

Συμπερίληψη και διοίκηση: συμμετοχική ηγεσία της σχολικής μονάδας. Ποιοτική έρευνα σε διευθυντές/ντριες Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Ανατολικής Θεσσαλονίκης

Λειβαδιώτης Αλέξανδρος

Εκπαιδευτικός ΠΕ 70 Μ.Εδ Ειδικής Αγωγής, Μ.Εδ Διοίκηση Σχολικών Μονάδων
livadiotis.alexandro@yahoo.gr

Περίληψη

Με την πάροδο του χρόνου η επιστήμη της διοίκησης επηρεάστηκε από το σύνολο των κοινωνικών και οικονομικών εξελίξεων, έχοντας ως αποτέλεσμα τη διαμόρφωση τριών βασικών θεωριών: την κλασική προσέγγιση, τη διοίκηση μέσα από τις ανθρώπινες σχέσεις και τη σύγχρονη διοίκηση. Η κάθε μία από τις τρεις αυτές θεωρίες ρίχνει το βάρος της σε διαφορετικές αρχές, οι οποίες με την κατάλληλη αντιμετώπιση είναι εφικτό να εφαρμοστούν στον κλάδο που είναι γνωστός ως Εκπαιδευτική Διοίκηση. Η κουλτούρα της εκάστοτε σχολικής μονάδας καθορίζεται από τις διάφορες αξίες και συμπεριφορές των μελών της, ενώ αρκετές φορές η αλλαγή κουλτούρας κρίνεται αναγκαία, καθώς αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στο σχολικό κλίμα, το οποίο με τη σειρά του επηρεάζει την απόδοση τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών. Η όποια αλλαγή στην κουλτούρα είναι μια δύσκολη και όχι άκοπη διαδικασία, της οποίας η επιτυχής έκβαση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ρόλο που διαδραματίζει ο εκάστοτε διευθυντής – ηγέτης.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση, Ηγέτης, Εκπαίδευση, Μορφές ηγεσίας.

Εισαγωγή

Οι συνεχώς μεταβαλλόμενοι ρυθμοί της κοινωνίας σήμερα καθιστούν επιβεβλημένη την προώθηση της συμπεριληπτικής εκπαίδευσης στα σύγχρονα εκπαιδευτικά συστήματα, με την προσφορά ίσων ευκαιριών σε όλους μέσα από την εκπαίδευση (Αγγελίδης & Αβρααμίδου, 2011). Η διακήρυξη της Σαλαμάνκα με τη γνωστή στρατηγική «Εκπαίδευση για Όλους» (UNESCO, 1994) στάθηκε κομβικό σημείο για την προώθηση της συμπεριληπτικής εκπαίδευσης και λειτούργησε ως μια δέσμευση σε διεθνές επίπεδο προς την κατεύθυνση αυτή.

Για να επιτευχθεί ωστόσο μια κοινή εκπαίδευση για όλους, απαιτούνται αλλαγές στο αναλυτικό πρόγραμμα, στις μεθόδους διδασκαλίας, στα σχολικά εγχειρίδια αλλά κυρίως στην κουλτούρα και τις πρακτικές που διαπνέουν τα υπάρχοντα εκπαιδευτικά συστήματα. Μια από αυτές τις πρακτικές αφορά και το ρόλο του διευθυντή ως εμπνευστή-ηγέτη. Η ύπαρξη της παρούσας έρευνας λοιπόν, έρχεται να καλύψει μια ανάγκη για απάντηση στο ερώτημα σχετικά με το αν ένα σχολείο μπορεί να λειτουργήσει ομότιμα χωρίς την ύπαρξη διευθυντή. Ανάλογη έρευνα στον ελληνικό εκπαιδευτικό χώρο δεν υπάρχει και μια τέτοια προσπάθεια εκτός του ότι μπορεί να εξαγάγει χρήσιμα συμπεράσματα μπορεί να αποτελέσει εφελτήριο και για περαιτέρω έρευνα.

Τα ζητήματα που διαπραγματεύονται στην παρούσα έρευνα είναι καθοριστικής σημασίας για τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης στα σύγχρονα σχολεία. Στα πλαίσια της έρευνας παρουσιάζονται τα τρία φιλοσοφικά στάδια της Επιστήμης της Διοίκησης (η κλασική προσέγγιση, η διοίκηση μέσω των ανθρώπινων σχέσεων και η σύγχρονη προσέγγιση που αφορά το συμπεριφορικό μοντέλο) και γίνεται μια συζήτηση σχετικά με το πως αυτά εφαρμόζονται στην εκπαίδευση και πως επηρεάζουν τη σχολική κουλτούρα. Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια ανάλυση της αναγκαιότητας για αλλαγή της σχολικής κουλτούρας και του ρόλου του διευθυντή- ηγέτη στην προσπάθεια αυτή.

Διοίκηση

Η έννοια της διοίκησης έχει άμεσα σχέση (με ένα τρόπο, καθαρά ορθολογικό) με την οργάνωση των λειτουργιών ενός οργανισμού ή ακόμα και ενός κράτους που έχει ως απώτερο στόχο την ευημερία του συνόλου. Ως λειτουργία, παρουσιάζεται πρώτη φορά την εποχή των πρώτων οργανωμένων κοινωνιών, ενώ ως επιστήμη κάνει την εμφάνιση της στις αρχές του 20^{ου} αιώνα (Πασιαρδής, 2014). Ο επιστημονικός κλάδος της Εκπαιδευτικής Διοίκησης υιοθετεί στοιχεία από τους γενικούς κανόνες διοίκησης, οι οποίοι εφαρμόζονται σε όλους τους οργανισμούς.

Η έννοια της σχολικής κουλτούρας

Η κουλτούρα διαμορφώνει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα που έχουν τα μέλη του. Ο Mintzberg (1979) υποστήριξε πως η κουλτούρα κάθε οργανισμού, με τις όποιες συνήθειες κι αντιλήψεις που επικρατούν σε αυτόν, λειτουργεί συνήθως ως το ιδεολογικό αποτύπωμα που τον διαφοροποιεί από τους υπόλοιπους οργανισμούς. Συμπληρώνει επίσης πως ότι το σχολικό κλίμα είναι επίσης ενδεικτικό της κουλτούρας της εκάστοτε σχολικής μονάδας (Πασιαρδής, 2014).

Ο ρόλος του διευθυντή στην αλλαγή κουλτούρας

Βασικός παράγοντας στη διαμόρφωση κουλτούρας σε μία σχολική μονάδα θεωρείται ο διευθυντής, ο οποίος διακατέχεται από όραμα και επιχειρεί συστηματικά να εκπληρώσει τους στόχους του, τους οποίους οφείλει να επικοινωνήσει σε ολόκληρη τη σχολική κοινότητα με σαφήνεια. Οι υπάρχουσες έρευνες σχετικά με το παραπάνω θέμα, ενώ για πολλά χρόνια αναφέρονταν αποκλειστικά στο διευθυντή, ως πρόσωπο «κλειδί» για την αλλαγή κουλτούρας στη σχολική μονάδα, πλέον αρχίζουν να αναφέρονται και σε ομάδες εκπαιδευτικών, οι οποίες (κατέχουν συνήθως διοικητικές θέσεις) και μπορούν εξίσου να πάρουν το ρόλο αυτό (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Ηγεσία της εκπαίδευσης

Ο διευθυντής εκτός από εκπρόσωπος του σχολείου, έχει ένα πολύ ζωτικό ρόλο στη λειτουργία και τη διοίκηση του γενικότερα (Σαϊτής, 2008). Υπάρχουν πολλά μοντέλα σχετικά με τη σχολική διοίκηση παγκοσμίως. Κάποια εκπαιδευτικά συστήματα δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στους ηγέτες, ενώ αντίθετα σε κάποια άλλα ο ρόλος του ηγέτη του σχολείου δεν είναι τόσο ξεχωριστός από την όλη ομάδα.

