οι ίδιοι παρέχουν στους άμεσους συνεργάτες τους και τους μαθητές του σχολείου τους, εάν εργάζονται κυρίως ατομικά ή ομαδικά με τα μέλη του σχολείου και εάν αισθάνονται ότι παρακινούν σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς.

Ταυτόχρονα, οι διευθυντές ρωτήθηκαν εάν οι ίδιοι ή οι εκπαιδευτικοί τους (ως δυνητικοί διευθυντές σχολικοί ηγέτες) αισθάνονται ότι γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους. Η ερώτηση αυτή, εάν και μοιάζει ρητορική με την απάντηση της να είναι προφανής, μονοπώλησε έως ένα βαθμό τη συζήτηση και προκάλεσε την έκπληξη αλλά και το ενδιαφέρον των διευθυντών. Ο στόχος της ερώτησης ήταν να διερευνήσει εάν οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι γνωρίζουν επαρκώς τα εργαλεία και το πλήρες εύρος των δυνατοτήτων αυτονομίας και ευελιξίας που έχουν στη διάθεσή τους, προκειμένου να τα αξιοποιούν κατάλληλα και να ασκούν αποτελεσματικά το ρόλο και τα καθήκοντά τους. Για το σκοπό αυτό, κάθε φορά γινόταν υπενθύμιση στους διευθυντές μίας σχετικά πρόσφατης απόφασης (Φ.Ε.Κ. 681/ 6 Μαρτίου 2017, άρθρο 4, σελ. 5700) για τις διδακτικές επισκέψεις μαθητών Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης, σύμφωνα με την οποία δίνεται στους εκπαιδευτικούς η δυνατότητα «...*διεξαγωγής μαθημάτων του αναλυτικού προγράμματος σε εξωσχολικούς χώρους (π.χ. επιστημονικής, ιστορικής πολιτιστικής αναφοράς κ.α.), με τη διοργάνωση οποτεδήποτε μέσα στο διδακτικό έτος έως 9, ανά τάξη ή τμήμα, διδακτικών επισκέψεων. Οι επισκέψεις αυτές μπορούν να έχουν διάρκεια μίας ή περισσότερων ωρών, με δυνατότητα παράτασης (ακόμη και) εκτός του διδακτικού ωραρίου...*». Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά στην απόφαση μέσα από αυτή τη διάταξη «*η εμπειρία συνιστά τη βάση απόκτησης της γνώσης και το σχολείο ανοίγεται στη ζωή και την κοινωνία*». Κατά συνέπεια, η αναφορά αυτής της απόφαση είχε ως στόχο να επικοινωνήσει στους διευθυντές την άποψη ότι όταν οι εκπαιδευτικοί και ο διευθυντής δεν γνωρίζουν τις πραγματικές δυνατότητες και τα εργαλεία που έχουν στη διάθεσή τους, τότε στην ουσία οι ίδιοι αυτοπεριορίζονται στο έργο τους. Επομένως, γι' αυτή τη διάσταση περιορισμού της αυτονομίας τους είναι πλέον οι ίδιοι οι κυρίως υπεύθυνοι και λιγότερο το γραφειοκρατικό εκπαιδευτικό σύστημα ή το τοπικό συγκείμενο.

Όλοι ανεξαιρέτως οι σχολικοί ηγέτες ανέφεραν ότι εργάζονται ομαδικά, συλλογικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού και ταυτόχρονα ξεκαθάρισαν ότι, αν και η άποψη τους είναι υποκειμενική, αισθάνονται ότι παρέχουν αυτονομία και παρακινούν όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού. Ορισμένοι διευθυντές δήλωσαν ότι παρακινούν και παρέχουν αυτονο-

μία πάντοτε μέσα στα πλαίσια του προγράμματος σπουδών, των σχολικών δραστηριοτήτων και της σχολικής νομοθεσίας, κάνοντας λόγω για αυτονομία που έχει να κάνει μόνο με το διδακτικό αντικείμενο και το υποστηρικτικό έργο του σχολείου, χωρίς να αναφέρονται σε αρμοδιότητες που σχετίζονται με τις διοικητικές εργασίες του σχολείου. Αντίθετα, οι περισσότεροι διευθυντές ανέφεραν ξεκάθαρα ότι παρέχουν αυτονομία στους εκπαιδευτικούς και τους παρακινούν αναθέτοντάς τους συχνά αυξημένες αρμοδιότητες όχι μόνο όσον αφορά στον τομέα της διδασκαλίας αλλά και όσον αφορά στον τομέα της διοίκησης του σχολείου, προκειμένου να εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους και να βελτιώνονται επαγγελματικά. Παραθέτουμε αυτούσια την ακόλουθη άποψη:

*«Εγώ αποκεντρώνω την ηγεσία, δίνω αυτονομία σε όλους, όμως το θέμα είναι ότι δεν την παίρνουν πάντα όλοι... αλλά... οι περισσότεροι, συνήθως, στο δικό μου σύλλογο διδασκόντων ζητούν πάντα καθοδήγηση, ... η αποκέντρωση δεν είναι εύκολο πράγμα παρότι το επιχειρείς... πάντως εγώ, ο στόχος μου είναι αυτός, αποκέντρωση γιατί αυτό ασκεί και τους καθηγητές στο να παίρνουν αποφάσεις, να κάνουν πράγματα και ας κάνουν και κάποιο λάθος κάποια φορά... όταν κρίνεις ότι το λάθος πρέπει να ελεγχθεί το ελέγχεις» (Δ7).*

Επιπρόσθετα και όσον αφορά την παρακίνηση οι περισσότεροι διευθυντές δηλώνουν ότι δεν υπάρχει πλέον η δυνατότητα υλικής παρακίνησης (κινήτρων, όπως π.χ. το πλεονέκτημα της συμπλήρωσης ωραρίου με το 2ωρο/εβδομάδα που τελικά καταργήθηκε στα προγράμματα σπουδών) των εκπαιδευτικών και για το λόγο αυτό φροντίζουν μέσα από τις παραινέσεις και τις συμβουλές τους να ενθαρρύνουν και να επαινούν τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές, ως μία ένδειξη επιβράβευσής τους.

Όσον αφορά τη γνώση των υποχρεώσεων και των δικαιωμάτων, τόσο των διευθυντών όσο και των εκπαιδευτικών, η πλειοψηφία των διευθυντών αναγνωρίζει ότι τις διατάξεις με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εκπαιδευτικών οφείλουν πρωτίστως οι διευθυντές να τις θέτουν υπόψη των εκπαιδευτικών. Οι υπόλοιποι διευθυντές υπογραμμίζουν ότι σήμερα η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι τέτοια, που οποιοσδήποτε εκπαιδευτικός μπορεί πολύ εύκολα να αναζητήσει από διάφορες πηγές όλες αυτές τις πληροφορίες, χωρίς να εξαρτάται άμεσα από τον διευθυντή. Και ενώ όλοι οι διευθυντές ανέφεραν ότι φροντίζουν, «στο μέτρο του δυνατού», να κοινοποιούν με μεγάλη προτεραιότητα στους εκπαιδευτικούς τις εγκυκλίους, τις αποφάσεις και τις διατάξεις που αναφέρονται στα συγκεκριμένα ζητήματα, μόνο ένας διευθυντής δήλωσε σίγουρος για την ενεργοποίηση – υποχρέωση όλων των εκπαιδευτικών του σχολείου να ενημερώνονται για όλα τα θέματα. Παραθέτουμε ένα μικρό απόσπασμα από την άποψή του. «Ο ρόλος του Διευθυντή είναι να ενημερώνει... η εμπειρία μου από το δικό μας scho-



λείο είναι ότι υπάρχει μία αίσθηση της υποχρέωσης που έχει ο καθένας προς τον άλλο και λειτουργεί ένα «ελληνικό φιλότιμο», που κάνει όλους να είναι ενεργοποιημένοι προς τον κοινό σκοπό και σε ένα επίπεδο συνεργασίας» (Δ4).

Κατά συνέπεια στην πλειοψηφία τους οι διευθυντές φαίνεται ότι δεν είναι απολύτως βέβαιοι αν τελικά οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους. Ειδικότερα, κάποιοι διευθυντές αναφέρουν ότι όπως συνηθίζεται στην Ελλάδα, όλοι μας γνωρίζουμε τα δικαιώματα, αλλά όχι τις υποχρεώσεις μας ενώ οι υπόλοιποι διευθυντές δηλώνουν κατηγορηματικά ότι οι εκπαιδευτικοί γενικότερα δεν γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους εξαιτίας, της πολυνομίας, της αστάθειας και των συνεχόμενων αλλαγών του εκπαιδευτικού συστήματος. Είναι χαρακτηριστικά τα ακόλουθα αποσπάσματα:

*«είμαι από τους Διευθυντές που παρακολουθούν συστηματικά την ηλεκτρονική αλληλογραφία... Τα εισερχόμενα που δεν έχω ανοίξει, δεν έχω προλάβει σήμερα και χθες είναι 140... και είμαι από αυτούς που ελέγχω... είναι πάρα πολλά τα έγγραφα που φτάνουν στο σχολείο που ναι μεν, υπάρχουν πράγματι κάποιες φορές που είναι σημαντικό αυτό που έρχεται, αλλά μπορεί να το προσπεράσεις ή να μη το δεις γιατί αντικειμενικά δεν προλαβαίνεις» (Δ5) και*

*«ανοίγω τουλάχιστον 150 200 e-mail κάθε μέρα... μερικά τα διαγράφω σχεδόν χωρίς να τα διαβάσω... μέσα σε αυτά μπορεί να μου ξεφύγει κάτι... κάποια τα σημειώνω για να τα έχω υπόψη μου, αλλά είναι πιο σημαντικά όπως διατάγματα κλπ, εκτυπώνονται και μπαίνουν στο αρχείο του σχολείου. Στην πράξη δεν μπορείς να τα διαβάσεις όλα εξαιτίας της πολυνομίας» (Δ10).*

Τέλος, όσον αφορά τους ίδιους τους διευθυντές και τη γνώση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεών τους, στην πλειοψηφία τους δήλωσαν ότι αισθάνονται πως είναι συνολικά πολύ καλά ενημερωμένοι στο αντικείμενό τους. Αξίζει, να σημειωθεί ότι σχεδόν όλοι, στο άκουσμα της υπενθύμισης της πρόσφατης απόφασης (Φ.Ε.Κ. 681/ 6 Μαρτίου 2017, άρθρο 4 σελ. 5700) για τις διδακτικές επισκέψεις μαθητών Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης, δήλωσαν άμεσα ότι *την είχαν υπόψη τους και την είχαν κοινοποιήσει στους εκπαιδευτικούς τους*. Ταυτόχρονα, παραδέχτηκαν ότι όταν δεν γνωρίζουν κάποια συγκεκριμένα ζητήματα (π.χ. διατάξεις, αποφάσεις κ.α), ή έχουν επιμέρους προβλήματα που καλούνται να λύσουν και ερωτήσεις πάνω σε αυτά, απευθύνονται πάντοτε στο *Άτυπο Δίκτυο Πληροφόρησης Σχολικών Διευθυντών –Ηγετών* (παρουσιάστηκε σε προηγούμενη θεματική ενότητα).

#### **4.7 Ενίσχυση της αυτονομίας των διευθυντών**

Στην ενότητα αυτή ζητήθηκε από τους σχολικούς ηγέτες να καταθέσουν τις απόψεις

τους αναφορικά με τους τομείς του έργου τους στους οποίους θα πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία τους, τα πλεονεκτήματα και τα ρίσκα που εκτιμούν ότι θα προκύψουν από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στο εκπαιδευτικό μας σύστημα, καθώς και τις αναγκαίες υποστηρικτικές δράσεις που οι ίδιοι εκτιμούν ότι απαιτούνται προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς που προτείνουν θα μετουσιωθεί σε πραγματικό όφελος για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας.

Στη 13η ερώτηση «Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες): α) διδασκαλίας και αξιολόγησης, β) λειτουργιών του σχολείου, γ) επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών) και δ) ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών», οι απόψεις των διευθυντών είναι σχεδόν οι ίδιες με εκείνες που παρουσιάστηκαν στην ερώτηση 6 της 3<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας («Έννοια και σημαντικότητα της αυτονομίας»), στην οποία οι διευθυντές είχαν ρωτηθεί για το πόσο σημαντική εκτιμούν ότι είναι η αυτονομία κυρίως στους 4 τομείς άσκησης του έργου τους.

Ειδικότερα και σε αυτή την ερώτηση διακρίνεται η τάση σχεδόν όλοι οι διευθυντές να επιθυμούν να ενισχυθεί πλέον η αυτονομία τους κυρίως όσον αφορά τα αναλυτικά προγράμματα σπουδών (Α.Π.Σ.), ενώ αρκετοί από αυτούς θεωρούν ότι η αυτονομία πρέπει να ενισχυθεί ακόμη περισσότερο και σε ορισμένα από τα υπόλοιπα προγράμματα σπουδών του σχολείου (4<sup>ος</sup> τομέας) όπως τα projects, οι δημιουργικές εργασίες, κ.α., αφού εκτιμούν ότι και σε αυτά υπάρχουν ακόμη μεγαλύτερα περιθώρια ευελιξίας από αυτά που υφίστανται σήμερα. Μία διαφοροποίηση που συμβαίνει στη 13<sup>η</sup> ερώτηση σε σχέση με την ερώτηση 6 είναι ότι πλέον η πλειοψηφία των διευθυντών εκτιμά ότι η αυτονομία πρέπει, ταυτόχρονα με τα Α.Π.Σ., να ενισχυθεί με έμφαση στο 2<sup>ο</sup> τομέα της διοίκησης – λειτουργιών του σχολείου, ενώ αρκετοί διευθυντές εκτιμούν ότι πρέπει να ενισχυθεί στον 1<sup>ο</sup> τομέα της διδασκαλίας και αξιολόγησης, συνοδευόμενη πάντοτε από την αντίστοιχη ενίσχυση της αυτονομίας στα αναλυτικά προγράμματα σπουδών (ΑΠΣ). Επιπλέον, ένας διευθυντής επαναλαμβάνει, όπως και στην ερώτηση 6, την πεποίθησή του ότι ο 3ος τομέας της επαγγελματικής ανάπτυξης είναι ο πιο σημαντικός για όλα τα έργα και τις δράσεις των διευθυντών και κατά συνέπεια δηλώνει ότι πρωτίστως επιθυμεί την ενίσχυση της αυτονομίας σε αυτόν, παρά το γεγονός ότι η πολιτεία δεν φροντίζει γι' αυτό.

Επίσης, ζητήθηκε από τους διευθυντές να αναφέρουν τα πλεονεκτήματα και τα ρίσκα που εκτιμούν ότι θα προκύψουν από την αύξηση της αυτονομίας στη σχολική μονάδα και ειδικότερα στο έργο τους. Στη συζήτηση που αναπτύχθηκε γύρω από την ερώτηση αυτή δόθηκαν στους διευθυντές δύο, ακραία μεν για την υφιστάμενη ελληνική πραγματικότητα αλλά

ενδεικτικά δε, υποτιθέμενα σενάρια αύξησης της αυτονομίας των διευθυντών: 1<sup>ο</sup> όσον αφορά τη δυνατότητά τους να καθορίζουν εξ' ολοκλήρου τις προσλήψεις και τις απολύσεις του προσωπικού (κυρίως του εκπαιδευτικού αλλά και του υποστηρικτικού) του σχολείου, και 2<sup>ο</sup> όσον αφορά τη δυνατότητά τους να είναι εξ' ολοκλήρου υπεύθυνοι για την οικονομική διαχείριση του σχολείου τους, με ταυτόχρονη σε κάθε παράδειγμα αύξηση της αντίστοιχης λογοδοσίας.

Οι απόψεις των διευθυντών ως προς τα παραπάνω ζητήματα παρουσιάζουν ταυτόχρονα ορισμένες ενδιαφέρουσες συγκλίσεις αλλά και διαφοροποιήσεις. Ειδικότερα, οι περισσότεροι διευθυντές αναγνωρίζουν ότι η αύξηση της αυτονομίας και στα δύο παραδείγματα παρέχει τα *πλεονεκτήματα* της ευελιξίας σε πολλά επιμέρους ζητήματα διοικητικά, λειτουργικά και εκπαιδευτικά (το προσωπικό που στηρίζει κάποιος ως διευθυντής αναμένει ότι θα «βάλει πλάτη» και θα υποστηρίξει όλα τα ζητήματα του σχολείου, σταθεροί συνεργάτες που διαμορφώνουν σταθερά αποδοτικές ομάδες κ.α.), ενώ ταυτόχρονα παρέχει σημαντική ευκολία και ευχέρεια όσον αφορά την οικονομική διαχείριση (μείωση γραφειοκρατίας, ταχύτερη αποκατάσταση βλαβών κ.α.).

Από την άλλη μεριά, όμως, η πλειοψηφία των διευθυντών υπογραμμίζει με έμφαση ότι το 1<sup>ο</sup> υποτιθέμενο σενάριο αύξησης της αυτονομίας (οι διευθυντές καθορίζουν εξ' ολοκλήρου τις προσλήψεις και απολύσεις προσωπικού) θα οδηγήσει με απόλυτη βεβαιότητα σε ποικίλα προβλήματα, συγκρούσεις, προστριβές και εμπάθειες με εκπαιδευτικούς και μέλη της τοπικής κοινωνίας. Όσον αφορά το 2<sup>ο</sup> υποτιθέμενο σενάριο (οι διευθυντές εξ' ολοκλήρου υπεύθυνοι για την οικονομική διαχείριση του σχολείου τους) αρκετοί από τους διευθυντές υπογραμμίζουν ότι μία οικονομική αυτοτέλεια αφενός μεν ενέχει τον κίνδυνο να μην αξιοποιηθεί με αντικειμενικά κριτήρια και προς όφελος του σχολείου και αφετέρου υπάρχουν πάντα, και ειδικά στην Ελλάδα, τα ρίσκα της εξάρτησης από μελλοντικές διατάξεις και κριτήρια (π.χ. αλλαγή νομοθεσίας και αλλαγή της απευθείας χρηματοδότησης όχι από τις δομές του Υπουργείου Παιδείας, αλλά από τις τοπικές κοινωνίες, μεταβολές κριτηρίων χρηματοδότησης κ.α.). Όμως παρά το γεγονός ότι και για το 2<sup>ο</sup> σενάριο οι διευθυντές εκφράζουν σοβαρούς φόβους και επιφυλάξεις, στην πλειοψηφία τους δηλώνουν ότι θα επιθυμούσαν να είναι εξ' ολοκλήρου υπεύθυνοι για την οικονομική διαχείριση του σχολείου τους, και κατά συνέπεια θα αναλάμβαναν τις αυξημένες ευθύνες και αντίστοιχα αυξημένη λογοδοσία που τους αναλογεί.

Όλοι οι Διευθυντές υπογράμμισαν ξεκάθαρα ότι δεν επιθυμούν να έχουν πλήρη αυτονομία στο συγκεκριμένο τομέα (1<sup>ο</sup> σενάριο υποτιθέμενης αυτονομίας). Για το ζήτημα αυτό, οι περισσότεροι ανέφεραν ότι, όπως έχει διαμορφωθεί συνολικά το υφιστάμενο περιβάλλον

στην εκπαίδευση, το επίπεδο αυτονομίας του 1<sup>ο</sup> σεναρίου δεν μπορεί να υποστηριχτεί σήμερα για διάφορους ουσιαστικούς και τυπικούς λόγους. Ανάμεσα σε αυτούς ξεχωρίζουν το γεγονός ότι η υφιστάμενη κατάσταση με τον απρόσωπο χαρακτήρα / μορφή και η αξιοκρατία που έχουν καθιερωθεί από το Υπουργείο στο πλαίσιο προσλήψεων και απολύσεων διευκολύνουν τους σχολικούς ηγέτες, καθώς και το δεδομένο ότι οι σχέσεις του Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς αλλά και την τοπική κοινωνία είναι συνήθως πιο προσωποποιημένες και θα κινδύνευαν να αποδομηθούν, υποβαθμίζοντας παράλληλα και το σχολικό κλίμα. Άλλοι διευθυντές διαχωρίζουν ακόμη περισσότερο τη θέση τους από τους συναδέλφους τους αναφέροντας ότι «δεν θα ήθελαν και δεν θα μπορούσαν να αποφασίζουν εξ' ολοκλήρου για προσλήψεις και απολύσεις συναδέλφων εκπαιδευτικών», γιατί αν τελικά γίνει πράξη αυτό το σενάριο παύει κανείς να είναι σχολικός ηγέτης και γίνεται κάτι άλλο, εννοώντας ότι ο σχολικός ηγέτης γίνεται πλέον στυγνός μάνατζερ και αυστηρά τεχνοκράτης. Είναι χαρακτηριστικές οι απόψεις δύο διευθυντών:

*«αισθάνομαι ότι αφενός μεν περιορίζεται η αυτονομία μου.... όμως ταυτόχρονα αυτή η έλλειψη αυτονομίας με διευκολύνει κιόλας, γιατί στο ζήτημα αυτό θα μπορούσαν να μπουν κι άλλα προβλήματα όπως παράπονα του στυλ «...γιατί με διώχνεις...», «..έχεις κάποιο μένος απέναντί μου, μία εμπάθεια...», θα μπορούσαν δηλαδή να δημιουργηθούν άλλα προβλήματα τα οποία τα αποφεύγω εξαιτίας της περιορισμένης αυτονομίας» (Δ1).*

*«σε χώρες του εξωτερικού στις οποίες υπάρχει σαφώς μεγαλύτερη αυτονομία οι καταστάσεις μεταβάλλονται συνεχώς και διαπιστώνουν συνεχώς πράγματα, εξελίσσονται, ... αυτό σημαίνει ανατροφοδότηση και ταυτόχρονα προσαρμογή εξαιτίας όμως της αυτονομίας στα δεδομένα... εγώ αν θα μου δινόταν η αυτονομία που περιγράψατε θα ένιωθα απόλυτα εκτεθειμένος, γιατί το περιβάλλον δεν είναι αυτό που μπορεί να υποστηρίξει μία τέτοια κατάσταση... Δε θα ήθελα κανένα βαθμό αυτονομίας, όταν δεν προηγηθεί κάποιος μακροχρόνιος σχεδιασμός στην κατεύθυνση του να δημιουργηθούν υποδομές, προκειμένου η αυτονομία να μπορεί να υλοποιείται και να είναι λειτουργική» (Δ4).*

Ταυτόχρονα, όμως, με τα παραπάνω σχεδόν όλοι οι Διευθυντές δηλώνουν ότι θα επιθυμούσαν να μην είναι και με δεμένα χέρια, όπως είναι σήμερα αλλά να έχουν ένα λόγο, ένα συντελεστή στην απόφαση δηλαδή να μπορούν με κάποιον τρόπο (χωρίς όμως να τον προσδιορίζουν ειδικότερα) να επηρεάζουν αυτά τα πράγματα, όχι μόνο όσον αφορά την πρόσληψη αλλά και όσον αφορά την παραμονή κάποιου εκπαιδευτικού στην υπηρεσία. Ειδικότερα, θα ήθελαν να είναι σε θέση να ζητήσουν περισσότερο υποστηρικτικό προσωπικό (φύλακες,

γραμματειακή υποστήριξη κ.α.) και εκπαιδευτικούς και ταυτόχρονα να μπορούν να εκφράζουν σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. κάθε 1, 2, 3 κλπ. χρόνια) την άποψή – εισήγησή τους αναφορικά με την καταλληλότητα εκπαιδευτικών και υποστηρικτικού προσωπικού στη γενικότερη άσκηση των καθηκόντων τους.

Στην 15η Ερώτηση: «Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;» το ζητούμενο είναι ο τρόπος με τον οποίο η αυξημένη αυτονομία των διευθυντών στο έργο τους θα λειτουργήσει προς όφελος των μαθητών και της σχολικής κοινότητας και θα συμβάλλει προκειμένου και οι ίδιοι οι μαθητές να αποκτήσουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, να καλλιεργήσουν τα χαρακτηριστικά της ανεξαρτησίας και της αυτονομίας και να βασίζονται και να αξιοποιούν αποτελεσματικά τις δυνατότητές τους. Ειδικότερα η κυρίαρχη τάση που φαίνεται να ξεχωρίζει μέσα από τις απόψεις πολλών διευθυντών είναι η πεποίθηση ότι οι υποστηρικτικές δράσεις που απαιτούνται πρέπει να στηρίζονται σε ένα συνολικότερο μεσοπρόθεσμο σχεδιασμό, να είναι βαθμιαίες (όχι όλες μαζί ταυτόχρονα) και να γίνουν προς την κατεύθυνση που να προσελκύουν πραγματικά το ενδιαφέρον του μαθητή. Οι διευθυντές αυτοί αναγνωρίζουν και δηλώνουν ότι η μορφή που έχει σήμερα η Α/θμια και Β/θμια εκπαίδευση δεν είναι ελκυστική για τους μαθητές, δεν τους παρακινεί να ανακαλύψουν τη γνώση και συχνά πνίγει τις κρυμμένες δεξιότητες ή το ταλέντο που έχουν σε επιμέρους ενότητες, όπως στα πολιτιστικά, καλλιτεχνικά θέματα κ.α.. Ταυτόχρονα, οι ίδιοι διευθυντές στην πλειοψηφία τους προτείνουν οι υποστηρικτικές δράσεις να σχεδιαστούν με τέτοιο τρόπο ώστε αφενός μεν να εξαλειφθεί η γραφειοκρατία και να απλοποιηθούν επιμέρους διαδικασίες (όπως π.χ. η διοργάνωση ομιλιών – δράσεων ενημέρωσης εντός του σχολείου) και αφετέρου οι ίδιοι οι μαθητές να έχουν άποψη γι' αυτό που προσλαμβάνουν. Στο ως άνω εγχείρημα κάποιοι διευθυντές εκτιμούν ότι θα πρέπει ίσως ή σε ένα βαθμό να αξιοποιηθεί και ο σύλλογος γονέων. Ορισμένοι από τους διευθυντές που εκφράζουν αυτή την άποψη συμπληρώνουν ακόμη ότι ίσως είναι χρήσιμο οι μαθητές να περνούν περισσότερες ώρες στο σχολείο με πιο καλά διαμορφωμένο αναλυτικό πρόγραμμα, προκειμένου να αναδείξουν περαιτέρω τις κρυμμένες δεξιότητές τους. Ενδεικτική είναι η άποψη ενός διευθυντή:

*«Η υπ' αριθμόν 1 υποστηρικτική δράση είναι ο μεσοπρόθεσμος, τουλάχιστον, σχεδιασμός... διαφορετικά δεν έχει νόημα να μιλάμε για τίποτα... η μορφή που έχει η εκπαίδευση τουλάχιστον στη Α/θμια και Β/θμια βαθμίδα είναι τέτοια που δεν προσελκύει το ενδιαφέρον του μαθητή, άρα κάθε υποστηρικτική ενέργεια θα πρέπει να γίνει προς αυτή την κατεύθυνση. Ο μαθητής θα πρέπει να χαιρέται που είναι στο*

*σχολείο, να νιώθει καλά εκεί και να ασχολείται με το αντικείμενο που τον γεμίζει και με τον τρόπο που τον γεμίζει. Εδώ διαπιστώνουμε επανειλημμένα μαθητές οι οποίοι πιθανόν στα βασικά μαθήματα έχουν χαμηλή επίδοση, αλλά ταυτόχρονα όμως είναι αξιολογότεροι, σπουδαίοι, υψηλού επιπέδου σε πολλές άλλες δυνατότητες όπως π.χ. στα πολιτιστικά ή έχουν ηγετικές δυνατότητες και πρωτοβουλίες, τις οποίες εάν το σχολείο δεν τους δώσει ερεθίσματα να τις αξιοποιήσουν, οι δυνατότητες αυτές συρρικνώνονται, εξαφανίζονται, δεν τις μαθαίνει ποτέ κανείς... Άρα απαιτούνται υποστηρικτικές ενέργειες στο επίπεδο όπου το σχολείο θα προσελκύσει το ενδιαφέρον του μαθητή» (Δ4).*

Ανάμεσα στις άλλες απόψεις των διευθυντών, όσον αφορά τις υποστηρικτικές δράσεις που απαιτούνται προκειμένου η ωφέλεια της αυξημένης αυτονομίας να μετακυλήσει στους μαθητές, ξεχωρίζουν το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και η συνεργασία με τους φορείς της κοινωνίας, η οργάνωση των λειτουργικών υποστηρικτικών δομών του έργου του σχολείου, με έμφαση στη σταθερή παρουσία ψυχολόγου και κοινωνικού λειτουργού στο σχολείο (να συγκροτηθούν ομάδες ειδικών που θα καλύπτουν ένα αριθμό όμορων σχολείων ανά περιφερειακή ενότητα) και η πιο στοχευμένη παρουσία και παρέμβαση των σχολικών συμβούλων (όχι όμως με τη μορφή που έχει σήμερα), η παρακολούθηση από τη μεριά του διευθυντή και των εκπαιδευτικών σεμιναρίων που αφορούν τη διαχείριση της αυτονομίας, καθώς και η περαιτέρω βελτίωση των υλικοτεχνικών υποδομών.

#### **4.8 Δυσκολία έργου και προτεραιότητες διευθυντών**

Στην ενότητα αυτή ζητήθηκε από τους διευθυντές να αναφέρουν εάν ασκούν το έργο τους και τον ηγετικό τους ρόλο με διαφορετικό τρόπο από ό,τι στο παρελθόν και εάν το έργο τους έχει γίνει πιο δύσκολο τα τελευταία χρόνια. Παράλληλα, τους ζητήθηκε να αναφέρουν σε ποιους από τους 4 κύριους τομείς του έργου τους ( Friedman, 1999) αποδίδουν προτεραιότητα ή αφιερώνουν περισσότερο χρόνο. Τέλος, σε μία προσπάθεια να ερευνηθούν τυχόν συσχετίσεις της υφιστάμενης αυτονομίας των σχολικών διευθυντών με ορισμένα από πιο σημαντικά εκπαιδευτικά ζητήματα, ζητήθηκε από τους διευθυντές να δηλώσουν εάν αισθάνονται ότι η αυτονομία τους επηρεάζει (θετικά ή αρνητικά) ή όχι την άσκηση της εξουσίας τους σε αυτά τα ζητήματα.

Στην 16<sup>η</sup> ερώτηση «Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;», οι διευθυντές στην πλειοψηφία τους ανέφεραν ότι σε γενικές γραμμές δεν ασκούν τον ηγετικό τους ρόλο με διαφορετικούς τρόπους απ’

ότι στο παρελθόν. Οι διευθυντές υπενθύμισαν (ερώτηση 1) ότι προσπαθούν να ασκούν τον ηγετικό τους ρόλο με έμφαση στη δημοκρατική – συμμετοχική διοίκηση και συμπεριφορά και έχοντας ως προτεραιότητες την ανθρώπινη επικοινωνία και ευαισθησία. Ορισμένοι από τους διευθυντές τονίζουν ότι διοικούν βασιζόμενοι σταθερά σε ένα πλαίσιο προσωπικών αρχών και αρχών διοίκησης, το οποίο όμως φαίνεται ότι πλέον εφαρμόζεται όλο και πιο δύσκολα. Είναι χαρακτηριστική η άποψη ενός Διευθυντή:

*«Δεν κάνω κάτι διαφορετικά από αυτό που έκανα τα τελευταία χρόνια. Από την πρώτη στιγμή που εργάστηκα ως Διευθυντής κινούμαι στα πλαίσια των αρχών μου και αυτών που θεωρώ απαραίτητα για μία σωστή Διοίκηση, παρόλα αυτά τα ίδια στα τελευταία χρόνια εφαρμόζονται όλο και δυσκολότερα... Δυσκολεύει συνεχώς το έργο του Διευθυντή» (Δ4).*

Ταυτόχρονα, οι περισσότεροι από τους σχολικούς ηγέτες ανέφεραν ότι το έργο τους έχει γίνει πλέον πολύ πιο δύσκολο από ότι στο παρελθόν. Μέσα σε αυτούς εντάσσονται και οι δύο νέοι διευθυντές, οι οποίοι εκφράζουν τις απόψεις τους βασιζόμενοι τόσο στην εικόνα που είχαν στο παρελθόν από τους διευθυντές με τους οποίους συνεργάστηκαν όσο και στη σταθερή πληροφόρηση που έχουν σήμερα από το Άτυπο Δίκτυο (Πληροφόρησης Διευθυντών) τους. Οι κύριοι λόγοι στους οποίους οι διευθυντές αποδίδουν την αύξηση της δυσκολίας στο έργο τους, είναι η πολυπλοκότητα των σχέσεων μεταξύ όλων των οντοτήτων της σχολικής κοινότητας (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς), σε συνδυασμό με τα αυξημένα κοινωνικά προβλήματα (π.χ. οικογενειακή βία, γονείς σε διάσταση κ.α.), καθώς και ορισμένα από τα κυριότερα εμπόδια που ανέφεραν (ερωτήσεις 7 και 8) ότι περιορίζουν σημαντικά την αυτονομία και το έργο τους και ειδικότερα αυτά που προέρχονται από το κράτος, όπως η γραφειοκρατία, η πολυνομία και η ανελαστική νομοθεσία. Ορισμένοι από αυτούς τους διευθυντές δηλώνουν ότι, παρά την αύξηση του βαθμού δυσκολίας του έργου τους, αυτό έχει γίνει πιο διάφανο και καθαρό και υποστηρίζεται πλέον σημαντικά από τις Τ.Π.Ε.

Από την άλλη μεριά, ένας σημαντικός αριθμός διευθυντών δήλωσε ότι δεν αισθάνεται ότι τα τελευταία χρόνια έχει δυσκολέψει το έργο τους, αναφέροντας όμως ότι το έργο τους έχει αυξηθεί σε μέγεθος λόγω της γραφειοκρατίας και ειδικότερα της πολυνομίας, της αστάθειας και του πλήθους των ηλεκτρονικών μηνυμάτων (emails) που δέχονται σε ημερήσια βάση. Οι ίδιοι ανέφεραν μάλιστα ότι τα τελευταία χρόνια εισπράττουν σημαντική βοήθεια και υποστήριξη στο έργο τους από ειδικότητες και επιμέρους ρυθμίσεις που έχουν ενταχθεί στη σχολική κοινότητα, όπως η ειδική αγωγή, τα τμήματα ένταξης, οι παράλληλες διδασκαλίες και τις έστω ελάχιστες επισκέψεις ψυχολόγων και κοινωνικών λειτουργών, καθώς και από ορισμένους από τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι έχουν προχωρήσει από μόνοι

τους στον τομέα της επαγγελματικής ανάπτυξης (σπουδές, επιμορφώσεις κ.α.), διαθέτοντας σημαντική γνώση και εμπειρία όσον αφορά τη διαχείριση κρίσεων και καθημερινών ζητημάτων στη σχολική κοινότητα.

Στην 17<sup>η</sup> ερώτηση «Ως σχολικός διευθυντής – ηγέτης σε ποιες κατηγορίες του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες); α) διδασκαλίας και αξιολόγησης, β) λειτουργιών του σχολείου, γ) επαγγελματικής ανάπτυξης και δ) ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών. Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πως καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;», διαπιστώνεται μία σχεδόν απόλυτη ταύτιση των απόψεων των διευθυντών όσο αφορά τον χρόνο που αφιερώνουν και τις προτεραιότητες που αποδίδουν στους 4 σημαντικότερους τομείς του έργου τους.

