



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

της

ΔΕΣΠΟΙΝΑΣ ΣΙΦΝΙΑΔΟΥ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Χρυσούλα Χατζηγεωργίου

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2018



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια Creative Commons όπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 23 Ιουνίου 2018

Η Δηλούσα: Δέσποινα Σιφνιάδου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Λέξεις-κλειδιά: Κοινωνικές δεξιότητες, κουλτούρα, εκπαιδευτικός οργανισμός, συναισθηματική νοημοσύνη, ποιότητα, ηγεσία.

Ο παράγοντας της ηγεσίας θεωρείται ουσιαστικής σημασίας για τη διαμόρφωση κουλτούρας, οι απαιτήσεις από τους επικεφαλής των εκπαιδευτικών οργανισμών έχουν αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, γεγονός το οποίο έχει δημιουργήσει μια πληθώρα προκλήσεων για τους ηγέτες τους.

Η κουλτούρα ενός σχολείου επηρεάζει το πώς οι άνθρωποι σκέφτονται, αισθάνονται και δρουν. Ως αποτέλεσμα των διακυμάνσεων στην κουλτούρα οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και το σύνολο των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, επηρεάζονται είτε θετικά είτε αρνητικά. Η ηγεσία είναι ουσιαστικά υπεύθυνη για τη διαμόρφωση της κουλτούρας στο σχολείο.

Ο κύριος σκοπός της μελέτης είναι να διερευνήσει τη συμβολή της ηγεσίας στη διαμόρφωση κουλτούρας και την ανάπτυξη δεξιοτήτων στα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού και επομένως και στη σχολική αποτελεσματικότητα σε δημόσια σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, σε Δημόσια ΙΕΚ και στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση και να επικυρώσει τα κύρια μοντέλα ηγεσίας που ακολουθούνται. Η μέθοδος συλλογής στοιχείων στη συγκεκριμένη μελέτη βασίστηκε στην ποιοτική μεθοδολογία.

Συγκεκριμένα για τη συλλογή των δεδομένων, συμπληρώθηκαν δέκα συνεντεύξεις από εκπαιδευτικούς όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης χρησιμοποιώντας δείγμα σκοπιμότητας.

Αυτή η μελέτη είχε ως αποτέλεσμα να γίνουν γνωστά τα είδη της ηγεσίας που παρατηρούνται στις συγκεκριμένες μονάδες και η αποτελεσματικότητά τους σε σχέση με την ανάπτυξη δεξιοτήτων και κουλτούρας. Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από τις έρευνες αναλύθηκαν ποιοτικά.

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα παρέχουν μια εικόνα για το τι δημιουργεί κουλτούρα ανάπτυξης των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, καθώς

και τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης. Οι απαντήσεις στην έρευνα εστιάζουν στις απόψεις των διευθυντών για το πως αντιμετωπίζουν την κουλτούρα στις μονάδες τους και τη συμβολή τους στην ανάπτυξη δεξιοτήτων στους εκπαιδευτικούς.

ABSTRACT

Key words: Social skills, culture, educational organization, emotional intelligence, quality, leadership.

Leadership is considered a significant factor for the process of culture formulation and has created a mountain of challenges for the leaders, with increasing demands of the last few years, coming from the heads of the educational system.

The culture inside a school effects the way people think, feel and act. As a result of the fluctuations in culture, teachers, students and the educational community as a whole, are effected either positively or negatively. Essentially, leadership is responsible for the formulation of the school culture.

The main purpose of this study is to examine the involvement of leadership in culture formulation and the development of skills on members of the education system, which leads to the research of school efficacy in public school of primary, secondary and university education as well as in public Institutes of Vocational Training and to confirm basic models of leadership.

The method of collecting data in this study was based on quantitative methodology. More specifically, for the data collection, 10 interviews were made with teachers from all education levels, using a goal sample.

This study was aiming at illustrating all the known types of leadership, observed in said-education units and show their effectiveness in relation to the development of skills and culture. The collected data were treated quantitatively.