Τα τελευταία χρόνια, έχει κινηθεί το ενδιαφέρον πολλών μελετητών στον τομέα της εκπαίδευσης και της εκπαιδευτικής πολιτικής, το αντικείμενο της ηγεσίας στην εκπαίδευση και το ποιο θα ήταν το καταλληλότερο μοντέλο ηγεσίας σε αυτήν. Τρία από τα πιο σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας που απαντώνται και βιβλιογραφικά διεθνώς είναι τα εξής:

Η Μετασχηματιστική ηγεσία (transformational)

Ένα από τα επικρατέστερα μοντέλα ηγεσίας είναι η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία έχει ως κύριο χαρακτηριστικό ότι αναγνωρίζει και μεταχειρίζεται τον κάθε συμμετέχοντα, ως ξεχωριστή προσωπικότητα και του δίνει την ευκαιρία να αναπτύξει τις δυνατότητες του (Balyer, 2012).

Η Συναλλακτική ηγεσία (transactional)

Αυτό το μοντέλο ηγεσίας αποτελεί το δεύτερο πιο πολυαναφερομένο μοντέλο βιβλιογραφικά. Με βάση το μοντέλο αυτό ρόλος του ηγέτη είναι να μεριμνά για την όποια ανταλλαγή σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του (Σαββίδης, 2013), ενώ ταυτόχρονα πρέπει να έχει άποψη αναφορικά με το τι προσδοκούν οι υφιστάμενοι του από τον ίδιο.

Η κατανεμημένη ηγεσία (shared or distributed)

Μια μορφή ηγεσίας, για την οποία γίνεται λόγος έντονα, τα τελευταία χρόνια είναι η «κατανεμημένη». Πρόσφατες μελέτες έχουν καταδείξει πως μια ηγεσία για να είναι αποτελεσματική δεν πρέπει να ασκείται αποκλειστικά από έναν και μόνο ηγέτη, αλλά να κατανέμεται από τον ίδιο τον ηγέτη στα υπόλοιπα μέλη (MacBeath, 1998).

Παρακίνηση

Ορισμός της παρακίνησης

Πρόκειται για μια σύνθετη έννοια η οποία αφορά μια εσωτερική κατάσταση κάποιου ατόμου που με τη σειρά της επηρεάζει, αν όχι καθορίζει, τη συμπεριφορά του (Σαϊτής, 2005). Η Χατζηπαντελή (1999) πολύ εύγλωττα αναφέρει πως πρόκειται για «την προθυμία ενός μέλους μίας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της».

Στο χώρο της εκπαίδευσης, όταν γίνεται λόγος για παρακίνηση, αφορά τον διευθυντή ο οποίος προσπαθεί να επηρεάσει, να κατευθύνει θα λέγαμε τη συμπεριφορά των υφιστάμενων του, με σκοπό να επιτύχει τους στόχους του, προς όφελος της σχολικής μονάδας (Σαϊτής, 2008).

Ο Διευθυντής

Ο ηγέτης κάθε σχολικού οργανισμού, ο οποίος και παραδοσιακά είχε τον πρώτο λόγο στη λήψη αποφάσεων είναι ο διευθυντής. Η επιλογή που θα κάνει για το πώς θα ηγηθεί της ομάδας του, και το είδος του κλίματος που επιθυμεί να διαμορφώσει, στη σχολική του μονάδα, είναι οι παράγοντες που καθορίζουν σε ποιο βαθμό οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και κατά πόσο ο ίδιος παραμένει συγκεντρωτικός στην αρμοδιότητα του αυτή (Παπαευσταγγέλου, 2014).

Ο σύλλογος διδασκόντων

Ο σύλλογος διδασκόντων αποτελεί συλλογικό όργανο για τη χάραξη κατευθύνσεων, για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και την καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Έχει ευθύνη για την εφαρμογή του ωρολόγιου προγράμματος, την υγεία και την προστασία των μαθητών, την καθαριότητα των σχολικών χώρων και την οργάνωση της σχολικής ζωής. Ιεραρχεί τις σχολικές ανάγκες και φροντίζει για την αντιμετώπισή τους. Αξιοποιεί τις δυνατότητες συνεργασίας ανάμεσα στο διδακτικό προσωπικό και τους γονείς ή τους κοινωνικούς φορείς του τόπου (ΦΕΚ 1340 / Β' / 16-10-2002).

Ορισμός του συνεργατισμού

Ο συνεργατισμός προϋποθέτει τη συνένωση της προσπάθειας δυο ή περισσότερων ατόμων και σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις απαιτεί και τη συνένωση υλικών πόρων των μελών της ομάδας. Αυτό σημαίνει ότι ο θεμελιακός λίθος της ιδεολογίας του συνεργατισμού είναι η αυτοβοήθεια. Ο συνεργατισμός απαιτεί την ανάπτυξη δραστηριοτήτων από τα μέλη της ομάδας, για να προαχθεί το συμφέρον της ομάδας και το συμφέρον των μελών της ομάδας. Η έννοια του συνεργατισμού δεν είναι ταυτόσημη με την έννοια της συνεργασίας. Ο συνεργατισμός είναι μια μορφή συνεργασίας, έχει όμως πολύ πιο περιορισμένη έννοια (Κλήμης, 1980).

Η έρευνα

Αφορμή για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας στάθηκε, η τάση που τείνει να κυριαρχήσει στο διεθνές εκπαιδευτικό γίγνεσθαι, και αφορά τις αλλαγές στην εκπαιδευτική ηγεσία. Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας φαίνεται να παραδίδει τη σκυτάλη στο μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας και αυτό είναι ένα γεγονός που δε μπορεί να περάσει απαρατήρητο. Η αναζήτηση και διερεύνηση λοιπόν των στάσεων αλλά και των απόψεων των

διευθυντών/τριών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αποτέλεσε ενδιαφέρον του ερευνητή. Για το σκοπό της έρευνας επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα και ως εργαλείο η ημι-δομημένη συνέντευξη. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε ποιοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων καθώς και εξαγωγή συμπερασμάτων, για να ολοκληρωθεί η όλη έρευνα με την διατύπωση προτάσεων.

Ο σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας επιχειρήθηκε να πραγματοποιηθεί μέσα από τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία αναλύονται, θα μπορούσαμε να πούμε, σε τρεις θεματικούς άξονες.

Ο πρώτος θεματικός άξονας αφορά τον ρόλο του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο. Οι συμμετέχοντες διευθυντές κλήθηκαν να κάνουν μια κριτική σχετικά με τις δυσκολίες ή τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν στον ρόλο τους. Συγχρόνως, κλήθηκαν να αναφέρουν ποια κατά τη γνώμη τους είναι τα σημαντικότερα εφόδια για έναν επιτυχημένο διευθυντή και τέλος, αναφέρθηκαν και στον ρόλο τους ή το είδος της σχέσης τους με το σύλλογο διδασκόντων, μέλος του οποίου είναι και οι ίδιοι.