Οι περισσότεροι σχολικοί ηγέτες ανέφεραν ένα αντιπροσωπευτικό εύρος χρόνου για κάθε κατηγορία του έργου τους, αφού ο δυναμικός χαρακτήρας της σχολικής κοινότητας συχνά δημιουργεί αναπροσαρμογές στην κατανομή και τις προτεραιότητες του σχολικού ηγέτη. Ειδικότερα, σχεδόν όλοι οι διευθυντές αναγνωρίζουν ότι κατανέμουν τον συντριπτικά μεγαλύτερο χρόνο τους, κατά μέσο όρο 60-70%, στον 2<sup>ο</sup> τομέα της διοίκησης του σχολείου, «αδικώντας» συχνά, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν, τους υπόλοιπους τομείς και κυρίως τον 1<sup>ο</sup> τομέα της διδασκαλίας και αξιολόγησης, στον οποίο κατά μέσο όρο αφιερώνουν το 15-25% του χρόνου τους. Στους άλλους δύο τομείς του έργου τους, δηλαδή τόσο στον 3<sup>ο</sup> τομέα της επαγγελματικής ανάπτυξης όσο και στον 4<sup>ο</sup> τομέα της ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών σχεδόν όλοι οι σχολικοί ηγέτες αναφέρουν, συχνά μάλιστα και με μία διάθεση απολογίας, ότι αφιερώνουν κατά μέσο όρο μόλις 5-10% του χρόνου τους αντίστοιχα. Οι σχολικοί ηγέτες δίνουν την αίσθηση ότι παραμελούν συνειδητά τις δύο αυτές τελευταίες κατηγορίες του έργου τους. Αυτό συμβαίνει, ίσως, γιατί εμπιστεύονται σε μεγάλο βαθμό την κρίση και τις ικανότητες των συναδέλφων τους εκπαιδευτικών, αφήνοντάς τους παράλληλα τον απαραίτητο χώρο να δημιουργήσουν προγράμματα και δράσεις. Οι διευθυντές φαίνεται να λειτουργούν κυρίως συμβουλευτικά ως προς την ανάπτυξη αυτών των προγραμμάτων, καθώς και ως προς τα ζητήματα επαγγελματικής ανάπτυξης.

Στο πλαίσιο της συζήτησης που αναπτύχθηκε η πλειοψηφία των σχολικών ηγετών ανέφερε ότι πάρα πολύ συχνά κατά τη διάρκεια των ωρών διδασκαλίας τους αναγκάζονται να διακόψουν το μάθημα, με αποτέλεσμα να υποβαθμίζεται ουσιαστικά η μαθησιακή διαδικασία. Για το ίδιο ζήτημα κάποιοι διευθυντές αναφέρουν ότι ίσως θα έπρεπε να μην έχουν διδακτικό έργο, δηλώνοντας ταυτόχρονα και την αντίθεσή τους και στο πλαίσιο των β' αναθέσεων διδακτικού έργου που έγινε σχετικά πρόσφατα. Ενδεικτική είναι η άποψη:



«είμαι μέσα στην τάξη και γίνονται διάφορα, τα οποία διακόπτουν το μάθημα... π.χ. ελάτε ήρθε κάποιος και σας ζητάει από το Χ φορέα κλπ... άμα φύγεις από την τάξη τελείωσε, την έχασες... ιδανικά ο διευθυντής ίσως δεν θα έπρεπε να κάνει μάθημα, αλλά φέτος πήραμε και β' αναθέσεις όχι μόνο πρώτες» (Δ3).

Στη 18η ερώτηση εξετάζεται εάν ο υφιστάμενος βαθμός αυτονομίας των Διευθυντών Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης επηρεάζει (ενισχύει ή αποδυναμώνει) ή όχι την άσκηση της εξουσίας τους στα 7 ως άνω σημαντικά εκπαιδευτικά ζητήματα, όπως είναι η διαμόρφωση στρατηγικής εκπαιδευτικής πολιτικής, η διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων, η αξιολόγηση, η παρακίνηση κ.α.. Έχοντας ως σκοπό την πληρέστερη ομαδοποίηση – κατηγοριοποίηση των απόψεων των Διευθυντών και τη διερεύνηση των επιμέρους τάσεων δημιουργήθηκε ο ακόλουθος Πίνακας 3, στον οποίο τα σημαντικά εκπαιδευτικά ζητήματα κατατάσσονται λαμβάνοντας υπόψη τη φθίνουσα πορεία επιρροής της υφιστάμενης αυτονομίας των Διευθυντών στην άσκηση της εξουσίας τους.

<b>Σημαντικά Εκπαιδευτικά Ζητήματα</b>	<b>Σχόλιο</b>
<b>Α.Π.Σ.</b> (Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών – εφαρμογή / υλοποίηση τους στο σχολείο σας)	Όλοι δηλώνουν ότι η αυτονομία που έχουν σαφώς αποδυναμώνει την άσκηση εξουσίας τους όσον αφορά στην εφαρμογή και υλοποίηση των Α.Π.Σ. στο σχολείο τους
<b>Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής Πολιτικής</b> συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος	Σχεδόν όλοι δηλώνουν ότι ουσιαστικά δεν έχουν καμία απολύτως επιρροή – δεν εισακούονται οι απόψεις τους όσον αφορά στη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος
<b>Επαγγελματική Ανάπτυξη</b> των εκπαιδευτικών του σχολείου σας	Σχεδόν όλοι δηλώνουν ότι η αυτονομία που έχουν σαφώς αποδυναμώνει την άσκηση εξουσίας τους όσον αφορά στην Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου τους
<b>Συνεργασίες &amp; Εξωστρέφεια</b> με εξωτερικούς τοπικούς φορείς (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)	Η πλειοψηφία δηλώνει ότι η αυτονομία που έχουν σαφώς αποδυναμώνει την άσκηση εξουσίας τους όσον αφορά στις συνεργασίες τους με τους εξωτερικούς τοπικούς φορείς
<b>Αξιολόγηση</b> (συνολικότερη) της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας	Η πλειοψηφία δηλώνει ότι η αυτονομία που έχουν σήμερα αποδυναμώνει την άσκηση εξουσίας τους όσον αφορά στη συνολικότερη αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών τους
<b>Διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας</b> που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας	Η πλειοψηφία δηλώνει ότι η αυτονομία που έχουν σήμερα αποδυναμώνει την άσκηση εξουσίας επιρροή τους όσον αφορά στις μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους

<b>Αξιολόγηση</b> (συνολικότερη) του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας	Οι απόψεις των Διευθυντών δίστανται. Οι μεν θεωρούν ότι η αυτονομία που έχουν αποδυναμώνει την εξουσία τους όσον αφορά στη συνολικότερη αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών και οι δε ότι δεν την επηρεάζει αντίστοιχα
<b>Λειτουργικά Θέματα</b> διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας	Οι απόψεις των Διευθυντών δίστανται. Οι μεν θεωρούν ότι η αυτονομία που έχουν αποδυναμώνει την εξουσία τους όσον αφορά στη συνολικότερη διαχείριση καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου και οι δε ότι δεν την επηρεάζει αντίστοιχα
<b>Καινοτομία</b> στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας	Οι απόψεις των Διευθυντών δίστανται. Οι μεν θεωρούν ότι η αυτονομία που έχουν επηρεάζει (αποδυναμώνει ή ενισχύει) την εξουσία τους όσον αφορά στην ενσωμάτωση της καινοτομίας στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών και οι δε ότι δεν την επηρεάζει αντίστοιχα
<b>Συνεργασίες &amp; Εξωστρέφεια</b> – με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας	Η πλειοψηφία δηλώνει ότι η αυτονομία που έχουν δεν επηρεάζει την άσκηση εξουσίας τους όσον αφορά στις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων του σχολείου τους
<b>Παρακίνηση</b> του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας	Η πλειοψηφία δηλώνει ότι η αυτονομία που έχουν δεν επηρεάζει την άσκηση εξουσίας τους όσον αφορά στην παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου τους
<b>Παρακίνηση</b> των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας	Η πλειοψηφία δηλώνει ότι η αυτονομία που έχουν δεν επηρεάζει την άσκηση εξουσίας τους όσον αφορά στην παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου τους

Είναι χαρακτηριστικό ότι όλοι ή σχεδόν όλοι οι σχολικοί ηγέτες, αναλογιζόμενοι τον βαθμό αυτονομίας που έχουν, αισθάνονται ότι η επιρροή τους ή αλλιώς η άσκηση της εξουσίας τους σαφώς αποδυναμώνεται στα ζητήματα της «εφαρμογής και υλοποίησης των Αναλυτικών Προγραμμάτων Σπουδών (Α.Π.Σ.)», της «διαμόρφωσης στρατηγικής για τη μεταρρύθμιση της εκπαιδευτικής πολιτικής», της «Επαγγελματικής Ανάπτυξης των εκπαιδευτικών» και των «Συνεργασιών (Εξωστρέφεια) με εξωτερικούς τοπικούς φορείς». Αυτή η αίσθηση που έχουν οφείλετε κυρίως στο γεγονός ότι: α) δεν τους επιτρέπει να παρεκκλίνουν, όπως πιθανόν θα ήθελαν σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς, από την αυστηρή εφαρμογή και υλοποίηση των Α.Π.Σ. (κυρίαρχη άποψη στις ερωτήσεις 6, 7 και 8), προς όφελος της μαθησιακής διαδικασίας και λαμβάνοντας υπόψη ορισμένα επιμέρους χαρακτηριστικά των τάξεων του σχολείου τους, β) οι απόψεις τους στο πλαίσιο της συνολικότερης μεταρρύθμισης του εκπαιδευτικού συστήματος δεν εισακούστηκαν μέχρι σήμερα και συνεχίζουν να μην εισακούονται, γ) δεν υποστηρίζονται ουσιαστικά από την πολιτεία στο ζήτημα της Επαγγελματι-

κής Ανάπτυξης των εκπαιδευτικών του σχολείου τους, με αποτέλεσμα, όπως άλλωστε προέκυψε και στην ερώτηση 6, το όλο ζήτημα να έχει πλέον, δυστυχώς εδώ και πολλά χρόνια, αφηθεί εξ ολοκλήρου στις πλάτες των ίδιων των εκπαιδευτικών, ενώ και οι μορφές ενδοϋπηρεσιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης που γίνονται δεν είναι ευέλικτες και συνήθως αποτυγχάνουν και δ) η γραφειοκρατία, η πολυνομία και γενικότερα ο συγκεντρωτισμός που ισχύει σήμερα στις περιπτώσεις που αποφασίσει κάποιος διευθυντής να συνεργαστεί με εξωτερικούς τοπικούς φορείς για τη διοργάνωση εκδηλώσεων εντός και εκτός του σχολείου είναι κυριολεκτικά αποτρεπτική. Μάλιστα, δεν είναι λίγοι οι διευθυντές που δηλώνουν ότι το άνοιγμα του σχολείου τους στην κοινωνία, στο οποίο συχνά τους προτρέπουν φορείς και σύμβουλοι της εκπαίδευσης, μοιάζει να έχει περισσότερο προσχηματικό χαρακτήρα, αφού στην πράξη το όλο πλαίσιο συνεργασίας παρουσιάζει σημαντικές ελλείψεις. Αξίζει να αναφερθεί ότι κάποιοι από τους διευθυντές που δηλώνουν ότι «δεν εισακούονται» ή «δεν έχουν λόγο» για τη διαμόρφωση της γενικότερης στρατηγικής στην εκπαιδευτική πολιτική, τονίζουν με έμφαση ότι είναι ταυτόχρονα ικανοποιημένοι γιατί αισθάνονται ότι έχουν λόγο «στη διαμόρφωση των συνειδήσεων και των χαρακτήρων των μαθητών του σχολείου τους».

Σχεδόν ανάλογη φαίνεται να είναι η στάση της πλειοψηφίας των διευθυντών και στα ζητήματα της «συνολικότερης Αξιολόγησης της επίδοσης των μαθητών» και στις «μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου», αφού και πάλι αισθάνονται ότι η άσκηση της εξουσίας τους στα ζητήματα αυτά αποδυναμώνεται σημαντικά. Στο μεν ζήτημα της «συνολικής αξιολόγησης των μαθητών» οι διευθυντές αισθάνονται ότι απλά ακολουθούν εγκυκλίους και οδηγίες και μάλιστα σε αρκετές περιπτώσεις αναγκάζονται ή πιέζονται άτυπα να μην αξιολογούν με βάση τις διατάξεις αυτές, προκειμένου να μην αφήσουν στάσιμους κάποιους μαθητές, κυρίως στις πρώτες τάξεις του Γυμνασίου. Ορισμένοι διευθυντές, μάλιστα, συμπληρώνουν για το ίδιο ζήτημα ότι θα ήθελαν να έχουν περισσότερες δυνατότητες τόσο στην αξιολόγηση της επίδοσης όσο και στη συνολικότερη αξιολόγηση ενός μαθητή.

Αντίστοιχη είναι η αίσθηση που έχουν οι Διευθυντές και στο ζήτημα των «μορφών διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς» στα σχολεία τους. Οι ίδιοι αισθάνονται ότι οι διάφορες προτεινόμενες μορφές διδασκαλίας δεν μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη ή όταν εφαρμόζονται έχουν τελικά αποτελέσματα κατώτερα των αναμενόμενων, λόγω του αυστηρού πλαισίου των Α.Π.Σ. σε συνδυασμό με τα επιμέρους λειτουργικά προβλήματα των αιθουσών και του πιεστικού ωραρίου διδασκαλίας. Ο ανέφικτος χαρακτήρας των νέων μορφών διδασκαλίας τονίστηκε από τους σχολικούς ηγέτες και στις ερωτήσεις 7 και 8. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, η δασκαλοκεντρική – μετωπική μορφή διδασκαλίας συνεχίζει να

είναι για την πλειοψηφία των εκπαιδευτικών η πιο συνήθης μέθοδος διδασκαλίας.

Οι απόψεις των διευθυντών όμως δίστανται σε άλλα εκπαιδευτικά ζητήματα όπως η «συνολικότερη αξιολόγηση του έργου του εκπαιδευτικού», η «διαχείριση καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων» και η «ενσωμάτωση της καινοτομίας στα έργα και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών». Μία ομάδα διευθυντών δηλώνουν ότι αισθάνονται αποδυναμωμένοι όταν καλούνται να αξιολογήσουν συνολικά το έργο των εκπαιδευτικών αφού, όπως δήλωσαν και στα προηγούμενα (ερώτηση 14), θέλουν να *μην είναι «με δεμένα χέρια»*, αλλά να έχουν «ένα λόγο, ένα συντελεστή» σε μία απόφαση συνολικής αξιολόγησης εκπαιδευτικού που θα αφορά π.χ. την παραμονή του σε μία σχολική μονάδα. Οι ίδιοι συμπληρώνουν ότι κανείς δεν διαβάζει στις ετήσιες εκθέσεις τους, τις προτάσεις τους για τη συνολική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Από την άλλη μεριά, μία άλλη ομάδα διευθυντών δηλώνουν ότι η υφιστάμενη αυτονομία τους δεν επηρεάζει τελικά την άσκηση της εξουσίας τους στο ζήτημα της συνολικότερης αξιολόγησης του έργου ενός εκπαιδευτικού. Η άποψή τους στηρίζεται στο γεγονός ότι ενώ επίσημα δεν μπορούν να αξιολογήσουν το συνολικό έργο των εκπαιδευτικών, ταυτόχρονα έχουν τη δυνατότητα και στην ουσία τους αξιολογούν ανεπισημώς, τόσο σε άτυπο επίπεδο (κατ' ιδίαν προσωπική συζήτηση) όσο και σε τυπικό επίπεδο με μία τοποθέτησή τους στο σύλλογο διδασκόντων που έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα. Κατά συνέπεια, εφόσον η αξιολόγηση δεν έχει επίσημο χαρακτήρα οι διευθυντές αυτοί εκτιμούν ότι είναι σε θέση να αξιολογήσουν και στην ουσία αξιολογούν τους εκπαιδευτικούς, χωρίς όμως να χρειάζονται περισσότερη αυτονομία ή βαθμούς ελευθερίας στο έργο τους.

Αρκετοί διευθυντές θεωρούν ότι η αυτονομία που έχουν σήμερα δεν επηρεάζει την άσκηση εξουσίας τους όσον αφορά τη «διαχείριση καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων», καθώς και την «ενσωμάτωση της καινοτομίας στα έργα και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών». Οι απόψεις τους για την καινοτομία θεωρούνται λίγο έως πολύ αναμενόμενες αφού, σύμφωνα με τους διευθυντές, η ενσωμάτωσή της στη σχολική κοινότητα προϋποθέτει, σε κάθε περίπτωση, πολύ περισσότερους παράγοντες (ενσωμάτωση της καινοτομίας στο όραμα της σχολικής ηγεσίας, νέες ιδέες και προγράμματα που τις συνοδεύουν, ομαδική εργασία και προσήλωση, συνεργασίες με εκπαιδευτικά ιδρύματα κ.α.) από την αύξηση και μόνο της αυτονομίας των διευθυντών. Όμως στο θέμα της «διαχείρισης των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων» η ως άνω άποψη των διευθυντών δείχνει να οδηγεί σε μία φαινομενική αντίφαση, αφού οι διευθυντές θεωρούν στην ερώτηση 13 απαραίτητη την ενίσχυση της αυτονομίας τους στον 2<sup>ο</sup> τομέα που αφορά της λειτουργίες της σχολικής μονάδας. Η αντίφαση αυτή φαίνεται να εξηγείται από τη σαφή και έκδηλη πρόθεση – διάθεση των εκπαιδευτικών να ξεφύγουν από τα όρια της αυτονομίας και των αρμοδιοτήτων τους, προκειμένου να δώσουν

λύσεις σε καθημερινά λειτουργικά ζητήματα.

Τέλος, η μεγάλη πλειοψηφία των σχολικών διευθυντών αναφέρει ότι η υφιστάμενη αυτονομία τους δεν επηρεάζει την άσκηση της εξουσίας τους στα ζητήματα της «συνεργασίας με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων» και της «παρακίνησης τόσο του έργου των εκπαιδευτικών όσο και των προσπαθειών των μαθητών». Με άλλα λόγια, στα ζητήματα αυτά οι διευθυντές δεν θεωρούν ότι η επιτυχία εξαρτάται πρωτίστως από την αυτονομία τους, αλλά κυρίως από τα συναισθηματικά εφόδιά τους και τα γενικότερα εφόδια που πρέπει να έχει ένας σχολικός ηγέτης στο χαρακτήρα του και στο τρόπο προσέγγισης ανθρώπων και καταστάσεων, με έμφαση την επικοινωνία, την ειλικρίνεια και τη διάθεση ανθρώπινου πλησιάσματος (όπως ακριβώς υπογραμμίστηκε στην ερώτηση 9). Οι παραπάνω άξονες είναι αυτοί που κατά την άποψη των διευθυντών καθορίζουν την επιτυχία: α) τόσο στις συνεργασίες με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, στις οποίες η συμμετοχή των γονέων είναι καθαρά εθελοντική και η επιτυχημένη συνεργασία εξαρτάται από τη διαχείριση πολλών άλλων παραγόντων μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται η ειλικρινής διάθεση των γονέων για ανιδιοτελή ενασχόληση και προσφορά με τα κοινά του σχολείου, τα χαρακτηριστικά του σχολείου (απόσταση από τις κατοικίες των γονέων κλπ) όσο και β) στην παρακίνηση καθηγητών και μαθητών, αφού ο χαρακτήρας της είναι άυλος, η συμμετοχή των παιδιών σε δράσεις είναι πρωτίστως εθελοντική, ενώ και για τους εκπαιδευτικούς πρέπει έναντι όλων να προηγούνται η διάθεση και το μεράκι.

#### **4.9 Επίκαιρες εξελίξεις περί σχολικής αυτονομίας**

Στην τελευταία αυτή ενότητα ζητήθηκε από τους διευθυντές να καταθέσουν τις απόψεις τους σχετικά με ένα πολύ πρόσφατο δημοσίευμα – πρόταση που περιέγραφε το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και (κυρίως) την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας και στο οποίο αποδίδονταν έμφαση στην ενίσχυση αυτονομίας της σχολικής μονάδας. Κλείνοντας τη συζήτηση, ζητήθηκε από τους διευθυντές να αναφέρουν τυχόν παρατηρήσεις, απόψεις ή προτάσεις που θα ήθελαν να προσθέσουν σχετικά με το θέμα της έρευνας.

Στη 19<sup>η</sup> Ερώτηση «Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;», η πλειοψηφία των διευθυντών ανέφερε ότι δεν έχει γνώση αυτού του δημοσιεύματος. Μάλιστα, οι περισσότεροι από αυτούς δήλωσαν ότι το συγκεκριμένο κείμενο δεν στάλθηκε στο σχολείο ως εισερχόμενο και, επομένως, δεν αισθάνονται ότι είναι υποχρεωμένοι να το γνωρίζουν, εάν αυτό απλά δη-

μοσιεύθηκε ηλεκτρονικά στο διαδίκτυο. Από τους υπόλοιπους διευθυντές που ανέφεραν ρητά ότι γνωρίζουν το κείμενο και το περιεχόμενό του οι περισσότεροι δηλώνουν ιδιαίτερα επιφυλακτικοί, ενώ μόλις ένας διευθυντής ανέφερε ότι χαρακτηρίζει ως θετική οποιαδήποτε προσπάθεια στοχεύει στην αύξηση της αυτονομίας στη σχολική μονάδα. Οι διευθυντές που δήλωσαν επιφυλακτικοί επισημαίνουν ότι η αυτονομία είναι μεν καλή και απαραίτητη, αλλά διατυπώνουν ερωτήματα σχετικά με το πώς θα γίνει η μετάβαση από την υφιστάμενη κατάσταση στη νέα κατάσταση που περιγράφεται. Μερικοί διευθυντές μικρότερων σχολείων αναρωτιούνται εάν δύο σχολεία διαφορετικών μεγεθών στην ίδια περιφερειακή ενότητα θα έχουν τον ίδιο βαθμό αυτονομίας, ενώ κάποια άλλοι υπενθυμίζουν ότι όπως σε κάθε εγχείρημα στην ελληνική εκπαίδευση η θεωρία έχει μεγάλη απόσταση από την πράξη. Τέλος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η άποψη ενός διευθυντή, ο οποίος υπενθυμίζει ότι και στην περίπτωση αυτής της πρότασης δημοσιεύματος οι αρμόδιοι φορείς οφείλουν να πράξουν τα αυτονόητα, δηλαδή *«η πρόταση να είναι προσαρμοσμένη στο ελληνικό και τοπικό συγκείμενο και αφετέρου οφείλει κανείς πρώτα να διαμορφώσει κατάλληλα το εκπαιδευτικό περιβάλλον και μετά να καταθέσει μία ολοκληρωμένη πρόταση προς εφαρμογή»* (Δ4).

Στην 20η Ερώτηση «Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας;», η πλειοψηφία των διευθυντών προχώρησε σε γενικές επιμέρους επισημάνσεις που αφορούσαν κυρίως τα εμπόδια τα οποία περιορίζουν την αυτονομία τους και τα ιδιαίτερα ζητήματα που αντιμετωπίζουν στα σχολεία τους. Ταυτόχρονα όμως κάποιοι από τους Διευθυντές εξέφρασαν ορισμένες σκέψεις και προβληματισμούς που παρουσιάζουν ενδιαφέρον. Κάποιοι από τους διευθυντές αναρωτήθηκαν τι θα μπορούσε άραγε να γίνει στην περίπτωση που όλοι οι διευθυντές είχαν απόλυτη αυτονομία στο έργο τους. Ενδεικτικά:

*«Θα ήταν λίγο περίεργο εάν υπήρχε απόλυτη αυτονομία... περίεργο με την έννοια ότι δεν ξέρουμε τι θα έφτιαχνε το κάθε σχολείο εάν του δινόταν η απόλυτη ελευθερία να κάνει ότι νομίζει... και τι θα έδινε... αυτό είναι πράγματι ένα δύσκολο κομμάτι»* (Δ5).

Αυτός ο προβληματισμός έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, αφού προφανώς στην περίπτωση αυτή κάθε σχολείο θα αξιοποιούσε με διαφορετικό τρόπο την απόλυτη αυτονομία, αποδίδοντας έμφαση σε διαφορετικές προτεραιότητες και εκπαιδευτικά ζητήματα. Κατά συνέπεια όταν μιλούμε γενικά για ένα αυτόνομο σχολείο μπορεί αυτό να έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά και προτεραιότητες και επομένως πρέπει να προσδιορίζεται το πλαίσιο πάνω στο οποίο θα αξιοποιηθεί η απόλυτη αυτονομία. Για το ζήτημα αυτό ο Φερεντίνος (Δημητρόπουλος, 2016) αναφέρει ότι:

*«η έκφραση Αυτόνομο Σχολείο στερείται ακριβούς περιεχομένου εάν δεν τοποθετηθεί εντός ενός εννοιολογικού πλαισίου. Εάν δεν υπάρχει το πλαίσιο τότε η έκφραση Αυτόνομο Σχολείο θα μπορούσε να χαρακτηρίζει ένα σχολείο που η έμφαση δίνεται στην εξάντληση μεγάλου ποσού της ύλης, ή ένα σχολείο που δεν έχει ως στόχο την εξάντληση μιας συγκεκριμένης ύλης αλλά επικεντρώνεται σε διαδικασίες αποκαλυπτικής μάθησης, επίσης ένα σχολείο με πολύ αυστηρό εσωτερικό κανονισμό ή αντίθετα ένα σχολείο με χαλαρούς κανόνες κ.λπ. Επομένως, χρειάζεται και προσδιορισμός του πλαισίου εντός του οποίου θα πραγματοποιηθεί η αυτονομία» (Δημητράπουλος, 2016, σ. 16).*

Ένας άλλος διευθυντής σχολείου που βρίσκεται σε αγροτική περιοχή θέλησε να χωρήσει σε ένα μικρό απολογισμό της μέχρι σήμερα θητείας του αναλογιζόμενος τη σχέση που έχει σήμερα, αλλά και αυτή που θα έχει με τις οντότητες του σχολείου (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς αλλά και τοπικούς φορείς) μετά από τη λήξη της θητείας του. Μέσα από τα λόγια του αναγνωρίζει κανείς την έγνοια και την αγάπη του για το σχολείο και το έργο του, το συναισθηματικό δέσιμο και την προσέγγιση που ακολουθεί στη διαχείριση των σχέσεων του. Δηλώνει ότι αισθάνεται έντονα την αποδοχή όλων προς το πρόσωπό του και αυτή είναι η κινητήριος δύναμή του, ενώ ταυτόχρονα δείχνει ότι δίνει μεγάλη σημασία στην καλή υστεροφημία του. Ακολουθεί το ενδεικτικό απόσπασμα:

*«αλλά θέλω να πιστεύω ότι θα έχουμε μία καλή σχέση μετά που θα φύγω από το σχολείο... δεν είναι αυτός ο στόχος μου, ο αυτοσκοπός μου, θέλω να το πιστεύω... όχι μόνο με τους συναδέλφους αλλά και με τους γονείς των χωριών από τα οποία έρχονται τα παιδιά (είναι πιο οικογενειακό το κλίμα γιατί το σχολείο είναι μικρό) έχω μία καλή σχέση... και με τους τοπικούς φορείς, τους θεσμικούς, το Δήμο έχουμε καλή συνεργασία... τώρα θα μου πεις τι λέξη είναι το «καλή»; Αισθάνομαι ότι πρώτα απ' όλα έχω την αποδοχή τους, είναι σημαντικό αυτό» (Δ3).*

Ένας ακόμη νέος διευθυντής δηλώνει ξεκάθαρα ότι αναζητά τρόπους να κάνει πράγματα εκτός των εγκυκλίων, να ξεφύγει από τις ανελαστικές διατάξεις που εμποδίζουν το έργο του, προκειμένου να πετύχει περισσότερα οφέλη για το σχολείο του: *«Είμαι γενικά τύπος που δεν μένω στις πεπατημένες, σε αυτό που θα μου πούνε (ότι ισχύει) από τις διαταγές κλπ... είμαι τύπος επαναστατικός (ψάχνω να κάνω πράγματα γύρω και έξω ακόμη από τις εγκύκλιους).. μου είπαν ότι είμαι ρισοκίνδυνος, διακινδυνεύω... η ηθική άλλωστε είναι διακινδυνεύση... διακινδυνεύω με το να μην υπακούω» (Δ6).*

## 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Συζήτηση

Η παρούσα εργασία έθεσε ως στόχο να ερευνήσει τις απόψεις των σχολικών διευθυντών Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επαγγελματικής τους αυτονομία στο ελληνικό εκπαιδευτικό συγκείμενο, καθώς και το επίπεδο αυτής στους 4 βασικούς τομείς του έργου τους, σύμφωνα με την Κλίμακα Επαγγελματικής Αυτονομίας Εκπαιδευτικού του Friedman (1999). Στο σημείο αυτό κρίνεται χρήσιμο να διευκρινιστεί ότι τα ευρήματα που προέκυψαν στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας με ημιδομημένες συνεντεύξεις βασίστηκαν κυρίως στις προσωπικές αντιλήψεις κι εμπειρίες των συμμετεχόντων.

Από την ανάλυση και την ερμηνεία αυτών των αντιλήψεων προέκυψε αρχικά ότι στην πλειοψηφία οι διευθυντές φαίνεται ότι ακολουθούν το Δημοκρατικό ή/και το Συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, δηλώνοντας ότι αισθάνονται το σχολείο ως μία «οικογένεια», στο οποίο προτεραιότητά τους είναι η ανθρώπινη επικοινωνία και ευαισθησία και η δημοκρατική διοίκηση. Κοινό χαρακτηριστικό όλων είναι ότι αφενός δεν διατυπώνουν μεγαλεπήβολα σχέδια και οράματα για τα σχολεία τους, πιθανόν εξαιτίας της παρατεταμένης πλέον κρίσης στη χώρα, και ότι αφετέρου θεωρούν πρωταρχικής σημασίας το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και ταυτόχρονα τη βελτίωση της εικόνας που έχουν οι μαθητές για το σχολείο, καθώς και τη λειτουργία του σχολείου σε λιγότερο πειστικούς χρόνους. Τόσο το στυλ ηγεσίας όσο και οι γενικότερες φιλοδοξίες για τα σχολεία τους ταυτίζονται σε σημαντικό βαθμό με τις σύγχρονες διεθνείς τάσεις της εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας (Leithwood κ.α., 2006· Μαμάκου 2017· Πασιαρδής, 2012) και την ολοένα και μεγαλύτερη αναγνώριση της σημαντικότητας του χρόνου που διατίθεται εκτός της αίθουσας διδασκαλίας κατά τη διάρκεια της σχολικής μέρας (π.χ. διαλείμματα) στη βελτίωση της επίδοσης των μαθητών (OECD, 2017).

Αναφορικά με τη μορφή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και την επιρροή του στο γενικότερο έργο του σύγχρονου σχολικού διευθυντή η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκτιμά ότι το σύστημα είναι «σαφώς ή καθαρά συγκεντρωτικό» και ταυτόχρονα «ελεγκτικό» σε όλα σχεδόν τα σχολικά ζητήματα (διοίκησης, ζητήματα ύλης κ.α.). Αρκετοί διευθυντές φαίνεται τελικά ότι περιορίζονται σημαντικά στο έργο τους, αφού στην ουσία δηλώνουν ότι μετατρέπονται σε γραμματείς και διεκπεραιωτές με ελάχιστα περιθώρια ευελιξίας. Ως αποτέλεσμα, αισθάνονται ότι οι δυνατότητες παρεμβάσεων στα σχολεία τους είναι σε ελάχιστα και συχνά δευτερεύοντα σχολικά ζητήματα. Οι ως άνω απόψεις των σχολικών διευθυντών επιβεβαιώνουν, όπως ήταν άλλωστε αναμενόμενο, την πληθώρα των αντίστοιχων βιβλιογραφικών αναφορών (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008· Ευρωπαϊκή Μονάδα Ευρυδίκη, 2008· Ο.Ο.Σ.Α., 2011· Στραβάκου, 2003· Υφαντή 2011) για τον περιοριστικό και γραφειοκρατικό



χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος.

Επιπλέον, από την ανάλυση των συνεντεύξεων προέκυψε ότι οι σχολικοί διευθυντές ηγέτες δείχνουν αφενός μεν να γνωρίζουν ικανοποιητικά την έννοια της επαγγελματικής αυτονομίας τους, αφού χρησιμοποίησαν εκφράσεις (όπως βαθμοί ελευθερίας, περιθώρια ελιγμών κ.α.), οι οποίες ανήκουν στα κοινά σημεία ή σημεία σύγκλισης (Strong, 2012) των περισσότερων ορισμών της αυτονομίας. Αφετέρου δε αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα της αυτονομίας και στους 4 βασικούς τομείς του έργου τους, κατά τη σχετική κλίμακα TWA του Friedman (1999), αλλά οι περισσότεροι φαίνεται να εκτιμούν ότι είναι πρωτίστως σημαντική στον 1ο τομέα της Διδασκαλίας και Αξιολόγησης, στον οποίο όμως υπογραμμίζουν ότι αυτή πρέπει να συνοδεύεται και με αντίστοιχη αυτονομία – ευελιξία στα αναλυτικά προγράμματα σπουδών (Α.Π.Σ.). Παρά το γεγονός ότι θα περίμενε, ίσως, κανείς στην περίπτωση των διευθυντών να αναγνωριστεί πρωτίστως η σημαντικότητα του 2ου τομέα, που αφορά στις Λειτουργίες του σχολείου, η ως άνω εκτίμηση τους δικαιολογείται σε μεγάλο βαθμό, αφού σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι εκπαιδευτικοί, γενικότερα, αποδίδουν μεγαλύτερη έμφαση πρωτίστως στην παιδαγωγική αυτονομία, στην οποία οι ίδιοι συνήθως αναφέρουν ότι έχουν σε υψηλό βαθμό (Blase & Kirby, 2009· Ευρωπαϊκή Μονάδα Ευρυδίκη, 2008· Pearson & Moomaw, 2005· Strong, 2012) και δευτερευόντως στην οργανωσιακή αυτονομία.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι αντιλήψεις των διευθυντών σχετικά με τα εμπόδια που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους, τις πηγές τους καθώς και τους τρόπους με τους οποίους οι ίδιοι καταφέρνουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό να τα υπερβούν ή αποφύγουν. Ειδικότερα, ανάμεσα στα σημαντικότερα εμπόδια αναγνωρίζουν την πολυνομία, τη γραφειοκρατία π.χ. χρονοβόρα αποκατάσταση ζημιών, διοργάνωση, εκτός του σχολείου, μίας απλής ημερήσιας διδακτικής επίσκεψης, το ανελαστικό Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών (Α.Π.Σ.), την αδυναμία αυτόνομης από το Διευθυντή πρόσκλησης ομιλητών σε εκδήλωση εντός του σχολείου, τις μετακινήσεις εκπαιδευτικών σε 2 ή περισσότερα σχολεία, την απουσία προγραμμάτων επιμόρφωσης ή την υλοποίησή τους μόνο σε μεγάλα αστικά κέντρα και με κλήρωση, την οικονομική πολιτική προς τα σχολεία, όπως αυτή διαμορφώνεται μέσα από την Τοπική Αυτοδιοίκηση, αλλά και την απουσία γραμματειακής υποστήριξης (διοικητικού προσωπικού). Τα εμπόδια αυτά προέρχονται κυρίως από το κράτος, την ίδια τη σχολική κοινότητα αλλά και την τοπική αυτοδιοίκηση και τους φορείς, όπως αντίστοιχα συμβαίνει και σε ανάλογες περιπτώσεις εμποδίων άλλων ερευνών και αναφορών (Adamowski, κ.ά., 2007· Δημητρόπουλος, 2016· Gray & Streshly, 2008).