The participant's answers in the research, paint a picture on the deciding factors for a culture of evolution on the members of the education community, and the fields that need to be improved. The research answers focus on the directors' opinions on how they deal with culture in their units as well as their contribution to the skill development of their teachers.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Ερευνητικός σκοπός.....	13
1.1 Σκοπός και Στόχοι της εργασίας	13
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η Ηγεσία στην εκπαίδευση.....	15
2.1 Ορισμός της Ηγεσίας	15
2.2 Τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη	16
2.2.1 Μετασχηματιστική ηγεσία	19
2.2.2 Κατανεμημένη ηγεσία.....	21
2.2.3 Δημοκρατική Ηγεσία	23
2.3 Εννοιολογικές διαφορές σε Ηγεσία και Διοίκηση.....	24
2.4 Οι δεξιότητες ενός ηγέτη	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η Δημιουργία κουλτούρας στο εκπαιδευτικό περιβάλλον	28
3.1 Η έννοια της κουλτούρας.....	28
3.2 Τα επίπεδα της σχολικής κουλτούρας και ο ρόλος των εκπαιδευτικών	29
3.3 Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες και ο ρόλος τους στην καινοτομία και την κουλτούρα στον οργανισμό	34
3.4 Ο ρόλος της ηγεσίας στη βελτίωση των σχολικών μονάδων.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Ορισμός του εκπαιδευτικού οργανισμού.....	43
4.1 Η έννοια του εκπαιδευτικού οργανισμού.....	43
4.2 Η οργάνωση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού	44
4.3 Τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα.....	46
5.1 Βαθμίδες εκπαίδευσης	46
5.1.1 Πρωτοβάθμια.....	47
5.1.2 Δευτεροβάθμια	48

5.1.3 Μετά-δευτεροβάθμια (Ι.Ε.Κ)	50
5.1.4 Τριτοβάθμια.....	51
5.2 Η τυπική εκπαίδευση και οι εκπαιδευτικές τεχνικές	52
5.3 Η μη τυπική εκπαίδευση και οι σύγχρονες εκπαιδευτικές τεχνικές.....	53
5.4 Η κουλτούρα στον εκπαιδευτικό οργανισμό.....	55
5.5 Η καινοτομία στον εκπαιδευτικό οργανισμό	59
5.6 Κοινωνικές δεξιότητες και συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών ..	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ηγεσία Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση	65
6.1 Ορισμός της ολικής ποιότητας.....	65
6.2 Ο εκπαιδευτικός ηγέτης	65
6.2.1 Στη διοίκηση.....	65
6.2.2 Στην τάξη.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Μεθοδολογία έρευνας.....	67
7.1 Εγκυρότητα και αξιοπιστία	67
7.2 Διάγραμμα Gantt	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : Ποιοτική έρευνα.....	71
8.1. Συνέντευξη	71
8.2 Πίνακες	73
8.3 Αξιολόγηση αποτελεσμάτων.....	77
8.4 Συμπεράσματα.....	83
8.5 Προτάσεις– περιορισμοί	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	92
Ελληνική.....	92
Ξενόγλωσση.....	94
Πηγές από διαδίκτυο	96
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	98

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Οργανωσιακή κουλτούρα (<i>Henderson & Mike, 2008</i>)	30
Εικόνα 2: Η δομή της οργάνωσης σε εκπαιδευτικό οργανισμό	44
Εικόνα 3: Το Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα	47
Εικόνα 4: Κουλτούρα διοίκησης του σχολείου	58
Εικόνα 5: Κοινωνικές δεξιότητες – soft skills	64

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης εργασίας	70
Πίνακας 2: Ηλικίες ερωτώμενων	73
Πίνακας 3: Βαθμίδες εκπαίδευσης	74
Πίνακας 4: Προϋπηρεσία	75
Πίνακας 5: Γνώση ξένων γλωσσών	76

Ευχαριστίες

Στην οικογένειά μου, που με στήριξε.

Στους μέντορές μου Δρ Θανάση Μπελίδη (στη μνήμη του), Δρ Δήμητρα Ακριτίδου, που με πίστεψαν, ενθάρρυναν, καθοδήγησαν.

Στην επιβλέπουσά μου, Δρ Χρυσούλα Χατζηγεωργίου, που στοχευμένα, διακριτικά και σταθερά, ήταν ανελλιπώς παρούσα.

Στους καταρτιζόμενούς μου, που με ενέπνευσαν.

Εισαγωγή

Στη εποχή μας οι ηγέτες των εκπαιδευτικών οργανισμών θεωρείται ότι θα πρέπει να επικεντρώνουν παράλληλα την προσοχή τους τόσο στην διοικητική οργάνωση, όσο και στην δημιουργία κουλτούρας και κλίματος του οργανισμού προκειμένου να επιτυγχάνουν ένα αποτελεσματικό σχολείο.