Στον δεύτερο άξονα τα ερωτήματα αποσκοπούσαν να ωθήσουν τους συμμετέχοντες να αναφέρουν τις γνώσεις τους σχετικά με το θεσμό της συναλλακτικής ηγεσίας. Να τους παρακινήσουν να ασκήσουν κριτική στη μορφή αυτή ηγεσίας και να αναφέρουν τη θέση τους απέναντι στην εφαρμογή ή μη της εν λόγω μορφής.

Τέλος, στον τρίτο άξονα έγινε προσπάθεια να σκιαγραφηθεί η λειτουργικότητα και η διοικητική αποτελεσματικότητα του σύγχρονου σχολείου μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Οι ερωτώμενοι διευθυντές καλούνταν να κάνουν κριτική σχετικά με τον παρόντα τρόπο λειτουργίας του σχολείου, τις δυσκολίες που παρουσιάζονται, τις ανάγκες και τις αλλαγές που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν. Σημαντικό κομμάτι σε αυτόν τον άξονα καταλαμβάνει και η συζήτηση γύρω από το θέμα της λήψης αποφάσεων.

Το θέμα της έρευνας, ο σκοπός, αλλά και οι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι προκαθορίζουν τη χρήση της ποιοτικής έρευνας ως την καταλληλότερη μέθοδο που θα οδηγήσει τον ερευνητή στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ως ερευνητική τεχνική επιλέχθηκε η ημι-δομημένη συνέντευξη. Για να καταστεί σαφές προτάθηκαν συγκεκριμένες ερωτήσεις τις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν, με βασικό σκοπό την άντληση πληροφοριών και γνώσεων. Η επιλογή της ημι-δομημένης συνέντευξης έγινε, διότι αποτελεί μια ευχάριστη και ευέλικτη διαδικασία λόγω της άμεσης αλληλεπίδρασης και του ελεύθερου διαλόγου με τους ερωτώμενους (Μάγος, 2005). Αναλυτικότερα, σε αυτού του τύπου το εργαλείο της δεν υπάρχει περιορισμός στην δόμηση, καθώς επιτρέπεται η εναλλαγή ερωτήσεων, αλλά και η πρόσθεσή τους (Ιωσηφίδης, 2003).

Στην παρούσα ερευνητική διαδικασία οι συνεντεύξεις με τα υποκείμενα πραγματοποιήθηκαν μέσω skype, λόγω της πανδημίας, χωρίς την παρουσία τρίτων. Οι δέκα ερωτήσεις οι οποίες τέθηκαν αφορούσαν προσωπικές στάσεις, αντιλήψεις, αλλά και πρακτικές που ακολουθούν οι διευθυντές/τριες σχετικά με τη διοίκηση του σχολείου που υπηρετούν. Έπειτα πραγματοποιήθηκε ποιοτική ανάλυση κι επεξεργασία της δομημένης συνέντευξης του περιεχομένου για την εξαγωγή των συμπερασμάτων.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι μάχιμοι εκπαιδευτικοί και αυτή τη στιγμή εκτελούν χρέη ως διευθυντές και διευθύντριες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, στον νομό της Κεντρικής Μακεδονίας και συγκεκριμένα στην Ανατολική Θεσσαλονίκη. Πρόκειται για τέσσερις άνδρες και έξι γυναίκες. Όλοι τους έχουν διδακτική εμπειρία μεγαλύτερη των δέκα χρόνων και το ηλικιακό τους εύρος ποικίλει. Μια γυναίκα είναι έως 40 ετών, ένας άντρας και μια γυναίκα είναι στην κατηγορία των 41-50 ετών και τρεις άνδρες και μια γυναίκα είναι άνω των 50. Η προϋπηρεσία τους ως διευθυντές/τριες δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Μια γυναίκα είναι στη θέση της διευθύντριας λιγότερο από πέντε έτη, δυο άντρες και δυο γυναίκες είναι στη θέση

του διευθυντή έως και δέκα έτη, ενώ άλλοι δυο άντρες και τρεις γυναίκες είναι στη θέση αυτή περισσότερο από δέκα έτη. Αναφορικά με την μετεκπαίδευσή τους, μια γυναίκα από τους συμμετέχοντες είχε διδακτορικό, πέντε είχαν μεταπτυχιακό, μια γυναίκα είχε δεύτερο πτυχίο και δυο άντρες και μια γυναίκα είχαν σεμινάριο στη διοίκηση σχολικών μονάδων.

Η επιλογή των διευθυντών/τριών που έλαβαν μέρος στην έρευνα έγινε με τη μέθοδο της χιονοστιβάδας. Ο ερευνητής επέλεξε στην αρχή της έρευνας κάποια άτομα- κλειδιά από το σύνολο του δείγματος τα οποία με τη σειρά τους οδήγησαν στον εντοπισμό των υπολοίπων συμμετεχόντων. Η γνώση, η κοινωνική δικτύωση και τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά βοήθησαν σε αυτό.

Στο τελικό δείγμα συμπεριλήφθηκαν άτομα με χαρακτηριστικά διαφορετικά από αυτά που αρχικά είχαν συμπεριληφθεί, έτσι ώστε να υπάρχει πιο ολοκληρωμένη και αντικειμενική εικόνα (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Η διαδικασία των δομημένων συνεντεύξεων έλαβε χώρα τον Σεπτέμβριο και τον Οκτώβριο του 2020 μέσω skype μετά από προκαθορισμένα ραντεβού. Την μέθοδο αυτή επέβαλλε η επιδημιολογική κατάσταση της χώρας λόγω του covid-19, μολονότι οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες είναι σε θέση ευθύνης σε περιοχές της Ανατολικής Θεσσαλονίκης, όπου βρίσκεται η έδρα του ερευνητή.

Η διάρκεια των συνεντεύξεων κυμάνθηκε από 23 έως 30 λεπτά, οι περισσότερες ωστόσο διήρκεσαν 25 λεπτά, χρόνος που είχε αναφερθεί εξαρχής στους συμμετέχοντες ως πιθανός χρόνος διάρκειας της συζήτησης. Οι ερωτώμενοι είχαν ενημερωθεί προηγουμένως για τον σκοπό και το περιεχόμενο της έρευνας και ενδεχομένως για κάποιους όρους της έρευνας (που θα έρχονταν διευκρίνησης) σε προφορικό επίπεδο.

Η συνέντευξη απαρτιζόταν από έντεκα βασικά ερωτήματα στα οποία οι ερωτώμενοι καλούνταν να τοποθετηθούν και να εκφράσουν τη γνώμη τους. Τα ερωτήματα αυτά με τη σειρά τους γεννούσαν άλλα υπό-ερωτήματα από τα οποία γεννήθηκαν πολλά και γόνιμα για προβληματισμό συμπεράσματα. Οι συνεντεύξεις μαγνητοσκοπήθηκαν και στη συνέχεια απομαγνητοφωνήθηκαν από τον ερευνητή ως ξεχωριστά αρχεία κειμένου (word). Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ομαδοποιήθηκαν και παρατίθενται στο παράρτημα της παρούσας έρευνας.