Η μεγάλη πλειοψηφία των σχολικών διευθυντών δήλωσαν ότι αντιμετωπίζουν τα εμπόδια αυτά είτε με την προσωπική τους ικανότητα να αποκομίζουν οφέλη για το σχολείο

τους μέσα από μία διαδικασία προσέγγισης ατόμων και θεσμών (διαπροσωπικές σχέσεις), είτε μέσα από τις επικοινωνίες τους με ένα Άτυπο Δίκτυο Πληροφόρησης Σχολικών Διευθυντών. Ειδικότερα το τελευταίο, για το οποίο μάλιστα προέκυψαν ορισμένα εξαιρετικά ενδιαφέροντα ποιοτικά στοιχεία, φαίνεται να είναι στην ουσία ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο πληροφόρησης καλών πρακτικών, ανταλλαγής ιδεών και ανάπτυξης συνεργειών. Επιπλέον είναι εξαιρετικά προσαρμοσμένο στο τοπικό συγκείμενο (context) και τις ιδιαιτερότητές του, προκειμένου οι διευθυντές να καλύψουν τις ελλείψεις (π.χ. επιμόρφωσης), και τις αστοχίες (πολυνομία, γραφειοκρατία) του εκπαιδευτικού μας συστήματος και να άρουν επιμέρους περιορισμούς, στο πλαίσιο της άσκησης του ρόλου τους στη σχολική κοινότητα. Η επιλογή της αξιοποίησης των διαπροσωπικών σχέσεων φαίνεται να σχετίζεται με την εμπειρία του σχολικού διευθυντή και την αντίληψη που έχει ως προς τις δυνατότητες ευελιξίας τους (Adamowski κ.ά., 2007· Cole, 2011· Hughes, 1975· Little, 1990, στο Καρακώστα, 2013), ενώ και η ύπαρξη ανάλογων δικτύων (άτυπων ή/και τυπικών) αλληλεπίδρασης και πληροφόρησης μεταξύ σχολικών ηγετών διαπιστώθηκε σε ένα βαθμό και από άλλες ανάλογες έρευνες (Hornig, Klasik & Loeb, 2009· Rodriguez & Hovde, 2002) σε άλλες χώρες.

Αναφορικά με τη σύνδεση της επαγγελματικής ανάπτυξης των σχολικών διευθυντών με την επαγγελματική τους αυτονομία σχεδόν όλοι τους αναγνώρισαν ότι οφείλουν να ενισχύουν και να επικαιροποιούν συνεχώς τα εφόδιά τους, όχι μόνο τα γνωστικά αλλά και τα συναισθηματικά, με σκοπό την αντιμετώπιση των ιδιαίτερα πολύπλοκων πλέον ζητημάτων που δημιουργούνται στα σύγχρονα σχολεία. Ωστόσο, όμως, όλοι ανεξαιρέτως οι συμμετέχοντες υπογράμμισαν ότι η πλήρης απουσία προγραμμάτων επιμόρφωσης για τους ίδιους, από τις αρμόδιες δομές του Υπουργείου, συνιστά σημαντικό εμπόδιο στην προσπάθειά τους να αναπτυχθούν επαγγελματικά και ιδιαίτερα γι' αυτούς που δεν υπηρετούν σε μεγάλα αστικά κέντρα. Επιπρόσθετα, υπογράμμισαν ότι τόσο αυτοί όσο και οι εκπαιδευτικοί του σχολείου τους φροντίζουν πλέον να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν από μόνοι τους. Στο πλαίσιο αυτό και προκειμένου να ενισχύσουν την αυτονομία και τα περιθώρια ελιγμών τους, οι διευθυντές φαίνεται να εκτιμούν ως ιδιαίτερα χρήσιμες, μεταξύ άλλων, τις θεματικές ενότητες επιμόρφωσης για τη διαχείριση κρίσεων – συγκρούσεων, τη διαχείριση σχέσεων και συναισθημάτων, τα διοικητικά, οικονομικά και λειτουργικά θέματα της σχολικής μονάδας, καθώς και τη διαχείριση – αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας επιβεβαιώθηκε, ιδιαίτερα στις μέρες μας και σε διεθνές επίπεδο, η σημαντικότητα της ενίσχυσης της επαγγελματικής αυτονομίας των διευθυντών (Caldwell, 2016· Cole, 2011· Fullan, 2011· Hamilton Associates, 2015) μέσα από την επαγγελματική ανάπτυξη και επιμόρφωση, η οποία απουσίαζε αδικαιολόγητα πριν την παρατεταμένη ύφεση και συνεχίζει, όπως φαίνεται,

να απουσιάζει μέχρι σήμερα στη χώρα μας, αλλά και σε αρκετές χώρες της Ε.Ε. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017α· Μαμάκου, 2017· Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2010· Παπαναούμ, 1995· Στραβάκου, 2003· Τσαρούχα, 2017· Χατζηπαναγιώτου, 2003). Αντίστοιχα επιβεβαιώνεται και η χρησιμότητα των προτεινόμενων θεματικών ενοτήτων επιμόρφωσης στην προσπάθεια ενίσχυσης της αυτονομίας των σχολικών ηγετών (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2010).

Οι σχολικοί διευθυντές φαίνεται, επίσης, να αποδέχονται σε μεγάλο βαθμό ότι η αυτονομία τους επηρεάζεται όχι μόνο από τις συνεργασίες με προϊστάμενες αρχές και δομές, αλλά και από τους διευθυντές άλλων συνεργαζόμενων σχολείων, καθώς και από όλες ανεξαιρέτως τις οντότητες της σχολικής του μονάδας (γονείς, εκπαιδευτικούς – σύλλογο διδασκόντων και μαθητές). Σε γενικές γραμμές δείχνουν να συγκλίνουν στην άποψη ότι σε όλες τις συνεργασίες τους διαχειρίζονται τις καταστάσεις όπως αυτές έχουν, παίρνουν τόσο από τις δομές / υπηρεσίες όσο και από τις οντότητες (τοπική κοινωνία, γονείς και μαθητές) ό,τι αυτές τους δίνουν, αναγνωρίζοντας τους περιορισμούς τους και τα ελλείμματα αυτονομίας και στη δική τους περίπτωση. Ταυτόχρονα, προσπαθούν με όλα τα μέσα που διαθέτουν (π.χ. διαπροσωπικές σχέσεις, Άτυπο Δίκτυο Πληροφόρησης Διευθυντών κ.α.) να πορευθούν και να διεκπεραιώσουν το έργο τους στις σχολικές τους μονάδες, χωρίς να παραπονιούνται για τις ελλείψεις του συστήματος εκπαίδευσης. Η στάση τους αυτή είναι σε ένα βαθμό αντίστοιχη με τη γενικότερη στάση των διευθυντών στην έρευνα των Adamowski κ.ά. (2007), σύμφωνα με την οποία οι διευθυντές παρά τους περιορισμούς που αντιμετωπίσουν καθημερινά στο έργο τους αισθάνονται ότι μπορούν, έως ένα βαθμό, να ασκήσουν αποτελεσματική σχολική ηγεσία.

Επιπρόσθετα, όλοι οι διευθυντές ανέφεραν ότι εργάζονται ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού, επιβεβαιώνοντας το δημοκρατικό και συνεργατικό στυλ ηγεσίας τους και ότι παρέχουν σε ικανοποιητικό βαθμό αυτονομία και παρακίνηση σε όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού. Ορισμένοι συμμετέχοντες υπογράμμισαν ότι δεν επιθυμούν πάντοτε όλοι οι εκπαιδευτικοί να αναλαμβάνουν αρμοδιότητες διοικητικής φύσεως, ενώ όσοι τελικά τις αναλαμβάνουν σχεδόν πάντοτε ζητούν καθοδήγηση. Παρά το γεγονός ότι από τις απαντήσεις τους οι περισσότεροι διευθυντές φαίνεται πράγματι να παρέχουν αυτονομία και παρακίνηση σε όλους ανεξαιρέτως του τομείς του εκπαιδευτικού έργου, ένας σημαντικός αριθμός διευθυντών δείχνει να διαφοροποιείται αισθητά. Οι διευθυντές αυτοί φαίνεται να παρέχουν μεν αυτονομία και παρακίνηση, αλλά μόνο στο αμιγώς παιδαγωγικό και διδακτικό αντικείμενο του σχολείου και όχι στο διοικητικό - οργανωσιακό τομέα του σχολείου. Κατά συνέπεια, οι διευθυντές αυτοί θεωρήθηκε ότι δεν αποκεντρώνουν πραγματικά μέρος της εξουσίας τους, αφού σύμφωνα με τον Strong (2012) οι διευθυντές οφείλουν προς την κατεύ-

θυνηση αυτή να συμπεριλάβουν τους εκπαιδευτικούς σε επιμέρους σχολικές αποφάσεις που προσφέρονται για την άσκηση κοινής εξουσίας, προτείνοντας ειδικότερα τόσο τα οικονομικά του σχολείου και τον τομέα επαγγελματικής ανάπτυξης. Επιπρόσθετα, η απροθυμία ορισμένων εκπαιδευτικών να αναλαμβάνουν αρμοδιότητες διοικητικής φύσεως είναι βέβαιο ότι υφίσταται σε σημαντικό βαθμό, καθώς επιβεβαιώνεται από παλαιότερες αλλά και νεότερες έρευνες (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017a· Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Αναφορικά με τη γνώση των υποχρεώσεων και των δικαιωμάτων τους μέσα στη σχολική κοινότητα, οι περισσότεροι διευθυντές αισθάνονται πως είναι πολύ καλά ενημερωμένοι στο αντικείμενό τους, ενώ ταυτόχρονα παραδέχθηκαν ότι δεν είναι απολύτως βέβαιοι αν τελικά οι εκπαιδευτικοί τους είναι αντίστοιχα ενημερωμένοι. Οι διευθυντές αναγνωρίζουν, σε κάθε περίπτωση, ότι οι ίδιοι οφείλουν πρωτίστως να θέτουν τις διατάξεις αυτές υπόψη των εκπαιδευτικών του σχολείου τους. Τα ευρήματα αυτά ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό με αντίστοιχα ευρήματα παλαιότερων ερευνών (Στραβάκου, 2003· Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Οι διευθυντές στην πλειοψηφία τους φαίνεται να επιθυμούν την ενίσχυση της αυτονομίας τους στο 2ο τομέα των Λειτουργιών (διαχείρισης) του Σχολείου, ενώ αρκετοί εκτιμούν ότι η αυτονομία τους πρέπει να ενισχυθεί στον 1ο τομέα της Διδασκαλίας και Αξιολόγησης, συνοδευόμενη με αντίστοιχη ενίσχυση αυτονομίας στα Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών (ΑΠΣ). Η τελευταία άποψη ήταν κυρίαρχη σε προηγούμενη ερώτηση, όταν τέθηκε αντίστοιχο ζήτημα για τη σημαντικότητα της αυτονομίας ανά τομέα εκπαιδευτικού έργου. Στην ουσία, παρατηρείται μία μικρή μετατόπιση των διευθυντών προς την προτεραιότητα ενίσχυσης της αυτονομίας του 2ου τομέα, δηλαδή των Λειτουργιών (διαχείρισης) του Σχολείου, έναντι του 1ου τομέα της Διδασκαλίας και Αξιολόγησης. Αυτή είναι πιθανό να συμβαίνει γιατί οι διευθυντές αισθάνονται πλέον ότι ανάμεσα στους δύο αυτούς τομείς του έργου τους ο 2ος τομέας είναι αυτός με τη συγκριτικά μικρότερη δυνατότητα ελιγμών – αυτονομίας, παρά το γεγονός ότι οι ίδιοι θεωρούν πιο σημαντικό τον 1ο τομέα, εξαιτίας του γενικότερου σκοπού του σχολείου.

Συζητώντας, επιπλέον, μέσα από δύο υποθετικά σενάρια πλήρους αυτονομίας, τα πλεονεκτήματα και τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στο εκπαιδευτικό μας σύστημα, η πλειοψηφία των διευθυντών φάνηκε να εστιάζει περισσότερο στα ρίσκα και λιγότερο στα πλεονεκτήματά τους. Οι διευθυντές αναγνώρισαν μεν ότι η αύξηση της αυτονομίας και στα δύο παραδείγματα (να καθορίζουν οι ίδιοι εξ' ολόκληρου είτε τις προσλήψεις και απολύσεις προσωπικού είτε την οικονομική διαχείριση του σχολείου τους) παρέχει τα πλεονεκτήματα της ευελιξίας σε επιμέρους διοικητικά, λειτουργικά και εκπαιδευτικά ζητήματα και της ευκολίας όσον αφορά την οικονομική διαχείριση (ταχύτερη αποκατάσταση βλαβών κ.α.).

Ταυτόχρονα, όμως, διέκριναν ποικίλα προβλήματα, συγκρούσεις, προστριβές και εμπάθειες με εκπαιδευτικούς και μέλη της τοπικής κοινωνίας όσον αφορά το 1ο παράδειγμα και αντίστοιχα τον ορατό κίνδυνο η οικονομική αυτοτέλεια να μην αξιοποιηθεί με αντικειμενικά κριτήρια και προς όφελος του σχολείου και να εξαρτάται από μελλοντικές διατάξεις και κριτήρια. Παρά το γεγονός ότι μέσα από τη σχολική νομοθεσία οι διευθυντές δεν έχουν καμία αρμοδιότητα, και επομένως καμία αυτονομία, όσον αφορά στην πρόσληψη και απόλυση διδακτικού και υποστηρικτικού προσωπικού, όλοι υπογράμμισαν ξεκάθαρα ότι επιθυμούν μεν να αναλάβουν αυξημένες ευθύνες και μεγαλύτερη λογοδοσία, αλλά μέχρις ένα συγκεκριμένο σημείο, αποποιούμενοι σε κάθε περίπτωση ρητά και ξεκάθαρα την πλήρη αυτονομία και αυτενέργεια στο ζήτημα αυτό. Ταυτόχρονα, όμως, και παρά τους σοβαρούς φόβους και επιφυλάξεις, στην πλειοψηφία τους δηλώνουν ότι θα επιθυμούσαν να είναι εξ' ολοκλήρου υπεύθυνοι για την οικονομική διαχείριση του σχολείου τους, και κατά συνέπεια θα αναλάμβαναν για το ζήτημα αυτό τις αυξημένες ευθύνες και αντίστοιχα την αυξημένη λογοδοσία που τους αναλογεί. Από τα παραπάνω ευρήματα προκύπτει ότι, παρά το γεγονός ότι τα σενάρια που συζητήθηκαν συνιστούν πραγματικότητα σε πολλές χώρες (Adamowski κ.ά., 2007· Caldwell, 2016· Cole, 2011· Hamilton Associates, 2015) στην Ελλάδα οι σχολικοί ηγέτες μάλλον διευκολύνονται από τον απρόσωπο και συγκεντρωτικό χαρακτήρα των προσλήψεων από τη μεριά του Υπουργείου. Αντίθετα οι ίδιοι, διαχειριζόμενοι σε καθημερινή βάση την υποχρηματοδότηση των σχολείων τους και τα επιμέρους προβλήματα που αντιμετωπίζουν μέσα από τις Σχολικές Επιτροπές και τους τοπικούς φορείς, φαίνεται να δηλώνουν πλέον πρόθυμοι και αισθάνονται ότι μπορούν με τις ικανότητές τους να ανταποκριθούν στην εξ' ολοκλήρου οικονομική διαχείριση του σχολείου τους.

Οι περισσότεροι διευθυντές εκφράζουν διαφορετικές απόψεις, αναφορικά με τις υποστηρικτικές δράσεις που απαιτούνται προκειμένου η ωφέλεια της αυξημένης αυτονομίας να μετακυλήσει στους μαθητές. Οι δράσεις που προτείνονται είναι κυρίως άυλες και η αίσθηση που κυριαρχεί είναι ότι αυτές πρέπει να στηρίζονται σε ένα συνολικότερο μεσοπρόθεσμο σχεδιασμό, να υλοποιούνται σταδιακά, προκειμένου να απλοποιούν επιμέρους σχολικές διαδικασίες και να προσελκύουν πραγματικά το ενδιαφέρον του μαθητή. Ανάμεσα σε αυτές ξεχωρίζουν το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία, η οργάνωση των υποστηρικτικών δομών του σχολείου, η παρακολούθηση σεμιναρίων που αφορούν τη διαχείριση της αυτονομίας από τη μεριά του διευθυντή και των εκπαιδευτικών, καθώς και η περαιτέρω βελτίωση των υλικοτεχνικών υποδομών. Οι διευθυντές προτείνουν υποστηρικτικές δράσεις που σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τη συνολική ικανότητα του σχολείου να διαχειριστεί την αυτονομία του (Cole, 2011), ενώ ταυτόχρονα δίνουν, μεταξύ άλλων, έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας

της διδασκαλίας και της εκπαιδευτικής εμπειρίας των μαθητών (Hamilton Associates, 2015).

Επιπρόσθετα, οι διευθυντές στην πλειοψηφία τους ανέφεραν ότι σε γενικές γραμμές δεν ασκούν τον ηγετικό τους ρόλο διαφορετικά απ' ό,τι στο παρελθόν. Οι περισσότεροι παραδέχονται ότι το έργο τους έχει γίνει πλέον πολύ πιο δύσκολο από ό,τι στο παρελθόν, ενώ οι υπόλοιποι δηλώνουν απλά ότι αυξήθηκε το μέγεθος του έργου τους. Όλα τα παραπάνω τα αποδίδουν τόσο στην πολυπλοκότητα των σχέσεων μεταξύ όλων των οντοτήτων της σχολικής κοινότητας (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς) και στα αυξημένα κοινωνικά προβλήματα (π.χ. οικογενειακή βία, γονείς σε διάσταση κ.α.), όσο και στα κυριότερα κρατικά εμπόδια στην αυτονομία όπως η γραφειοκρατία, η πολυνομία και η ανελαστική σχολική νομοθεσία. Σημαντική επίσης είναι και η παραδοχή αναφορικά με την ουσιαστική υποστήριξη που παρέχει στο έργο των διευθυντών η ολοένα και μεγαλύτερη αξιοποίηση των Τ.Π.Ε.

Σχεδόν απόλυτη ταύτιση των απόψεων των διευθυντών φαίνεται να υπάρχει στο χρόνο που αφιερώνουν και τις προτεραιότητες που αποδίδουν στους 4 σημαντικότερους τομείς του έργου τους. Όλοι αναγνωρίζουν, όπως ίσως ήταν αναμενόμενο, ότι κατανέμουν τον συντριπτικά μεγαλύτερο χρόνο τους στο 2ο τομέα των Λειτουργιών (διαχείρισης) του Σχολείου, με αποτέλεσμα να διαθέτουν αντίστοιχα λιγότερο χρόνο τόσο για το σημαντικό 1ο τομέα της Διδασκαλίας και Αξιολόγησης, όσο και για τους άλλους δύο τομείς που μοιράζουν το χρόνο που τους απομένει. Φαίνεται ότι τελικά αποδίδουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στον τομέα Λειτουργιών (διαχείρισης) του Σχολείου, εξαιτίας των συνεχώς αυξανόμενων απαιτήσεων στα αντίστοιχα ζητήματα, που οφείλονται πρωτίστως στην πολυνομία και στη γραφειοκρατία. Αξίζει να επισημανθεί ότι αυτά τα αποτελέσματα για την κατανομή χρόνου των σχολικών ηγετών είναι σε μεγάλο βαθμό ανάλογα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Horng κ.α., (2009), για τη συσχέτιση της χρήσης του χρόνου των Διευθυντών με τη Σχολική Αποτελεσματικότητα.

Επιπλέον, ζητήθηκε από τους διευθυντές να αναφέρουν εάν ο υφιστάμενος βαθμός αυτονομίας τους επηρεάζει (ενισχύει ή αποδυναμώνει) ή όχι την άσκηση της εξουσίας τους σε 7 σημαντικά εκπαιδευτικά ζητήματα. Μία βασική διαπίστωση είναι ότι όταν οι διευθυντές δηλώνουν ότι η υφιστάμενη αυτονομία τους επηρεάζει την άσκηση εξουσίας του σε κάποιο εκπαιδευτικό ζήτημα, αυτό μεταφράζεται κυρίως ως αποδυνάμωση παρά ως ενίσχυση της επιρροής τους στα σημαντικά εκπαιδευτικά ζητήματα που τέθηκαν προς συζήτηση. Συνοπτικά φαίνεται ότι οι σχολικοί διευθυντές έχουν μάλλον ελάχιστη έως καθόλου επιρροή (δηλώνουν ότι η άσκηση της εξουσίας τους σαφώς αποδυναμώνεται) όσον αφορά στα ζητήματα της «Εφαρμογής και υλοποίησης των Αναλυτικών Προγραμμάτων Σπουδών (Α.Π.Σ.)», της «Διαμόρφωσης στρατηγικής για τη μεταρρύθμιση της εκπαιδευτικής πολιτικής», της «Επαγγελ-

ματικής Ανάπτυξης των εκπαιδευτικών» και των «Συνεργασιών (Εξωστρέφεια) με εξωτερικούς τοπικούς φορείς», αφού φαίνεται να αισθάνονται ότι είτε δεν μπορούν να παρεκκλίνουν (Α.Π.Σ.), είτε δεν εισακούονται (Διαμόρφωση Στρατηγικής), είτε δεν υποστηρίζονται από την πολιτεία (Επαγγελματική Ανάπτυξη), είτε εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία και το συγκεντρωτισμό (Εξωστρέφεια), κάποιας μορφής επιρροή που όμως αισθάνονται ότι αποδυναμώνεται σημαντικά στα ζητήματα της «Συνολικότερης Αξιολόγησης της επίδοσης των μαθητών» και στις «Μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου», αφού είτε απλά ακολουθούν εγκυκλίους και οδηγίες και αναγκάζονται ή πιέζονται άτυπα να μην αξιολογούν με βάση τις διατάξεις αυτές, είτε αντίστοιχα ο χαρακτήρας των νέων μορφών διδασκαλίας είναι ανέφικτος λόγω του αυστηρού πλαισίου των Α.Π.Σ. σε συνδυασμό με τα επιμέρους λειτουργικά προβλήματα των αιθουσών και του πιεστικού ωραρίου διδασκαλίας.

Ταυτόχρονα, διαπιστώθηκε ότι οι απόψεις των διευθυντών διαφοροποιούνται (συνήθως είτε αποδυναμώνονται είτε δεν επηρεάζονται) σε ζητήματα όπως η «Συνολικότερη Αξιολόγηση του έργου του εκπαιδευτικού», η «Διαχείριση καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων» και η «Ενσωμάτωση της καινοτομίας στα έργα και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών», ίσως γιατί, πρωτίστως στα ζητήματα αυτά, κυριαρχεί το υποκειμενικό στοιχείο (ασαφές πλαίσιο αξιολόγησης, διάθεση υπερβάσεων αυτονομίας όταν οι περιστάσεις το απαιτούν κ.α.) και παίζει σημαντικό ρόλο το κλίμα, οι συνέργειες ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και η γενικότερη σχολική κουλτούρα.

Ακόμα, στην πλειοψηφία τους οι διευθυντές αναφέρουν ότι η επιρροή τους δεν επηρεάζεται όσον αφορά στα ζητήματα της «συνεργασίας με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων» και της «παρακίνησης τόσο του έργου των εκπαιδευτικών όσο και των προσπαθειών των μαθητών», αφού αυτά θεωρούν ότι εξαρτώνται κυρίως από τα συναισθηματικά εφόδιά τους και τα γενικότερα εφόδια που πρέπει να έχει ένας σχολικός ηγέτης στο χαρακτήρα του και στο τρόπο προσέγγισης ανθρώπων και καταστάσεων. Από την τελευταία θεματική ενότητα της ποιοτικής έρευνας φαίνεται ότι οι σχολικοί διευθυντές στην πλειοψηφία τους δεν είχαν γνώση του δημοσιεύματος (σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή) για τη νέα πρόταση του Υπουργείου, που αφορούσε μεταξύ άλλων και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας και επομένως δεν είχαν αντίστοιχα διαμορφωμένη άποψη.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Έλλην
- Αποφάσεις Αριθμ.33120/ΓΔ4 «Εκδρομές – Εκπαιδευτικές επισκέψεις μαθητών και μαθητριών Δημόσιων και Ιδιωτικών σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης εντός και εκτός της χώρας», Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως (Φ.Ε.Κ.) 681/ 6 Μαρτίου 2017, άρθρο 4 σελ. 5700. Ανακτήθηκε στις 25 Οκτωβρίου 2019 από [www.et.gr](http://www.et.gr)
- Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση - Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε. (2016): *Εκθεση Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε. 2016: Προτάσεις και Πεπραγμένα*.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Day, C. (2003). *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών. Οι προκλήσεις της δια βίου μάθησης* (Μτφ. Βακάκη Α.). Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Δημητρόπουλος, Β. (2016). «Αυτονομία σχολικής μονάδας» και δημοσίευση πρακτικών, Έρευνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών - Επιστημονικών Θεμάτων. *Πρακτικά συνεδρίου: Αυτονομία σχολικής μονάδας: Διάλογος - Προβληματισμός – Διερεύνηση*, Ειδικό Τεύχος 9, 9-15.
- Διαρκής Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων Της Βουλής (2016). «*Εθνικός Και Κοινωνικός Διάλογος Για Την Παιδεία, Διαπιστώσεις, Προτάσεις Και Χρονοδιαγράμματα Υλοποίησης*».
- Esos.gr, Καθημερινή ηλεκτρονική εφημερίδα για την παιδεία. (2017). Η πρόταση του υπουργείου Παιδείας για το Νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του Εκπαιδευτικού έργου. Ανακτήθηκε στις 3 Νοεμβρίου 2019 από <https://www.esos.gr/arthra/53597/i-protasi-toy-yp-raideias-gia-neo-diktyo-domon-ypostirixis-toy-ekpaideytikoy-ergoy>
- Ευρωπαϊκή Μονάδα Ευρυδίκη (2008). *Επίπεδα Αυτονομίας και Ευθύνες των Εκπαιδευτικών στην Ευρώπη*. Βρυξέλλες: Εκπαίδευση και Πολιτισμός. Ευρωπαϊκή Επιτροπή.
- Ευρωπαϊκή Μονάδα Ευρυδίκη (2009). *Αριθμοί Κλειδιά της Εκπαίδευσης στην Ευρώπη 2009*. Βρυξέλλες: Εκτελεστικός Οργανισμός Εκπαίδευσης, Οπτικοακουστικών Μέσων και Πολιτισμού
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, EACEA & Eurydice (2013). *Αριθμοί Κλειδιά για Εκπαιδευτικούς και Διευθυντές Σχολείων στην Ευρώπη. Έκδοση 2013*. Έκθεση Ευρυδίκη. Λουξεμβούργο: Γραφείο Δημοσιεύσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2013). *Οι Προϋπολογισμοί για την εκπαίδευση υπό πίεση στα κράτη μέλη*. Ανακτήθηκε στις 9 Απριλίου 2020 από [europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-261\\_el.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-261_el.pdf)



- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2017a). *Ανάπτυξη των σχολείων και άριστη διδασκαλία για μια καλή αρχή στη ζωή*, {SWD(2017) 165 final}, Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών. COM(2017) 248 final
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2017b). *Εκθεση παρακολούθησης της εκπαίδευσης και της κατάρτισης 2017, Ελλάδα (EL)*. Γενική Διεύθυνση Εκπαίδευσης, Νεολαίας, Αθλητισμού και Πολιτισμού
- Everard, K. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ).
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015<sup>2</sup>). *Πως γίνεται μία επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική ΑΕ
- Καλογιάννης, Δ. (2016). *Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας σε τροχιά επαγγελματικοποίησης. Λόγοι και τρόποι θέσμισης ενός νέου επαγγέλματος*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη
- Καρακώστα, Α. (2013). *Η αυτονομία του εκπαιδευτικού πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Μία εμπειρική μελέτη*. (Πτυχιακή Εργασία). Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠ.Ε.Π.Θ. – Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κ.ΑΝ.Ε.Π./Γ.Σ.Ε.Ε. (2017). *Τα Βασικά Μεγέθη Της Εκπαίδευσης 2016, Η ελληνική πρωτοβάθμια & δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Μέρος Β: το εθνικό πλαίσιο αναφοράς (2001-2014)*. ΑΘΗΝΑ. ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ, Ηλεκτρονική έκδοση (σε μορφή PDF). Ανακτήθηκε στις 25 Μαρτίου 2020 από <http://www.kanep-gsee.gr/nea-anakoynoseis/-/etisia-ekthesi-gia-tin-ekpraidefsi-2016/>
- Κόρκου, Κ. (2015). *Επαγγελματική αυτονομία εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. (Πτυχιακή Εργασία). Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Λαΐνας, Θ. (1993). Διοίκηση της εκπαίδευσης και αναλυτικά προγράμματα: η θεσμοθέτηση της αποκέντρωσης και της ευρύτερης συμμετοχής. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τχ. 19, 254-293.
- Μαμάκου, Κ. (2017). *Ο ρόλος του αποτελεσματικού Διευθυντή σχολικής μονάδας με βάση της απόψεις των Διευθυντών Σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στο Νομό Κιλκίς*. (Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Μαράτος, Α. (2014). *Αυτονομία εκπαιδευτικών σε σχολικές μονάδες επαγγελματικής εκπαίδευσης*. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

- Μπιλάλη, Α. (2008). *Συγκριτική Προσέγγιση των Εκπαιδευτικών Συστημάτων Ελλάδας – Ουγγαρίας – Σουηδίας, στο παράδειγμα της Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης, στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, (2010). *Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης (2010-2013). Μελέτη Διερεύνησης Επιμορφωτικών Αναγκών*. Ανακτήθηκε στις 10/03/2020 από [http://www.epimorfosi.edu.gr/images/stories/e-books/ap\\_anagk/pdf/2\\_dieuthintes.pdf](http://www.epimorfosi.edu.gr/images/stories/e-books/ap_anagk/pdf/2_dieuthintes.pdf)
- Ο.Ο.Σ.Α. (2011). *Καλύτερες Επιδόσεις και Επιτυχείς Μεταρρυθμίσεις στην Εκπαίδευση Προτάσεις για την Εκπαιδευτική Πολιτική στην Ελλάδα*. Ανακτήθηκε στις 2 Σεπτεμβρίου 2019 από <https://www.esos.gr/sites/default/files/articles-legacy/oosa.pdf>
- Παπαναούμ, Ζ. (1995). *Η διεύθυνση σχολείου*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.
- Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Α. (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις. *Ανοικτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοικτή και Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία*, 4 (1). Ανακτήθηκε στις 10/04/2020 από: <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/openjournal/article/view/9726>
- Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι διευθυντές σχολείων, Διεθνείς ερευνητικές τάσεις και η ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Ίων.
- Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: αυτοέκδοση
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης: Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2014). *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας: σύγχρονες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Στραβάκου, Π. (2003). *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.
- Συρακούλη, Δ. (2013). *Σχολική αυτονομία και θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των ΣΔΕ: Απόψεις εκπαιδευτικών*. (Πτυχιακή Εργασία). Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Τσαρούχα, Μ. (2017). *Αντιλήψεις Σχολικών Ηγετών για τον επαγγελματικό ρόλο και την επαγγελματική τους ανάπτυξη*. (Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Υ.Α. Φ/353/1/324/105657/Δ1/8-10-2002 «Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτερο-

βάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων» (Φ.Ε.Κ. 1340/B/16-10-2002).

Υφαντή, Α. (2011). *Εκπαιδευτική πολιτική και σχεδιασμός για ένα σύγχρονο σχολείο*. Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.

## Ξενόγλωσση

Adamowski S., Therriault S.B. And Cavanna A.P. (2007). *The Autonomy Gap, Barriers to Effective School Leadership*. A joint project of the American Institutes for Research and Thomas B. Fordham Institute. Ανακτήθηκε στις 16 Οκτωβρίου 2019 από <https://edexcellence.net/publications/autonomygap.html>

Arcia G., Macdonald, K., Patrinos, H. & Porta, E. (2011). *School Autonomy and Accountability. System Assessment and Benchmarking for Education Results*. World Bank.

Blase, J. & Kirby, P. C. (2009). *Bringing out the best in teachers: What effective principals do*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press

Bush, T. (1998). The National Professional Qualification for Headship: the key to effective school leadership? *School Leadership and Management*, 18(3), 321-333.

Caldwell, B & Spinks, J. (2005). *The Self-managing school*. London: Routledge.

Caldwell, B. (2014). *Impact of School Autonomy on Student Achievement in 21<sup>st</sup> Century Education*. A Review of the Evidence.

Caldwell, B. (2016). *Professional Autonomy, School Innovation and Student Achievement in the 21<sup>st</sup> Century* (paper that expands on his keynote address on the theme of 'Insight and Innovation' at the Annual Conference of ACEL, Melbourne, 29 September 2016).

Caldwell, B. & Vaughan, T. (2016). *What the Principals Say, On School Autonomy and Student Learning in Public Schools in Australia in the 21st Century*. An Australian contribution to the International Study on School Autonomy and Learning (ISSAL). Educational Transformations.

Charters, W. W. (1974). *Sense of teacher work autonomy: Measurement and findings*. Eugene: Center for Educational Policy and Management, University of Oregon

Cheng, C. Y, Ko, J. & Lee H. T. (2016). School autonomy, leadership and learning: a reconceptualization. *International Journal of Educational Management*, 30(2), 177-196.

- Cole, P. (2011). *School Autonomy and System Leadership*. Report of Invitational Symposium hosted by the Queensland Education Leadership Institute (QELi) and the Centre for Strategic Education (CSE).
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London & Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- European Policy Network on School Leadership's (2018). *School Leadership Toolkit. School Autonomy Toolset for equity and learning*.
- Eurydice European Unit (2007). *School Autonomy in Europe. Policies and Measures*. Brussels, Education and Culture DG European Commission
- Friedman, I. (1999). Teacher-Perceived Work Autonomy: The Concept and Its Measurement. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 58-76.
- Fullan, M. (2011). *Choosing the wrong drivers for whole school reform*, Seminar Series 204, Centre for Strategic Education, Melbourne.
- Gammage, D. & Zajda, J. (2009). Decentralisation and school-based governance: A comparative study of self-governing schools. In D Gamage and J Zajda (Eds), *Decentralisation, School-Based Management and Quality* (pp 3-22). New York; London: Springer.
- Gray, S. & Streshly, W. (2008). *From Good Schools to Great Schools. What their Principals Do Well*. Corwin Press
- Hamilton Associates (2015). *School Autonomy. Building the conditions for student success*. A research project commissioned by the Western Australian Department of Education. Final Report.
- Hanushek, E. A., Link, S. & Woessmann, L. (2012). Does school autonomy make sense everywhere? panel estimates from PISA. *Journal of Development Economics*, 104(5), 212-232
- Harrison, C. & Killion, J. (2006). *Taking the Lead: New Roles for Teachers and School-Based Coaches*. Oxford, OH: National Staff Development Council.
- Hornig, E. L., Klasik, D. & Loeb, S. (2009). *Principal time-use and school effectiveness*. (School Leadership Research Report No. 09-3). Stanford, CA: Stanford University, Institute for Research on Education Policy & Practice
- Ingersoll, R. M. & Alsalam, N. (1997). *Teacher professionalization and teacher commitment: A multilevel analysis, NCES 97-069*. Washington, DC: U.S. Department of Education. Ανακτήθηκε στις 4 Ιανουαρίου 2020 από <https://nces.ed.gov/pubs/97069.pdf>
- Jensen, B. (2013). *The myth of markets in school education* Melbourne: Grattan Institute.