Επειδή οι ρόλοι του διευθυντή - ηγέτη θεωρούνται ουσιαστικής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή αυτών των προσπαθειών, οι απαιτήσεις από τους επικεφαλής των εκπαιδευτικών οργανισμών έχουν αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, γεγονός το οποίο έχει δημιουργήσει μια πληθώρα προκλήσεων.

Σε κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό υπάρχει μια κουλτούρα, η οποία μπορεί να διαφέρει πάρα πολύ από οργανισμό σε οργανισμό.

Οι αξίες, οι στόχοι, οι αρχές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές που κάθε σχολική μονάδα εφαρμόζει καθορίζουν την οργανωτική κουλτούρα του σχολείου.

Η ηγεσία είναι μια σημαντική δύναμη στη διαδικασία της αλλαγής του σχολείου (Fullan, 1982). Ο Burns (1978) ταυτίζει την ηγεσία αυτού του είδους με τη διασύνδεση μελών και ηγετών, με στόχο την από κοινού οικοδόμηση ενδιαφέροντος για τον οργανισμό και την εξύψωσή τους σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής. Η εμφάνιση των θεωριών ηγεσίας στο σχολείο αντικατοπτρίζει την πρόσφατη τάση ενδιαφέροντος για την αλλαγή στο σχολείο (Hallinger, 2003).

Η ηγεσία στους σχολικούς οργανισμούς τονίστηκε στο πλαίσιο της συμβολής της στη διδασκαλία, τη μάθηση, τη δημιουργία ενός κατάλληλου περιβάλλοντος για τη μάθηση και την ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων στους εκπαιδευτικούς.

Ο Mulford (2003), θεωρεί ότι το πιο σταθερό εύρημα για τη σχολική ηγεσία είναι ότι «η έννοια της ηγεσίας δεν είναι ανάγκη να περιορίζεται στο πρόσωπο του διευθυντή, αλλά μπορεί να διαχέεται μέσα στο σχολείο και μεταξύ των εκπαιδευτικών».

Οι δυνατότητες και οι συνθήκες που διαμορφώνει ένας διευθυντής- ηγέτης στα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας παρέχοντας υποστήριξη, ώστε να προβεί σε αλλαγές στο σύστημα λειτουργίας, για να βελτιώσουν όλοι μαζί τις ακαδημαϊκές και

κοινωνικές επιδόσεις τους και να δημιουργήσουν ένα κλίμα στο περιβάλλον σύγχρονο και ανταποκρινόμενο στις συνεχείς αλλαγές και στο γενικότερο περιβάλλον του σχολείου.

Ο Leithwood (2002) έχει επισημάνει ότι, προκειμένου να κατανοηθεί η διαδικασία αλλαγής του σχολείου και οι επιπτώσεις της ηγεσίας σε βάθος, απαιτείται περισσότερη έρευνα σχετικά με τις διαστάσεις της ηγεσίας. Χρειάζεται επίσης διερεύνηση της δυνατότητας καθορισμού της νέας κατεύθυνσης, της ανάπτυξης των εκπαιδευτικών στα πλαίσια του σχολείου, και του επανασχεδιασμού της οργάνωσης και διαχείρισης του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όσον αφορά τη δέσμευση των εκπαιδευτικών για μια προσπάθεια στη διαδικασία της αλλαγής του σχολείου.

Ενώ είναι προφανές ότι ο ηγέτης στο σχολείο έχει ζωτικό ρόλο στην καλλιέργεια μιας θετικής κουλτούρας και στην ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών, λίγα είναι γνωστά σχετικά με το πώς το στυλ ηγεσίας συσχετίζεται με όλα αυτά.

Δεδομένου ότι η έρευνα έχει δείξει πως ο ηγέτης του σχολείου και η κουλτούρα του σχολείου συμβάλλουν στην επιτυχία του, είναι κρίσιμο να γίνει αντιλητό πώς οι συμπεριφορές του ηγέτη αφορούν και στην ανάπτυξη των κοινωνικών και άλλων δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών καθώς και στην διατήρηση μιας θετικής κουλτούρας στο σχολείο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Ερευνητικός σκοπός

1.1 Σκοπός και Στόχοι της εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι να ανιχνευθούν οι δυνατότητες διαμόρφωσης καινοτόμου κουλτούρας και ανάπτυξης των κοινωνικών δεξιοτήτων των μελών ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, μέσα από τον παράγοντα ηγεσία και τις δυνατότητες που δίνει ο ηγέτης-διευθυντής για τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξη των ανωτέρω στόχων.