Αποτελέσματα

Σχετικά με τη λειτουργικότητα και διοικητική αποτελεσματικότητα του σύγχρονου ελληνικού σχολείου

Ερωτώμενοι, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες σε αυτή την ερώτηση, στην πλειοψηφία τους δεν έδωσαν πολύ ξεκάθαρη απάντηση, καθώς δεν διαχώρισαν το ερώτημα, όπως θα άρμοζε. Η πλειοψηφία απάντησε ενιαία στο ερώτημα και τοποθετήθηκε αρνητικά, θέτοντας ως κύριο εμπόδιο την γραφειοκρατία. Πιο συγκεκριμένα 7 από τους δέκα συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις απάντησαν πως δε θεωρούν το σύγχρονο σχολείο ούτε λειτουργικό, ούτε διοικητικά αποτελεσματικό (Θεοφιλίδης, 2012).

Από τις τοποθετήσεις της πλειοψηφίας διαφοροποιούνται ξεκάθαρα οι Σ8 και Σ9 οι οποίοι θεωρούν, ο καθένας από τη σκοπιά του, πως το σύγχρονο σχολείο είναι και λειτουργικό και διοικητικά αποτελεσματικό. Σε αυτό το σημείο, να τονίσουμε πως και οι δυο είναι διευθυντές σε ολιγοθέσια σχολεία και προφανώς, τα προβλήματα, αλλά και οι συνθήκες που συναντούν είναι διαφορετικά.

Σχετικά με την ενεργή συμμετοχή συλλόγου διδασκόντων στη διοίκηση του σχολείου

Στην ερώτηση των συνεντευζομένων σχετικά με το αν συμμετέχει ο σύλλογος διδασκόντων ενεργά ή όχι στη διοίκηση του σχολείου, υπήρξαν αρκετοί από τους συμμετέχοντες οι οποίοι ζήτησαν διευκρίνηση για τον όρο «συμμετοχή». Από τους δέκα

συμμετέχοντες μόνο οι δυο (Σ1 και Σ4) ανέφεραν πως οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν με χαρά στη διοίκηση. Κάποιοι άλλοι ήταν εντελώς αρνητικοί (Σ5, Σ6, Σ2, Σ9) με μερικούς να προβάλλουν σημαντικά επιχειρήματα για την άποψη τους Η Γόγολα (2016) σχετικά με αυτό αναφέρει πως η δομή του εκάστοτε σχολείου, το μέγεθος του, τα πιεστικά και ανελαστικά αναλυτικά προγράμματα περιορίζουν το χρόνο των εκπαιδευτικών και την έλλειψη της συλλογικής κουλτούρας και άρα και τη διάθεση τους για συμμετοχή στη διοίκηση. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως ο διευθυντής παίρνει το επίδομα, εκείνος χαιρεί της εκτίμησης λόγω αξιώματος στην τοπική κοινωνία, άρα εκείνος πρέπει να σηκώνει το βάρος των επιλογών και της ευθύνης.

Σχετικά με τον ρόλο του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο (εμπόδια και δυσκολίες)

Από τις πιο ενδιαφέρουσες ερωτήσεις της συνέντευξης, αποδείχθηκαν για τους ερωτώμενους, αυτές που αναφέρονται στο ρόλο του διευθυντή, στις δυσκολίες που συναντά και στα χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να έχει.

Οι περισσότεροι ερωτώμενοι απάντησαν πως το έργο του διευθυντή σήμερα είναι αρκετά δύσκολο (Σ1, Σ2, Σ3, Σ5, Σ6, Σ8) και πολυσύνθετο (Σ2, Σ4, Σ10). Δυσκολίες που αναφέρθηκαν ήταν η συνθετότητα του ρόλου (διοικητικά και εκπαιδευτικά καθήκοντα), η έλλειψη βοήθειας από τους συντονιστές, η προσπάθεια να υπάρχει ισορροπία στις ανθρώπινες σχέσεις, όπως ανάμεσα στα άτομα που απαρτίζουν τον σύλλογο διδασκόντων, ανάμεσα στον σύλλογο διδασκόντων και στον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, ακόμα και στον σύλλογο διδασκόντων και την τοπική κοινωνία (Πασιαρδής, 2014).

Σχετικά με τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανέφερε ως κύριο χαρακτηριστικό του σύγχρονου διευθυντή τη δημοκρατικότητα (Σ1, Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ8, Σ10) και με όσα αυτή συνδέεται, όπως ο σεβασμός και η δικαιοσύνη, η ίση αντιμετώπιση όπως αναφέρει και ο Πασιαρδής (2014). Επιπρόσθετα, ένα ακόμα χαρακτηριστικό που ανέφεραν είναι το να είναι «ηγέτης», να έχει όραμα και να μπορεί να εμπνέει (Σ1, Σ2, Σ4, Σ6, Σ9, Σ10), αλλά και να διαθέτει ικανότητες οργάνωσης, η οποία είναι ένα άλλο στοιχείο που θεωρήσαν σημαντικό κάποιοι από τους ερωτώμενους (Σ2, Σ5, Σ6, Σ7, Σ10).

Κάποια ακόμα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν από τους ερωτωμένους ήταν τα εξής: ένας καλός διευθυντής πρέπει να ξέρει να «ακούει» και να «αξιοποιεί αυτά που ακούει» (Σ3, Σ4, Σ5, Σ10), «να συμβουλεύει» (Σ2, Σ3, Σ5) και να «υποστηρίζει όσους τον έχουν ανάγκη» (Σ3, Σ5). Παράλληλα, πρέπει ο ίδιος να είναι «ευέλικτος» (Σ2, Σ5, Σ10), «ανοιχτόμυαλος» (Σ10), «διαλλαχτικός» (Σ1), «διπλωμάτης» (Σ1), να «μπορεί να διαχειρίζεται κρίσεις» (Σ6, Σ7) και «ενίοτε να χρησιμοποιεί και αυταρχικές μεθόδους, όταν ο σύλλογος διδασκόντων είναι ανώριμος να πάρει κάποιες ζωτικές αποφάσεις ή πρωτοβουλίες» (Σ9).

Σχετικά με τη λειτουργικότητα και τον χαρακτήρα του συλλόγου διδασκόντων

Όλοι οι ερωτώμενοι συμφωνούσαν πως ο σύλλογος διδασκόντων είναι λειτουργικός με μόνη εξαίρεση την Σ5 η οποία διαφοροποιήθηκε ελαφρώς και ανέφερε χαρακτηριστικά πως η ίδια θα τον προσδιόριζε ως «μίνιμουμ λειτουργικό» καθώς θα μπορούσε να κάνει πολύ περισσότερα από όσα κάνει.

Η συνέχεια της ίδιας ερώτησης αφορούσε το αν ο σύλλογος διδασκόντων προγραμματίζει και προνοεί για διάφορες δράσεις και καταστάσεις. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι ανέφεραν πως η πανδημία επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τον ρόλο αυτό του συλλόγου διδασκόντων. Ανεξάρτητα από την επιρροή της πανδημίας ωστόσο, οι περισσότεροι ερωτώμενοι ανέφεραν πως δεν συνηθίζουν να προγραμματίζουν πέραν από τα τυπικά και υποχρεωτικά στην αρχή της χρονιάς. Συνήθως, όταν παρουσιάζεται κάτι, το αντιμετωπίζουν εκείνη τη στιγμή, πράγμα που αναφέρουν και οι Leithwood, & Langi (2000).