- Kollias A. (2014). *School Autonomy for Equity and Learning Toolset, Indicator-based analysis on school autonomy, Supporting Document*. School Leadership Policy Reflection and Planning Toolkit series. Lifelong Learning Programme, European Union.
- Lieberman, A., & Miller, S. (1984). *Teachers: Their world, and their work. Implications for School Improvement*. Alexandria: VA Association for Supervision and Curriculum Development.
- Littlewood, W. (1996). "Autonomy": An anatomy and a framework. *System*, 24(4), 427- 435.
- Leithwood K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Seven Strong Claims About Successful School Leadership*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Luthans, F. (2011<sup>12</sup>). *Organizational behavior. An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Moomaw, W. E. (2005). *Teacher-perceived autonomy: a construct validation of the teacher autonomy scale* (Doctoral dissertation). The University of West Florida
- OECD (2011). *School autonomy and accountability: are they related to student performance? PISA in Focus, 2011/9*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2017). *Education at a Glance 2017: OECD Indicators*. Paris OECD Publishing.
- Pearson, L. C. & Moomaw, W. (2005). The Relationship between Teacher Autonomy and Stress, Work Satisfaction, Empowerment, and Professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29(1), 37-53.
- Rodriguez, A. & Hovde, K. (2002). *The challenges of school autonomy: supporting principals (English)*. LCSHD paper series no. 77. Washington DC. World Bank Group.
- Strong, L. E. (2012). *A Psychometric Study of the Teacher Work-Autonomy Scale with a Sample of US Teachers*. Doctoral dissertation. Lehigh University
- The Glossary of Education Reform (2014). *Teacher Autonomy*. Great Schools Partnership.

## Παράρτημα

### Οδηγός Συνεντεύξεων Ποιοτικής Έρευνας

1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;
2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;

*(Απόψεις για τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού συστήματος)*

3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κλπ);
4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;

*(Απόψεις για την έννοια και τη σημαντικότητα της αυτονομίας)*

5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;
6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση τους έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);
  - i. διδασκαλίας και αξιολόγησης
  - ii. λειτουργιών σχολείου,
  - iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
  - iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

*(Απόψεις για τα εμπόδια – παράγοντες περιορισμού της αυτονομίας των διευθυντών – σχολικών ηγετών)*

7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριότερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)
  - i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
  - ii. λειτουργιών σχολείου,
  - iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
  - iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην

καθημερινότητα του σχολείου σας)

8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:

- i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)
- ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)

Ενδεικτικός πίνακας (μπορείτε να προσθέσετε εμπόδια – περιορισμούς με βάση τις εμπειρίες σας)

	<b>Περιγραφή εμποδίου και πηγή</b>	<b>Αντιμετωπίσατε ή προσπεράσατε - αποφύγατε</b>	<b>Δεν μπορείτε να υπερβείτε</b>
Κρατικά εμπόδια (π.χ. σχολική νομοθεσία, κανόνες λειτουργίας σχολείου, απαγορεύσεις στις διαδικασίες πρόσληψης και απόλυσης κ.α.)			
Περιφερειακά εμπόδια (π.χ. σχολική νομοθεσία, κανόνες λειτουργίας σχολείου κ.α.)			
Εμπόδια στη σχολική κοινότητα (π.χ. πολυμορφία του μαθητικού πληθυσμού, χρόνια ζητήματα προσωπικού κ.α.)			
Εμπόδια τοπικής αυτοδιοίκησης και φορέων			
Εμπόδια διδασκαλίας και αξιολόγησης			

Εμπόδια διοίκησης – λειτουργίας του σχολείου			
Εμπόδια επαγγελματικής ανάπτυξης των διευθυντών – σχολικών ηγετών			
Εμπόδια στην ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών			
Συνδικαλιστικά προβλήματα			
Αναφέρετε...			
Αναφέρετε...			

*(Απόψεις για τη συσχέτιση της επαγγελματικής ανάπτυξης και της αυτονομίας των διευθυντών – σχολικών ηγετών)*

9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;
10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)

*(Απόψεις για την αυτονομία που παρέχουν ή τους παρέχετε εντός ή εκτός του σχολείου δομές εκπαίδευσης, συλλόγους διδασκόντων και γονέων)*

11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)
  - i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,
  - ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικούς Συμβούλους, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)



- iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και
- iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;
- v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων
- vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και
- vii. τους μαθητές του σχολείου σας;

12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθυντής – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι παρέχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:

- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;
- ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;
- iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;

*(Απόψεις για την αναβάθμιση της σχολικής αυτονομίας και της επαγγελματικής αυτονομίας των εκπαιδευτικών)*

13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να αναλάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)

15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;

*(Απόψεις για τη συσχέτιση της αυτονομίας με γενικότερα εκπαιδευτικά ζητήματα)*

16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;
17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);
- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
  - ii. λειτουργιών σχολείου,
  - iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
  - iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πως καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;

18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)

(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

(Λειτουργικά θέματα)

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

(Αξιολόγηση)

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

(Παρακίνηση)

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;
- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

(Διδασκαλία και ΑΠΔ)

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας

στο σχολείο σας;

(Επαγγελματική Ανάπτυξη)

- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

*(Απόψεις για την επικαιρότητα και τυχόν άλλες παρατηρήσεις)*

19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;
20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;

#### **Δημογραφικά χαρακτηριστικά διευθυντή και σχολείου**

- Φύλο
- Ηλικία
- Πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;
- Πόσα χρόνια εργάζεστε ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης;
- Πρόσθετες σπουδές και επιμορφώσεις (β' πτυχίο, μεταπτυχιακό, διδακτορικό);
- Τύπος σχολικής μονάδας (Γυμνάσιο ή Λύκειο);
- Περιοχή σχολείου (αστική, ημιαστική, αγροτική);
- Πλήθος προσωπικού (μόνιμοι και αναπληρωτές);
- Πλήθος μαθητών;

### Συνέντευξη 1

**1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;**

Στο σχολείο είμαστε μία οικογένεια και λειτουργώ με μεγάλη ενσυναίσθηση προς τους συναδέλφους επηρεασμένος από την ηθική της φροντίδας. Θεωρώ ότι όλη η ζωή του συναδέλφου αντανακλά στο έργο του στο σχολείο επομένως ενδιαφέρομαι για τη βιογραφία του.

**2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;**

Θέλω να το δω ως εργαστήριο δραστηριοτήτων. Δεν είναι ότι λείπει η αυτονομία, πρωτίστως λείπει η όρεξη, λείπει το να αισθανθεί ο συνάδερφος σημαντικός από την κοινωνία και να αυτοεκφραστεί, λείπει η ψυχολογία των συναδέλφων ότι αυτοεκφράζονται, ότι μπορούν να λειτουργούν μέσα στο σχολείο ως μία οικογένεια. Δε νομίζω ότι λείπει από το σχολείο το υλικό κομμάτι.

**3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κτλπ);**

Στην Ελλάδα το εκπαιδευτικό σύστημα θα το χαρακτήριζα ελεγκτικό, θέλει πολύ να ελέγξει όλους τους εμπλεκόμενους.

**4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;**

Σαφώς και εμποδίζει το έργο μας, αφού πρακτικά η αυτονομία μας είναι ελάχιστη.

**5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;**

Αυτονομία για μένα σημαίνει έλλειψη δέσμευσης. Αυτό ισχύει και για την επαγγελματική αυτονομία, αλλά και για οποιαδήποτε άλλη μορφή της.

**6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση τους έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Διδασκαλία και αναλυτικά προγράμματα πάνε μαζί, δεν μπορούμε να μιλάμε και να λέμε ότι κάνουμε ένα ευέλικτο μάθημα και ταυτόχρονα τα αναλυτικά προγράμματα να είναι αυστηρά, χωρίς να επιτρέπουν τη συνδιαμόρφωση επιμέρους δράσεων από τη μεριά των εκπαιδευτικών, αν μπορώ να παρεμβαίνω όπως θα ήθελα εγώ αυτομάτως εκτιμώ ότι βελτιώνεται και ο τρόπος, η μέθοδος διδασκαλίας.

**7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριότερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,

- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)

Ο νόμος αλλάζει συχνά και παρεμποδίζει κάθε σχεδιασμό. Παράλληλα, η γραφειοκρατία και τα αυστηρά αναλυτικά προγράμματα αποτελούν πρόσθετους φραγμούς στην αυτονομία των εκπαιδευτικών. Τέλος, παρουσιάζονται ελλείψεις σε θέματα κατάρτισης, ενώ παρατηρείται φθίνουσα πορεία της διάθεσης, όχι μόνο των εκπαιδευτικών, αλλά και των μαθητών, προκειμένου να συμμετέχουν σε δραστηριότητες.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)

ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)

Προσπαθούμε να υπερπηδήσουμε εμπόδια που προκύπτουν μέσω της ανάπτυξης ενός άτυπου δικτύου συνεργασίας. Για παράδειγμα, προσωπικά, συνεργάζομαι με δυο-τρεις διευθυντές σχολείων, προκειμένου να διοργανώσουμε κοινές σχολικές εκδρομές και να περιορίσουμε τα έξοδα για τους μαθητές και το σχολείο.

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Θεωρώ ότι έχω αρκετά εφόδια όμως θα μπορούσαν να γίνουν και άλλες ενέργειες όπως η σχεδίαση σεμιναρίων εκτεταμένης διάρκειας, τα οποία κάθε Διευθυντής θα μπορούσε να παρακολουθήσει σε κάποιο άλλο σχολείο στην Ελλάδα, προκειμένου να δει από κοντά μία άλλη μορφή διοίκησης (χειρότερη ή καλύτερη, η οποία όμως θα του δώσει εμπειρίες), σε συνεχή-μενη διάρκεια και μορφή, και όχι λίγων ωρών, όπου εκεί τα πράγματα εξιδανικεύονται.

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)**

Θεωρώ ότι έχω ανάγκη επιμόρφωσης και γι' αυτό τόσο εγώ όσο και οι εκπαιδευτικοί του σχολείου φροντίζουμε να αναπτυχθούμε από μόνοι μας.

**11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,

ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικούς Συμβούλους, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)

- iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και
- iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;
- v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων
- vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και
- vii. τους μαθητές του σχολείου σας;

Γενικά δεν έχω άμεση συνεργασία με δομές εκπαίδευσης ή το προσωπικό του υπουργείου Παιδείας, ωστόσο είμαι σχετικά ικανοποιημένος από τις περιφερειακές διευθύνσεις και την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια διεύθυνση εκπαίδευσης, αλλά και τους σχετικούς φορείς της τοπικής κοινωνίας. Επίσης, δεν αντιμετώπισα ποτέ ζητήματα με το σύλλογο γονέων ή το σχολικό σύμβουλο.

**12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθυντής – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι παρέχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**

- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;
- ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;
- iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;

Προσωπικά, προσπαθώ να παρέχω μεγάλη αυτονομία, όχι μόνο στους εκπαιδευτικούς, αλλά και τους μαθητές, καθώς δίνω μεγάλη έμφαση στην ομαδικότητα, αλλά και την έννοια της παρακίνησης.

**13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Θεωρώ σημαντικό να ενισχυθεί η αυτονομία σε θέματα που αφορούν στα προγράμματα σπουδών, τα οποία θα πρέπει να εμπλουτιστούν με Project και δημιουργικές εργασίες.

**14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να αναλάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Αισθάνομαι ότι αφενός μεν περιορίζεται η αυτονομία μου. Όμως ταυτόχρονα αυτή η έλλειψη αυτονομίας με διευκολύνει κιόλας, γιατί στο ζήτημα αυτό θα μπορούσαν να μπουν κι άλλα προβλήματα όπως παράπονα του στυλ «...γιατί με διώχνεις...», «...έχεις κάποιο μένος απέναντί μου, μία εμπάθεια...», θα μπορούσαν δηλαδή να δημιουργηθούν άλλα προβλήματα τα οποία τα αποφεύγω εξαιτίας της περιορισμένης αυτονομίας.

**15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**

Οι υποστηρικτικές δράσεις θα πρέπει να είναι ενταγμένες σε ένα συνολικότερο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και να προσελκύουν πραγματικά το ενδιαφέρον των μαθητών.

**16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Όχι, δεν θεωρώ ότι υπάρχουν διαφοροποιήσεις σε σχέση με το παρελθόν.

**17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πως καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;**

Θα έλεγα ότι το 85% του χρόνου μου αφιερώνεται στη διοίκηση και οι υπόλοιποι τομείς αντιπροσωπεύουν περίπου το 15%.

**18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

(Λειτουργικά θέματα)

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

(Αξιολόγηση)

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

(Παρακίνηση)

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;
- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

(Διδασκαλία και ΑΠΔ)

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;

(Επαγγελματική Ανάπτυξη)

- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Αναμφίβολα διαθέτουμε περιορισμένη αυτονομία σε όλους τους τομείς και ειδικότερα σε ότι αφορά στην εφαρμογή των αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών και την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Δεν γνωρίζω το συγκεκριμένο δημοσίευμα.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Απλά θα ήθελα να σταθώ στο γεγονός ότι οι σχολικοί διευθυντές αντιμετωπίζουμε ένα σύνολο εμποδίων, τα οποία περιορίζουν την αυτονομία μας και στη δική μου περίπτωση το σημαντικότερο από αυτά είναι η άμεση εξάρτηση από εξωτερικούς φορείς.



## Συνέντευξη 2

### **1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;**

Η πόρτα μου είναι ανοιχτή σε εκπαιδευτικούς και μαθητές. Για μένα η σχολική κοινότητα αποτελεί οικογένεια και δεν αισθάνομαι ότι έχω το ρόλο του διευθυντή με την παραδοσιακή έννοια, καθώς υιοθετώ ένα δημοκρατικό στυλ διοίκησης.

### **2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;**

Τα μικρά σχολεία μπορούν να κάνουν πράγματα που δεν γίνονται στα μεγάλα και, σε αυτό το πλαίσιο, προσπαθούμε να υλοποιούμε δράσεις που αφορούν στον πολιτισμό και την δημιουργικότητα. Βασική επιδίωξή μας είναι να βρισκόμαστε κοντά στην τοπική κοινωνία και να δημιουργείται μία αλληλεπίδραση, ώστε τα σχολεία μας να πάψουν να θεωρούνται υποβαθμισμένα.

### **3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κτλ);**

Θα έλεγα ότι το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα είναι καθαρά συγκεντρωτικό, ωστόσο τα τελευταία χρόνια πάει να γίνει κάποια αποκέντρωση.

### **4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;**

Το αντίθετο θα έλεγα. Η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος παρεμποδίζει το έργο μας, λόγω του συγκεντρωτικού χαρακτήρα του συστήματος.

### **5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;**

Για μένα σημαίνει να έχω την δυνατότητα και την ευελιξία να απευθύνομαι στην τοπική κοινωνία.

### **6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση του έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

Η αυτονομία είναι ιδιαίτερα σημαντική και στους τέσσερις τομείς. Όμως το ζήτημα της επαγγελματικής ανάπτυξης επαφίεται πλέον στους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, γιατί η πολιτεία δεν φροντίζει.

### **7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριότερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

**(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)**

Πολυνομία, γραφειοκρατία, αδυναμία παρέμβασης στα αναλυτικά προγράμματα, καθώς και μετακινήσεις εκπαιδευτικών σε δύο ή περισσότερα σχολεία αποτελούν τα σημαντικότερα εμπόδια.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

**i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

**ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

Ο μόνος τρόπος να υπερβούμε κάποια από τα εμπόδια είναι η δημιουργία των άτυπων σχολικών δικτύων, στα πλαίσια των οποίων συζητάμε τα πάντα, για τα ζητήματα λειτουργίας του σχολείου, για τις δράσεις που σκοπεύουμε να κάνουμε, για παιδαγωγικά θέματα και από εκεί και με βάση πάντα τη σχολική νομοθεσία, αποκρυσταλλώνω τι πρέπει να κάνω, πώς να το κάνω, ορισμένες φορές αυτοσυγκρατούμαι και γενικά παίρνω πολλές κατευθύνσεις από τις συζητήσεις αυτές. Αισθάνομαι ότι το δίκτυό μου έβγαλε τον καλό μου εαυτό, μία συζήτηση με ένα σωστό και έμπειρο διευθυντή μου έδωσε τη σωστή κατεύθυνση.

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Φυσικά και χρειάζομαι επιπλέον εφόδια όμως η επιμόρφωση είναι πλέον κομμάτι των εκπαιδευτικών, καθώς το υπουργείο, εδώ και χρόνια, δεν μας παρέχει καμία συστηματική πρόσθετη κατάρτιση.

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)**

Εκτός από την βελτίωση του γνωστικού επιπέδου, χρειαζόμαστε και συναισθηματικά εφόδια. Όταν αφιερώνουμε χρόνο στους εκπαιδευτικούς, σε συναισθηματικό επίπεδο, νιώθουν ότι είναι σε ένα ευχάριστο, φιλικό και ασφαλές περιβάλλον.

**11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,**

**ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικούς Συμβούλους, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)**

**iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και**

- iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;**
- v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων**
- vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και**
- vii. τους μαθητές του σχολείου σας;**

Επικοινωνώ πάντα με τους διευθυντές της περιοχής μου και συζητάμε, αλλά ο καθένας ακολουθεί το δρόμο του καθώς δεν μπορέσαμε να βρούμε την κοινή συνισταμένη δράσεων, αντιλήψεων, πρακτικών. Πιστεύω ότι αυτό σχετίζεται με τη διάθεση του φύλου, για παράδειγμα, με τους διευθυντές του ίδιου φύλου ακολουθούμε κοινές πρακτικές, χωρίς να έχουμε συνεννοηθεί, όπως η έμφαση που αποδίδουμε στο συναισθηματικό τομέα, στις δομές – φορείς υποστήριξης (π.χ. ψυχολόγους), ενώ με τους διευθυντές του αντίθετου φύλου αισθάνομαι ότι έχω φοβερές διαφορές. Αισθάνομαι ότι κοιτάνε να καλύψουν άλλα κομμάτια όπως π.χ. πόσα χρήματα έχουν για να βάψουν το σχολείο τους να το ευπρεπίσουν κλπ.

- 12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθνήτης – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι παρέχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**
- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;**
  - ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;**
  - iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;**

Επιδιώκω να παρέχω τη μέγιστη αυτονομία στους συναδέλφους εκπαιδευτικούς και να τους δίνω κίνητρα στο βαθμό που έχω τη δυνατότητα να το κάνω. Σύμφωνα με τα σχόλια που κάνουν οι εκπαιδευτικοί, γνωρίζουν, όχι μόνο τα δικαιώματα, αλλά και τις υποχρεώσεις τους.

- 13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**
- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
  - ii. λειτουργιών σχολείου,**
  - iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),**
  - iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

Θεωρώ ότι, εκτός από την αυτονομία, στα αναλυτικά προγράμματα σπουδών θα πρέπει να δοθεί έμφαση στον τομέα της διοίκησης.

- 14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να αναλάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Η ευελιξία σε διοικητικά, λειτουργικά και εκπαιδευτικά ζητήματα θα συνέβαλε σημαντικά στην απόδοση του σχολείου, ωστόσο, εάν οι σχολικοί διευθυντές ήταν απόλυτα υπεύθυνοι για την οικονομική διαχείριση, θα υπήρχε κίνδυνος τα χρήματα να μην αξιοποιηθούν προς όφελος του σχολείου.

**15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**

Δεν μπορώ να αναφέρω συγκεκριμένες υποστηρικτικές δράσεις, ωστόσο θα πρέπει να αναζητηθούν τρόποι, προκειμένου να αυξηθεί η αυτονομία των διευθυντών στο έργο τους, λειτουργώντας προς όφελος των μαθητών, αλλά και του συνόλου της σχολικής κοινότητας.

**16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Δεν θεωρώ ότι ασκώ τον ηγετικό μου ρόλο με διαφορετικούς τρόπους από ό,τι στο παρελθόν.

**17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πως καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;**

Αν επιχειρούσα να ποσοτικοποιήσω το χρόνο που διαθέτω, θα έλεγα ότι περισσότερο από το 50% αφορά στον τομέα των λειτουργιών του σχολείου, με συνέπεια να αδικούνται οι υπόλοιποι τομείς, στους οποίους ισομοιράζεται το υπόλοιπο του χρόνου μου.

**18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)**

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

**(Λειτουργικά θέματα)**

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

**(Αξιολόγηση)**

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

**(Παρακίνηση)**

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;
- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

**(Διδασκαλία και ΑΠΔ)**

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;

**(Επαγγελματική Ανάπτυξη)**

- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

**(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)**

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Δεν αισθάνομαι ότι ασκώ καμία απολύτως επιρροή και δεν έχουμε λόγο στη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής και γενικότερα τη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος. Παράλληλα, έχουμε περιορισμένες αρμοδιότητες αναφορικά με τις εφαρμοζόμενες διδακτικές μεθοδολογίες.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Δεν έχω γνώση του συγκεκριμένου δημοσιεύματος.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Η αυτονομία αποτελεί θετική έννοια, ωστόσο χρειάζεται να συντελεστούν σημαντικά βήματα προκειμένου να φτάσουμε στα επίπεδα άλλων χωρών.

### Συνέντευξη 3

**1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;**

Έχω υιοθετήσει το μοντέλο της δημοκρατικής διοίκησης και αυτό σημαίνει ότι λειτουργούμε σαν οικογένεια, χωρίς κλειστές πόρτες και στεγανά. Με τους συναδέλφους είμαι κατά βάση συνάδελφος. Είμαι ένα διευθυντής μεν, συνάδελφος δε και αισθάνομαι πρώτος μεταξύ ίσων.

**2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;**

Βασικός μου στόχος είναι η αλληλεπίδραση του σχολείου, δηλαδή των εκπαιδευτικών και των μαθητών με την τοπική κοινωνία και τους γονείς. Για τον λόγο αυτό, υλοποιούμε αρκετές δράσεις και δίνουμε έμφαση στην προβολή του σχολείου μας από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

**3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κτλπ);**

Πρόκειται για ένα σύστημα σαφώς συγκεντρωτικό, το οποίο δεν παρέχει στους εκπαιδευτικούς, αλλά και τον διευθυντή περιθώρια ευελιξίας.

**4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;**

Σίγουρα το εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί εμπόδιο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι θεματικές εβδομάδες. Το υπουργείο επιτρέπει στα σχολεία να υλοποιήσουν τη θεματική εβδομάδα όποτε το επιθυμούν, αλλά, την ίδια στιγμή, ο κάθε καθηγητής υποχρεώνεται να κάνει κάποια συγκεκριμένα πράγματα και αυτός ο υποχρεωτικός χαρακτήρας σε ορισμένους είναι τροχοπέδη.

**5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;**

Δεν με ενδιαφέρει να έχω αυτονομία αποκλειστικά για τις σχολικές εκδρομές, αλλά για πιο σημαντικά θέματα και, κυρίως, για τον περιορισμό της γραφειοκρατίας.

**6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση τους έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Οι τέσσερις τομείς της αυτονομίας είναι ιδιαίτερα σημαντικοί και, για το λόγο αυτό, θα έπρεπε να αναζητηθούν τρόποι για την αύξησή της.

**7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριότερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

**(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)**

Οι διαρκείς και πρόχειρες αλλαγές στη νομοθεσία, σε συνδυασμό με τις χρονοβόρες διαδικασίες για την αποκατάσταση υλικών ζημιών, καθώς και η αδυναμία των εκπαιδευτικών να παρέμβουν και να τροποποιήσουν τα αυστηρά αναλυτικά προγράμματα αποτελούν, κατά την προσωπική μου κρίση, τους βασικούς παράγοντες που εμποδίζουν την αυτονομία των σχολικών διευθυντών.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

**i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

**ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

Αναζητούμε διεξόδους μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων και, για παράδειγμα, διοργανώνουμε κοινές εκδρομές, προκειμένου να περιορίσουμε το κόστος. Μέσα από το δίκτυο αυτό προάγεται η επικοινωνία μεταξύ μας εξαιτίας της πολυμορφίας της σχολικής νομοθεσίας, των νέων διατάξεων και ρυθμίσεων που συνεχώς τίθενται στην εκπαίδευση, της απουσίας επιμόρφωσης κ.α. Όσο περισσότερο προσπαθούν να μας περιορίσουν και να μας δημιουργήσουν περισσότερη γραφειοκρατία εμείς επικοινωνούμε περισσότερο μεταξύ μας για να αποκρυσταλλώσουμε απόψεις, σκέψεις κλπ.

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Για εμάς τους σχολικούς διευθυντές που δεν εργαζόμαστε σε μεγάλα αστικά κέντρα συντελείται μία κατάφωρη αδικία, καθώς στην επιμόρφωση β' επιπέδου στις Τ.Π.Ε., είτε δεν κληρώνόμαστε, λόγω του μεγάλου ενδιαφέροντος και των ελάχιστων θέσεων επιμόρφωσης είτε είναι αδύνατον να παρακολουθήσουμε το επιμορφωτικά προγράμματα, λόγω κόστους και χρόνου.

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)**

Χρειαζόμαστε περισσότερα εφόδια αναφορικά με τον τρόπο που προσεγγίζουμε τους ανθρώπους, τις καταστάσεις, αλλά και τον ίδιο μας τον εαυτό, μέσα από την εργασία και το ρόλο μου στο σχολείο, προκειμένου να διαμορφώσουμε ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον για τους εκπαιδευτικούς.

**11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,**

**ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικούς Συμβούλους, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης**

της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)

iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και

iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;

v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων

vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και

vii. τους μαθητές του σχολείου σας;

Με τις περισσότερες συνεργασίες αισθάνομαι ικανοποιημένος ωστόσο θα μπορούσαν οι τοπικοί φορείς να επισκέπτονται πιο συχνά τα σχολεία και να αφιερώνουν χρόνο σε αυτά, και θα έπρεπε να δείχνουν μία μεγαλύτερη ευαισθησία στα σχολεία γενικότερα, γιατί όλο αυτό καταλήγει στα παιδιά τους.

**12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθυντής – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι παρέχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**

i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;

ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;

iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματά και τις υποχρεώσεις τους;

Ανήκω στην κατηγορία των ομαδικών παικτών, επομένως δίνω μεγάλη έμφαση στην κινητοποίηση, όχι μόνο των εκπαιδευτικών, αλλά και των μαθητών.

**13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,

ii. λειτουργιών σχολείου,

iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),

iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Θα με ενδιέφερε περισσότερο, η αυτονομία στον πρώτο τομέα της διδασκαλίας και αξιολόγησης.

**14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να λάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Η εμπλοκή των σχολικών ηγετών στην επιλογή των εκπαιδευτικών, εκτιμώ ότι μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση σταθερών και αποδοτικών ομάδων, ενώ, αντίθετα, η ευθύνη της οικονομικής διαχείρισης ελλοχεύει τον κίνδυνο εξάρτησης από το κράτος.

**15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**



Θα ήθελα να εστιάσω σε δραστηριότητες, οι οποίες θα επιτρέψουν τον περιορισμό της γραφειοκρατίας και την απλούστευση των διαδικασιών, όπως, για παράδειγμα, αυτών που αφορούν στην διοργάνωση ενημερωτικών δράσεων.

**16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Γενικά, ως ηγέτης δίνω έμφαση στη δημοκρατική διοίκηση και συμπεριφορά και έχω ως προτεραιότητα την ανθρώπινη επικοινωνία και ευαισθησία. Δεν έχω αλλάξει κάτι και ούτε πρόκειται να αλλάξω τον τρόπο ηγεσίας μου.

**17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πως καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;**  
Ο τομέας των λειτουργιών του σχολείου σχεδόν μονοπωλεί το ενδιαφέρον μου, αγγίζοντας το 60 έως 90%, με συνέπεια οι υπόλοιποι τομείς να περιορίζονται στο 10% περίπου του χρόνου. Είμαι μέσα στην τάξη και γίνονται διάφορα, τα οποία διακόπτουν το μάθημα π.χ. ελάτε ήρθε κάποιος και σας ζητάει από το Χ φορέα κλπ. Άμα φύγεις από την τάξη τελείωσε, την έχασες. Ιδανικά ο διευθυντής ίσως δεν θα έπρεπε να κάνει μάθημα, αλλά φέτος πήραμε και β' αναθέσεις όχι μόνο πρώτες.

**18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

(Λειτουργικά θέματα)

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

(Αξιολόγηση)

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

(Παρακίνηση)

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;
- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

(Διδασκαλία και ΑΠΔ)

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;

**(Επαγγελματική Ανάπτυξη)**

- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

**(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)**

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Θεωρώ ότι υπάρχει έλλειψη αυτονομίας σε όλους τους τομείς που αναφέρονται και ιδιαίτερα σε θέματα που αφορούν σε συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς, αλλά και στα αναλυτικά προγράμματα σπουδών και τις μορφές διδασκαλίας.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Δεν γνωρίζω το θέμα, επομένως δεν έχω κάποια άποψη σχετικά με αυτό.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Θέλω να πιστεύω ότι θα έχουμε μία καλή σχέση μετά που θα φύγω από το σχολείο. Δεν είναι αυτός ο στόχος μου, ο αυτοσκοπός μου, αλλά θέλω να το πιστεύω. Όχι μόνο με τους συναδέλφους αλλά και με τους γονείς των χωριών από τα οποία έρχονται τα παιδιά (είναι πιο οικογενειακό το κλίμα γιατί το σχολείο είναι μικρό) έχω μία καλή σχέση. Και με τους τοπικούς φορείς, τους θεσμικούς, το Δήμο έχουμε καλή συνεργασία. Τώρα θα μου πεις τι λέξη είναι το «καλή»; Αισθάνομαι ότι πρώτα απ' όλα έχω την αποδοχή τους, είναι σημαντικό αυτό.

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 4

### 1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;

Στο σχολείο λειτουργούμε σαν οικογένεια. Δεν υπάρχουν αυστηρές ιεραρχικές τομές, καθώς όλοι καλούνται να συνεισφέρουν για το καλό του σχολείου μας.

### 2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;

Το γεγονός ότι διευθύνω ένα μικρό σχολείο μου επιτρέπει να πραγματοποιώ δράσεις, οι οποίες ενισχύουν τη δημιουργικότητα, την αυτοέκφραση και την κριτική σκέψη. Για παράδειγμα, υιοθετούμε καινοτόμα προγράμματα που αφορούν σε περιβαλλοντικές δράσεις και θέλουμε να συμμετέχει το σύνολο της μαθητικής κοινότητας. Προσωπικά, δεν θέλω οι εκπαιδευτικοί να αντιμετωπίζουν το σχολείο σαν το εργασιακό περιβάλλον μιας εταιρείας, αλλά σαν τόπο έκφρασης.

### 3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κλπ);

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι σαφώς συγκεντρωτικό. Κατ' αρχάς, από το σχολείο έχει αφαιρεθεί απολύτως κάθε εξουσία πρωτοβουλίας, το ίδιο και από τον Διευθυντή, ο οποίος στην ουσία μετατρέπεται σε ένα μεγάλο βαθμό σε γραμματέα του σχολείου. Δεν έχει ιδιαίτερες δυνατότητες ανάπτυξης πρωτοβουλίας, απλά διεκπεραιώνει καταστάσεις κλπ. Τελευταία, ενώ όσο εκσυγχρονιζόμαστε υπάρχει η διάθεση, θεωρητικά ή η τάση, να αναλαμβάνει πιο ουσιαστικές ευθύνες και πρωτοβουλίες, θεωρητικά επαναλαμβάνω, στην πράξη αυτό μειώνεται συνεχώς. Δεν κινούμαστε προς αυτή την κατεύθυνση. Πιστεύω ότι το σχολείο δεν έχει τις δυνατότητες ή τα περιθώρια ευελιξίας που πρέπει για να προσαρμοστεί στο δικό του περιβάλλον, με τις δικές του ιδιαιτερότητες έτσι ώστε να μπορεί να κινηθεί με έναν τρόπο πιο παραγωγικό, πιο ουσιαστικό, να λύνει προβλήματα που παρουσιάζονται μόνο του και περιμένει και στηρίζεται σε ενέργειες άλλων, όπως δηλαδή προβλέπεται από τη νομοθεσία.

### 4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;

Το έργο μας παρεμποδίζεται και αυτό οφείλεται στη γραφειοκρατία. Υπάρχουν άπειρα παραδείγματα από την καθημερινή λειτουργία του σχολείου που αποδεικνύουν ότι λειτουργούμε ως γραμματείς και όχι ως εκπαιδευτικοί.

### 5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;

Αυτονομία σημαίνει το κράτος να μου παρέχει τα περιθώρια να ελιχθώ.

### 6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση τους έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Η αυτονομία σε όλους τους προαναφερθέντες τομείς έχει μεγάλη βαρύτητα, ιδιαίτερα στον τομέα της διδασκαλίας και αξιολόγησης.

**7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριότερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

**(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)**

Αν σπάσει μία βρύση ή ένα πλακάκι, απαιτείται μία πολύ χρονοβόρα διαδικασία για την αποκατάσταση του προβλήματος, η οποία προϋποθέτει την διατύπωση του αιτήματος και την έγκριση από ένα ποσό και πάνω. Από την άλλη πλευρά, ο νόμος αλλάζει συνεχώς, ενώ, ιδιαίτερα σε μικρότερα σχολεία, οι μετακινήσεις εκπαιδευτικών δημιουργούν πρακτικά εμπόδια, όπως ακόμα και η συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικές συνεδριάσεις.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

- i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**
- ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

Η υπέρβαση των εμποδίων εναπόκειται στην προσωπική ικανότητα κάθε διευθυντή να ωφελήσει το σχολείο του μέσω μιας διαδικασίας προσέγγισης ατόμων και θεσμών, ενώ, σε πολλές περιπτώσεις, αναγκάζομαστε να παρεκκλίνουμε από τα αναλυτικά προγράμματα σπουδών, προκειμένου να ενισχύσουμε την μαθησιακή διαδικασία.

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Θεωρώ ότι γενικά λείπουν γνώσεις οι οποίες δεν έχουν δοθεί συστηματικά, δεν υπάρχουν επιμορφώσεις στους διευθυντές τέτοιες που να τους δίνουν τις ικανότητες, τις δυνατότητες να ασκήσουν σωστά το έργο τους. Ακόμη, θεωρώ ότι πάντα αυτές οι επιστήμες (Διοίκησης και Δημοσίων Σχέσεων) εξελίσσονται, αυτές οι γνώσεις διαμορφώνονται με καινούργιους τρόπους, πρέπει να υπενθυμίζονται συνεχώς. Εκτιμώ, δηλαδή, ότι υπάρχει μία συνεχής ανάγκη υποστήριξης. Και να υπογραμμίσω ότι οι ανάγκες και οι απαιτήσεις αυτής της θέσης δεν έχουνε στην ουσία καμία σχέση με το διδακτικό αντικείμενο του καθένα, το γνωστικό μέρος κτλπ. Που σημαίνει δηλαδή ότι είναι κάτι διαφορετικό, θέλει μία άλλη προσοχή και η πολιτεία οφείλει να φροντίσει γι' αυτό.

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)**

Αισθάνομαι ότι έχω πολλά ακόμα να μάθω, ιδιαίτερα σε θέματα σύγχρονων διδακτικών προσεγγίσεων.

- 11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**
- i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,**
  - ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικούς Συμβούλους, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)**
  - iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και**
  - iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;**
  - v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων**
  - vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και**
  - vii. τους μαθητές του σχολείου σας;**

Αισθάνομαι ικανοποιημένος κατά τη συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές του σχολείου μου. Η κοινωνία κάθε περιοχής δίνει και ερεθίσματα και έχει σημαντικές δυνατότητες για βελτίωση.

- 12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθυντής – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι παρέχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**
- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;**
  - ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;**
  - iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;**

Ο ρόλος του Διευθυντή είναι να ενημερώνει. Η εμπειρία μου από το δικό μας σχολείο είναι ότι υπάρχει μία αίσθηση της υποχρέωσης που έχει ο καθένας προς τον άλλο και λειτουργεί ένα «ελληνικό φιλότιμο», που κάνει όλους να είναι ενεργοποιημένοι προς τον κοινό σκοπό και σε ένα επίπεδο συνεργασίας.

- 13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**
- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
  - ii. λειτουργιών σχολείου,**
  - iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),**
  - iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

Πιστεύω ότι απαιτείται ενίσχυση στον τομέα της διδασκαλίας και αξιολόγησης, η οποία, ωστόσο, θα συνοδεύεται από την αντίστοιχη ενίσχυση της αυτονομίας στα αναλυτικά προγράμματα.