Δύο είναι οι πρωταρχικοί στόχοι της παρούσας εργασίας: να διερευνηθεί η σχέση του στυλ διοίκησης των εκάστοτε διευθυντικών στελεχών και ο βαθμός επιρροής της στη διαμόρφωση της λειτουργίας του εκπαιδευτικού οργανισμού, την ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων των μελών του και τη διαμόρφωση καινοτόμου κουλτούρας.

Ο δεύτερος στόχος είναι η διερεύνηση των παραγόντων που λειτουργούν αποτρεπτικά σε καινοτόμες πρακτικές και εγκαθιστούν μορφές δυσλειτουργικής διοικητικής κουλτούρας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Μέσω της ανάλυσης επιχειρείται να αναδειχθούν στοιχεία για τον βαθμό επιρροής της συμπεριφοράς των διευθυντικών στελεχών στα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας, στον θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο που δημιουργείται στη διαμόρφωση κουλτούρας και την ικανοποίηση των μελών, αλλά και στην αλληλοεπίδραση με το κοινωνικό περιβάλλον.

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που επιχειρείται να απαντηθούν στην παρούσα διπλωματική εργασία μέσα από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις είναι :

- Η επιρροή της συμπεριφοράς του διευθυντικού στελέχους ενός εκπαιδευτικού οργανισμού στην εργασία των υπόλοιπων μελών του
- Ποια χαρακτηριστικά των ηγετών-διευθυντών θεωρούνται από τους ίδιους ως ικανά και αναγκαία για μία αποτελεσματική ηγεσία

- Οι δυνατότητες ανάπτυξης κοινωνικών δεξιοτήτων των μελών ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος
- Το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή ως παράγοντας επιρροής στην εφαρμογή καινοτομιών στον οργανισμό
- Οι παράγοντες που λειτουργούν ανασταλτικά στην εφαρμογή της καινοτομίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η Ηγεσία στην εκπαίδευση

2.1 Ορισμός της Ηγεσίας

Η ηγεσία ορίζεται ως η ακούσια ή εκούσια συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων, με την οποία θα παρακινήσουν ή θα επηρεάσουν και άλλα άτομα προς την επίτευξη ενός στόχου. Η παρακίνηση των υπόλοιπων θα πρέπει να γίνεται με την θέληση τους και όχι με την επιβολή και τη βία (Τερζίδης, 2011).

Επίσης υπάρχει και η άποψη ότι η ηγεσία είναι το χαρακτηριστικό ενός ατόμου να προΐσταται σε μία ομάδα ατόμων. Μία τέτοιου είδους ηγεσία, χαρακτηρίζεται ως φυσική ή ως τυπική. Φυσική θεωρείται όταν ένα άτομο διακρίνεται σε μία ομάδα, επιβάλλεται και την οδηγεί προς τον στόχο. Ενώ τυπική είναι όταν ένα άτομο κατέχει ήδη μια θέση, είναι επιφορτισμένο να διευθύνει μία ομάδα και στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας τους (Χολέβας, 1995).

Άλλος ένας προσδιορισμός για την ηγεσία, είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να επηρεάζει άλλα άτομα, μέσω της έμπνευσης η οποία υποκινείται από το πάθος, πηγάζει από το όραμα, αντλείται από την πίστη και προκαλείται από έναν σκοπό (Muijs&Harris, 2003).

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή, (2004), η ηγεσία είναι το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιούνται από ένα άτομο σε άλλους όταν γίνεται η προσπάθεια να επηρεαστεί η συμπεριφορά τους. Η ηγεσία, όπως αναφέρει ο Σαΐτης (2005), *«αποτελεί μια σημαντική πλευρά της διοίκησης, ωστόσο, δεν ταυτίζεται μ' αυτήν»*. Επίσης ο Πασιαρδής, (2004), αναφέρει χαρακτηριστικά πως *«..η ηγεσία είναι υπεράνω της διοίκησης και της διεύθυνσης. Όμως, για να είναι κάποιος καλός ηγέτης, πρέπει να είναι και καλός διοικητικός και καλός διευθυντής»*.