Σχετικά με τις συγκρούσεις στο σύλλογο διδασκόντων

Στη συγκεκριμένη ερώτηση υπήρχε η μεγαλύτερη σύμπνοια στις απαντήσεις με εννιά στους δέκα ερωτηθέντες να κάνουν λόγο μόνο για απλές διαφωνίες, ήπιας μορφής μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων και μόνο μία ερωτώμενη να διαφοροποιείται λίγο περισσότερο σχετικά με την ένταση. Οι λόγοι για τους οποίους υπάρχουν οι διαφωνίες αφορούν το ωράριο (Σ2, Σ3), το πρόγραμμα (Σ4, Σ5, Σ7), ή τον ετήσιο προγραμματισμό (Σ1, Σ6, Σ8). Στο κομμάτι των συγκρούσεων και σύμφωνα με τον Σαΐτης (2008), μεγάλο μερίδιο ευθύνης συνήθως έχει και ο ίδιος ο διευθυντής, κάτι που δεν είδαμε να αναφέρεται από κανέναν από τους ερωτώμενους. Η διατήρηση ισορροπιών μέσα σε μια σχολική μονάδα είναι επίσης ένα πολύ δύσκολο και σημαντικό έργο, καθώς συχνά, παρουσιάζονται συγκρούσεις που δυσχεραίνουν τη λήψη αποφάσεων.

Σχετικά με τον όρο «Συμμετοχική διοίκηση»

Ερωτηθέντες οι συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις αν γνωρίζουν τον όρο «Συμμετοχική διοίκηση», όλοι ανεξαιρέτως ανέφεραν πως τον γνωρίζουν και είπαν τι ξέρουν γι' αυτόν. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν πολύ ενδιαφέρουσες. Ενδεικτικά, θα αναφέρουμε τις απόψεις κάποιων από τους συμμετέχοντες. Ο Σ1 ανέφερε πως είναι «*όταν ο διευθυντής συντονίζει και συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευτικοί στη διοίκηση*», ενώ η Σ2 αναφέρει με τη σειρά της «*είναι αυτό που συμβαίνει ή πρέπει να συμβαίνει στα σχολεία. «*Το σχολείο να διοικείται από όλους τους συμμετέχοντες και ο διευθυντής να έχει ρόλο ενορχηστρωτή*» και η Σ3 αναφέρει «*πως είναι όταν ο καθένας από τη μεριά του βοηθά στο διοικητικό έργο και οι αποφάσεις παίρνονται από κοινού*». Ενδιαφέρουσα είναι και η τοποθέτηση της Σ10 «*Συμμετοχική διοίκηση είναι το να συμμετέχουν περισσότεροι από ένας στη διοίκηση. Τείνουμε προς τα εκεί. Το μέλλον θέλει το διευθυντή ως μάνατζερ*».*

Σχετικά με την εφαρμογή της συμμετοχικής διοίκησης στα πλαίσια του σχολείου

Τα αποτελέσματα που συγκεντρώθηκαν από τις απαντήσεις των διευθυντών και των διευθυντριών σε αυτή την ερώτηση, είναι πολύ ενδιαφέροντα και ίσως όχι τα αναμενόμενα. Ενώ από την προηγούμενη κιάλας ερώτηση φαινόταν, πως όλοι τάσσονταν υπέρ της συμμετοχικής διοίκησης στην εκπαίδευση, ως ένα μέσο, δίκαιο και λειτουργικό, οι απαντήσεις που έδωσαν σε αυτή την ερώτηση άλλαξαν κατά πολύ την στάση τους απέναντι σε αυτό το μοντέλο διοίκησης. Χαρακτηριστικά παρατηρείται πως μόνο μία από τους συμμετέχοντες η Σ3 είπε ξεκάθαρα πως θεωρεί πως αυτό είναι το μοντέλο που πρέπει να εφαρμόζεται στη διοίκηση της εκπαίδευσης και πως είναι εφικτό στο άμεσο μέλλον να πραγματοποιηθεί.

Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες ως επί το πλείστον είχαν θετική στάση αλλά έθεταν πολλές προϋποθέσεις για την εφαρμογή της, όπως την ύπαρξη ενός σαφούς νομικού πλαισίου που θα προστάτευε εξίσου όλους όσους συμμετέχουν (Σ6, Σ10), τη σταθερότητα στο προσωπικό του συλλόγου διδασκόντων έτσι ώστε να υπάρχει εμπιστοσύνη (Σ5), τη σχετική εκπαίδευση του συλλόγου (Σ5 και Σ10), και την επαγγελματική ωριμότητα όπως αναφέρει ο (Σ9) Πασιαρδής (2014).

Δεν έλλειψαν ωστόσο και οι τοποθετήσεις που ανέφεραν τις δυσκολίες μιας τέτοιας εφαρμογής, όπως ο Σ1 ο οποίος είπε πως και τώρα ισχύει σε κάποιες περιπτώσεις, αλλά «*αφενός είναι μια μέθοδος πολύ χρονοβόρα και αφετέρου πολύ συχνά δεν καταλήγει πουθενά*». Και ο Σ4 όμως ανέφερε πως είναι μια μορφή διοίκησης για τα «*εύκολα*». Στα «*σοβαρά, στα δύσκολα*» κατά τη γνώμη του και σύμφωνα με τους (Παπαδιαμαντάκη & Φραγκούλης, 2012). δε θα μπορέσει, αλλά και δε θα θέλει να ανταπεξέλθει.

Σχετικά με την εξαίρεση ατόμων από τη διοίκηση

Σε γενικές γραμμές οι απαντήσεις των συμμετεχόντων συνέκλιναν μεταξύ τους, καθώς οι εφτά από τους δέκα ανέφεραν πως δεν πρέπει κανείς να εξαιρείται από το συμμετοχική διοίκηση. Όλοι έχουν λόγο, όλοι έχουν άποψη και φωνή και πρέπει να ακούγεται. «Ειδικά οι αναπληρωτές», αναφέρει η Σ2, «έχουν φρέσκες ιδέες και όραμα και θα έπρεπε να τους δίνεται περισσότερο βήμα να εκφραστούν». Ο Σ4 ανέφερε πως ακόμα και σε αυτούς που έχουν λιγότερες δυνατότητες θα πρέπει να δίνεται ρόλος και να τους εμπλέκει κανείς με σκοπό να ανακαλύπτουν τις δυνατότητές τους.

Στον αντίποδα υπήρχαν και τρεις διευθυντές και διευθύντριες οι οποίοι υποστήριξαν πως αν κάποιος δεν επιθυμεί, δεν μπορείς να τον αναγκάσεις να εμπλακεί, καθώς πρώτον δε θα κάνει αυτό που θα του ανατεθεί σωστά (Σ9) και επίσης δεν είναι δημοκρατικό, όπως ανέφερε ο Σ7. Η Σ10 από την άλλη έθεσε μια ακόμα παράμετρο, η οποία αφορούσε τα άτομα, όχι που δε θα ήθελαν να εμπλακούν, αλλά τα άτομα που δε συμμετέχουν «επαρκώς» σε έναν σύλλογο (λόγω περιορισμένων ωρών σε ένα σχολείο). Για τα άτομα αυτά λοιπόν είτε πως κατά τη γνώμη της θα έπρεπε να έχουν «φωνή», αλλά όχι δικαίωμα ψήφου σε ένα σύλλογο.