**14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να αναλάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Σε χώρες του εξωτερικού στις οποίες υπάρχει σαφώς μεγαλύτερη αυτονομία οι καταστάσεις μεταβάλλονται συνεχώς και διαπιστώνουν συνεχώς πράγματα, εξελίσσονται. Αυτό σημαίνει ανατροφοδότηση και ταυτόχρονα προσαρμογή εξαιτίας όμως της αυτονομίας στα δεδομένα. Εγώ αν θα μου δινόταν η αυτονομία που περιγράψατε θα ένιωθα απόλυτα εκτεθειμένος, γιατί το περιβάλλον δεν είναι αυτό που μπορεί να υποστηρίξει μία τέτοια κατάσταση. Δε θα ήθελα κανένα βαθμό αυτονομίας, όταν δεν προηγηθεί κάποιος μακροχρόνιος σχεδιασμός στην κατεύθυνση του να δημιουργηθούν υποδομές, προκειμένου η αυτονομία να μπορεί να υλοποιείται και να είναι λειτουργική.

**15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**

Η υπ' αριθμόν 1 υποστηρικτική δράση είναι ο μεσοπρόθεσμος, τουλάχιστον, σχεδιασμός. Διαφορετικά δεν (έχει νόημα να) μιλάμε για τίποτα. Η μορφή που έχει η εκπαίδευση τουλάχιστον στη Α/θμια και Β/θμια βαθμίδα είναι τέτοια που δεν προσελκύει το ενδιαφέρον του μαθητή, άρα κάθε υποστηρικτική ενέργεια θα πρέπει να γίνει προς αυτή την κατεύθυνση. Ο μαθητής θα πρέπει να χαίρεται που είναι στο σχολείο, να νιώθει καλά εκεί και να ασχολείται με το αντικείμενο που τον γεμίζει και με τον τρόπο που τον γεμίζει. Εδώ διαπιστώνουμε επανειλημμένα μαθητές οι οποίοι πιθανόν στα βασικά μαθήματα έχουν χαμηλή επίδοση, αλλά ταυτόχρονα όμως είναι αξιολογότεροι, σπουδαίοι, υψηλού επιπέδου σε πολλές άλλες δυνατότητες όπως π.χ. στα πολιτιστικά ή έχουν ηγετικές δυνατότητες και πρωτοβουλίες, τις οποίες εάν το σχολείο δεν τους δώσει ερεθίσματα να τις αξιοποιήσουν, οι δυνατότητες αυτές συρρικνώνονται, εξαφανίζονται, δεν τις μαθαίνει ποτέ κανείς. Άρα απαιτούνται υποστηρικτικές ενέργειες στο επίπεδο όπου το σχολείο θα προσελκύσει το ενδιαφέρον του μαθητή.

**16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Δεν κάνω κάτι διαφορετικά από αυτό που έκανα τα τελευταία χρόνια. Από την πρώτη στιγμή που εργάστηκα ως Διευθυντής κινούμαι στα πλαίσια των αρχών μου και αυτών που θεωρώ απαραίτητα για μία σωστή Διοίκηση, παρόλα αυτά τα ίδια στα τελευταία χρόνια εφαρμόζονται όλο και δυσκολότερα. Δυσκολεύει συνεχώς το έργο του Διευθυντή.

**17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πώς καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;**

Δυστυχώς, δεν μπορώ να αφιερώσω πάνω από 5 έως 10% του χρόνου μου σε ζητήματα που αφορούν στην ανάπτυξη των προγραμμάτων σπουδών, αλλά και γενικότερα την επαγγελματική ανάπτυξη, καθώς ο τομέας της διοίκησης είναι ιδιαίτερα απαιτητικός, εξαιτίας της γραφειοκρατίας.

**18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)**

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

**(Λειτουργικά θέματα)**

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

**(Αξιολόγηση)**

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

**(Παρακίνηση)**

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;
- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

**(Διδασκαλία και ΑΠΑ)**

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;

**(Επαγγελματική Ανάπτυξη)**

- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

**(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)**

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Υπάρχει σημαντική έλλειψη αυτονομίας ειδικότερα όσον αφορά στην εξωστρέφεια και την επαφή με τοπικές επιχειρήσεις, φορείς, αλλά και το δήμο. Επιπλέον, δεν εισακούονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την ευρύτερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Στην περίπτωση αυτής της πρότασης δημοσιεύματος οι αρμόδιοι φορείς οφείλουν να πράξουν τα αυτονόητα, δηλαδή η πρόταση να είναι προσαρμοσμένη στο ελληνικό και τοπικό συγκείμενο και αφετέρου οφείλει κανείς πρώτα να διαμορφώσει κατάλληλα το εκπαιδευτικό περιβάλλον και μετά να καταθέτει μία ολοκληρωμένη πρόταση προς εφαρμογή.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Δεν θα ήθελα να προσθέσω κάτι άλλο.



## Συνέντευξη 5

### **1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;**

Πιστεύω πολύ στο διάλογο και δεν επιδιώκω να επιβάλλω καταστάσεις, αντίθετα ενθαρρύνω τον διάλογο και είμαι πρόθυμη να τους ακούσω όλους. Θεωρώ ότι είναι σημαντικό μέσα από το διάλογο να μπορείς να πείθεις τους συνεργάτες σου.

### **2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;**

Προτεραιότητά μου είναι το σχολείο να αποκτήσει μία βελτιωμένη εικόνα, καθώς, παρά τις δυσκολίες, διαθέτει μία ιδιαίτερη δυναμική.

### **3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κτλπ);**

Είναι σαφώς συγκεντρωτικό. Έχει αρχίσει να γίνεται κάποιου είδους αποκέντρωση, αλλά δεν ολοκληρώνεται ποτέ.

### **4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;**

Ας μην κρυβόμαστε πίσω από το δάχτυλό μας. Η γραφειοκρατία όχι απλά παρεμποδίζει, αλλά καταστρέφει το έργο μας!

### **5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;**

Η επαγγελματική αυτονομία, για εμένα, ταυτίζεται με τα περιθώρια ελιγμών που μου παρέχονται.

### **6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση τους έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

Δεν νομίζω ότι υπάρχει έστω και ένας εκπαιδευτικός ο οποίος να αμφισβητεί τη σημασία της αυτονομίας και στους τέσσερις αυτούς τομείς.

### **7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριότερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)

Σε περίπτωση μιας υλικής ζημιάς, η ενεργοποίηση της τεχνικής υπηρεσίας δεν γίνεται άμεσα, αλλά μόνο έπειτα από έγγραφο. Εκτός από την γραφειοκρατία, η προχειρότητα πολλών νομικών διατάξεων, αλλά και η ύπαρξη αυστηρών αναλυτικών προγραμμάτων, η οποία δεν επιτρέπει απλά πράγματα, όπως η πρόσκληση ενός ομιλητή σε εκδηλώσεις του σχολείου, χωρίς να απαιτούνται χρονοβόρες διαδικασίες, δεν διευκολύνει τον ορθό σχεδιασμό των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

**i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

**ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

Τα περισσότερα εμπόδια που αφορούσαν τη λειτουργία του σχολείου τα προσπέρασα έπειτα από συμβουλές συναδέλφων. Και εγώ στην αρχή της θητείας μου ως Διευθυντής συμβουλευόμουν κάποιους, γιατί δεν μπορείς πάντα να κοιτάς τι γράφει ο νόμος ή τι γράφει το «εγχειρίδιο του καλού Διευθυντή». Δηλαδή πρέπει να ενδιαφέρεσαι και να δεις στην πράξη τι έκανε κάποιος άλλος που έχει κάποια ανάλογη περίπτωση με αυτή που σε απασχολεί, πως αντέδρασε, τι αποτελέσματα είχε. Ως μία άτυπη μελέτη περίπτωσης μέσα από μία φιλική κουβέντα.

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Θεωρώ ότι έχω αρκετά εφόδια, όμως σίγουρα θα επιθυμούσα να λάβω επιπλέον γνώσεις ώστε να αντιμετωπίζω όλα τα προβλήματα του σχολείου.

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)**

Δεν είναι θέμα επιμόρφωσης μόνο. Με την επιμόρφωση ή με τη μόρφωση, αν θέλετε, μαθαίνει κανείς κάποιες τεχνικές. Είναι ορισμένα πράγματα όμως τα οποία ή τα έχεις ή δεν τα έχεις, όσες τεχνικές (από επιμόρφωση) και να μάθεις αν δεν μπορείς να πλησιάσεις τον άλλο είναι τελειωμένη υπόθεση. Μου αρέσει η επικοινωνία και η επαφή και κυρίως να μιλάω πολύ με τους ανθρώπους, τόσο με τους εκπαιδευτικούς όσο και με της τοπικής κοινωνίας του σχολείου μου, προτού φτάσω σε κάποια απόφαση.

**11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,**

**ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικούς Συμβούλους, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)**

- iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και
- iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;
- v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων
- vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και
- vii. τους μαθητές του σχολείου σας;

Έχω εξαιρετικά περιορισμένη σχέση με το υπουργείο, ενώ η πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση εκτιμώ ότι κάνει ότι μπορεί για να επιλύσει ζητήματα, χωρίς φυσικά αυτό να είναι πάντα αρκετό. Ως διευθυντής σε αγροτική περιοχή, κατά καιρούς, αντιμετωπίζω προβλήματα με εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων σχολείων, καθώς οι μετακινήσεις τους δημιουργούν προβλήματα στα προγράμματα του σχολείου μου.

**12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθυντής – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι παρέχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**

- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;
- ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;
- iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;

Προσπαθώ να παρακινώ και να ενημερώνω τους εκπαιδευτικούς για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους όμως ο χρόνος δεν φτάνει. Είμαι από τους Διευθυντές που παρακολουθούν συστηματικά την ηλεκτρονική αλληλογραφία. Τα εισερχόμενα που δεν έχω ανοίξει, δεν έχω προλάβει σήμερα και χθες είναι 140. Και είμαι από αυτούς που ελέγχω. Είναι πάρα πολλά τα έγγραφα που φτάνουν στο σχολείο που ναι μεν, υπάρχουν πράγματι κάποιες φορές που είναι σημαντικό αυτό που έρχεται, αλλά μπορεί να το προσπεράσεις ή να μη το δεις γιατί αντικειμενικά δεν προλαβαίνεις.

**13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Για εμένα ο σημαντικότερος τομέας είναι ο τρίτος, δηλαδή αυτός την επαγγελματικής ανάπτυξης και πρωτίστως επιθυμώ την ενίσχυση της αυτονομίας σε αυτόν τον τομέα.

**14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να αναλάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Πιστεύω ότι η ανάληψη εξ' ολοκλήρου της ευθύνης της οικονομικής διαχείρισης της σχολικής μονάδας παρόλο που συνεπάγεται ταχύτερη αποκατάσταση των βλαβών, επιφέρει την

ανάλογη αύξηση της λογοδοσίας και, προσωπικά, διατηρώ αρκετές επιφυλάξεις ως προς αυτή την εξέλιξη. Αντιστοίχως, η αυτονομία αναφορικά με τις προσλήψεις μπορεί να επιφέρει επιπλέον ευθύνες, οι οποίες, ενδέχεται, να οδηγήσουν σε προβλήματα και συγκρούσεις.

**15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**

Όποιες και αν είναι οι δραστηριότητες που θα επιλεγούν, θα πρέπει να αξιοποιούν αποτελεσματικά τις δυνατότητες των μαθητών και να βασίζονται σε αυτές, στο πλαίσιο ενός ευρύτερου μεσοπρόθεσμου σχεδιασμού, με στόχο την προσέλκυση του ενδιαφέροντος τους.

**16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Προσωπικά, εστιάζω στη συμμετοχική διοίκηση και δεν αισθάνομαι ότι κάνω κάτι διαφορετικό, καθώς από την πρώτη μέρα που ανέλαβα τα καθήκοντά μου εργάζομαι με αυτό τον τρόπο.

**17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πως καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;**

Αναγκάζομαι συνειδητά να παραμελώ τα ζητήματα που αφορούν τόσο στην επαγγελματική ανάπτυξη όσο και στην ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών. Το γεγονός αυτό δεν με κάνει να αισθάνομαι περηφάνια, ωστόσο είναι αναγκαίο λόγω της γραφειοκρατίας και της πολυνομίας.

**18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)**

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

**(Λειτουργικά θέματα)**

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

**(Αξιολόγηση)**

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

**(Παρακίνηση)**

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;
- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

**(Διδασκαλία και ΑΠΔ)**

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;

**(Επαγγελματική Ανάπτυξη)**

- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

**(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)**

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Διακρίνω σημαντική έλλειψη αυτονομίας αναφορικά με τη συνολική αξιολόγηση των μαθητών, αλλά και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Αντίστοιχη έλλειψη αυτονομίας αφορά και σε τομείς που σχετίζονται αμιγώς με το εκπαιδευτικό έργο, όπως η διδασκαλία και η υλοποίηση των αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Δεν έχω κάτι να αναφέρω, καθώς δεν γνωρίζω το δημοσίευμα.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανος και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Θα ήταν λίγο περίεργο εάν υπήρχε απόλυτη αυτονομία. Περίεργο με την έννοια ότι δεν ξέρουμε τι θα έφτιαχνε το κάθε σχολείο εάν του δινόταν η απόλυτη ελευθερία να κάνει ότι νομίζει. Αυτό είναι πράγματι ένα δύσκολο κομμάτι.

## Συνέντευξη 6

### 1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;

Παρά το γεγονός ότι αισθανόμαστε σαν μία μεγάλη οικογένεια προσπαθώ να κρατάω ίσες αποστάσεις από τους συναδέλφους. Είναι σημαντική η ενεργή εμπλοκή όλων με αμοιβαίες υποχωρήσεις προς όφελος της λειτουργίας του σχολείου.

### 2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;

Σίγουρα υπάρχουν ελλείψεις σε υλικοτεχνικές υποδομές, αλλά αυτό, για εμένα, έρχεται σε δεύτερη μοίρα. Βασική μου επιδίωξη είναι οι μαθητές, αλλά και οι εκπαιδευτικοί, να έρχονται σε επαφή με ποικίλα ερεθίσματα και να απολαμβάνουν διάφορες δράσεις. Ιδιαίτερα οι εκπαιδευτικοί θα ήθελα να αισθάνονται το χώρο του σχολείου σαν δεύτερο σπίτι τους.

### 3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κτλ);

Το εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό και το σύγχρονο σχολείο δεν μπορεί να προσαρμοστεί κατάλληλα στις τοπικές ιδιαιτερότητες ούτε και να κινηθεί με παραγωγικούς και ουσιαστικούς τρόπους.

### 4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;

Θεωρώ ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή. Θα σας φέρω ένα παράδειγμα. Το σχολείο μου βρίσκεται σε μία δύσκολη περιοχή, λόγω της ιδιαίτερης σύστασης του πληθυσμού. Στην προσπάθειά μου να αντιμετωπίσω τις διαρκείς συγκρούσεις ανάμεσα σε ομάδες μαθητών επιχείρησα να προσκαλέσω ένα σχολικό ψυχολόγο, προκειμένου να μιλήσει με τα παιδιά, ωστόσο ενημερώθηκα ότι στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια διεύθυνση εκπαίδευσης της περιφερειακής μου ενότητας, η υπηρεσία δεν διέθετε ψυχολόγο. Ερευνώντας περαιτέρω το ζήτημα, διαπίστωσα ότι για να μπορέσω να φέρω στο σχολείο μου έναν διορισμένο από το κράτος, στον δήμο μας, ψυχολόγο πρέπει να κάνω μία γραφειοκρατική διαδικασία, η οποία θα μου πάρει δύο μήνες. Δεν νομίζω λοιπόν ότι μπορώ να κάνω κάτι τέτοιο και απλά παρακολουθώ την κατάσταση, ελπίζοντας να μην ξεφύγει περισσότερο.

### 5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;

Κατά τη γνώμη μου η αυτονομία ταυτίζεται με την έλλειψη εξάρτησης.

### 6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση τους έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Στον τομέα διδασκαλίας και αξιολόγησης η αυτονομία είναι σημαντικότερη από ότι στους υπόλοιπους τομείς, αφού ο πρωταρχικός ρόλος του σχολείου, ανάμεσα σε όλους τους άλλους, είναι η ανάπτυξη και η μόρφωση των παιδιών. Για το λόγο αυτό πιστεύω ότι σε αυτόν τον τομέα θα έπρεπε να μπορούσε ένας Διευθυντής να έχει μεγαλύτερα περιθώρια ευελιξίας και αυτονομίας. Θα ήθελα να μπορούσα να κάνω και ποιοτική περιγραφή και αξιολόγηση, όχι

μόνο προφορικά να λέω στους γονείς των παιδιών, που έτσι κι αλλιώς το κάνουμε οι εκπαιδευτικοί, αλλά να μπορούσε αυτή να έχει έναν πιο επίσημο χαρακτήρα. Θα ήθελα, επίσης, να έχω την δυνατότητα, βασισμένη πάνω στην αξιολόγηση που θα κάνουν οι καθηγητές για ένα μαθητή, να μπορώ χωρίς να ζητήσω την άδεια του πατέρα του να πω ότι αυτό το παιδί πρέπει να πάει στο ΚΕΔΔΥ, η εκείνο το παιδί πρέπει να το δει κάποιος κοινωνικός λειτουργός, όπως ξέρω ότι γίνεται στη Γερμανία.

**7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριότερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

**(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)**

Ο νόμος αλλάζει ταχύτατα, ωστόσο κάθε διάταξη περιορίζει, ακόμα περισσότερο, την αυτονομία των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί, σε πολλές περιπτώσεις, θέλουν να πραγματοποιήσουν πρόσθετες δράσεις, όπως η καθιέρωση ελεύθερου δημιουργικού χρόνου 30 λεπτών κάθε μέρα ή οι επισκέψεις στη βιβλιοθήκη του σχολείου, οι οποίες δεν προβλέπονται από τη σχολική νομοθεσία και είναι αδύνατον να υλοποιηθούν, εξαιτίας των αυστηρών αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

- i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**
- ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

Τα περισσότερα εμπόδια τα προσπερνάω μέσα από συζητήσεις με άλλους διευθυντές. Έχουμε δημιουργήσει ένα άτυπο δίκτυο σχολικών διευθυντών της περιοχής και μιλάμε σχεδόν καθημερινά, ανάλογα με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε. Μπορώ επίσης να σας πω ότι περισσότερο εμπιστοσύνη έχω σε αυτούς τους συναδέλφους μου διευθυντές (στο άτυπο δίκτυο) παρά στη Διεύθυνση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης.

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Όσο ζω μαθαίνω, λέει η γνωστή φράση, ωστόσο η ανάπτυξη εξαρτάται αποκλειστικά από τον καθένα προσωπικά. Με άλλα λόγια, ο καθένας από μόνος του θα πρέπει να αντιληφθεί τις ανάγκες του και να στραφεί στην κάλυψή τους μέσα από κατάλληλα προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών και επιμορφώσεων.

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχο-**

λείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)

Θα απαντήσω με μία φράση "γηράσκω αεί διδασκόμενος". Πάντα είναι χρήσιμο να μαθαίνουμε καινούργια πράγματα και γι' αυτό η συνεχής κατάρτιση είναι απαραίτητη σε όλους τους τομείς. Θέλουμε να διαμορφώνουμε ένα περιβάλλον, στο οποίο προάγεται η επικοινωνία και η διάθεση ανθρώπινου πλεονάσματος, επομένως έχουμε ανάγκη από τα σχετικά εφόδια.

**11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

- i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,
- ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικούς Συμβούλους, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)
- iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και
- iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;
- v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων
- vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και
- vii. τους μαθητές του σχολείου σας;

Περισσότερο συνεργάζομαι με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, τους μαθητές και το σύλλογο. Είμαι ευχαριστημένος από το σύλλογο γιατί βρήκα εκεί εγκαθιδρυμένο ένα δημοκρατικό κλίμα και το ενίσχυσα ακόμη περισσότερο.

**12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθυντής – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι παρέχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**

- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;
- ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;
- iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;

Η αίσθησή μου είναι ότι δεν γνωρίζω απόλυτα όλα τα εργαλεία, προκειμένου να διασφαλίσω την αυτονομία που θα ήθελα στους συναδέλφους εκπαιδευτικούς, αλλά και τους μαθητές. Ωστόσο, στο πλαίσιο των δυνατοτήτων μου, κάνω ότι μπορώ, προκειμένου να λειτουργούμε ομαδικά.

**13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,



- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Όλοι οι τομείς είναι ιδιαίτερα σημαντικοί αλλά για μένα ο σημαντικότερος τομέας είναι η ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών.

**14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να αναλάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Δεν νομίζω ότι οι διευθυντές στην Ελλάδα είμαστε έτοιμοι να έχουμε την απόλυτη αυτονομία. Ωστόσο θα ήθελα να είμαι σε θέση να ζητήσω περισσότερο υποστηρικτικό προσωπικό (φύλακες, γραμματειακή υποστήριξη κ.α.) και εκπαιδευτικούς.

**15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**

Οι υποστηρικτικές δράσεις θα πρέπει να είναι βαθμιαίες και όχι να γίνονται ταυτόχρονα, επιδιώκοντας την παρακίνηση των μαθητών, προκειμένου να ανακαλύψουν τη γνώση, αλλά και να αναδείξουν τα ταλέντα τους.

**16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Η διοίκηση μου βασίζεται σταθερά σε ένα πλαίσιο προσωπικών αρχών και αξιών, το οποίο ωστόσο φαίνεται να εφαρμόζεται όλο και πιο δύσκολα.

**17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πως καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;**

Ο τρίτος και ο τέταρτος τομέας καταλαμβάνουν το μικρότερο ποσοστό του χρόνου μου, ωστόσο θεωρώ ότι δεν επηρεάζει το έργο μου, καθώς εμπιστεύομαι την κρίση και τις ικανότητες των συναδέλφων εκπαιδευτικών.

**18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

(Λειτουργικά θέματα)

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

**(Αξιολόγηση)**

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

**(Παρακίνηση)**

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;
- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

**(Διδασκαλία και ΑΠΑ)**

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;

**(Επαγγελματική Ανάπτυξη)**

- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

**(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)**

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Ο βαθμός αυτονομίας μας σήμερα αποδυναμώνει την επιρροή μας στους περισσότερους τομείς. Ειδικά όσον αφορά τη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος οι διευθυντές δεν έχουμε κανένα λόγο σε αυτό.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Έχω διαβάσει το συγκεκριμένο κείμενο, ωστόσο διατηρώ σημαντικές επιφυλάξεις.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Είμαι γενικά τύπος που δεν μένω στις πεπατημένες, σε αυτό που θα μου πούνε (ότι ισχύει) από τις διαταγές κλπ. Είμαι τύπος επαναστατικός (ψάχνω να κάνω πράγματα γύρω και έξω ακόμη από τις εγκύκλιους). Μου είπαν ότι είμαι ριψοκίνδυνος, διακινδυνεύω. Η ηθική άλλωστε είναι διακινδύνευση, διακινδυνεύω με το να μην υπακούω.

## Συνέντευξη 7

### 1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;

Είμαστε μία οικογένεια στο σχολείο μας. Ακολουθώ τη δημοκρατική διεύθυνση- συμπεριφορά καθώς διοικούμε όλοι μαζί και συνδιαμορφώνουμε την προοπτική του σχολείου. Ο διευθυντής, για εμένα, είναι ο πρώτος μεταξύ ίσων και ο ρόλος του είναι να αξιοποιηθεί η πειθώ, προκειμένου να επιτευχθεί η ομαλή λειτουργία του σχολείου.

### 2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;

Το σχολείο είναι ένα κτίριο που έχει κάπως παλιές υποδομές. Ένας από τους στόχους είναι να δούμε τα υλικοτεχνικά και κτιριακά στο μέλλον. Το υλικοτεχνικό όμως είναι το ενδιάμεσο στάδιο, σαν εργαλείο να βοηθήσει στα άλλα. Το όραμα είναι να είναι ένα σχολείο το οποίο να διέπεται από φιλοσοφία θετική, δημιουργική, να έχουν ευγενική συμπεριφορά τα παιδιά, να αρχίσουν να αποκτούν κριτική σκέψη να μιλούν με επιχειρήματα.

### 3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κλπ);

Το εκπαιδευτικό μας σύστημα δεν επιτρέπει στο σχολείο να επιλύσει από μόνο του τα προβλήματά του. Αντίθετα, υποχρεώνεται από τη νομοθεσία να περιμένει και να βασίζεται σε ενέργειες άλλων, παρεμβαίνοντας σε ελάχιστα ζητήματα, όπως, για παράδειγμα, κάποια μαθήματα επιλογής στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση, στην συμπεριφορά των μαθητών, αλλά και στο πλήθος των εκδρομών.

### 4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;

Προφανώς περιορίζει (το έργο μας), να σου φέρω ένα παράδειγμα. Αν αποφασίσει το σχολείο μία μέρα να μην κάνει μαθήματα και να κάνει κάτι άλλο, πιο δημιουργικό ή να σπάσει τα διαιρήματα, να μην κάνει κάποιες ώρες, αυτό δεν μπορεί να γίνει στην πράξη. Πρέπει να πας και να ζητήσεις άδεια από το σύμβουλο, ο οποίος δεν μπορεί να το υλοποιήσει, να πας στη συνέχεια στη δευτεροβάθμια η οποία έχει και αυτή πρόβλημα να το υλοποιήσει, να ζητήσεις να εγκριθεί από το Υπουργείο. Δηλαδή η διαδικασία του να κάνεις οποιαδήποτε αλλαγή είναι τόσο χρονοβόρα και γραφειοκρατική και συνήθως, πολλές φορές και ανέφικτη που τελικά δεν αξίζει το κόπο ούτε να την ξεκινήσεις.

### 5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;

Για μένα αυτονομία είναι μην περιορίζομαι. Δεν θέλω να έχω αυτονομία μόνο για τις εκδρομές και τους σχολικούς περιπάτους, αλλά θα ήθελα να περιοριστεί η γραφειοκρατία και να έχω ουσιαστική ευελιξία.

### 6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση τους έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης
- ii. λειτουργιών σχολείου,

- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Η αυτονομία έχει ιδιαίτερη σημασία για το σύγχρονο σχολείο και, για το λόγο αυτό, δεν θα πρέπει να περιορίζεται στον τομέα των αναλυτικών προγραμμάτων, ο οποίος ωστόσο αποτελεί για μένα τον πλέον σημαντικό για το διδακτικό έργο.

**7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριότερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

**(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)**

Τα κυριότερα εμπόδια αφορούν τη διδασκαλία. Πολλές φορές θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε νέες μεθόδους. Στην πράξη όμως δε μπορείς να εφαρμόσεις σύγχρονες μεθόδους και μαθητοκεντρικές διδασκαλίες, δε φτάνει ο χρόνος. Η διδακτική ώρα έχει 35 ρεαλιστικά διαθέσιμα λεπτά, όχι παραπάνω. Από τα 35 αυτά λεπτά αν θες να ανταποκριθείς στο αναλυτικό πρόγραμμα πρέπει να διδάξεις δασκαλοκεντρικά, αυτό είναι το μεγάλο πρόβλημα στο σχολείο μας, οπότε και εκεί η αυτονομία φεύγει.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

- i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)
- ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)

Ένα εμπόδιο που θα ήθελα αλλά δεν είναι στο χέρι μου να αλλάξω είναι το ωράριο. Θα ήθελα πάρα πολύ να μπορούσα να αλλάξω το ωράριο λειτουργίας του σχολείου και να αφήσω ένα διάλειμμα μισής ώρας για να μπορούν οι μαθητές μου να πάνε στη βιβλιοθήκη, να συζητήσουν, προβλήματα, δηλαδή να δημιουργήσω ένα ικανοποιητικό ελεύθερο δημιουργικό χρόνο συγκεντρωμένο όμως γιατί τα 5 λεπτά που έχουν στα καθιερωμένα διαλείμματα δεν φτάνουν (το παιδί παίρνει ένα σάντουιτς, πάει τουαλέτα κλπ).

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Φυσικά και δεν έχω όλα τα απαραίτητα εφόδια. Όμως δεν δίνεται η δυνατότητα μέσα στο σχολείο να εξελίσσεται κάποιος επαγγελματικά, αφού οι μορφές της ενδοϋπηρεσιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης υφίστανται, αλλά δεν είναι ευέλικτες, γιατί λειτουργούν ανεπίσημα (απογεύματα ή σε ιδιαίτερες μέρες και χωρίς κάποιο κίνητρο για τους εκπαιδευτικούς), και επομένως δουλεύουν σε ένα μικρό βαθμό και συνήθως αποτυγχάνουν.

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)**

Θα ήθελα να έχω περισσότερη κατάρτιση αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων, καθώς και την διαχείριση σχέσεων και συναισθημάτων.

**11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

- i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,
- ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικούς Συμβούλους, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)
- iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και
- iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;
- v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων
- vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και
- vii. τους μαθητές του σχολείου σας;

Η Περιφερειακή Διεύθυνση έχει τους δικούς της περιορισμούς και ο θεσμός των συμβούλων δεν λειτουργεί όπως θα έπρεπε, καθώς είναι συχνά κατευθυντικοί, περιοριστικοί και χωρίς περιθώρια ελιγμών. Όσο αφορά στο υπουργείο δεν έχω καμία σχέση, ενώ δεν αντιμετωπίζω ιδιαίτερα προβλήματα με φορείς της τοπικής κοινωνίας.

**12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθυντής – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι παρέχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**

- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;
- ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;
- iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;

Εγώ αποκεντρώνω την ηγεσία, δίνω αυτονομία σε όλους, όμως το θέμα είναι ότι δεν την παίρνουν πάντα όλοι αλλά οι περισσότεροι, συνήθως, στο δικό μου σύλλογο διδασκόντων ζητούν πάντα καθοδήγηση. Η αποκέντρωση δεν είναι εύκολο πράγμα παρότι το επιχειρείς. Πάντως εγώ, ο στόχος μου είναι αυτός, αποκέντρωση γιατί αυτό ασκεί και τους καθηγητές στο να παίρνουν αποφάσεις, να κάνουν πράγματα και ας κάνουν και κάποιο λάθος κάποια φορά. Όταν κρίνεις ότι το λάθος πρέπει να ελεγχθεί το ελέγχεις.

- 13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**
- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
  - ii. λειτουργιών σχολείου,**
  - iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),**
  - iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

Θα έλεγα τα προγράμματα σπουδών και η λειτουργία του σχολείου.

- 14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να αναλάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Στα πλεονεκτήματα θα συμπεριελάμβανα την ευελιξία και στα μειονεκτήματα θα κατέτασσα τις συγκρούσεις με εκπαιδευτικούς αλλά και μέλη της τοπικής κοινωνίας.

- 15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**

Η μορφή που έχει, στις μέρες μας, η πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση δεν είναι καθόλου ελκυστική για τους μαθητές και κυρίως δεν τους παρακινεί να ανακαλύψουν κρυμμένες δεξιότητες σε επιμέρους τομείς, όπως τα πολιτιστικά και καλλιτεχνικά θέματα.

- 16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας εξαρτάται από το αξιακό πλαίσιο και τις αρχές κάθε σχολικού διευθυντή. Προσωπικά, δεν έχω διαφοροποιήσει τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας, σε σχέση με ότι έκανα κατά τα τελευταία έτη.

- 17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πως καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;**

Εξαιτίας του γεγονότος ότι στον δεύτερο τομέα αφιερώνω πάνω από το 60% του χρόνου μου, δίνω αρκετό χώρο στους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς, προκειμένου να δημιουργήσουν προγράμματα και δράσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, διατηρώ έναν συμβουλευτικό ρόλο.

- 18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)**

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;**

**(Λειτουργικά θέματα)**

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

**(Αξιολόγηση)**

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

**(Παρακίνηση)**

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;
- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

**(Διδασκαλία και ΑΠΔ)**

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;

**(Επαγγελματική Ανάπτυξη)**

- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

**(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)**

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Γενικά, υπάρχει μεγάλη έλλειψη αυτονομίας, η οποία επηρεάζει το διδακτικό, αλλά και το διαχειριστικό έργο μας. Η έλλειψη αυτονομίας αφορά κυρίως στα αναλυτικά προγράμματα σπουδών, τις συνεργασίες με εξωτερικούς φορείς και την αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών, ενώ, αντιθέτως δεν επηρεάζει τα καθημερινά λειτουργικά ζητήματα ή τις σχέσεις με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, στο πλαίσιο των δράσεων που διοργανώνει η σχολική μονάδα μας.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Δεν μπορώ να καταθέσω κάποια άποψη, καθώς δεν γνωρίζω το θέμα.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Το μόνο που ήθελα να επισημάνω είναι ότι λυπάμαι πολύ γιατί αναγκάζομαι να ξεφεύγω από τις εγκυκλίους και τις ανελαστικές διατάξεις που εμποδίζουν το έργο μου, προκειμένου να επιτύχω περισσότερα οφέλη για την σχολική μονάδα που διοικώ.

## Συνέντευξη 8

### **1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;**

Είμαι εδώ και είμαι πάντα πρόθυμη να τους ακούσω όλους. Προσπαθώ να εμφυσήσω τους στόχους που έχει η εκπαίδευση στους συναδέλφους με σκοπό να τους πείσω ότι αυτό που κάνουν, το κάνουν για το καλό των άλλων, της κοινωνίας και του σχολείου. Μπορεί να είμαι διευθύντρια, αλλά, πάνω από όλα, είμαι συνάδελφός τους.

### **2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;**

Προσωπικά, με ενδιαφέρει να κάνω σωστά τη δουλειά μου, ώστε το σχολείο να επιτυγχάνει το βασικό στόχο του, ο οποίος είναι να παρέχει εγκύκλια παιδεία.

### **3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κλπ);**

Αφήνει κάποια περιθώρια στο σχολείο να αποφασίζει για μεθόδους και λοιπά. Στο σύλλογο να αποφαινεται και να υλοποιεί καινοτομίες, με τα μέσα που διαθέτει και τις δυνατότητες, αλλά δεν του επιτρέπει να λειτουργεί αυτόνομα.

### **4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;**

Μπορώ να πω χίλια παραδείγματα από την καθημερινή λειτουργία του σχολείου για να αποδείξω ότι παρεμποδίζεται το έργο μας. Η διοργάνωση της θεματικής εβδομάδας αποτελεί το πλέον χαρακτηριστικό παράδειγμα.

### **5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;**

Η επαγγελματική αυτονομία για μένα συνεπάγεται τη δυνατότητα να επικοινωνώ και να αλληλοεπιδρώ με την τοπική κοινωνία.

### **6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση τους έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Προσωπικά, πιστεύω ότι η αυτονομία είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους εκπαιδευτικούς και ιδιαίτερα για τους σχολικούς ηγέτες, κυρίως όσον αφορά στα αναλυτικά προγράμματα. Δεν είναι δυνατόν να υπάρχουν τόσο αυστηρά προγράμματα και από την άλλη να συζητάμε για αυτονομία.