Ο κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός λόγω της ιεραρχικής δομής του, είναι άμεσα συνδεδεμένος με την ηγεσία. Ο χώρος της εκπαίδευσης είναι ένα μικρό κοινωνικό σύστημα το οποίο έχει αυξημένες απαιτήσεις για διαρκή αναπροσαρμογή και αλλαγή στα πλαίσια της σύγχρονης κοινωνίας. Η ηγεσία που ασκείται στην εκπαίδευση έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με το ηγετικό στυλ που υιοθετείται,

τα οποία ερευνώνται σε ικανό βαθμό, προκειμένου να γίνουν κατανοητά και να εφαρμόζονται με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Αυτά τα χαρακτηριστικά ηγεσίας καθιερώνουν και την κουλτούρα του εκπαιδευτικού οργανισμού, η οποία εκφράζεται ανάλογα με τη βαθμίδα στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός. Οι Harris&Muijs (2003), υποστηρίζουν ότι η επιτυχημένη ηγεσία οδηγεί σε βελτίωση της εκπαιδευτικής μονάδας.

2.2 Τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη

Βιβλιογραφικά δεδομένα υποστηρίζουν ότι τα σχολεία μπορούν να θεωρηθούν επιτυχημένα και αποτελεσματικά όταν υποστηρίζονται από ένα ικανό εκπαιδευτικό ηγέτη. Στην πλειοψηφία των κριτηρίων που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με παράγοντες που οδηγούν στην εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα, η ηγεσία αποτελεί ένα από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στο βαθμό όπου μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα ότι δεν είναι απλά εκπαιδευτικά και παιδαγωγικά σημαντικά αλλά ότι μπορεί να επιδράσει και στα μαθησιακά αποτελέσματα (Huber, 1997).

Η άσκηση του ηγετικού ρόλου του διευθυντή, είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες που θα μπορούσαν να καταστήσουν αποτελεσματικό και καινοτόμο ένα σχολικό περιβάλλον. Ένα διοικητικό στέλεχος προκειμένου να πραγματοποιήσει το έργο που του έχει ανατεθεί πρέπει να δραστηριοποιείται πολύπλευρα. Οφείλει το ηγετικό στέλεχος να εναρμονίσει τους συντελεστές παραγωγής, γιατί το ίδιο το στέλεχος πρέπει ταυτόχρονα να προγραμματίζει, να οργανώνει, να κατευθύνει και να ελέγχει τις ενέργειες των υφιστάμενων του (Σαΐτης, 2008).

Ο Dupont μελετώντας τους τρόπους κινητοποίησης του σχολείου, διακρίνει πέντε αρχές που πρέπει να έχει η διεύθυνση:

- Τεχνική: Ο διευθυντής να ενεργεί ως επαγγελματίας της διοίκησης κατανοώντας τη θεωρία και εφαρμόζοντάς τη στην πράξη
- Ανθρώπινη: Ο διευθυντής παίζει το ρόλο του ειδικού στις ανθρώπινες σχέσεις

- Παιδαγωγική: Ο διευθυντής συμπεριφέρεται και είναι ειδικός στην εφαρμογή παιδαγωγικών μεθόδων
- Συμβολική: Η διεύθυνση πρέπει να αποτελεί σύμβολο για τους υφιστάμενους
- Πνευματική-μορφωτική: Δημιουργία της πραγματικής εικόνας του σχολείου ως πνευματικού και μορφωτικού θεσμού στην κοινωνία (Παπακωνσταντίνου Α. Α., 1994)

Ο Bass θεωρεί ότι υπάρχουν δύο διαφορετικοί βασικοί τύποι ηγεσίας: Η μετασχηματιστική ηγεσία, όπου η σχέση ηγέτη και οπαδών στηρίζεται στους κοινούς στόχους και η συναλλακτική ηγεσία, όπου η σχέση μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών βασίζεται στις συναλλαγές μεταξύ τους. Οι συναλλακτικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες μπορούν να προσφέρουν δουλειές, ασφάλεια, συνεργασία και συμμόρφωση των οπαδών, ενώ αντίθετα οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αναζητούν πιθανά κίνητρα στους οπαδούς για να αποδώσουν, επιδιώκουν να ικανοποιήσουν υψηλότερες ανάγκες και θέτουν συνεχώς κοινούς στόχους (Αθανασούλα - Ρέππα Α., 2008).