Σχετικά με το αν ο διευθυντής επικυρώνει την απόφαση του Συλλόγου Διδασκόντων ή ο Σύλλογος Διδασκόντων επικυρώνει την απόφαση του διευθυντή

Οι πιο πολλοί διευθυντές/τριες (Σ1, Σ2, Σ5, Σ7, Σ8, Σ9) απάντησαν ξεκάθαρα πως ο διευθυντής επικυρώνει τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων, ανεξαρτήτως θέματος ή σοβαρότητας, όντας μέλος του συλλόγου και ο ίδιος. (Γόγολα, 2016). Υπήρχε φυσικά και αυτή η μερίδα των ερωτώμενων οι οποίοι δήλωσαν πως το ποιος επικυρώνει τις αποφάσεις ποιοι, εξαρτάται από το είδος της απόφασης που πρέπει να παρθεί (Σ3, Σ6).

Ο Σ4 από τη μεριά του έδωσε μια άλλη οπτική στην ερώτηση λέγοντας πως ένα μεικτό μοντέλο είναι το ιδανικότερο, καθώς κανένα από τα άλλα δυο δεν είναι το απόλυτο. Ο σύλλογος διδασκόντων έχει ανάγκη από ένα «εξιλαστήριο θύμα» αν η απόφαση που πάρει αποδειχτεί λανθασμένη και ο ίδιος ο διευθυντής έχει ανάγκη από την επικύρωση και τη στήριξη του συλλόγου διδασκόντων στις επιλογές του. Αλλά και η Σ10 με τη σειρά της, πρόσθεσε μια άλλη οπτική του θέματος, διαφοροποιώντας τη θέση της σημαντικά. Εκείνη υποστηρίζει πως επί της ουσίας ο διευθυντής παίρνει τις αποφάσεις και ο σύλλογος επικυρώνει, απλά ένα από τα προσόντα ενός ικανού διευθυντή/ηγέτη είναι να μην αφήνει τον σύλλογο του να το καταλάβει αυτό. Να δρα με τέτοιο τρόπο, ώστε ο σύλλογος διδασκόντων να νομίζει πως αποφασίζει ο ίδιος και ο διευθυντής απλά είναι με το μέρος του, επικυρώνοντας, κάθε του απόφαση.

Σχετικά με τη δυνατότητα ύπαρξης σχολείου χωρίς διευθυντή

Στο κλείσιμο της συνέντευξης και ως συμπέρασμα της όλης συζήτησης οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση, αν ένα σχολείο μπορεί να λειτουργήσει χωρίς διευθυντή. Στην πλειοψηφία των απαντήσεων υπήρχε σύμπνοια, (με μια μόνο εξαίρεση της Σ5). Οι ερωτώμενοι απάντησαν αρνητικά, πως ένα σχολείο δε μπορεί να υπάρξει χωρίς διευθυντή, καθώς ο ρόλος του είναι πολυσήμαντος και καθοριστικός όπως εξίσου χαρακτηριστικά αναφέρουν και οι Γόγολα, & Κάτσης (2017).

Αξιοσημείωτη είναι η τοποθέτηση της Σ5 η οποία αναφέρει πως κατά της γνώμη της ένα σχολείο πολύ εύκολα θα λειτουργούσε χωρίς διευθυντή «Αρκεί να έχει έναν γραμματέα και έναν συντηρητή για τα κτιριακά και μια επιτροπή από εκπαιδευτικούς που θα αλλάζει εκ περιτροπής για τα υπόλοιπα θέματα». Με αυτόν τον τρόπο, επεξήγησε πως θέλει να δείξει μεν το πολυσύνθετο του ρόλου του διευθυντή από τη μια και το διεκπεραιωτικό χαρακτήρα από την άλλη.

Συμπεράσματα

Από τις απαντήσεις που συλλέχθηκαν από τους συνεντευξιζόμενους, την κωδικοποίηση τους και την ανάλυσή τους, τα συμπεράσματα που προέκυψαν είναι πλούσια και μεστά. Σε κάθε μια από τις ερωτήσεις εξήχθησαν διαφορετικά συμπεράσματα που τις περισσότερες φορές ωστόσο συνέπιπταν με το γενικό κλίμα των συνεντεύξεων.

Στην ερώτηση σχετικά με το αν το σύγχρονο σχολείο είναι λειτουργικό και διοικητικά αποτελεσματικό, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων διευθυντών/ντριών χαρακτήρισε το σύγχρονο σχολείο διοικητικά αποτελεσματικό, μολονότι οι περισσότεροι ανέφεραν την γραφειοκρατία ως ανασταλτικό παράγοντα. Ένας λόγος που πιθανόν οι περισσότεροι χαρακτήρισαν το σχολείο διοικητικά αποτελεσματικό, ενώ τόνισαν τόσο σε αυτή την ερώτηση, όσο και στην πορεία της συνέντευξης, πολλές από τις δυσκολίες που συναντούν στην διοίκηση, είναι το γεγονός πως η διοικητική αποτελεσματικότητα ή όχι του σχολείου τους είναι δική τους ευθύνη.

Στη δεύτερη ερώτηση που αφορά την ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευτικών στο σύλλογο διδασκόντων, οι απόψεις διίστανται. Κάποιοι ανέφεραν πως οι εκπαιδευτικοί χαίρονται να συμμετέχουν στο σύλλογο διδασκόντων, ενώ κάποιοι άλλοι μίλησαν για την έλλειψη διάθεσης των εκπαιδευτικών να ξεφύγουν από το ωράριο τους, δεδομένου ότι οι σύλλογοι διδασκόντων πραγματοποιούνται μετά το πέρας του διδακτικού ωραρίου. Υπήρχαν και κάποιοι που έθεσαν τον παράγοντα της σχέσης εργασίας των εκπαιδευτικών (μόνιμοι εκπαιδευτικοί και αναπληρωτές) ως καθοριστικό παράγοντα σε ό,τι αφορά το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν στο σύλλογο διδασκόντων. Ωστόσο, και σε αυτή την περίπτωση, οι εκπαιδευτικοί διχάστηκαν, καθώς οι μισοί χαρακτήρισαν πως ο ρόλος των αναπληρωτών εκπαιδευτικών είναι ιδιαίτερα ενεργός, καθώς έχουν όρεξη και διάθεση να προσφέρουν και να δημιουργήσουν νέα πράγματα, ενώ κάποιοι άλλοι, αντίθετα, χαρακτήρισαν το ρόλο των αναπληρωτών εκπαιδευτικών ως αδιάφορο, καθώς είναι προσωρινός. Γενικά, καθ' όλη τη διάρκεια των συνεντεύξεων, υπήρξε πολλές φορές ο διαχωρισμός μεταξύ μόνιμων και αναπληρωτών εκπαιδευτικών.