### **7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριότερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,



**iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

**(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)**

Θεωρώ ότι το σχολείο θα έπρεπε να παρεμβαίνει ακόμη και στα Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών, να του αφήνεται η επιλογή να αναπτύσσει ένα μάθημα δικό του και αφού κάνει το ίδιο προκήρυξη να έρχεται άμεσα το ίδιο το σχολείο σε επαφή με εκπαιδευτικό προσωπικό, με το νομικό πλαίσιο που το καθορίζει, κάθε φορά, το κράτος, προκειμένου στη συνέχεια να εντάξει το μάθημα αυτό στο Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών του. Θεωρώ επίσης ότι τα Π.Υ.Σ.Δ.Ε. με τον τρόπο που δουλεύουν δημιουργούν σοβαρά εμπόδια στο έργο μας. Κάθε χρόνο οι τοποθετήσεις πηγαίνουν μέχρι το Νοέμβριο, με αποτέλεσμα τα σχολεία να μην έχουν προσωπικό και πρόγραμμα, αυτό είναι αδικαιολόγητο. Αν θέλουμε να κινηθούμε γρηγορότερα, πιο λειτουργικά και πιο δημιουργικά θα μπορούσε το σχολείο να προσκαλέσει (ανοιχτή πρόσκληση) όποιον εκπαιδευτικό θέλει να συνεργαστεί με αυτό και στα πλαίσια της νομοθεσίας που υλοποιεί η κάθε Διεύθυνση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

**i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

**ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

Τα περισσότερα εμπόδια λύνονται μόνο μέσω της συνεργασίας. Τα άτυπα δίκτυα σχολικών ηγετών είναι εξαιρετικά προσαρμοσμένα στο τοπικό συγκείμενο (context) και τις ιδιαιτερότητές του και επομένως έχουν βρει λειτουργικό κενό εκεί και έχουν αναπτυχθεί.

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Δεν έχω όλα τα εφόδια και δεν υπάρχει εξέλιξη μέσα στο σχολείο, καθώς ενδοϋπηρεσιακές μορφές κατάρτισης στερούνται ευελιξίας.

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)**

Φυσικά και έχω ανάγκη επιμόρφωσης ωστόσο οι Διευθύνσεις έχουν παραμελήσει εντελώς αυτού του είδους το παράλληλο έργο τους, δηλαδή να επιμορφώνουν τους Διευθυντές.

**11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,**

**ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικούς Συμβούλους, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης**

της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)

- iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και
- iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;
- v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων
- vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και
- vii. τους μαθητές του σχολείου σας;

Συνδιαμορφώνουμε αποφάσεις με το σύλλογο, δεν παίρνω ποτέ αποφάσεις μόνος μου, ακολουθώ το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, για όλα αποφασίζει ο σύλλογος διδασκόντων και στη συνέχεια συμμετέχει σε όλα.

**12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθυντής – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι παρέχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**

- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;
- ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;
- iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;

Προσπαθώ να παρέχω αρκετή αυτονομία σε θέματα που σχετίζονται με τις διδακτικές προσεγγίσεις, ωστόσο θεωρώ ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, αναφορικά με τα διοικητικά θέματα του σχολείου.

**13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Κατά την προσωπική μου άποψη, ο τελευταίος τομέας δηλαδή αυτός της ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών είναι ο σημαντικότερος.

**14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να αναλάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Η αποκλειστική ευθύνη για την επιλογή του προσωπικού και, ιδιαίτερα των εκπαιδευτικών, δύναται να οδηγήσει σε προστριβές, όχι μόνο με την εκπαιδευτική κοινότητα, αλλά και ευρύτερα με την τοπική κοινωνία. Άλλωστε, ιδιαίτερα στις μικρές σχολικές μονάδες, διαμορφώνονται πιο προσωπικές σχέσεις, γεγονός το οποίο καθιστά εξαιρετικά δύσκολη μία τέτοια προσέγγιση.

**15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**

Θα πρέπει να έχουμε μεγαλύτερη ευελιξία όσο αφορά στη διοργάνωση ομιλιών ή άλλων δράσεων εντός του σχολείου, αλλά και να εμπλέκονται οι ίδιοι οι μαθητές, εκφράζοντας την άποψή τους για αυτό που προσλαμβάνουν.

**16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Παρά το γεγονός ότι κατά τα τελευταία χρόνια ο ρόλος του διευθυντή γίνεται όλο και πιο δύσκολος, δεν αισθάνομαι ότι έχει αλλάξει ο τρόπος που ασκώ το έργο μου.

**17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πως καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;**

Το 70% του χρόνου μου το αφιερώνω στις λειτουργίες του σχολείου και από 10% στους υπόλοιπους τομείς. Αυτό ωστόσο είναι εξαιρετικά δυσλειτουργικό, καθώς πολλές φορές αναγκάζομαστε να διακόψουμε το μάθημα, υποβαθμίζοντας τη μαθησιακή διαδικασία.

**18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)**

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

**(Λειτουργικά θέματα)**

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

**(Αξιολόγηση)**

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

**(Παρακίνηση)**

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;
- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

**(Διδασκαλία και ΑΠΑ)**

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;

- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;  
(Επαγγελματική Ανάπτυξη)
- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Η έλλειψη αυτονομίας επηρεάζει κυρίως θέματα που σχετίζονται με το διδακτικό έργο, ενώ, προσωπικά, δεν θεωρώ ότι σχετίζεται με την παρακίνηση των εκπαιδευτικών, των μαθητών ή ακόμα και λειτουργικά ζητήματα του σχολείου.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Το συγκεκριμένο κείμενο δεν στάλθηκε ως εισερχόμενο στο σχολείο και δεν αισθάνομαι ότι έχω την υποχρέωση να το γνωρίζω.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Δεν έχω κάποιο άλλο σχόλιο.

## Συνέντευξη 9

### 1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;

Ο ρόλος του διευθυντή στις σχολικές μονάδες της χώρας μας είναι διαχειριστικός. Οι ευκαιρίες που έχουμε να αναλάβουμε πρωτοβουλίες είναι περιορισμένες, αν και εμένα προτεραιότητα μου είναι η ανθρώπινη επικοινωνία και ευαισθησία.

### 2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;

Χωρίς να παραβλέπω τις σοβαρές ελλείψεις σε υλικοτεχνική υποδομή, αυτό που με ενδιαφέρει είναι να δημιουργήσω ένα περιβάλλον, το οποίο θα βοηθήσει τους μαθητές να εξωτερικεύουν τον εαυτό τους και να συμμετέχουν σε δράσεις σε προγράμματα κλπ.

### 3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κλπ);

Και η περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης έχει ρόλο και οι τοπικές Β/θμίες Διευθύνσεις Εκπαίδευσης έχουν ρόλο, αλλά και ως περιφερειακή ενότητα οι υπηρεσίες βελτιώνονται προς το καλύτερο, δείχνει δηλαδή να υπάρχει ένα αποκεντρωμένο κομμάτι και όχι εκείνο το υπερσυγκεντρωτικό πλαίσιο που είχαμε κάποτε.

### 4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;

Λαμβάνουμε συνεχώς οδηγίες από το υπουργείο, οι οποίες είναι τόσο κατευθυντικές, ώστε αποτελούν φραγμό σε οποιαδήποτε απόπειρα βελτίωσης της λειτουργίας.

### 5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;

Κατά την άποψη μου η επαγγελματική αυτονομία είναι συνώνυμο με την έννοια της ανεξαρτησίας.

### 6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση τους έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Για εμένα, η αυτονομία είναι σημαντικότερη όσο αφορά θέματα που άπτονται της λειτουργίας του σχολείου.

### 7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριότερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

**(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)**

Εκτός από τα εμπόδια που οφείλονται στο συγκεντρωτικό χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος, υφίστανται και άλλα εμπόδια στο έργο μας όπως η νομοθεσία που ορίζει ότι ο Διευθυντής πρέπει, εκτός από το διοικητικό να έχει και διδακτικό έργο. Ο Διευθυντής θα έπρεπε να είναι καθαρά διοικητικό στέλεχος.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

**i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

**ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

Προφανώς υπάρχουν εμπόδια, τα οποία δεν δύνανται να υπερκεραστούν, όπως οι ελλείψεις σε διδακτικό προσωπικό ή η καθυστέρηση στην πλήρωση των κενών θέσεων, ενώ για τα υπόλοιπα κάθε σχολικός διευθυντής δημιουργεί ένα άτυπο δίκτυο πληροφόρησης, στο οποίο, ιδιαίτερα οι νέοι διευθυντές, δείχνουν εμπιστοσύνη, η οποία οφείλεται, πρωτίστως, στην αλληλεγγύη και την ειλικρίνεια.

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Η ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση πραγματοποιείται απογεύματα ή Σαββατοκύριακα, χωρίς κάποιο κίνητρο, επομένως, τις περισσότερες φορές, αποτυγχάνει. Έτσι, κάθε εκπαιδευτικός οφείλει να αναζητήσει μόνος του τους τρόπους περαιτέρω κατάρτισής του.

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)**

Το πιο σημαντικό εφόδιο είναι η καθημερινή εμπειρία, η οποία έρχεται με τα χρόνια, αλλά δεν ολοκληρώνεται ποτέ, αφού στο σχολικό περιβάλλον προκύπτουν συνεχώς νέα ζητήματα. Πάνω από όλα, όμως, μετράει η διάθεση, η όρεξη και το μεράκι για αυτό που κάνει ο καθένας μας.

**11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,**

**ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικών Συμβούλων, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)**

- iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και
- iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;
- v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων
- vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και
- vii. τους μαθητές του σχολείου σας;

Γενικά δεν έχω άμεση σχέση με το υπουργείο, με ενοχλεί όμως το γεγονός ότι οι υπηρεσίες της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δεν έχουν την απαιτούμενη εμπιστοσύνη στους εκπαιδευτικούς και επιθυμούν να επιβλέπουν διαρκώς τους διευθυντές.

- 12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθυντής – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι παρέχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**
- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;
  - ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;
  - iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;

Προσωπικά εργάζομαι συλλογικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού και παρέχω τη μέγιστη δυνατή αυτονομία, στα πλαίσια του προγράμματος σπουδών, των σχολικών δραστηριοτήτων, αλλά και της νομοθεσίας. Φυσικά, η τήρηση τους εναπόκειται στον κάθε εκπαιδευτικό ξεχωριστά.

- 13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**
- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
  - ii. λειτουργιών σχολείου,
  - iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),
  - iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Εγώ δίνω μεγάλη έμφαση στην αξιολόγηση και την ανάπτυξη των προγραμμάτων σπουδών.

- 14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να αναλάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Η επιλογή των εκπαιδευτικών από τους σχολικούς διευθυντές μόνο οφέλη μπορεί να εμπεριέχει, καθώς θα συμβάλει στη διασφάλιση της υποστήριξης και την βελτίωση της απόδοσης. Αντίστοιχα και η ευχέρεια στην οικονομική διαχείριση δύναται να συντελέσει στον περιορισμό της γραφειοκρατίας και την ταχύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων.

- 15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**

Θεωρώ πως δεν είναι δική μου αρμοδιότητα να αναφερθώ σε υποστηρικτικές δράσεις, ωστόσο αυτό που θα ήθελα να επισημάνω είναι ότι οποιαδήποτε ενέργεια θα πρέπει να συμβάλλει στην αύξηση της αυτοπεποίθησης των μαθητών και την καλλιέργεια των χαρακτηριστικών της ανεξαρτησίας και της αυτονομίας.

**16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Δεν μπορώ να πω ότι αισθάνομαι ότι κατά τα τελευταία χρόνια έχει δυσκολέψει το έργο μου, ωστόσο δεν μπορώ να παραβλέψω το γεγονός ότι έχει αυξηθεί το μέγεθός του, λόγω της γραφειοκρατίας και κυρίως της πολυνομίας.

**17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πως καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;**

Στον πρώτο τομέα θα έλεγα ότι αφιερώνω περίπου 10% του χρόνου, στον δεύτερο 60% και το υπόλοιπο του χρόνου ισομοιράζεται στον τρίτο και τέταρτο τομέα.

**18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)**

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

**(Λειτουργικά θέματα)**

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

**(Αξιολόγηση)**

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

**(Παρακίνηση)**

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;
- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

**(Διδασκαλία και ΑΠΔ)**

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;



**(Επαγγελματική Ανάπτυξη)**

- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

**(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)**

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Η έλλειψη αυτονομίας αποδυναμώνει την δυνατότητά μας να ενσωματώσουμε καινοτόμες δράσεις, ενώ δεν ασκεί επιρροή στην παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών, καθώς και την αξιολόγηση του έργου τους.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Διάβασα το συγκεκριμένο δημοσίευμα, ωστόσο, παρά το γεγονός ότι αναγνωρίζω την σημασία της αυτονομίας, δεν μπορώ να φανταστώ πώς μπορεί να γίνει η μετάβαση από την υφιστάμενη κατάσταση στη νέα κατάσταση που περιγράφεται.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Χαίρομαι ειλικρινά γιατί ανακινείται το θέμα της σχολικής αυτονομίας και ελπίζω σύντομα να υπάρξουν βελτιώσεις.

## Συνέντευξη 10

### 1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;

Αν κάτι έχω μάθει ως διευθύντρια είναι να ακούω τους άλλους, είτε είναι εκπαιδευτικοί είτε μαθητές. Θεωρώ ότι η συμπεριφορά μου θα μπορούσε να χαρακτηριστεί δημοκρατική καθώς αποζητώ την συμμετοχή όλων. Αυτό που επιδιώκω είναι όλοι οι εκπαιδευτικοί να γνωρίζουν τον λόγο για τον οποίο ασκούν αυτό το λειτούργημα και να κατανοούν τη σημασία του.

### 2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;

Το να διευθύνεις ένα μικρό σχολείο σίγουρα είναι ένα δύσκολο εγχείρημα. Υπάρχουν σοβαρές ελλείψεις σε υλικοτεχνικά μέσα, όπως, για παράδειγμα, στη δημιουργία μιας δανειστικής βιβλιοθήκης, η οποία αποτελεί σημαντικό στόχο, από τότε που ανέλαβα τα καθήκοντά μου. Προκειμένου να αντισταθμιστούν τα κενά αυτά, προσπαθώ να εκσυγχρονίσω το σχολείο μας, μέσω της συμμετοχής σε διάφορες καλλιτεχνικές και περιβαλλοντικές δράσεις, ενώ, πρόσφατα, αποκτήσαμε επαφές με κάποια σχολεία των Βαλκανίων, με στόχο την ανταλλαγή εμπειριών.

### 3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κλπ);

Όλα έρχονται, κατά βάση, από το υπουργείο, η Β/θμια Διεύθυνση Εκπαίδευσης τα προωθεί στα σχολεία και ζητάει ό,τι ζητάει το Υπουργείο δηλαδή.

### 4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;

Η γραφειοκρατία περιορίζει το έργο μας, καθώς κάθε αλλαγή απαιτεί χρόνο και κόπο.

### 5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;

Ως σχολικός διευθυντής επιθυμώ να αξιολογώ τις καταστάσεις και να λαμβάνω πρωτοβουλίες. Αυτό για μένα αποτελεί τη σημαντικότερη συνιστώσα της επαγγελματικής αυτονομίας.

### 6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση τους έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Κατά την προσωπική μου άποψη, η διδασκαλία ταυτίζεται με τα αναλυτικά προγράμματα, επομένως, οτιδήποτε περιορίζει την ευελιξία, αυτόματα περιορίζει και την αυτονομία των εκπαιδευτικών, καθώς δεν τους επιτρέπει να κάνουν μικρές ή μεγαλύτερες παρεμβάσεις.

### 7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριό-

τερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)

Στην δική μας Περιφερειακή Ενότητα δεν υπάρχει καν τηλέφωνο τεχνικής υπηρεσίας, σε περίπτωση μίας ζημιάς. Ακόμη, αν θέλουμε να προσκαλέσουμε έναν ομιλητή, θα πρέπει να ακολουθήσουμε μία πολύπλοκη, χρονοβόρα και προβληματική διαδικασία, ενώ καλούμαστε να συμμορφωθούμε με εγκυκλίους, που περιορίζουν ακόμη περισσότερο την αυτονομία μας, όπως αυτές που αφορούν τη θεματική εβδομάδα ή την ημέρα αθλητικών δραστηριοτήτων.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

- i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)
- ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)

Υπάρχουν προβλήματα, τα οποία δεν μπορούμε να τα υπερβούμε, όπως η επίσπευση των διαδικασιών για την κάλυψη των ελλείψεων σε διδακτικό προσωπικό και άλλα, τα οποία επιλύονται χάρη στην προσωπική εργασία και την δημιουργία ενός άτυπου δικτύου πληροφόρησης.

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Οφείλουμε να ενισχύουμε και να επικαιροποιούμε τα εφόδια που διαθέτουμε, όπως γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, προκειμένου να αντιμετωπίζουμε τα ιδιαίτερα πολύπλοκα ζητήματα που δημιουργούνται στα δυναμικά εξελισσόμενα περιβάλλοντα των σύγχρονων σχολικών μονάδων.

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)**

Γηράσκω αεί διδασκόμενος. Ωστόσο, εάν θέλω να φροντίσω για την επιμόρφωσή μου, είναι αδύνατο να βασιστώ στην πολιτεία και θα πρέπει, από μόνος μου, να φροντίσω για την προσωπική μου ανάπτυξη.

**11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

- i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,

- ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικών Συμβούλους, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)
- iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και
- iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;
- v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων
- vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και
- vii. τους μαθητές του σχολείου σας;

Χωρίς να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν δυσκολίες στη συνεργασία με την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια Διεύθυνση εκπαίδευσης, αλλά και τους φορείς της τοπικής κοινωνίας, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι σε θέματα Παιδείας στον Δήμο μου, θεωρώ ότι υπάρχει ένα σχετικά καλό επίπεδο αναφορικά με την αυτονομία στις συνεργασίες.

**12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθυντής – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι πάρεχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**

- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;
- ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;
- iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;

Καταβάλω κάθε δυνατή προσπάθεια να παρακινώ και να ενημερώνω όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου. Ανοίγω τουλάχιστον 150-200 email κάθε μέρα, μερικά τα διαγράφω σχεδόν χωρίς να τα διαβάσω. Μέσα σε αυτά μπορεί να μου ξεφύγει κάτι, κάποια τα σημειώνω για να τα έχω υπόψη μου, αλλά είναι πιο σημαντικά όπως διατάγματα κτλπ, εκτυπώνονται και μπαίνουν στο αρχείο του σχολείου. Στην πράξη δεν μπορείς να τα διαβάζεις όλα εξαιτίας της πολυνομίας.

**13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Αναμφίβολα, η αυτονομία πρέπει να ενισχυθεί στο τελευταίο τομέα δηλαδή στην ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών.

**14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να αναλάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Ένα από τα πλεονεκτήματα είναι ότι θα μπορώ να εκφράζω σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. κάθε 1, 2, 3 κλπ. χρόνια) την άποψή – εισηγησή μου αναφορικά με την καταλληλότητα εκπαιδευτικών και υποστηρικτικού προσωπικού στη γενικότερη άσκηση των καθηκόντων τους.

**15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**

Πιστεύω ότι οι δράσεις απαιτούν την αξιοποίηση του συλλόγου γονέων, σε μεγάλο βαθμό, ενώ και οι μαθητές θα πρέπει να περνούν περισσότερες ώρες στο σχολείο με πιο καλά διαμορφωμένο αναλυτικό πρόγραμμα, προκειμένου να αναδείξουν τις ικανότητές τους.

**16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Δεν εντοπίζω σημαντικές διαφορές, πέρα από το γεγονός ότι ο όγκος δουλειάς είναι εξαιρετικά αυξημένος, γεγονός το οποίο οφείλεται στην αστάθεια, αλλά και το πλήθος των ηλεκτρονικών μηνυμάτων που δέχομαι σε ημερήσια βάση.

**17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πως καταφέρνετε να κατανάεμετε χρόνο σε αυτές;**

Περίπου 10% αφιερώνω στον τομέα της διδασκαλίας και αξιολόγησης, 65% στον τομέα των λειτουργιών του σχολείου, 10% στην επαγγελματική ανάπτυξη και 15% στην ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών.

**18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)**

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

**(Λειτουργικά θέματα)**

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

**(Αξιολόγηση)**

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

**(Παρακίνηση)**

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;
- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

**(Διδασκαλία και ΑΠΔ)**

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;

**(Επαγγελματική Ανάπτυξη)**

- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

**(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)**

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Ο βαθμός αυτονομίας που διαθέτουμε περιορίζει όλους τους τομείς που αναφέρονται και κυρίως ζητήματα που αφορούν τις καθημερινές λειτουργίες της σχολικής μονάδας, καθώς και την υιοθέτηση καινοτομιών και σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθοδολογιών.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Γνωρίζω το δημοσίευμα, ωστόσο στην Ελληνική εκπαίδευση η θεωρία έχει μεγάλη απόσταση από την πράξη.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Ανεξάρτητα από διατάξεις και εγκυκλίους, θα συνεχίσω να εφαρμόζω το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, καθώς για εμένα το σχολείο είναι η οικογένειά μου.

## Συνέντευξη 11

### 1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;

Μερικές φορές αισθάνομαι σαν γραμματέας, που καλείται να διεκπεραιώσει ανούσιες εργασίες. Αυτό περιορίζει, όχι μόνο την αυτονομία, αλλά και τη δημιουργικότητά μου και δεν μου επιτρέπει να εμπλέξω περισσότερο τους συναδέλφους μου, παρά την πρόθεσή μου να λειτουργήσω δημοκρατικά.

### 2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;

Βασική μου επιδίωξη είναι ο κατάλληλος συντονισμός των εκπαιδευτικών και η αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων που ενσκήπτουν. Στα προβλήματα αυτά συγκαταλέγονται οι ελλείψεις σε ποικίλα γνωστικά αντικείμενα, αλλά και οι προβληματικές συμπεριφορές μαθητών, οι οποίες, κατά το τελευταίο διάστημα, έχουν λάβει ανησυχητικές διαστάσεις.

### 3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κλπ);

Στη χώρα μας, το σχολικό σύστημα παρέχει ελάχιστα περιθώρια αυτονομίας και ευελιξίας στους εκπαιδευτικούς. Παρά το γεγονός ότι θα το χαρακτήριζα εν μέρει αποσυγκεντρωμένο, θεωρώ ότι παρέχει εξαιρετικά περιορισμένα περιθώρια δράσης στους εμπλεκόμενους.

### 4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;

Φυσικά και εμποδίζει το έργο μας. Κάθε προσπάθεια αλλαγής είναι τόσο χρονοβόρα, ώστε, πολλές φορές, δεν αξίζει τον κόπο ούτε καν να προσπαθήσω για μία αλλαγή.

### 5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;

Για μένα επαγγελματική αυτονομία είναι να έχω ανεξαρτησία και ευελιξία στις επιλογές μου.

### 6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση τους έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Εκτιμώ ότι ο σημαντικότερος τομέας της αυτονομίας του σχολικού ηγέτη είναι η λειτουργία του σχολείου. Εάν ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας δεν μπορεί να παρέμβει στον τρόπο λειτουργίας της, τότε δεν μπορούμε να συζητάμε για οτιδήποτε άλλο.

### 7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριότερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

**(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)**

Θα μπορούσα να αναφέρω πολλά, αλλά θα περιοριστώ σε αυτά που για εμένα είναι τα κυριότερα. Αρχικά, ερχόμαστε συνεχώς σε σύγκρουση με τον σχολικό σύμβουλο, καθώς η υλοποίηση επιμορφωτικών δράσεων σε ωράριο διδασκαλίας διαταράσσει την λειτουργία του σχολείου. Η γραφειοκρατία, επίσης, αποτελεί σημαντικό πρόβλημα και, σε συνδυασμό με την έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης, κουράζει τους σχολικούς διευθυντές, αλλά και τους εκπαιδευτικούς. Τέλος, συχνά, γινόμαστε αποδεκτές των παραπόνων των γονέων, εξαιτίας της αναστάτωσης που προκαλείται στα προγράμματα των σπουδών, η οποία οφείλεται στις ελλείψεις προσωπικού και τα μη ολοκληρωμένα προγράμματα διδασκαλίας, ακόμα και λίγο πριν το τέλος το πρώτου τετράμηνου.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

- i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**
- ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

Τα περισσότερα εμπόδια δυστυχώς δεν λύνονται. Μοναδική διέξοδο αποτελούν τα άτυπα δίκτυα πληροφόρησης, στα οποία συμμετέχει κάθε σχολικός διευθυντής. Συνήθως, η επικοινωνία αυτή διαρκεί μερικά λεπτά, ωστόσο, ιδιαίτερα οι νέοι διευθυντές, χρειάζονται σχεδόν μία ώρα, προκειμένου να συζητήσουν με τους εμπειρότερους και, μέσα από την επικοινωνία αυτή, να βρουν λύσεις.

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Δεν θεωρώ ότι έχω όλα τα απαραίτητα εφόδια και δεν υπάρχει ένα συστηματικό πλαίσιο κατάρτισης και επιμόρφωσης, με αποτέλεσμα κάθε εκπαιδευτικός να είναι αναγκασμένος να αναζητήσει μόνος του τρόπους εξέλιξης.

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)**

Κατά την προσωπική μου άποψη, θα ήθελα να έχω περισσότερη εκπαίδευση σε θέματα διαχείρισης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και αναφορικά με την ψυχολογική υποστήριξη μαθητών και εκπαιδευτικών. Για το λόγο αυτό, άλλωστε, θεωρώ ότι είναι απολύτως απαραίτητη η σταθερή παρουσία ψυχολόγων και κοινωνικών λειτουργών στα σχολεία.



**11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

- i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,**
- ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικών Συμβούλους, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)**
- iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και**
- iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;**
- v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων**
- vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και**
- vii. τους μαθητές του σχολείου σας;**

Η τοπική κοινωνία διαθέτει περιορισμένους πόρους, γεγονός το οποίο αποτυπώνεται στα οικονομικά προβλήματα των σχολικών επιτροπών και της καθυστέρησης αποκατάστασης των υλικών ζημιών. Ωστόσο, θεωρώ ότι οι φορείς της τοπικής κοινωνίας είναι απαραίτητοι και θα έπρεπε να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στα σχολεία. Πέρα από αυτό δεν μπορώ να αναφέρω κάποια πρόσθετα προβλήματα ή δυσλειτουργίες.

**12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθυντής – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι παρέχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**

- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;**
- ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;**
- iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;**

Σε όλη την πορεία μου στη σχολική διεύθυνση επιθυμώ να παρέχω στους συναδέλφους μου αυξημένες αρμοδιότητες, με στόχο να βελτιωθούν επαγγελματικά. Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη όμως ότι δεν είναι όλοι οι εκπαιδευτικοί πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετες ευθύνες.

**13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

Κατά την κρίση μου, οι τομείς των λειτουργιών του σχολείου και της ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών είναι οι σημαντικότεροι.

**14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να αναλάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Στις τοπικές κοινωνίες επικρατούν πιο προσωποποιημένες σχέσεις, οι οποίες θα κινδύνευαν, υποβαθμίζοντας, παράλληλα, το σχολικό κλίμα στην περίπτωση που οι σχολικοί ηγέτες αποφάσιζαν για την επιλογή των εκπαιδευτικών και, ιδιαίτερα για τις περιπτώσεις απολύσεων.

**15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**

Συχνά βλέπουμε μαθητές, οι οποίοι είναι πολύ καλοί σε πολιτιστικές δραστηριότητες ή έχουν αυξημένες ηγετικές δυνατότητες, αλλά στα βασικά μαθήματα διαθέτουν περιορισμένες επιδόσεις. Το γεγονός αυτό, από μόνο του, αποδεικνύει ότι είναι αναγκαίο να υλοποιηθούν υποστηρικτικές ενέργειες, προκειμένου το σχολείο να προσελκύσει ενδιαφέρον του μαθητή.

**16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Εκτιμώ ότι δεν έχει αλλάξει ο τρόπος ηγεσίας που εφαρμόζω, ωστόσο το έργο μου έχει γίνει πιο δύσκολο σε σύγκριση με αυτό που είχα βιώσει από την εικόνα που είχα από τη συνεργασία μου με άλλους διευθυντές, κατά το παρελθόν. Το γεγονός αυτό οφείλεται σε ποικίλες συνιστώσες όπως η πολυπλοκότητα των σχέσεων ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους, δηλαδή εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς, αλλά και τα αυξημένα κοινωνικά προβλήματα.

**17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πως καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;**

Δεν μπορώ να μιλήσω με ποσοστά, ωστόσο θα έλεγα ότι προτεραιότητά μου αποτελούν οι λειτουργίες του σχολείου, καθώς υπάρχει εξαιρετικά αυξημένη γραφειοκρατία.

**18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

(Λειτουργικά θέματα)

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

(Αξιολόγηση)

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

**(Παρακίνηση)**

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;
- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

**(Διδασκαλία και ΑΠΔ)**

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;

**(Επαγγελματική Ανάπτυξη)**

- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

**(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)**

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Όπως έχω προαναφέρει υπάρχει περιορισμένη αυτονομία, η οποία συνεπάγεται και περιορισμένη ευελιξία, στην οποία, αν προστεθεί ο συγκεντρωτισμός που επικρατεί στο χώρο της εκπαίδευσης, λειτουργούν αποτρεπτικά αναφορικά με τη συνεργασία με εξωτερικούς τοπικούς φορείς. Οι περιορισμοί αυτοί αφορούν και στα σχολικά προγράμματα, αλλά και στις μεθόδους παρακίνησης μαθητών και εκπαιδευτικών.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Έχω διαβάσει το συγκεκριμένο κείμενο, όμως δεν καταλαβαίνω πώς θα μεταβούμε στην κατάσταση αυτονομίας που αναφέρεται.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Δυστυχώς υπάρχουν πολλά εμπόδια που περιορίζουν την αυτονομία μας, με αποτέλεσμα να αισθάνομαι ότι δεν μπορώ να εκτελέσω το λειτούργημά μου. Ελπίζω σύντομα να πραγματοποιηθούν ουσιαστικές βελτιώσεις στον τομέα αυτό.

## Συνέντευξη 12

### 1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;

Σε καμία περίπτωση δεν επιβάλλω καταστάσεις ή ρόλους, αλλά επιδιώκω να λειτουργούμε σε ένα δημοκρατικό πλαίσιο.

### 2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;

Η σχολική μονάδα της οποίας ηγούμαι έχει αρκετές ιδιαιτερότητες. Στις ημιαστικές περιοχές, η τοπική κοινωνία διαθέτει μεγάλη βαρύτητα και, για το λόγο αυτό, επιδιώκω το άνοιγμα του σχολείου μας σε αυτή. Για εμένα, το σχολείο είναι ένας ζωντανός οργανισμός και πρέπει να είναι ενταγμένο στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

### 3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κλπ);

Προσωπικά δεν θεωρώ ότι έχουμε ένα υπερσυγκεντρωτικό πλαίσιο, όπως στο παρελθόν, ωστόσο θα πρέπει να πραγματοποιηθούν αρκετά βήματα, προκειμένου να βελτιωθεί η κατάσταση και η εκπαιδευτική κοινότητα να αποκτήσει αυτονομία ανάλογη άλλων χωρών.

### 4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;

Είμαστε αναγκασμένοι ως σχολικοί ηγέτες να λειτουργούμε διεκπεραιωτικά και, πολλές φορές, είμαστε αναγκασμένοι να απολογηθούμε στους προϊσταμένους μας για κάποιες αποφάσεις, οι οποίες θα ωφελήσουν το σχολείο μας και, πιθανά, θα μπορούσαν να έχουν ληφθεί σε τοπικό επίπεδο. Προσωπικά, έχω βιώσει την κατάσταση αυτή αρκετές φορές και έχω νιώσει μεγάλη απογοήτευση, καθώς δεν έχω τη δυνατότητα να υλοποιήσω πράγματα, τα οποία θα βελτιώσουν την εικόνα της σχολικής μονάδας που διευθύνω.

### 5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;

Η επαγγελματική αυτονομία ταυτίζεται, για εμένα, με τον βαθμό της ελευθερίας που μου παρέχεται.

### 6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση του έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Η αυτονομία σχετίζεται με την διδασκαλία και την αξιολόγηση, καθώς πρώτιστος στόχος κάθε σχολικής μονάδας είναι η ολόπλευρη καλλιέργεια των μαθητών.

### 7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριό-

τερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)

Εγώ διευθύνω ένα μικρό σχολείο και αντιμετωπίζω διακριτική μεταχείριση, η οποία αφορά στην συστηματική υποβάθμιση του σχολείου μου απέναντι σε άλλα, αφού μας αποδίδεται μικρότερη προτεραιότητα, ενώ το ίδιο ισχύει και για τους εκπαιδευτικούς που μετακινούνται. Ένα άλλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε ως μικρό σχολείο είναι η αδυναμία να πραγματοποιήσουμε δράσεις, όπως ημερήσιες ή πολυήμερες εκδρομές με ίδια μέσα, εξαιτίας του κόστους.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

- i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)
- ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)

Κάποια εμπόδια δεν ξεπερνιούνται γιατί οι περισσότερες αποφάσεις παίρνονται από το υπουργείο. Όμως έχουμε δημιουργήσει ένα άτυπο δίκτυο επικοινωνίας, το οποίο εκτείνεται και πέρα από την περιφερειακή μας ενότητα, προκειμένου να επιλύουμε τα προβλήματα της καθημερινότητας, τα οποία, κυρίως, οφείλονται στην έλλειψη κατάρτισης.

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Θεωρώ απαραίτητο κάθε σχολικός διευθυντής, αλλά και κάθε εκπαιδευτικός γενικότερα να εκπαιδευτεί διαρκώς, καθώς οι γνώσεις και οι μεθοδολογίες εξελίσσονται και όλοι έχουν ανάγκη να επικαιροποιούν τις γνώσεις τους.

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)**

Πιστεύω ότι θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμο να παρέχεται εκπαίδευση σε διοικητικά και λειτουργικά θέματα της σχολικής μονάδας και κυρίως σε οικονομικά ζητήματα, αλλά και θέματα που άπτονται της συνεργασίας με τις τοπικές επιτροπές.

**11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

- i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,
- ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικούς Συμβούλους, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)
- iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και
- iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;
- v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων
- vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και
- vii. τους μαθητές του σχολείου σας;

Η σχέση μου με το υπουργείο είναι σχεδόν ανύπαρκτη, ενώ δεν έχω αντιμετωπίσει σημαντικά προβλήματα στη συνεργασία με τους φορείς της τοπικής κοινωνίας και τις υπηρεσίες της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Όσον αφορά στη σχέση με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, με ενοχλεί το γεγονός ότι μεγάλο ποσοστό των γονέων είναι αδιάφοροι και δεν έχουν διάθεση για συμμετοχή.

**12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθυντής – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι παρέχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**

- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;
- ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;
- iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;

Για μένα είναι πολύ σημαντική η ομαδική δουλειά και η συνεργασία. Κάτω από αυτό το πρίσμα, επιδιώκω να ενθαρρύνω τους εκπαιδευτικούς, αλλά και τους μαθητές, προκειμένου να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και να διαθέτουν σημαντική αυτονομία.

**13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Προσωπικά θα ήθελα να εστιάσω στο τομέα της ανάπτυξης των προγραμμάτων σπουδών.

**14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να αναλάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Σε καμία περίπτωση δεν θέλω να μεταβώ από τη θέση του σχολικού διευθυντή σε αυτή του τεχνοκράτη. Για να είμαι απόλυτα ειλικρινής, η περιορισμένη αυτονομία με διευκολύνει, προκειμένου να αποφύγω συγκρούσεις και αντιδράσεις.

**15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**

Ονειρεύομαι ένα σχολείο, το οποίο θα μετακυλήσει την αυτονομία στους μαθητές και θα ανοιχτεί στην κοινωνία. Παράλληλα, εκτιμώ ότι οι υποστηρικτικές δράσεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν συνεργασία με κοινωνικούς φορείς, αλλά και την οργάνωση των λειτουργικών υποστηρικτικών δομών του έργου του σχολείου, μέσω της συγκρότησης ομάδων ειδικών, οι οποίοι θα καλύπτουν έναν αριθμό όμορων σχολείων ανά Περιφερειακή Ενότητα.