Η ηγεσία του μετασχηματισμού ενδιαφέρεται τόσο για τη διαχείριση της δομής σε ένα οργανισμό, όσο δίνει μεγάλη έμφαση και στην κουλτούρα. Ενδιαφέρεται για την αλλαγή του πλαισίου της κουλτούρας μέσα στο οποίο εργάζονται οι άνθρωποι. Δίνει έμφαση στις ηθικές αξίες και στις δραστηριότητες που προωθούν την ηθική διάσταση και τις προωθεί στους εργαζόμενους με τους οποίους και συνεργάζεται στενά. Εργάζεται για το κοινό και αμοιβαίο συμφέρον μεταξύ των ηγετών και των εργαζομένων. Έτσι, προωθεί την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων και την εμπλοκή και αφοσίωση των εργαζομένων (Πασιαρδής, 2011). Διασφαλίζει ότι το όραμα για το σχολείο είναι ξεκάθαρο, εργάζεται στη σχολική κοινότητα για την υλοποίηση του οράματος, επιβεβαιώνει την αναγκαιότητα του συγκεκριμένου οράματος και των αξιών, ηγείται της αλλαγής και στηρίζει τη δημιουργικότητα (Σαΐτης, 2008).

Ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι εκείνος που επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας του, έτσι ώστε αυτά να εργαστούν πρόθυμα για να επιτύχουν τις επιδιώξεις τους (Κωνσταντίνου 2005). Ο Σαΐτης (2008), υποστηρίζει πως οι καλύτεροι ηγέτες είναι πάντοτε αυτοί που αξιοποιούν τους ανθρώπους (Σαΐτης, 2008).

Ο αποτελεσματικός εκπαιδευτικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να μεταδώσει αποτελεσματικά την αποστολή του οργανισμού τόσο στο προσωπικό όσο και στο οικογενειακό περιβάλλον, την κοινότητα αλλά και τους εκπαιδευόμενους.

Συνεπώς, δημιουργεί με την συμπεριφορά του μία κουλτούρα συναίνεσης, συν - αντίληψης, συν - δημιουργίας.

Επιπρόσθετα, είναι ενεργητικός, δραστήριος, με αυτοπεποίθηση και αφιερώνει πολύ από το χρόνο του στην εκπλήρωση αυτής της αποστολής, η οποία πρέπει ασφαλώς να είναι σαφώς διατυπωμένη (Πασιαρδής Π., 2004). Ο διευθυντής, επιδιώκει να επιτύχει ένα ενεργά θετικό περιβάλλον και ένα ευνοϊκό κλίμα, να διαμορφώσει μια ατμόσφαιρα στο σχολικό περιβάλλον όπου κυριαρχεί η τάξη και η πειθαρχία, να καθοδηγεί τον συλλογικό προγραμματισμό, να αξιολογεί το εκπαιδευτικό προσωπικό και την επιτυχία των στόχων, να προσπαθεί πάντοτε να έχει την απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή για την όσο το δυνατό αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου και γενικότερα επιδιώκει τη συνεχή ανέλιξη και προσωπική επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου του (Πασιαρδής, 2004).

Ο διευθυντής είναι συνήθως ένα μορφωμένο και έμπειρο άτομο. Εργάζεται πολύ σκληρά και είναι πλήρως ενημερωμένος σε θέματα που αφορούν το αντικείμενο και την επιστήμη του. Σέβεται το σύστημα και τηρεί τους νόμους και την πολιτική του υπουργείου. Είναι άτομο πολυάσχολο, χωρίς αρκετό ελεύθερο χρόνο για να μιλήσει με τους υφιστάμενους του και πολλές φορές αυτή η απομάκρυνση του από τη βάση τον οδηγεί στην αποξένωση από την πραγματικότητα. Δίνει σαφείς και λεπτομερείς οδηγίες στους εργαζομένους, περιορίζοντάς τους σχεδόν κάθε μορφή πρωτοβουλίας και δεν δέχεται αποκλίσεις. Δεν του αρέσουν τα λάθη και είναι αυστηρός με τους άλλους, αλλά και με τον ίδιο του τον εαυτό (Πασιαρδής, 2004).