Η ερώτηση που αφορούσε τον ρόλο του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο ήταν μια από τις πιο ενδιαφέρουσες ερωτήσεις στην οποία στάθηκαν για αρκετή ώρα οι ερωτώμενοι. Όλοι οι ερωτώμενοι (πλην μιας διευθύντριας) απάντησαν πως το έργο του σύγχρονου διευθυντή είναι απαιτητικό, πολυδιάστατο και δύσκολο. Απαιτεί πολλές διαφορετικές γνώσεις σε πολλούς τομείς εκτός από το εκπαιδευτικό κομμάτι, για τους οποίους κανείς θεωρητικά δεν τον έχει προετοιμάσει (Γόγολα, & Κάτσης, 2017). Ο διευθυντής κατέχει μια θέση ισχύος την οποία αξία έχει κερδίσει και για την οποία κανείς δεν πρόκειται να τον βοηθήσει. Γενικά, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί λειτουργούν με κάποιου είδους καχυποψία και εγκράτεια απέναντι στον διευθυντή, δεδομένου ότι εκείνος απολαμβάνει των οικονομικών απολαβών που προϋποθέτει η θέση του.

Η επόμενη ερώτηση η οποία συμπληρώνει την προηγούμενη αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Με βάση τους ερωτώμενους ένας σύγχρονος διευθυντής πρέπει να έχει γνώσεις ψυχολογίας, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, λογιστικής, νομικής, υλικοτεχνικές γνώσεις σε πολλούς τομείς κ.ά. Η μεγαλύτερη έμφαση ωστόσο, δόθηκε στην ικανότητα που πρέπει να έχει στο να χειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό και να τηρεί τις ισορροπίες ανάμεσα σε όλους, ενώ παράλληλα πρέπει να είναι δίκαιος, αμερόληπτος, καλός ακροατής. Ιδιαίτερη αναφορά έγινε και στην ιδιότητα του διευθυντή ως ηγέτη, ως παρακινητή και εμπνευστή για το σύλλογο διδασκόντων. Ένας διευθυντής επίσης, πρέπει να ελίσσεται, να προσαρμόζεται και να μην έχει στεγανά.

Το ερώτημα που αφορούσε τη λειτουργικότητα και το χαρακτήρα του Συλλόγου Διδασκόντων δε συγκέντρωσε ιδιαίτερα εύγλωττες απαντήσεις. Οι περισσότεροι διευθυντές/ντριες ανέφεραν πως, λόγω της πανδημίας covid-19, η λειτουργικότητα και ο ρόλος του συλλόγου σχετικά με το κομμάτι των αποφάσεων περιορίστηκε σημαντικά,

ωστόσο σε γενικές γραμμές ο εκάστοτε σύλλογος είναι λειτουργικός. Οι ερωτώμενοι θεωρούν πως ο σύλλογος διδασκόντων έχει αρκετή δύναμη αλλά και διάθεση να προγραμματίσει και να αποφασίσει πράγματα που αφορούν την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Ανάμεσα στις απαντήσεις υπήρχαν και κάποιοι που χαρακτήρισαν τον τρόπο που λειτουργεί ο σύλλογος διδασκόντων «φοβικό» ή που ανέφεραν πως είναι «λειτουργικός στο μίνιμουμ», αλλά αυτοί ήταν η μειοψηφία και πάντα υπάρχει μια μειοψηφία που διαφωνεί.

Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, η επόμενη αφορά τις συγκρούσεις που τυχόν λαμβάνουν χώρα στον σύλλογο διδασκόντων. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων για μια ακόμη φορά συμφώνησε πως σε γενικές γραμμές δεν υπάρχουν συγκρούσεις παρά ήπιες διαφωνίες και αυτές για διαδικαστικά θέματα, όπως το ωρολόγιο πρόγραμμα, εκδηλώσεις κ.ά. Υπήρξε μια τοποθέτηση η οποία αναφέρθηκε στις συγκρούσεις «του παλιού με το καινούριο» και για μια ακόμη αναφορά διαχωρίστηκε ο ρόλος των μόνιμων εκπαιδευτικών και των αναπληρωτών εκπαιδευτικών. Επιπρόσθετα, αναφέρθηκε και ο ρόλος που διαδραματίζει ο ηγέτης-διευθυντής στην ύπαρξη ή όχι συγκρούσεων, στο σύλλογο διδασκόντων. Σε αυτό το σημείο υπήρχαν ερωτώμενοι οι οποίοι είπαν πως ο σωστός ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστεί τέτοιες καταστάσεις για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Η ερώτηση που αφορούσε το αν γνωρίζουν οι διευθυντές/τριες τον όρο «Συμμετοχική Διοίκηση» ήταν άλλη μια από τις ερωτήσεις που συγκέντρωσε τις πιο ενδιαφέρουσες απαντήσεις. Όλοι οι ερωτώμενοι γνώριζαν τον όρο, όπως και το γεγονός πως τώρα ισχύει η μετασχηματιστική ηγεσία και τείνουμε προς την συμμετοχική διοίκηση. Κάποιοι μάλιστα άτυπα ανέφεραν πως ισχύει και σήμερα και πως τα μηνύματα για το μέλλον είναι πολύ ελπιδοφόρα. Εκτός από τον όρο, όλοι γνώριζαν πλεονεκτήματα αλλά και τα όποια μειονεκτήματα τυχόν έχει.

Η επόμενη ερώτηση σε συνέχεια της προηγούμενης αναφερόταν στο πώς θα ήταν η εφαρμογή της συμμετοχικής διοίκησης στα πλαίσια του σχολείου. Με εξαίρεση τις απαντήσεις μιας ερωτώμενης, η οποία ήταν αρνητική από ιδεολογικής απόψεως, καθώς θεωρούσε πως για να συμμετάσχουν οι εκπαιδευτικοί στη διοίκηση, θα πρέπει να αμειφθούν και να έχουν τις ελαφρύνσεις που έχει και ο διευθυντής στο εκπαιδευτικό έργο (μια άποψη που θα έπρεπε να ερευνηθεί στο μέλλον), οι υπόλοιποι ερωτώμενοι συνέκλιναν στις απαντήσεις τους. Θεωρούν τη συμμετοχική διοίκηση ως πιο δημοκρατικό και δίκαιο μέσο διοίκησης, αρκεί να υπάρχουν προϋποθέσεις, όπως νομοθετικό πλαίσιο, σαφείς στόχοι, σταθερότητα στον σύλλογο διδασκόντων, επαγγελματική ωριμότητα κ.ά. Στα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου διοίκησης ανέφεραν πως είναι χρονοβόρα και πολλές φορές λόγω πολυφωνίας, μπορεί να μην καταφέρουν να πάρουν οι εμπλεκόμενοι μια απόφαση.

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε το αν θα πρέπει κάποιος να εξαιρείται από τη συμμετοχική διοίκηση και κατ'επέκταση αν κάποιος εκπαιδευτικός θα πρέπει να εξαιρείται από τον σύλλογο διδασκόντων. Στην ερώτηση αυτή υπήρχε πλήρης ομοφωνία, καθώς όλοι οι ερωτηθέντες συμφώνησαν πως κανένας δεν πρέπει να εξαιρείται από τον, σύλλογο διδασκόντων (εκτός αν το επιθυμεί ο ίδιος). Σε όλους πρέπει να δίδεται το βήμα, να δίδεται η ευκαιρία να ακουστεί η φωνή τους με όσο μικρή ή μεγάλη εμπειρία και αν έχουν (και για άλλη μια φορά τέθηκε ο διαχωρισμός μεταξύ μόνιμων εκπαιδευτικών και αναπληρωτών εκπαιδευτικών).