**16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Τα σύγχρονα κοινωνικά προβλήματα, τα οποία σχετίζονται με τον θεσμό της οικογένειας, όπως η ενδοοικογενειακή βία και ο αυξημένος αριθμός διαζυγίων, επηρεάζουν την αυτονομία του έργου μας και, σε συνδυασμό με την γραφειοκρατία και την ανελαστική σχολική νομοθεσία, επιδρούν αναμφίβολα καταλυτικά. Ωστόσο, προσωπικά, δεν θεωρώ ότι έχω αλλάξει τον τρόπο ηγεσίας μου.

**17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πώς καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;**

Οι λειτουργίες του σχολείου αποτελούν βασική προτεραιότητα και σε αυτές δαπανώ πάνω από το 60% του χρόνου μου. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, μεγάλο μέρος ζητημάτων που αφορούν στην ανάπτυξη των προγραμμάτων σπουδών εκχωρείται στους εκπαιδευτικούς.

**18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

(Λειτουργικά θέματα)

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

(Αξιολόγηση)

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

**(Παρακίνηση)**

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;
- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

**(Διδασκαλία και ΑΠΑ)**

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;

**(Επαγγελματική Ανάπτυξη)**

- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

**(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)**

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Η γραφειοκρατία και η πολυνομία, σε συνδυασμό με την έλλειψη αυτονομίας, καθιστούν τους ηγέτες της σχολικής μονάδας εντελώς ανίσχυρους, ακόμα και για απλά ζητήματα, όπως η διοργάνωση μιας εκδήλωσης. Σε αυτό το πλαίσιο, το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία το οποίο ενθαρρύνεται, σε πολλές περιπτώσεις, από τους εκπαιδευτικούς συμβούλους, είναι περισσότερο προσηματικό.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Δεν γνωρίζω το κείμενο αυτό, επομένως δεν μπορώ να εκφράσω κάποια ουσιαστική άποψη.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Θα πω μόνο ότι περιμένω να περάσουμε από την θεωρία στην πράξη.



## Συνέντευξη 13

### 1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;

Θα έλεγα ότι το στυλ ηγεσίας είναι δημοκρατικό, καθώς δίνω έμφαση στην ανθρώπινη επικοινωνία και νιώθω ότι δεν διαφέρω από τους συναδέλφους μου.

### 2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;

Προσωπικά, εστιάζω στην ολιστική προσέγγιση της έννοιας της εκπαίδευσης. Θεωρώ ότι το σχολείο δεν αποτελεί μόνο φορέα γνώσης, αλλά επεκτείνεται στην ολόπλευρη ανάπτυξη της προσωπικότητας των μαθητών, μέσα από την εμπλοκή τους με τον πολιτισμό και την τοπική κοινωνία. Αντίστοιχα, οι εκπαιδευτικοί προσπαθώ να είναι συμμετέχοι και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Έχω πάντα τον χρόνο και την διάθεση να ακούσω τις προτάσεις τους και να προσπαθήσουμε όλοι μαζί για την βελτίωση της εικόνας του σχολείου.

### 3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κλπ);

Από τη μία πλευρά επιτρέπονται κάποιες καινοτομίες, αλλά από την άλλη το υπουργείο αποφασίζει και ελέγχει τα πάντα. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, εκτιμώ ότι υπάρχει μία εξέλιξη και, σε ένα βαθμό, έχουμε ξεφύγει από τον απόλυτα συγκεντρωτικό χαρακτήρα. Φυσικά, έχουμε πολύ δρόμο να διανύσουμε, προκειμένου οι εκπαιδευτικοί να λειτουργούν με αυτονομία και να διαθέτουν ευελιξία.

### 4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;

Στην Ελλάδα, ο σχολικός διευθυντής ισοδυναμεί με γραφειοκράτη διεκπεραιωτή. Επομένως, η απάντησή μου είναι ότι το έργο μας παρεμποδίζεται και, πολλές φορές, δεν μπαίνουμε καν στη διαδικασία να ξεκινήσουμε κάποια προσπάθεια.

### 5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;

Η αυτονομία προϋποθέτει ελευθερία και έλλειψη εξαρτήσεων. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα πάσχει και στους δύο αυτούς τομείς, με αποτέλεσμα κάθε συζήτηση για την αυτονομία να είναι κενή περιεχομένου.

### 6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση τους έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Η λειτουργία του σχολείου, σε συνδυασμό με τα αναλυτικά προγράμματα, αποτελούν τους σημαντικότερους τομείς της αυτονομίας. Το γεγονός ότι οι σχολικοί διευθυντές δεν έχουν κανέναν απολύτως λόγω στα οικονομικά του σχολείου αποδυναμώνει την αυτονομία τους.

**7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριότερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

**(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)**

Σημαντικό ζήτημα και κυρίως πρόκληση αποτελεί η ποικιλομορφία του μαθητικού πληθυσμού, η οποία ευθύνεται για ιδιαιτερότητες, καθώς αρκετοί μαθητές, οι οποίοι διαβιούν σε ορεινές και προβληματικές περιοχές, παρουσιάζουν σημαντικές ελλείψεις σε διάφορα μαθήματα και απαιτείται ιδιαίτερη αντιμετώπιση. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να επισημάνω λειτουργικά προβλήματα, τα οποία αφορούν στην ακατάλληλη διαμόρφωση της σχολικής αίθουσας, η οποία δεν επιτρέπει να εφαρμόσουμε σύγχρονες εκπαιδευτικές μεθόδους και να αξιοποιήσουμε τεχνολογικές εφαρμογές.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

- i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**
- ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

Πολλά από τα προβλήματα δεν λύνονται Ωστόσο ο συγκεντρωτισμός, η πολυνομία και η πολυμορφία του εκπαιδευτικού συστήματος έχει οδηγήσει στη δημιουργία άτυπων δικτύων σχολικών συμβούλων, τα οποία είναι εξαιρετικά προσαρμοσμένα στο τοπικό συγκείμενο και τις ιδιαιτερότητές του και, επομένως, έχουν βρει λειτουργικό κενό εκεί που έχουν αναπτυχθεί.

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Πάντα υπάρχουν τομείς που χρήζουν βελτίωσης, καθώς η εκπαίδευση είναι ένα δυναμικό στοιχείο, το οποίο διαθέτει ποικίλες εκφάνσεις και απαιτεί την συνεχή επικαιροποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών λειτουργιών.

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)**

Εκτιμώ ότι απαιτείται η υλοποίηση στοχευμένων σεμιναρίων και επιμορφωτικών προγραμμάτων στον τομέα της διοίκησης του σχολείου από τις δευτεροβάθμιες διευθύνσεις κάθε περιφερειακής ενότητας.

**11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

- i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,**
- ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικούς Συμβούλους, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)**
- iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και**
- iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;**
- v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων**
- vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και**
- vii. τους μαθητές του σχολείου σας;**

Γενικά, δεν αντιμετωπίζω σοβαρά προβλήματα και θα έλεγα ότι είμαι αρκετά ικανοποιημένος. Αυτό όμως είναι και θέμα χαρακτήρα, καθώς προτιμώ να κρατώ χαμηλούς τόνους και να αποφεύγω τις εντάσεις, γιατί πιστεύω ότι δημιουργούν περισσότερα εμπόδια στο εκπαιδευτικό έργο.

**12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθυντής – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι πάρεχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**

- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;**
- ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;**
- iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;**

Θέλω να σταθώ περισσότερο στο κομμάτι της παρακίνησης, καθώς αποτελεί σοβαρό πρόβλημα, για εμένα, το γεγονός ότι δεν υφίσταται πλέον η δυνατότητα υλικής παρακίνησης, όπως στο παρελθόν. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρομαι στο πλεονέκτημα της συμπλήρωσης του ωραρίου με ένα επιπλέον δίωρο κάθε εβδομάδα, το οποίο καταργήθηκε στα προγράμματα σπουδών. Έτσι, το μόνο που μας μένει είναι να αρκούμαστε σε συμβουλές και παραινέσεις.

**13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

Κατά την άποψη μου η αυτονομία πρέπει να ενισχυθεί στο πρώτο και το τρίτο τομέα, δηλαδή στη διδασκαλία και αξιολόγηση αλλά και στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

**14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να αναλάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Θα ήθελα να μην είναι τόσο δεμένα τα χέρια μου, αλλά να έχω ένα λόγο στις τελικές αποφάσεις, όσο αφορά στην πρόσληψη ή την διακράτηση ενός εκπαιδευτικού.

**15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**

Θεωρώ απαραίτητη την σταθερή παρουσία ψυχολόγου και κοινωνικού λειτουργού στα σχολεία, προκειμένου να λειτουργήσουν υποστηρικτικά, αλλά και την πιο στοχευμένη παρέμβαση των σχολικών συμβούλων.

**16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Οι σύγχρονες τεχνολογικές εφαρμογές σίγουρα έχουν συμβάλει στην αύξηση του βαθμού δυσκολίας του έργου μου, ωστόσο αυτό έχει γίνει πιο διάφανο και καθαρό.

**17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πως καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;**

Σχηματικά, θα μπορούσα να αναφερθώ στην εξής κατανομή: διδασκαλία και αξιολόγηση 15%, λειτουργίες του σχολείου 65%, επαγγελματική ανάπτυξη 5%, ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών 15%.

**18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

(Λειτουργικά θέματα)

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

(Αξιολόγηση)

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

(Παρακίνηση)

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;

- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

**(Διδασκαλία και ΑΠΔ)**

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;

**(Επαγγελματική Ανάπτυξη)**

- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

**(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)**

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Στις περισσότερες περιπτώσεις αισθάνομαι ότι απλά συμμορφώνομαι με εγκυκλίους και οδηγίες και συχνά αναγκάζομαι άτυπα να μην αξιολογώ τους μαθητές με τα κριτήρια που προβλέπονται. Εξίσου περιορισμένη είναι η αυτονομία μας και στους υπόλοιπους τομείς, με μόνη εξαίρεση τα ζητήματα που αφορούν στην παρακίνηση.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Διάβασα το κείμενο και πραγματικά αναρωτιέμαι εάν δύο σχολεία διαφορετικών μεγεθών στην ίδια Περιφερειακή Ενότητα θα έχουν τον ίδιο βαθμό αυτονομίας.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Δεν έχω κάποιο πρόσθετο σχόλιο.

## Συνέντευξη 14

### **1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;**

Με τους συναδέλφους μου είμαι, κατά βάση, συνάδελφος. Το γεγονός ότι έχω το ρόλο του διευθυντή δεν σημαίνει ότι επιβάλλω τις απόψεις μου. Αντίθετα, πιστεύω ότι λειτουργώ δημοκρατικά και ενθαρρύνω την ανάληψη πρωτοβουλιών. Δυστυχώς, ο όγκος των γραφειοκρατικών εργασιών που καλούμαστε να διεκπεραιώσουμε είναι τέτοιος που δεν μας επιτρέπει να λειτουργήσουμε δημιουργικά.

### **2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;**

Το σχολείο καλείται να παρέχει στους μαθητές όλα τα απαραίτητα δεδομένα για να πετύχουν τους στόχους τους και ταυτόχρονα να διαμορφώσουν την προσωπικότητά τους. Κάτω από αυτό το πρίσμα, προσπαθώ να ενισχύσω την αυτενέργεια, αλλά και την κριτική σκέψη, μέσα από την συμμετοχή σε ποικίλες δραστηριότητες.

### **3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κλπ);**

Θα έλεγα ότι, κατά τα τελευταία χρόνια, υπάρχει σημαντική βελτίωση και ένα τμήμα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως αποκεντρωμένο.

### **4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;**

Ο σχολικός διευθυντής θα έπρεπε να λειτουργεί ως ηγέτης. Αντί αυτού διεκπεραιώνει γραφειοκρατικές υποθέσεις κι αν προσπαθήσει να εφαρμόσει κάποια καινοτομία, το πιθανότερο είναι να βρεθεί απολογούμενος. Επομένως, γιατί να ρισκάρω να μπω σε μία τέτοια διαδικασία, η οποία στο τέλος μπορεί να φέρει αρνητικά αποτελέσματα;

### **5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;**

Η επαγγελματική αυτονομία αποτελεί το όνειρο κάθε εκπαιδευτικού. Ωστόσο, παρά τα μικρά βήματα προόδου, οι ελευθερίες που έχουμε είναι ελάχιστες με αποτέλεσμα η αυτονομία να παραμένει όνειρο.

### **6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση του έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Λαμβάνοντας υπόψη ότι το σχολείο είναι, κατά τη γνώμη μου, μαθητοκεντρικό νομίζω ότι ο τομέας της διδασκαλίας και αξιολόγησης είναι σημαντικότερος από όλα τα υπόλοιπα.

### **7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριότερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,

**iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**

**iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

**(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)**

Το βασικότερο εμπόδιο, για εμένα, είναι η έλλειψη προσωπικού. Με την φράση αυτή αναφέρομαι, κατά κύριο λόγο, σε ελλείψεις εκπαιδευτικών, διαφόρων ειδικοτήτων, αλλά και στις αποφάσεις για περικοπές μισθών στις σχολικές καθαρίστριες και άλλες ειδικότητες. Παράλληλα, δεν διατίθενται πόροι για τον εκσυγχρονισμό των κτιρίων. Χαρακτηριστικό είναι ότι στο σχολείο μου διαθέτουμε παλιά κουφώματα, εξαιτίας των οποίων σημειώνεται απώλεια τεράστιων ποσοτήτων θέρμανσης.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

**i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

**ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

Η διοίκηση και τα θέματα που αφορούν στις λειτουργίες του σχολείου σχεδόν μονοπωλούν το χρόνο μας και προσωπικά, πολλές φορές, χρειάζεται να δαπανήσω περισσότερο από το 70% σε αυτό. Κάτω από το πρίσμα αυτό, θεωρώ ότι δεν θα έπρεπε να έχω διδακτικό ρόλο και είμαι αντίθετος στις β' ανάθεσης διδακτικού έργου που αποφασίστηκαν.

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Όχι, δεν αισθάνομαι ότι έχω όλες τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται, καθώς η εκπαιδευτική διαδικασία προϋποθέτει διαρκή επιμόρφωση.

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)**

Θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση αναφορικά με την ψυχολογική υποστήριξη τόσο των εκπαιδευομένων όσο και των εκπαιδευτικών, γεγονός το οποίο μπορεί να ενισχυθεί από την συστηματική παρουσία σχολικών συμβούλων και ψυχολόγων.

**11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,**

**ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικούς Συμβούλους, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)**

**iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και**

- iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;**
- v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων**
- vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και**
- vii. τους μαθητές του σχολείου σας;**

Γενικά, δεν αισθάνομαι ότι περιορίζεται η αυτονομία μου όσον αφορά στις σχέσεις με τους γονείς και κηδεμόνες, ωστόσο θεωρώ ότι εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την διάθεση των μαθητών να συμμετέχουν στις δράσεις του σχολείου. Όσον αφορά στη σχέση μου με το υπουργείο και τους άλλους εμπλεκόμενους φορείς, γενικά, δεν αντιμετωπίζω προβλήματα, καθώς αποφεύγω να μπλέκομαι ουσιαστικά μαζί τους.

**12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθνήτης – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι παρέχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**

- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;**
- ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;**
- iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;**

Γενικά, προσπαθώ να ενημερώνω τους εκπαιδευτικούς, αναφορικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους, θέτοντας υπόψιν τους τις νέες διατάξεις. Σε κάθε περίπτωση, βέβαια, η εξέλιξη της τεχνολογίας επιτρέπει σε κάθε εκπαιδευτικό να αναζητήσει τις πληροφορίες αυτές μέσω του διαδικτύου.

**13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

Θεωρώ ότι τη μεγαλύτερη βαρύτητα έχει ο τομέας της ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών, ωστόσο δεν παραβλέπω τη σημασία των λειτουργιών του σχολείου.

**14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να λάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Δεν θέλω και δεν μπορώ να αποφασίζω καθ' ολοκληρία για προσλήψεις και απολύσεις εκπαιδευτικών, δηλαδή συναδέλφων μου, καθώς, αντί για το ρόλο του σχολικού ηγέτη, θα έπρεπε να λειτουργώ ως μάνατζερ.

**15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**



Θεωρώ ότι οι σχολικοί σύμβουλοι θα μπορούσαν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο, όχι όμως με τη μορφή που λειτουργούν σήμερα.

**16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Οι νέες τεχνολογίες έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την υποστήριξη του έργου μας, με συνέπεια, παρά την αύξηση του όγκου των υποχρεώσεων, να μην υπάρχουν σοβαρές μεταβολές.

**17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πως καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;**

Ποσοστιαία ο χρόνος μου κατανέμεται ως εξής: πρώτος τομέας 10%, δεύτερος τομέας 60%, τρίτος τομέας 15% και τέταρτος τομέας 15%.

**18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)**

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

**(Λειτουργικά θέματα)**

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

**(Αξιολόγηση)**

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

**(Παρακίνηση)**

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;
- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

**(Διδασκαλία και ΑΠΔ)**

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;

**(Επαγγελματική Ανάπτυξη)**

- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

**(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)**

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Προσωπικά, αισθάνομαι ότι δεν έχω λόγο για πολλά ζητήματα και με ικανοποιεί ότι τουλάχιστον συμβάλλω στη διαμόρφωση των συνειδήσεων και των χαρακτήρων των μαθητών.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Πιστεύω ότι το κείμενο αυτό είναι εξαιρετικά αισιόδοξο, ωστόσο θεωρώ θετική οποιαδήποτε προσπάθεια στοχεύει στην αύξηση της αυτονομίας στη σχολική μονάδα.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Θα ήθελα οι εκπαιδευτικοί να αποκτήσουμε πραγματική αυτονομία, ιδιαίτερα σε θέματα των προγραμμάτων σπουδών αλλά και της λειτουργίας του σχολείου. Για την ώρα όμως μένουμε στα λόγια.

## Συνέντευξη 15

### **1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;**

Σαν άνθρωπος και σαν επαγγελματίας πιστεύω στη δημοκρατική διεύθυνση, ωστόσο εγώ ο ίδιος αισθάνομαι ότι διατηρώ διεκπεραιωτικό ρόλο. Πώς λοιπόν να εμπνεύσω τους συναδέλφους μου και να τους παρέχω αυτονομία;

### **2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;**

Το σχολείο μας διαθέτει σημαντικές ελλείψεις, αναφορικά υλικά και μέσα, τα οποία μπορούν να διευκολύνουν το εκπαιδευτικό μας έργο. Έχω στείλει αρκετά υπομνήματα, ζητώντας να βελτιωθεί η κατάσταση και σε πολλά ακόμα περιμένω απάντηση. Ωστόσο, έχουν πραγματοποιηθεί κάποια σημαντικά βήματα, τα οποία μου δίνουν αισιοδοξία.

### **3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κλπ);**

Θεωρώ ότι το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα είναι σαφώς συγκεντρωτικό και περιορίζει σημαντικά την αυτονομία των διευθυντών, καθώς οι δευτεροβάθμιες διευθύνσεις εκπαίδευσης αποφασίζουν για πολλά ζητήματα, ανάλογα με τα αιτήματα του υπουργείου.

### **4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;**

Ωρες ώρες νιώθω γραφειοκράτης, διεκπεραιωτής. Δεν έχω μεγάλες ευχέρειες να κινηθώ ως Διευθυντής, όπως θα ήθελα ή όπως θα μπορούσα μερικές φορές. Αισθάνομαι απολογούμενος αρκετές φορές προς τη Διεύθυνση Α/θμιας της Περιφερειακής μας Ενότητας ή προς την Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης για πράξεις – αποφάσεις, οι οποίες σε τελική ανάλυση ωφελούν το σχολείο ή θα ωφελούσαν το σχολείο εάν παίρνονταν σε τοπικό επίπεδο.

### **5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;**

Η έννοια της επαγγελματικής αυτονομίας, κατά την προσωπική μου άποψη, ταυτίζεται με την έλλειψη εξάρτησης ή δεσμεύσεων.

### **6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση τους έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Αλήθεια για ποια αυτονομία συζητάμε όταν δεν έχουμε λόγω στην οικονομική διαχείριση, η οποία αποτελεί το βασικό πυλώνα της ορθής λειτουργίας του σχολείου;

### **7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριότερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,

**iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

**(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)**

Υπάρχουν εξαιρετικά περιορισμένοι τρόποι αξιολόγησης των μαθητών, οι οποίοι, σε συνδυασμό με τα ανελαστικά αναλυτικά προγράμματα σπουδών και την πίεση χρόνου, δεν ευνοούν τον εκσυγχρονισμό σχολικών μονάδων. Έτσι, ενισχύεται η έλλειψη αυτονομίας των εκπαιδευτικών, αφού το υπουργείο αποφασίζει για τα πάντα, όπως ο αριθμός των τμημάτων των σχολίων ή οι ομιλητές σε διάφορες εκδηλώσεις, αλλά και υλοποίηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

**i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

**ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

Όπως προανέφερα το υπουργείο αποφασίζει για τα πάντα και αυτό είναι ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια. Θα πρότεινα στο πλαίσιο των τοποθετήσεων των εκπαιδευτικών στην αρχή του σχολικού έτους να προκύπτει μία ανοιχτή πρόσκληση για όποιον εκπαιδευτικό επιθυμεί να συνεργαστεί με το συγκεκριμένο σχολείο, στα πλαίσια της νομοθεσίας που υλοποιεί η πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια διεύθυνση εκπαίδευσης. Γενικότερα η συμμετοχή των σχολικών διευθυντών σε άτυπα δίκτυα πληροφόρησης αποτελεί το κύριο μέσο για την αντιμετώπιση των εμποδίων.

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Προσωπικά, αισθάνομαι ότι έχω έλλειψη σε θέματα νέων τεχνολογιών, αλλά και διοικητικών δεξιοτήτων, ωστόσο, αν θέλω να καλύψω τα κενά αυτά, δεν μπορώ να βασιστώ στα κρατικά επιμορφωτικά προγράμματα, καθώς είναι ελάχιστα και ανελαστικά.

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)**

Το ταξίδι στη γνώση δεν τελειώνει ποτέ. Αισθάνομαι ότι χρειάζομαι μεγαλύτερη κατάρτιση σε θέματα που άπτονται με την ψυχολογική υποστήριξη των εμπλεκομένων.

**11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,**

**ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικούς Συμβούλους, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης**

της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)

- iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και
- iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;
- v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων
- vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και
- vii. τους μαθητές του σχολείου σας;

Θα ξεκινήσω από τους μαθητές λέγοντας ότι υπάρχουν φουρνιές και φουρνιές μαθητών με μεγαλύτερο ή μικρότερο ενδιαφέρον για συμμετοχή. Επίσης, θα ήθελα να αναφέρω ότι υπηρετώ σε σχολείο αγροτικής περιοχής που σημαίνει ότι συχνά αναπτύσσεται ανταγωνισμός μεταξύ των όμορων σχολείων, ενώ αυξημένα κόστη μετακίνησης δεν επιτρέπουν σε πολλούς γονείς και κηδεμόνες να εμπλακούν ενεργά με τις δραστηριότητες του σχολείου. Κατά τα άλλα δεν αντιμετωπίζω κάποια προβλήματα.

**12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθυντής – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι πάρεχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**

- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;
- ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;
- iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;

Τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι μαθητές έχουν πλέον πρόσβαση στο διαδίκτυο και μπορούν εύκολα να αναζητήσουν, από διάφορες πηγές, τις πληροφορίες, χωρίς να εξαρτώνται άμεσα από τους εκπαιδευτικούς. Αυτό, φυσικά, δεν σημαίνει ότι ο ρόλος του διευθυντή δεν είναι να ενημερώνει, αλλά και να ενεργοποιεί τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές.

**13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Πέραν πάσης αμφιβολίας, ο τομέας της ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών.

**14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να αναλάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Νιώθω αρκετά έτοιμος να αναλάβω κάποιες επιπλέον ευθύνες όπως να μπορώ να αιτηθώ την αύξηση του υποστηρικτικού προσωπικού, αλλά και να συμμετέχω σε μία τακτική αξιολόγηση, αναφορικά με την καταλληλότητα των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας που ηγούμαι.

**15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**

Πιστεύω ότι το σημαντικότερο είναι οι συνεργασίες με φορείς της κοινωνίας αλλά και η επιμόρφωση των διευθυντών και των εκπαιδευτικών, μέσα από σεμινάρια για την διαχείριση της αυτονομίας.

**16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Θεωρώ ότι πλέον είναι κάπως πιο εύκολο γιατί λαμβάνω σημαντική υποστήριξη στο έργο μου από επιμέρους ρυθμίσεις και πρόσθετες ειδικότητες, όπως η ειδική αγωγή, τα τμήματα ένταξης, η παράλληλη διδασκαλία, αλλά και οι επισκέψεις ψυχολόγων και κοινωνικών λειτουργών.

**17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πως καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;**

Δεν μου είναι εύκολο να αναφερθώ σε ποσοστά, ωστόσο είναι ξεκάθαρο ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του χρόνου μου αφιερώνεται σε γραφειοκρατικά ζητήματα που αφορούν στις λειτουργίες του σχολείου.

**18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)**

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

**(Λειτουργικά θέματα)**

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

**(Αξιολόγηση)**

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

**(Παρακίνηση)**

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;
- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

**(Διδασκαλία και ΑΠΑ)**

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;  
(Επαγγελματική Ανάπτυξη)
- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

**(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)**

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Θα έλεγα ότι η έλλειψη αυτονομίας αποδυναμώνει την εξουσία σε όλους τους τομείς, με εξαίρεση ίσως την συνολική αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Δεν έχω γνώση του συγκεκριμένου κειμένου. Ενδεχομένως απλά να δημοσιεύτηκε ηλεκτρονικά στο διαδίκτυο.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Πλέον βρίσκομαι κοντά στην ηλικία συνταξιοδότησης και πραγματικά δεν αισθάνομαι ότι θα προλάβω να δω σημαντικές αλλαγές στον τομέα αυτό. Θα ήθελα όμως να υπάρξει μία σημαντική αλλαγή για να ωφεληθούν όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας.

## Συνέντευξη 16

### 1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;

Εκτιμώ τους συναδέλφους μου και την προσπάθεια που καταβάλλουν και πιστεύω ότι έχω καταφέρει να λειτουργούμε δημοκρατικά, σαν μία μεγάλη οικογένεια.

### 2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;

Στο σχολείο μας λείπει πολύ η υλικοτεχνική υποδομή. Θα ήθελα όταν τελειώσει τουλάχιστον η θητεία μου να γεμίσω, έως ένα βαθμό, το κενό αυτό της υλικοτεχνικής υποδομής.

### 3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κτλπ);

Σίγουρα τα πράγματα είναι πολύ καλύτερα και μπορούμε να αναλάβουμε κάποιες πρωτοβουλίες ως σχολικοί ηγέτες. Σε κάθε περίπτωση όμως, οι πρωτοβουλίες αυτές αφορούν σε επιμέρους ζητήματα, τα οποία, στην πλειοψηφία τους, είναι δευτερεύοντα και δεν επηρεάζουν την εκπαιδευτική λειτουργία στην ουσία της.

### 4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;

Το έργο μας παρεμποδίζεται με πολλούς τρόπους και, κυρίως, μέσα από τη γραφειοκρατία και τον ενδελεχή έλεγχο.

### 5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;

Με την έννοια της επαγγελματικής αυτονομίας θα μπορούσα να αναφερθώ στις μικρές ή μεγάλες ελευθερίες που μπορούν να αναπτυχθούν, στα πλαίσια ενός μη συγκεντρωτικού συστήματος, το οποίο, όμως, απέχει από τα ελληνικά πρότυπα.

### 6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση τους έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Η έννοια της αυτονομίας συσχετίζεται άρρηκτα με την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Σε αυτό το πλαίσιο, όμως, ο ρόλος της πολιτείας είναι σχεδόν ανύπαρκτος.

### 7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριότερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)



Στο σχολείο που διευθύνω οι μαθητές διαθέτουν περιορισμένο ενδιαφέρον και διάθεση για τη συμμετοχή τους στην ανάπτυξη δράσεων και πρωτοβουλιών. Αυτό οφείλεται κυρίως σε προβλήματα κατανόησης, η οποία μας δημιουργεί μία πρόσθετη ανασφάλεια αναφορικά με τη δυνατότητα να εμπνεύσουμε τόσο τους μαθητές όσο και τους εκπαιδευτικούς.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

**i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

**ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

Ένα εμπόδιο που δεν μπορούμε να προσπεράσουμε είναι το ωράριο. Θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο το σχολείο να μπορεί να μεταβάλλει το ωράριο λειτουργίας του, δημιουργώντας ένα ικανοποιητικό ελεύθερο δημιουργικό χρόνο. Από την πρώτη μέρα που ανέλαβα τα καθήκοντά μου επεδίωξα να ενταχθώ σε άτυπα δίκτυα πληροφόρησης, προκειμένου να ενημερώνομαι, καθώς η πολυμορφία της σχολικής νομοθεσίας, η γραφειοκρατία και οι δυσκολίες στην οικονομική διαχείριση αποτελούν σημαντικά προβλήματα για τα οποία δεν διαθέτουμε την απαιτούμενη κατάρτιση.

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Κανείς δεν είναι τέλειος. Πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, αφού σύμφωνα με το αρχαίο ρητό "γηράσκω αεί διδασκόμενος".

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)**

Θεωρώ πολύ σημαντικό να διοργανώνονται εκπαιδευτικές δράσεις, οι οποίες, εκτός από τις γνώσεις, παρέχουν και την ευκαιρία δικτύωσης και αλληλεπίδρασης, προκειμένου να ερχόμαστε σε επαφή με άλλες μορφές διοίκησης και να αποκτούμε εμπειρίες, μέσα από τον διάλογο με άλλους σχολικούς διευθυντές.

**11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,**

**ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικούς Συμβούλους, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)**

**iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και**

- iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;
- v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων
- vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και
- vii. τους μαθητές του σχολείου σας;

Παίρνουμε ότι μας δίνουν οι μαθητές, οι οποίοι με τη σειρά τους περιορίζονται από το πιεστικό πρόγραμμά τους. Κατά τα άλλα, θα χαρακτήριζα μέτρια την ικανοποίησή μου όσο αφορά στην αυτονομία στις συνεργασίες με εκπαιδευτικούς φορείς, αλλά και το υπουργείο.

**12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθυντής – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι παρέχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**

- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;
- ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;
- iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;

Από τη στιγμή που δεν υπάρχει δυνατότητα υλικής παρακίνησης το μόνο μέσο που έχουμε για να κινητοποιήσουμε τους εκπαιδευτικούς, αλλά και τους μαθητές είναι ο έπαινος, ο οποίος αποτελεί μία ένδειξη επιβράβευσης. Όσο αφορά στην ενημέρωση των συναδέλφων, αποτελεί, για εμένα, προτεραιότητα να τους κοινοποιώ τις εγκυκλίους και τις αποφάσεις ή τις νέες διατάξεις που τους αφορούν.

**13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Η αυτονομία πρέπει να ενισχυθεί στα προγράμματα σπουδών και στις λειτουργίες του σχολείου.

**14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να αναλάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Για να αναλάβει ένας Διευθυντής περισσότερες ευθύνες και να αυξηθεί η αυτονομία του θα πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις. Εάν αύριο το πρωί έπρεπε να αποφασίσω για τους εκπαιδευτικούς του σχολείου μου, θα αισθανόμουν ότι είμαι εκτεθειμένος και θα πρέπει να λογοδοτήσω, χωρίς να υπάρχει το κατάλληλο υποστηρικτικό περιβάλλον.

**15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**

Η βελτίωση των υλικοτεχνικών υποδομών αποτελεί την σημαντικότερη υποστηρικτική δράση.

**16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Δεν θεωρώ ότι έχει αλλάξει κάτι ουσιαστικό στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας.

**17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πώς καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;**

Θα έλεγα ότι περισσότερο από το 60% αφιερώνεται σε θέματα διοίκησης και λειτουργιών του σχολείου και το υπόλοιπο 40% επιμερίζεται στους άλλους τομείς.

**18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

(Λειτουργικά θέματα)

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

(Αξιολόγηση)

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

(Παρακίνηση)

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;
- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

(Διδασκαλία και ΑΠΔ)

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;

(Επαγγελματική Ανάπτυξη)

- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Τα αναλυτικά προγράμματα σπουδών είναι τόσο ανελαστικά ώστε καμία από τις προτεινόμενες μορφές διδασκαλίας δεν μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη ή ακόμα και όταν εφαρμόζεται τα αποτελέσματα είναι απογοητευτικά. Όταν ένας εκπαιδευτικός δεν έχει λόγο σε θέματα σπουδών και διδακτικών μεθόδων τότε σίγουρα δεν μπορούμε καν να αναφερθούμε στους υπόλοιπους τομείς.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Δεν το γνωρίζω και δεν έχω κάποια τέτοια υποχρέωση, αφού δεν στάλθηκε στο σχολείο ως εισερχόμενο.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Η αύξηση της σχολικής αυτονομίας αντικατοπτρίζει την γενικότερη ανάγκη για αναδιάρθρωση του εκπαιδευτικού συστήματος.

## Συνέντευξη 17

### **1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;**

Η έννοια του διευθυντή του σχολείου είναι κάπως παρεξηγημένη. Κανονικά ο διευθυντής θα ήταν το άτομο που λαμβάνει αποφάσεις, εμπνέει τους συναδέλφους του και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την άσκηση του λειτουργήματος, με ευχάριστο και αποτελεσματικό τρόπο. Η αλήθεια όμως είναι ότι καλούμαστε να λειτουργήσουμε διεκπεραιωτικά.

### **2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;**

Το όραμά μου είναι να καλλιεργηθεί το γνωστικό και πνευματικό επίπεδο των μαθητών, αλλά και να αναπτύξουν δεξιότητες, που θα τους επιτρέψουν να λειτουργήσουν, μελλοντικά, ως συνειδητοποιημένοι ενήλικες.

### **3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κτλπ);**

Σίγουρα συγκεντρωτικό, μας το λέει και ο Ο.Ο.Σ.Α., αλλά πέρα από αυτό είναι όντως συγκεντρωτικό, εμείς παρεμβαίνουμε σε ελάχιστα πράγματα τα περισσότερα από τα οποία έχουνε οριστεί (διαλείμματα, ώρες, μαθήματα). Θα έλεγα η μόνη αποκέντρωση όσον αφορά τη λειτουργία του σχολείου, είναι ότι υπάρχουν κάποια μαθήματα επιλογής στο λύκειο. Το γυμνάσιο έχει μόνο στα ξενόγλωσσα, εδώ έχουμε και μαθήματα επιλογής και κατευθύνσεις. Ως λύκειο, το σχολείο, έχει μία κάποια παραπάνω αυτονομία σε σχέση με τα γυμνάσια, αλλά παρόλο αυτά (το σύστημα) παραμένει συγκεντρωτικό, δηλαδή οι αποφάσεις μας αφορούν κυρίως συμπεριφορά μαθητών, το πόσες εκδρομές θα πάμε κλπ., τα υπόλοιπα είναι καθορισμένα.

### **4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;**

Ακόμα και για μικρές αλλαγές χρειάζεται έγκριση του υπουργείου, η οποία προϋποθέτει μία εξαιρετικά χρονοβόρα και γραφειοκρατική διαδικασία, επομένως πολλές φορές δεν μπαίνουμε καν στον κόπο να κάνουμε κάτι περισσότερο από τα συμβατικά καθήκοντά μας.

### **5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;**

Η επαγγελματική αυτονομία ενός εκπαιδευτικού, πιστεύω ότι σχετίζεται με τις δυνατότητες ευελιξίας.

### **6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση τους έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

Το σημαντικότερο στοιχείο της σχολικής αυτονομίας είναι, για εμένα, η δυνατότητα αξιολόγησης και η ευελιξία στον τρόπο και τη μεθοδολογία της διδασκαλίας.