Σύγχρονες θεωρίες διακρίνουν την ηγεσία σε:

- Χαρισματική ηγεσία
- Μετασχηματιστική ηγεσία
- Κατανεμημένη ηγεσία
- Δημοκρατική ηγεσία

Ένας χαρισματικός ηγέτης έχει πολύ καλές και ανεπτυγμένες ηγετικές ικανότητες. Τέτοιες ικανότητες είναι το όραμα, η ανάληψη κινδύνων, η ευαισθησία προς τα

δικαιώματα των εργαζομένων και με συνετές συμπεριφορές επιδιώκει να επηρεάζει το σύνολο των ατόμων που διευθύνει. Παρόλα αυτά, έχει αποδειχθεί ότι ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας δεν είναι αποτελεσματικός, καθώς ο χαρισματικός ηγέτης δεν λειτουργεί πάντα προς όφελος του οργανισμού. Αντίθετα ένας μετασχηματιστικός ηγέτης εμπνέει την ομάδα του και τους καλεί να λειτουργήσουν για το καλό της επιχείρησης, ενδιαφέρεται για την πορεία και τις ανάγκες των ατόμων που διευθύνει και θέτει στόχους για να επιτευχθούν.

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης διακρίνεται για τη δημιουργικότητά του και την αποτελεσματικότητά του, προσπαθεί να βελτιώνει την ομάδα του και να επιτυγχάνουν όλοι μαζί τους στόχους που έχουν τεθεί. Αυτός ο τύπος ηγέτη έχει επιλεγεί σε συγκεκριμένους τύπους επαγγελματιών, όπως είναι οι δάσκαλοι και οι διευθυντές σχολείων και είναι συνυφασμένος με την εργασιακή ικανοποίηση των μελών του οργανισμού. Επίσης η μετασχηματιστική ηγεσία, έχει ευρύτερη αποδοχή από τη χαρισματική ηγεσία. Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης μπορεί να είναι και χαρισματικός (Robbins&Judge, 2011).

2.2.1 Μετασχηματιστική ηγεσία

Ο Burns περιέγραψε την μετασχηματιστική ηγεσία ως μια διαδικασία κατά την οποία *«οι ηγέτες και οι οπαδοί κάνουν ο ένας τον άλλον να προχωρήσει σε ένα υψηλότερο επίπεδο ηθικής και κίνητρου»*. Αυτοί οι ηγέτες προσπαθούν να αυξήσουν την ευαισθητοποίηση των οπαδών τους με τη στροφή σε υψηλότερα ιδανικά και ηθικές αξίες, όπως η ελευθερία, η δικαιοσύνη, η ισότητα, η ειρήνη, ο ανθρωπισμός, και να μειώσουν τα συναισθήματα όπως ο φόβος, η απληστία, φθόνος ή μίσος.

Από την άποψη της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενεργοποιούν τις υψηλότερες ανάγκες των οπαδών τους. Οι οπαδοί αντλούν *«καθημερινά από τον εαυτό τους»* τον *«καλύτερο εαυτό»* τους, σε αντίθεση με τους συναλλακτικούς ηγέτες που έχουν έναν προσανατολισμό ανταλλαγής, που ανταμείβουν τους υποστηρικτές τους στην επίτευξη των στόχων που καθορίζονται εκ των προτέρων.

Η Μετασχηματιστική ηγεσία εκφράζεται στις συμπεριφορές των οπαδών που φέρνουν οι ηγέτες σε ένα υψηλότερο επίπεδο συνειδητοποίησης της σημασίας της αποστολής τους και αυξάνουν το επίπεδο των κινήτρων, την ωριμότητα και τις φιλοδοξίες, καθώς και την αναφορά τους στην ανάγκη για επίτευξη, αυτοπραγμάτωση, κοινωνική πρόνοια, επιτυχία της διοργάνωσης και ανησυχία για το κοινωνικό του περιβάλλον (Bass, 1999). Η μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργεί αλλαγή των προσδοκιών και φιλοδοξιών των ίδιων των οπαδών.