Άλλο ένα σοβαρό ερώτημα που τέθηκε στους ερωτώμενους αφορούσε το αν ο διευθυντής επικυρώνει την απόφαση του Συλλόγου Διδασκόντων ή ο Σύλλογος Διδασκόντων επικυρώνει την απόφαση του διευθυντή. Και σε αυτό το ερώτημα τα συμπεράσματα που εξήχθησαν ήταν πολύ ενδιαφέροντα. Οι περισσότεροι ανέφεραν πως ο διευθυντής επικυρώνει τις αποφάσεις που παίρνει ο σύλλογος διδασκόντων, καθώς αυτό είναι το πιο δίκαιο και το πιο δημοκρατικό. Άλλωστε και ο ίδιος είναι μέλος του συλλόγου διδασκόντων. Δεν έλλειψαν και εκείνοι οι διευθυντές που άφησαν να υπονοηθεί πως οι αποφάσεις που παίρνονται στο σύλλογο διδασκόντων είναι ούτως ή άλλως μικρής σημασίας, καθώς οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται πριν φτάσουν προς απόφαση στο σχολικό πλαίσιο. Όπως επίσης δεν

έλλειψαν και οι μικρής σημασίας ενστάσεις και συγκεκριμένα, πως για κάποια θέματα ο διευθυντής θα έπρεπε να έχει αποκλειστικά την ευθύνη στη λήψη αποφάσεων, όπως για παράδειγμα τα οικονομικά θέματα του σχολείου. Γενικά, ο θέμα της ευθύνης συσχετίστηκε άμεσα με αυτή την ερώτηση και πολλοί διευθυντές/τριες εξέφρασαν το φόβο εκ μέρους των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν τα οικονομικά του σχολείου, καθώς εμπεριέχεται δημόσιο χρήμα.

Η τελευταία και καταληκτική ερώτηση αφορούσε το αν μπορεί να υπάρξει σχολείο χωρίς να υπάρχει διευθυντής να το διευθύνει. Με εξαίρεση τη μια διευθύντρια, οι υπόλοιποι συμμετέχοντες ήταν κάθετα αρνητικοί πως δεν μπορεί να υπάρξει σχολείο χωρίς την ύπαρξη του διευθυντή. Ο διευθυντής είναι απαραίτητος ως ηγέτης, ως πρόσωπο ευθύνης, ως πρόσωπο αναφοράς, ως εμπνευστής, ως διαμεσολαβητής. Με λίγα λόγια, ο διευθυντής είναι απαραίτητος το λιγότερο ως συντονιστής.

Μέσα λοιπόν από την ανάλυση των 11 ερωτήσεων στις οποίες απάντησαν οι 10 συνεντευξιαζόμενοι, αναδείχθηκε ο ρόλος του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο, η σημαντικότητα του ρόλου αυτού και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να τον διέπουν για να είναι επιτυχημένος. Στη συνέχεια, έγινε λόγος για το μοντέλο της Συμμετοχικής Διοίκησης, για το αν αυτό μπορεί να εφαρμοστεί στην εκπαίδευση και το αν πρέπει όλοι να συμμετέχουν στη διοίκηση. Από τη συζήτηση δε θα μπορούσε να λείπει η αναφορά στον Σύλλογο διδασκόντων, στη λειτουργικότητα του, στις συγκρούσεις που τυχόν λαμβάνουν χώρα σε αυτόν και στο κατά πόσο συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευτικοί ενεργά στις αποφάσεις του. Γενικά, μέσα από τις ερωτήσεις επιχειρήθηκε η σκιαγράφηση της λειτουργίας του σχολείου σήμερα από διοικητικής απόψεως, οι ζυμώσεις των σχέσεων μεταξύ συλλόγου διδασκόντων και διευθυντή/τριας και τα προβλήματα που προκύπτουν από το υπάρχον μοντέλο διοίκησης.

Αναφορές

Balyer, A. (2012). Transformational Leadership Behaviours of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers' Perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*, (3), 581-591.

Leithwood, K., Jantzi, D. (2000). Principal and teacher leadership effects: replication. *School Leadership Management: Formerly School Organisation*, 20(4), 415-434.

MacBeath, J. (ed) (1998). *Effective school leadership: Responding to change*. London: Paul Chapman Publishers.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

UNESCO (1994). *The Salamanca statement and framework for action on special needs education*. Ανακτήθηκε 15 Οκτωβρίου 2020 από: http://www.unesco.org/education/pdf/SALAMA_E.PDF.

Αγγελίδης, Π., & Αβρααμίδου, Λ. (2011). Ανάπτυξη συμπεριληπτικής εκπαίδευσης μέσα από άτυπα περιβάλλοντα μάθησης. Στο Π. Αγγελίδης (Επιμ.), *Παιδαγωγικές της Συμπεριληπτικής*. Αθήνα: Διάδραση.

Γόγολα, Α. (2016). Κατανομημένη ηγεσία: Ο ρόλος της στην ενίσχυση της κοινωνικής δικαιοσύνης στο σχολικό οργανισμό. Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή εργασία: Αποθετήριο Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Γόγολα, Α., Κατσής, Α. (2017). Ρόλοι και διαδικασίες λήψης απόφασης σε επίπεδο σχολικού οργανισμού. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, Τόμος 6(1), σς 237-254, Αλεξανδρούπολη.

Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση*, Από τη γραφειοκρατία στη μετασχηματιστική ηγεσία. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Ίσαρη, Φ. Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας, Εφαρμογές στην Ψυχολογία και την Εκπαίδευση*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα, <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5826>. (Ανακτήθηκε στις 10/11/20).

Ιωσηφίδης, Θ. (2008) *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.

Κλήμης, Α.Ν. (1980). *Τι είναι και τι δεν είναι ο Συνεργατισμός/ Συνεταιρισμός*. Αθήνα: Συνεργασία.

Μάγος, Κ. (2005). Συνέντευξη ή Παρατήρηση; Η έρευνα στη σχολική τάξη. *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, 10, 5-19.

Παπαδιαμαντάκη, Γ. & Φραγκούλης, Γ. (2012). «Ζητήματα οργάνωσης και διοίκησης στα επαγγελματικά λύκεια. Προκλήσεις διαχείρισης ενός πολυπολιτισμικού περιβάλλοντος», στο Δ. Καρακατσάνη & Γ. Παπαδιαμαντάκη (επιμ.), *Σύγχρονα θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής, αναζητώντας το Νέο σχολείο*, Αθήνα: Επίκεντρο.

Παπαευαγγέλου, Στ. (2014). *Κατανεμημένη ηγεσία και συλλογική λήψη αποφάσεων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση*. Αδημοσίευτη Διπλωματική εργασία από το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία, Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Σαββίδης, Θ. (2013). Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Σχολική Ηγεσία: Ανάλυση της διαπολιτισμικής ηγεσίας σε ένα δημοτικό σχολείο της Κύπρου. *Συνέδριο Πολυπολιτισμικές κοινωνίες και εκπαίδευση. Ο ρόλος του σχολείου στη διαχείριση της ετερότητας*, 20 & 21 Απριλίου 2013. Λευκωσία: Πανεπιστήμιο Frederic.

Σαϊττης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαϊττης, Χ. (2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. ΥΠΕΠΘ: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

ΥΠ.Ε.Π.Θ., (2002). Υπουργική Απόφαση Φ353/1/324/105657/Δ1/02, (ΦΕΚ 1340 / Β' /16-10-2002): «Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων».

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διδασκαλία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε

Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.