### **7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριό-**

**τερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

**(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)**

Τα προγράμματα σπουδών αλλάζουν συνεχώς και τροποποιούνται οι απαιτήσεις τους κάθε χρόνο από το υπουργείο, χωρίς συνέχεια και συνοχή. Ακόμα, η απουσία κινήτρων για τους εκπαιδευτικούς με την κατάργηση του πλεονεκτήματος και της συμπλήρωσης του ωραρίου με το δίωρο ανά εβδομάδα, αλλά και ο φόρτος στα προβλήματα των μαθητών με εξωσχολικές δραστηριότητες και φροντιστήρια, συμβάλλει στη μείωση του ενδιαφέροντος και της διάθεσης για συμμετοχή σε επιμέρους προγράμματα. Περισσότερο από όλα όμως, το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί λειτουργούμε διεκπεραιωτικά, λόγω της απουσίας γραμματειακής υποστήριξης, συμβάλλει στον περιορισμό της αυτονομίας μας.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

- i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**
- ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

Τα περισσότερα εμπόδια δύσκολα ξεπερνιούνται. Η ένταξη σε άτυπα δίκτυα πληροφόρησης βοηθάει σημαντικά στην αντιμετώπιση των εμποδίων που ανέφερα στην προηγούμενη απάντησή μου. Το σχολείο θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα παρέμβασης στα αναλυτικά προγράμματα σπουδών, αλλά και στην έγκαιρη πλήρωση των θέσεων, προκειμένου να μην υπάρχουν ελλείψεις σε διδακτικό προσωπικό.

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Σε καμία περίπτωση δεν θεωρώ ότι κατέχω όλα τα απαραίτητα εφόδια. Κατά την κρίση μου, θα πρέπει να διοργανώνονται συστηματικά επιμορφωτικές δράσεις από το υπουργείο, στις οποίες θα μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευτικοί.

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)**

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα, τα οποία καλούνται να διαχειριστούν οι επιμέρους εκπαιδευτικές διευθύνσεις, θα έπρεπε να είναι η ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Όμως πρόκειται για έναν τομέα, ο οποίος έχει παραμεληθεί.

**11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

- i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,**
- ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικούς Συμβούλους, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)**
- iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής της ενότητας και**
- iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;**
- v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων**
- vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και**
- vii. τους μαθητές του σχολείου σας;**

Με εξαίρεση τον σύλλογο διδασκόντων, στον οποίο επικρατεί το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας και παρέχεται μεγάλος βαθμός αυτονομίας, στα υπόλοιπα θα έλεγα ότι κινούμαστε σε επίπεδα μέτρια ή και οριακά κάτω του μετρίου.

**12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθυντής – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι παρέχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**

- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;**
- ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;**
- iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;**

Προσωπικά, θεωρώ ότι η ενεργοποίηση αποτελεί υποχρέωση όλων των εκπαιδευτικών του σχολείου, οι οποίοι θα πρέπει να είναι ενήμεροι για τα θέματα που τους αφορούν. Όσο αφορά σε θέματα κινητοποίησης, γενικά, πιστεύω στην ομαδική εργασία και, σε κάθε περίπτωση, στο μέτρο του δυνατού, κάνω ότι καλύτερο μπορώ.

**13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

Στα προγράμματα σπουδών. Χρειαζόμαστε μεγαλύτερη ευελιξία και λιγότερο έλεγχο ώστε να αυξηθεί η δημιουργικότητα.

**14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να αναλάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Προσωπικά, δεν θα ήθελα να αυξηθεί η αυτονομία μου χωρίς να υπάρχουν οι προϋποθέσεις που θα την καθιστούν αποτελεσματική και λειτουργική.

**15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**

Οι δράσεις θα πρέπει να εστιάσουν στους μαθητές, ώστε να χαίρονται με την παρουσία τους στο σχολείο και να μπορούν να αξιοποιήσουν τις ικανότητές τους. Αν δεν καταφέρουμε να αναδείξουμε τα ταλέντα των μαθητών, αυτά συρρικνώνονται και οι μαθητές χάνουν το ενδιάφέρον τους γενικότερα για τη μάθηση.

**16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Τα τελευταία χρόνια θα έλεγα ότι είναι πιο εύκολο γιατί παρά το γεγονός ότι οι επισκέψεις ψυχολόγων και κοινωνικών λειτουργών είναι ελάχιστες αποτελούν σημαντικό βοήθημα στο έργο μας και συμβάλλουν ώστε να μην υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στο ρόλο μας και κυρίως στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας.

**17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πως καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;**

Θα έλεγα ότι περισσότερο αδικώ τον τομέα της επαγγελματικής ανάπτυξης, στον οποίο δεν αφιερώνω περισσότερο από 5%, σε αντίθεση με τις λειτουργίες του σχολείου, όπου το ποσοστό αγγίζει το 70%. Το υπόλοιπο ποσοστό μοιράζεται εξίσου στους άλλους δύο τομείς.

**18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

(Λειτουργικά θέματα)

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

(Αξιολόγηση)

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

(Παρακίνηση)

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;



- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

**(Διδασκαλία και ΑΠΔ)**

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;

**(Επαγγελματική Ανάπτυξη)**

- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

**(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)**

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Αισθάνομαι ότι τα χέρια μου είναι δεμένα, τόσο σε θέματα αξιολόγησης όσο και σε θέματα που αφορούν στις διδακτικές μεθόδους και τα προγράμματα σπουδών. Ειδικά σε θέματα αξιολόγησης μόνο άτυπα μπορούμε να κάνουμε τη δουλειά μας.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Διάβασα το κείμενο, όμως διατηρώ σημαντικές επιφυλάξεις όσον αφορά στην δυνατότητα εφαρμογής του.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Δεν έχω κάτι άλλο να προσθέσω.

## Συνέντευξη 18

### **1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;**

Είμαστε διαχειριστές- διεκπεραιωτές και σαφώς αισθάνομαι ότι περιορίζομαι στο έργο μου, καθώς η γραφειοκρατική εργασία είναι τεράστια. Παρ' όλα αυτά, προσπαθώ να λειτουργώ δημοκρατικά και να εμπλέκω τους εκπαιδευτικούς, δίνοντας τους την ευκαιρία να αναλάβουν πρωτοβουλίες.

### **2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;**

Όταν ανέλαβα τη διεύθυνση του σχολείου είχα πολλά όνειρα, τα οποία, σταδιακά, περιορίστηκαν, κυρίως, λόγω της έλλειψης πόρων. Πλέον, έχω προσαρμοστεί αρκετά, ωστόσο πάντα αναζητώ ευκαιρίες, προκειμένου να παρέχω περισσότερα ερεθίσματα στους μαθητές, αλλά και ευκαιρίες εξέλιξης στους εκπαιδευτικούς.

### **3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κλπ);**

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι προκειμένου να το χαρακτηρίσω συγκεντρωτικό, αφού έχουμε λόγο για ελάχιστα ζητήματα, από τα οποία τα περισσότερα είναι επουσιώδη.

### **4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;**

Οποιαδήποτε δημιουργική προσέγγιση καταπνίγεται από τους ασφυκτικούς ελέγχους και τις εγκρίσεις που απαιτούνται. Προφανώς, λοιπόν, το έργο μας περιορίζεται και, συχνά, οι αλλαγές που προτείνουμε είναι μάταιες.

### **5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;**

Περιθώρια ελιγμών. Αυτό εκφράζει κατά την γνώμη μου η επαγγελματική αυτονομία.

### **6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση τους έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

Εάν ιεραρχούσα τους τέσσερις τομείς της αυτονομίας, θα έβαζα πρώτη την διδασκαλία και την αξιολόγηση και, ακολούθως, την ευελιξία στα αναλυτικά προγράμματα σπουδών.

### **7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριότερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

**(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)**

Στη δική μου σχολική μονάδα υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις, όχι μόνο σε διδακτικό προσωπικό, αλλά και σε προσωπικό φύλαξης, προσωπικό γενικών καθηκόντων, αλλά και προσωπικό ψυχολογικής υποστήριξης και κοινωνικών λειτουργιών. Γενικότερα, υπάρχουν σοβαρά προβλήματα όσον αφορά στην οικονομική πολιτική, καθώς διατίθενται ελάχιστα χρήματα προς τη σχολική επιτροπή και απαιτούνται εξαιρετικά χρονοβόρες διαδικασίες διαχείρισης.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

**i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

**ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

Τα εμπόδια ξεπερνιούνται μόνο με ενσυναίσθηση και συνεχή προσπάθεια. Επίσης, κυριότερο τρόπο αναζήτησης διεξόδων αποτελούν τα άτυπα δίκτυα πληροφόρησης των διευθυντών. Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις, είμαστε αναγκασμένοι να υπερβούμε τα εμπόδια αυτά με προσωπικό κόστος και διακινδυνεύοντας την ασφάλεια της θέσης μας.

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Θεωρώ ότι έχω αποκτήσει κάποιες ικανοποιητικές γνώσεις, ωστόσο σίγουρα υπάρχουν πολλοί τομείς που θα μπορούσα να βελτιώσω.

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)**

Η επιμόρφωση δεν αποτελεί απλά εκμάθηση τεχνικών, αλλά και αλληλεπίδραση και ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών. Για το λόγο αυτό, αισθάνομαι μεγάλη απογοήτευση, καθώς πρόκειται για έναν τομέα, ο οποίος έχει παρακμάσει.

**11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,**

**ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικών Συμβούλων, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)**

**iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και**

- iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;
- v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων
- vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και
- vii. τους μαθητές του σχολείου σας;

Με μία λέξη θα χαρακτήριζα μέτρια τα επίπεδα ικανοποίησης από τους φορείς και το υπουργείο και θα έλεγα ότι είναι υψηλότερα όσον αφορά στο σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, τον σύλλογο διδασκόντων, αλλά και τους μαθητές του σχολείου.

**12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθυντής – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι παρέχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**

- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;
- ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;
- iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;

Γενικότερα, αισθάνομαι αρκετή ικανοποίηση αναφορικά με την παροχή αυτονομίας στους συνεργάτες μου, ωστόσο δεν αισθάνομαι ότι γνωρίζω όλες τις δυνατότητες ευελιξίας που διαθέτω, ώστε να τις αξιοποιήσω κατάλληλα.

**13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες):**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Ο τομέας της διδασκαλίας και αξιολόγησης, σε συνδυασμό με την ενίσχυση της αυτονομίας στα αναλυτικά προγράμματα.

**14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να αναλάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Για να αυξηθεί η σχολική αυτονομία θα πρέπει να συνδέεται και με άλλες συνιστώσες, όπως η παροχή ανατροφοδότησης, η διαρκής εκπαίδευση αλλά και ο γενικότερος σχεδιασμός.

**15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**

Το σχολείο θα πρέπει να δίνει ερεθίσματα στους μαθητές, προκειμένου να αξιοποιήσουν τα ταλέντα τους. Με άλλα λόγια, οι υποστηρικτικές δράσεις θα πρέπει να έχουν στο επίκεντρο τους μαθητές και την ενίσχυση του ενδιαφέροντος τους.

**16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Σήμερα είναι λίγο πιο εύκολο απ' ό,τι στο παρελθόν. Θεωρώ σημαντική υποστήριξη την αλληλεπίδραση με συναδέλφους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι έχουν προχωρήσει από μόνοι τους στον τομέα της επαγγελματικής ανάπτυξης και διαθέτουν σημαντική γνώση και εμπειρία, αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων και καθημερινών θεμάτων της σχολικής κοινότητας.

**17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πώς καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;**

Προσωπικά, αισθάνομαι ότι δεν μπορώ να αφιερώσω πάνω από 5% του χρόνου μου σε θέματα επαγγελματικής ανάπτυξης και ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών. Το 25% αφορά σε θέματα διδασκαλίας και αξιολόγησης και το υπόλοιπο 70% σε λειτουργίες του σχολείου.

**18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)**

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

**(Λειτουργικά θέματα)**

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

**(Αξιολόγηση)**

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

**(Παρακίνηση)**

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;
- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

**(Διδασκαλία και ΑΠΔ)**

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;

**(Επαγγελματική Ανάπτυξη)**

- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

**(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)**

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Γενικά, η υφιστάμενη αυτονομία επηρεάζει την άσκηση εξουσίας στα θέματα αξιολόγησης, σε αντίθεση με θέματα που αφορούν στα προγράμματα σπουδών και τις επαφές με εξωτερικούς φορείς, στα οποία όλοι οι εκπαιδευτικοί είμαστε εντελώς αποδυναμωμένοι.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Δεν το γνωρίζω καθόλου το συγκεκριμένο δημοσίευμα.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Όλοι εμείς οι εκπαιδευτικοί περιοριζόμαστε από ένα αυστηρά ελεγκτικό εκπαιδευτικό πλαίσιο ενώ αναγκαζόμαστε να μετατραπούμε σε διεκπεραιωτές με μικρά περιθώρια ευελιξίας.

## Συνέντευξη 19

### 1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;

Στο σχολείο μας είμαστε μία οικογένεια, η οποία λειτουργεί δημοκρατικά και με βάση τον διάλογο.

### 2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;

Πιστεύω ότι υπάρχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης στο σχολείο που διευθύνω και με ενοχλεί να αναλώνομαι σε γραφειοκρατικά θέματα, αντί να λειτουργώ δημιουργικά.

### 3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κλπ);

Θα έλεγα ότι πλέον το σύγχρονο σχολείο είναι αρκετά αποσυγκεντρωμένο και υπάρχουν δυνατότητες υλοποίησης καινοτομιών, παρά τον έλεγχο που ασκείται από τα υπουργικά όργανα.

### 4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;

Θα μπορούσα να απαντήσω με μία λέξη εμποδίζεται. Σε πολλές περιπτώσεις, οι πρωτοβουλίες που παίρνουμε θεωρούνται ανέφικτες, με αποτέλεσμα ακόμα και αν είμαστε ισχυροί χαρακτήρες και διαθέτουμε πολλά χρόνια εμπειρίας να απογοητευόμαστε και για αυτό, πολλές φορές, αποφεύγουμε να αναλάβουμε πρωτοβουλίες.

### 5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;

Για μένα η επαγγελματική αυτονομία είναι ευελιξία και έλλειψη εξαρτήσεων.

### 6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση τους έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Η επαγγελματική αυτονομία των εκπαιδευτικών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Δυστυχώς, το γεγονός ότι υπάρχουν περιορισμένες δυνατότητες στον τομέα αυτό, συνακόλουθα οδηγεί στον περιορισμό της αυτονομίας.

### 7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριότερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)

Η διοίκηση ενός σχολείου δεν επιτρέπει την ανάπτυξη της έννοιας της αυτονομίας. Οποιαδήποτε ενέργεια επιχειρήσει να υλοποιήσει ο σχολικός διευθυντής προϋποθέτει ένα σύνολο γραφειοκρατικών διαδικασιών, οι οποίες περιλαμβάνουν συμβάσεις, μειοδοτικούς διαγωνισμούς, εγκρίσεις για απλά πράγματα, όπως η δημιουργία φαρμακείου ή οι υπηρεσίες καθαριότητας. Μαζί με αυτά καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε την απροθυμία των εκπαιδευτικών να εφαρμόσουν καινούργια προγράμματα, νόμους και διατάξεις του υπουργείου, όπως, για παράδειγμα, στην περίπτωση της διοργάνωσης της θεματικής εβδομάδας.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

**i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

**ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)**

Μέσα από τον διάλογο και τις αμοιβαίες υποχωρήσεις επιχειρούμε να υπερβούμε τα περισσότερα εμπόδια που προανέφερα, χωρίς όμως αυτό να είναι πάντα εφικτό. Περιστασιακά, διατίθεται κάποιος εκπαιδευτικός να προβεί σε δράσεις, χωρίς συνέχεια όμως, με αποτέλεσμα η λειτουργία να μην είναι επαρκής.

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Έχω αρκετά εφόδια όμως πάντα υπάρχουν πράγματα που μπορούμε να μάθουμε για να βελτιωθούμε σαν άνθρωποι και σαν επαγγελματίες.

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)**

Θα με ενδιέφερε να εκπαιδευτώ σε τομείς, όπως η διαχείριση προσωπικού, η αντιμετώπιση συγκρούσεων και οι διοικητικές λειτουργίες της σχολικής μονάδας, προκειμένου να ενισχυθεί η αυτονομία μου, αλλά και τα περιθώρια ευελιξίας.

**11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,**

**ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικούς Συμβούλους, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)**

**iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και**

**iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε**



**την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;**

- v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων**
- vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και**
- vii. τους μαθητές του σχολείου σας;**

Δεν είμαι αρκετά ικανοποιημένος αναφορικά με την αυτονομία που παρέχεται στις συνεργασίες με τους φορείς της τοπικής κοινωνίας, αλλά και της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας διεύθυνσης εκπαίδευσης. Όσο αφορά στις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του υπουργείου θα έλεγα ότι δεν έχω άμεση συνεργασία, επομένως δεν μπορώ να εκφέρω συγκεκριμένη άποψη.

**12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθυντής – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι παρέχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**

- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;**
- ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;**
- iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;**

Γενικά, επιδιώκω να αναθέτω αυξημένες αρμοδιότητες, όχι μόνο στους εκπαιδευτικούς, αλλά και τους μαθητές σε θέματα που άπτονται της διδασκαλίας. Ιδιαίτερα, μάλιστα, όσο αφορά στους συναδέλφους αναθέτω αρκετές πρωτοβουλίες αναφορικά με διοικητικά ζητήματα, προκειμένου να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους.

**13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

Ο τομέας της διοίκησης του σχολείου, υπό τη προϋπόθεση ότι θα συνοδευτεί από την ανάλογη κατάρτιση των σχολικών διευθυντών.

**14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να αναλάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Υπάρχουν ουσιαστικοί αλλά και τυπικοί λόγοι για τους οποίους η αυτονομία, αυτή τη στιγμή, αποτελεί ένα άπιαστο στόχο. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, ο απρόσωπος χαρακτήρας του υπουργείου όσο αφορά στις προσλήψεις και απολύσεις εκπαιδευτικών, στην ουσία, μας προστατεύει, καθώς δεν χρειάζεται να εκτεθούμε.

**15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**

Είναι σημαντικό οι μαθητές να ασχολούνται με θέματα που τους ενδιαφέρουν. Χωρίς ανάλογες δράσεις δεν έχει νόημα να γίνεται οποιαδήποτε άλλη συζήτηση.

**16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Πιο εύκολο γιατί οι συνάδελφοι οι οποίοι, έστω και από μόνοι τους έχουν λάβει μέρος σε επιμορφωτικές δράσεις ή έχουν πραγματοποιήσει πρόσθετες σπουδές, αποτελούν σημαντική βοήθεια για το έργο μας. Σε κάθε περίπτωση όμως, δεν θεωρώ ότι έχει αλλάξει ο ρόλος ο δικός μου.

**17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πως καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;**

Οι λειτουργίες του σχολείου αφορούν στα 2/3 του χρόνου μου, με αποτέλεσμα το υπόλοιπο ποσοστό να μοιράζεται στις υπόλοιπες κατηγορίες.

**18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)**

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

**(Λειτουργικά θέματα)**

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

**(Αξιολόγηση)**

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

**(Παρακίνηση)**

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;
- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

**(Διδασκαλία και ΑΠΑ)**

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
- την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
- την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;

**(Επαγγελματική Ανάπτυξη)**

- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

**(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)**

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Η αυτονομία συνεπάγεται ένα σύνολο παραμέτρων, οι οποίες αφορούν τη συνεργασία, την εξωστρέφεια και την καινοτομία. Το γεγονός ότι η αυτονομία που διαθέτουμε είναι εξαιρετικά περιορισμένη μας οδηγεί στην επιλογή να υπερβαίνουμε τα όρια των αρμοδιοτήτων μας, προκειμένου να διαχειριστούμε καθημερινά ζητήματα.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Δεν έχω γνώση του συγκεκριμένου θέματος.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Θεωρώ ότι η πολυνομία και η γραφειοκρατία αποτελούν τους μεγαλύτερους φραγμούς της σχολικής αυτονομίας. Αν ξεπεραστούν τα προβλήματα αυτά σίγουρα η κατάσταση θα βελτιωθεί κατά πολύ.

## Συνέντευξη 20

### **1. Πως θα περιγράφατε τον εαυτό σας ως Διευθυντή – σχολικό ηγέτη;**

Τα τελευταία χρόνια, στο σχολείο που διευθύνω έχουν επιτευχθεί σημαντικές μεταβολές. Αρχικά, έχουμε κάνει ένα μεγάλο άνοιγμα στην τοπική κοινωνία, μέσα από διάφορες πολιτιστικές δραστηριότητες. Επιπρόσθετα, έχουμε αναπτύξει άριστες σχέσεις με τους γονείς των μαθητών τους, οποίους επιδιώκω να εμπλέκω σε όλες τις σχολικές δραστηριότητες. Παράλληλα, οι εκπαιδευτικοί, πέρα από τον παραδοσιακό τους ρόλο, θέλω να αποτελούν πηγή έμπνευσης για τους μαθητές. Σε αυτό το πλαίσιο, εκμεταλλεύομαι κάθε ευκαιρία που μου δίνεται, με στόχο την διαρκή επιμόρφωσή τους, αλλά και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων, προκειμένου να αυξηθεί η δέσμευση τους.

### **2. Πως θα περιγράφατε το σχολείο σας; Τι είναι αυτό που θέλετε ή θα θέλατε περισσότερο για το σχολείο σας;**

Σαν διευθύντρια εφαρμόζω καθαρά δημοκρατική συμπεριφορά και οι συνάδελφοί μου αποτελούν μέλη μιας οικογένειας.

### **3. Θεωρείτε ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο (αποσυγκεντρωμένο κλπ);**

Τα σχολεία μας λειτουργούν κάτω από ένα συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, στο πλαίσιο του οποίου η μόνη ευελιξία που παρέχεται αφορά σε κάποιες λειτουργίες, αναφορικά με την επιλογή των μαθημάτων και τις συμπεριφορές των μαθητών.

### **4. Εκτιμάτε ότι η συνολική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος βοηθάει ή περιορίζει – εμποδίζει το έργο του σύγχρονου διευθυντή – σχολικού ηγέτη;**

Στο έργο μας συναντάμε πολλά εμπόδια, ακόμα και για μικρά πράγματα που επιδιώκουμε να υλοποιήσουμε. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, μετά από αρκετές αποτυχίες, να αποκαρδιωνόμαστε και να μην επιχειρούμε να κάνουμε κάτι άλλο πέρα από τα απαραίτητα.

### **5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της (επαγγελματικής) αυτονομίας;**

Να μπορούμε να παίρνουμε αποφάσεις αναφορικά με τη διοίκηση της σχολικής μονάδας και την διαχείριση των καθημερινών προκλήσεων, που αφορούν στην μαθησιακή διαδικασία.

### **6. Πόσο σημαντική εκτιμάτε ότι είναι η αυτονομία κατά την άσκηση του έργου σας για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας (κυρίως στους ακόλουθους 4 τομείς);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης**
- ii. λειτουργιών σχολείου,**
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,**
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών**

Η αυτονομία σχετίζεται, κατά την προσωπική μου κρίση, πρώτα και πάνω από όλα με το πρώτο και το τέταρτο τομέα. Επομένως, η δυνατότητα των εκπαιδευτικών να επεμβαίνουν στα αναλυτικά προγράμματα και τις μεθόδους διδασκαλίας αποτελεί την σημαντικότερη συνιστώσα της αυτονομίας.

### **7. Οι σύγχρονοι διευθυντές – σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν εμπόδια – παράγοντες που περιορίζουν την αυτονομία στο έργο τους; Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κυριότερα από αυτά τα εμπόδια και ποιες οι πηγές τους; (τα εμπόδια μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε κατηγορία άσκησης έργου - ενδεικτικά οι 4 τομείς)**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

(αν θέλετε δώστε 1-2 παραδείγματα για τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτά στην καθημερινότητα του σχολείου σας)

Η αυτονομία των εκπαιδευτικών περιορίζεται από την γραφειοκρατία, την έλλειψη συμμετοχής των σχολικών διευθυντών στις διαδικασίες πρόσληψης και απόλυσης, καθώς και τα αυστηρά αναλυτικά προγράμματα, τα οποία δεν επιτρέπουν κανενός είδους ευελιξία.

**8. Από τα ως άνω εμπόδια ή περιορισμούς ποια αισθάνεστε ότι:**

- i. καταφέρατε να προσπεράσετε ή να αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)
- ii. δεν καταφέρατε ή δεν μπορείτε να προσπεράσετε - αποφύγετε στην προσπάθειά σας να διαχειριστείτε ζητήματα του σχολείου σας; (τα εμπόδια αυτά οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο σχολικό περιβάλλον ή αλλού;)

Θέλει μεγάλη προσπάθεια για να ξεπεράσουμε τους περιορισμούς. Σε κάποιες περιπτώσεις συνεργαζόμαστε με τις αρμόδιες υπηρεσίες, ενώ ζητάμε την εθελοντική συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων. Σε κάθε περίπτωση, βέβαια, οι επιμέρους φιλότιμες προσπάθειες ορισμένων εκπαιδευτικών δεν είναι αρκετές για να υπερβούμε τα εμπόδια αυτά.

**9. Αισθάνεστε ότι, ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης, έχετε τα απαραίτητα εφόδια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) προκειμένου να αντιμετωπίζετε καθημερινά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο σας;**

Θεωρώ ότι κάνω ότι μπορώ από μόνος μου, καθώς η υποστήριξη της πολιτείας είναι ανύπαρκτη.

**10. Αισθάνεστε ότι οι υφιστάμενες επιμορφωτικές σας ανάγκες είναι πιθανόν να σας εμποδίζουν – περιορίζουν στο πλαίσιο άσκησης της εξουσίας σας σε ζητήματα του σχολείου; Π.χ. Σήμερα θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη επιμόρφωσης σε κάποια ή κάποιες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντή – σχολικού ηγέτη; (σε τι θα θέλατε να είχατε επιμορφωθεί - καταρτιστεί;)**

Όσο ζω, μαθαίνω. Είναι κρίμα που η πολιτεία έχει παραμελήσει αυτό τον ευαίσθητο τομέα, με αποτέλεσμα η βελτίωση του γνωστικού επιπέδου να εναπόκειται αποκλειστικά στην προσωπική διάθεση κάθε εκπαιδευτικού.

**11. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από το συνολικό βαθμό αυτονομίας που έχετε, ως Διευθυντής– σχολικός ηγέτης, κατά τις συνεργασίες με: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

- i. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό του ΥΠ.Π.Ε.Θ.,
- ii. τις δομές εκπαίδευσης και το προσωπικό της Περιφερειακής σας Διεύθυνσης (Περιφερειακό Διευθυντή Σχολικούς Συμβούλους, κ.α.), της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Περιφερειακής σας Ενότητας (π.χ. επιμέρους Υπεύθυνους Σχολικών Δραστηριοτήτων, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας κ.α.)

- iii. τους άλλους σχολικού ηγέτες και εκπαιδευτικούς συνεργαζόμενων (ή /και όμορων σχολείων) εντός και εκτός της Περιφερειακής τους ενότητας και
- iv. τους φορείς της Τοπικής κοινωνίας (Υπεύθυνους σε θέματα Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας, του Δήμου, τοπικούς ιδιωτικούς φορείς κ.α.); αισθάνεστε ότι έχετε την αυτονομία να αξιοποιήσετε επαρκώς τις δυνατότητες και τους πόρους της τοπικής κοινότητας;
- v. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων
- vi. τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και το σύλλογο διδασκόντων και
- vii. τους μαθητές του σχολείου σας;

Θεωρώ ότι υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης όσον αφορά τη συνεργασία με τους συλλόγους γονέων και κηδεμόνων, αλλά και το σύλλογο διδασκόντων. Από την άλλη πλευρά, θα χαρακτήριζα μέτριο το επίπεδο ικανοποίησης από την Περιφερειακή Διεύθυνση και το σχολικό σύμβουλο, την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια Διεύθυνση εκπαίδευσης, αλλά και τους μαθητές, οι οποίοι είναι εγκλωβισμένοι σε ένα ασφυκτικά πιεστικό πρόγραμμα δραστηριοτήτων, το οποίο δεν επιτρέπει την μεγαλύτερη εμπλοκή τους με πράγματα που συμβαίνουν στο σχολείο.

**12. Στο πλαίσιο του έργου σας ως διευθυντής – σχολικός ηγέτης αισθάνεστε ότι παρέχετε αυτονομία σε εκπαιδευτικούς και μαθητές; Ειδικότερα:**

- i. αισθάνεστε ότι κυρίως εργάζεστε ατομικά ή ομαδικά με όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού;
- ii. αισθάνεστε ότι παρακινείτε σε ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας, προκειμένου να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες στο έργο τους;
- iii. αισθάνεστε ότι σήμερα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους;

Παρακολουθώ συστηματικά τις εξελίξεις, ωστόσο η πολυνομία αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα, το οποίο δεν επιτρέπει να έχω απόλυτη γνώση, καθώς αυτό θα απαιτούσε να αφιερώσω πολύ χρόνο. Όσο αφορά στο βαθμό αυτονομίας, θεωρώ ότι, λειτουργώντας συλλογικά, παρέχω αρκετή ευελιξία στους εκπαιδευτικούς, αλλά και τους μαθητές της σχολικής μονάδας που διευθύνω.

**13. Σε ποιους συγκεκριμένους τομείς του έργου σας νομίζετε ότι πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης (προσωπική και των εκπαιδευτικών),
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

Ο τέταρτος τομέας δηλαδή αυτός της ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για κάθε εκπαιδευτικό.

**14. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα ρίσκα από την αύξηση της σχολικής αυτονομίας στην ελληνική εκπαίδευση; (Αισθάνεστε π.χ. έτοιμοι να αναλάβετε αυξημένες ευθύνες και κατά συνέπεια αυξημένη λογοδοσία;)**

Στις μικρές σχολικές μονάδες αναπτύσσουμε προσωπικές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς, επομένως είναι πολύ δύσκολο να λειτουργήσουμε ως μάνατζερ και να εισηγηθούμε την απομάκρυνσή τους. Εάν θέλουμε κάποτε να φτάσουμε στα επίπεδα αυτονομίας των εκπαιδευτι-

κών άλλων χωρών, θα πρέπει να δημιουργηθεί η κατάλληλη κουλτούρα και το γενικότερο υπόβαθρο, το οποίο θα επιτρέπει να αντιδράσουμε με αυτό τον τρόπο.

**15. Ποιες υποστηρικτικές δράσεις απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι η αυξημένη αυτονομία στους τομείς – κατηγορίες του έργου σας που έχετε προτείνει λειτουργεί για το καλό των μαθητών και της σχολικής κοινότητας;**

Θα ήθελα να δίνεται περισσότερη έμφαση στην αύξηση του ενδιαφέροντος των μαθητών, καθώς και τον περιορισμό της γραφειοκρατίας.

**16. Αισθάνεστε ότι σήμερα ασκείτε τον ηγετικό σας ρόλο με τρόπους διαφορετικούς από ό,τι στο παρελθόν; Έχει γίνει πιο δύσκολο ή πιο εύκολο για εσάς να εργάζεστε ως Διευθυντής τα τελευταία 3-5 χρόνια;**

Στη σύγχρονη εποχή υπάρχουν αρκετά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, τα οποία είτε παρεμποδίζουν είτε διευκολύνουν το έργο μας. Για παράδειγμα, η γραφειοκρατία και η πολυνομία αποτελούν σημαντικούς φραγμούς, σε αντίθεση με τα άτυπα δίκτυα, αλλά και θεσμούς, όπως αυτό του σχολικού ψυχολόγου που ενισχύουν την προσπάθειά μας. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται μία εξισορρόπηση, χάρη στην οποία δεν μεταβάλλεται σημαντικά ο ρόλος μας.

**17. Ως Διευθυντής – σχολικός ηγέτης σε ποιες κατηγορίες – τομείς του έργου σας ξοδεύετε τον περισσότερο χρόνο σας (ενδεικτικά οι 4 τομείς – κατηγορίες);**

- i. διδασκαλίας και αξιολόγησης,
- ii. λειτουργιών σχολείου,
- iii. επαγγελματικής ανάπτυξης,
- iv. ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών

**Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας και πως καταφέρνετε να κατανέμετε χρόνο σε αυτές;**

Γενικά, τα θέματα λειτουργιών του σχολείου καλύπτουν περίπου το 60% του χρόνου μου. Ωστόσο υπάρχουν μέρες στις οποίες το ποσοστό αυτό υπερβαίνει το 70% σε βάρος των υπολοίπων λειτουργιών, στις οποίες προσπαθώ να κατανείμω το υπόλοιπο του χρόνου μου.

**18. Αισθάνεστε ότι ο βαθμός αυτονομίας σας σήμερα ενισχύει ή αποδυναμώνει την άσκηση της εξουσίας (επιρροή) σας στους ακόλουθους τομείς: (αν επιθυμείτε προσθέστε επιμέρους σχόλια – παρατηρήσεις)**

**(Διαμόρφωση Στρατηγικής Εκπαιδευτικής πολιτικής)**

- τη συνολικότερη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος;

**(Λειτουργικά θέματα)**

- τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου σας;

**(Αξιολόγηση)**

- τη (συνολικότερη) αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
- την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών του σχολείου σας;

**(Παρακίνηση)**

- την παρακίνηση του έργου των εκπαιδευτικών;
- την παρακίνηση των προσπαθειών των μαθητών του σχολείου σας;

**(Διδασκαλία και ΑΠΔ)**

- τη διδασκαλία – μορφές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;
  - την καινοτομία στο έργο και τις δράσεις εκπαιδευτικών και μαθητών του σχολείου σας;
  - την εφαρμογή / υλοποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Διδασκαλίας στο σχολείο σας;
- (Επαγγελματική Ανάπτυξη)**
- την Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

**(Συνεργασίες – Εξωστρέφεια)**

- τις συνεργασίες με εξωτερικούς τοπικούς φορείς; (Δήμο, Οργανισμούς, Τοπικές Επιχειρήσεις κ.α.)
- τις συνεργασίες με το Σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στο πλαίσιο δράσεων του σχολείου σας;

Η αυτονομία μας σίγουρα είναι περιορισμένη. Σε κάθε περίπτωση όμως, η επιτυχία ενός σχολικού ηγέτη δεν εξαρτάται μόνο από αυτή, αλλά κυρίως από τα εφόδια και ειδικά τα συναισθηματικά εφόδια, τα οποία θα πρέπει να διαθέτει ο σχολικός διευθυντής όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζει άτομα και καταστάσεις, εστιάζοντας στην επικοινωνία και την ειλικρίνεια.

**19. Πως αξιολογείτε τη νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και των (ΥΠ.Π.Ε.Θ.) για το νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου και την Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας;**

Γνωρίζω το συγκεκριμένο δημοσίευμα και συντάσσομαι με την άποψη ότι η αυτονομία είναι απαραίτητη και έχει θετικές συνέπειες για τη σχολική μονάδα.

**20. Υπάρχει κάποια άλλη παρατήρηση, άποψη ή πρόταση που θα θέλατε να προσθέσετε όσον αφορά την (επαγγελματική) αυτονομία σας; (π.χ. όταν σκέφτεστε το βαθμό αυτονομίας που έχετε συνολικά στο έργο σας), τι είναι αυτό που σας κάνει περισσότερο περήφανους και τι είναι αυτό που σας προβληματίζει περαιτέρω;**

Θα ήθελα να προσθέσω ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί έχουμε ανάγκη υποστήριξης στο έργο μας, αλλά και ευελιξίας, ιδιαίτερα όσο αφορά λειτουργικά ζητήματα του σχολείου καθώς και θέματα σύγχρονων μεθοδολογιών εκπαίδευσης. Η αύξηση της αυτονομίας αποτελεί μία σημαντική παράμετρο, ωστόσο είναι σημαντικό να περάσουμε από τα λόγια στα έργα.