Η Μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργεί μια σημαντική αλλαγή στη ζωή των ανθρώπων και των οργανισμών, αναδιαμορφώνει τις έννοιες και τις αξίες, τις φιλοδοξίες των εργαζομένων και τις προσδοκίες τους, και αλλάζει την οργανωτική κουλτούρα. Δεν βασίζεται σε συγκεκριμένες σχέσεις ανταλλαγής, αλλά μάλλον στην προσωπικότητα και τον χαρακτήρα του ηγέτη και την ικανότητά του να παράγει την αλλαγή μέσα από την έμπνευση ενός οράματος και σημαντικών στόχων (Lowe, etal, 1994). Με βάση την έρευνα και τα πορίσματα του Hebert (2011), μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι οι ηγέτες μπορούν να αναπτύξουν καλύτερα αποδοτικά ταλέντα ηγεσίας με το να έχουν μεγαλύτερη επίγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων τους στην συναισθηματική νοημοσύνη, μαζί με μια βελτίωση στη συμπεριφορά τους ως μετασχηματιστικοί ηγέτες (Hebert, 2011).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να επιτύχουν αυτές τις προϋποθέσεις μέσω ενός ή περισσότερων από τους ακόλουθους τρόπους: τείνουν να είναι χαρισματικοί στους οπαδούς τους, εμπνέοντας τους, εμπνέουν μια πνευματική αφύπνιση που είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι ηγέτες αυξάνουν την ευαισθητοποίηση των οπαδών τους για τα προβλήματα και επηρεάζουν τους οπαδούς τους να δουν τα προβλήματα από μια νέα προοπτική. Η έμπνευση ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο περνά ένας ηγέτης το όραμα του στους άλλους, με ένα μαγευτικό τρόπο, χρησιμοποιώντας σύμβολα για να επικεντρώσει τις προσπάθειές στους οπαδούς και την κατώτερη ηγεσία.

Οι Bass και Sergiovanni θεωρούν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, παρέχει ένα κίνητρο για να προσπαθήσει να βελτιώσει κανείς τις επιδόσεις του. Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης μεταφράζει κάθε καθημερινή δράση, σε δραστηριότητες, με τις οποίες μπορεί κανείς να κερδίσει κανείς για την υλοποίηση της μελλοντικής εικόνας: είναι ένα είδος «προληπτικής σκέψης», σε αντίθεση με το συναλλακτικό, για

παράδειγμα, ηγέτη, ο οποίος δεν συνδέει τις καθημερινές δραστηριότητες με την επίτευξη του στόχου στον οποίο επενδύονται όλες οι προσπάθειες, απλά διαχειρίζεται τη μέρα με την ημέρα ως μια ρουτίνα που πρέπει να διατηρηθεί και χειρίζεται τα προβλήματα με την αντίληψη της διακοπής στη ρουτίνα. Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές, η μετασχηματιστική ηγεσία δραστηριοποιείται στη δημιουργία ενός κοινού ενδιαφέροντος που ενώνει τους ηγέτες και τους οπαδούς. Αυτή είναι η αποστολή του μετασχηματιστικού ηγέτη. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης εμπνέει, επικοινωνεί και τονώνει διανοητικά. Η μετασχηματιστική ηγεσία απαιτεί υψηλή ηθική / δεοντολογική ανάπτυξη.

2.2.2 Κατανεμημένη ηγεσία

Η κατανεμημένη ηγεσία δεν είναι μια νέα ιδέα (Hoy&Miskel, 2012), είναι μια προσέγγιση της ηγεσίας που χρησιμοποιείται από τη δεκαετία του '50 (Gronn, 2002). Στις Επιστήμες της Αγωγής, οι ερευνητές έχουν αρχίσει να επικεντρώνονται στην κατανεμημένη ηγεσία από το 1990 (Gronn, 2002). Ωστόσο, η έννοια της κατανεμημένης ηγεσίας εξηγήθηκε με διάφορους τρόπους, όπως η «αυτοηγεσία», η «υπερ ηγεσία», ή η «κοινόχρηστη ηγεσία» (Bostanci, 2012). Οι υποστηρικτές αυτής της ιδέας ισχυρίζονται ότι η κατανεμημένη ηγεσία είναι αναγκαία, δεδομένου ότι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί είναι πολύ περίπλοκοι για να καθοδηγούνται από ένα μόνο πρόσωπο (Heller&Firestone, 1995). Η ευθύνη για τη διαχείριση μιας πληθώρας πολύπλοκων εργασιών κατανέμεται μεταξύ πολλών ατόμων και ρόλων (Hoy&Miskel, 2012).

Στη μελέτη τους οι Harris&Lambert (2003) υποστηρίζουν ότι οι εννοιολογικές και λειτουργικές συζητήσεις που σχετίζονται με την κατανεμημένη ηγεσία είναι ακόμα σε εξέλιξη και παρά τις οργανωτικές μελέτες πάνω από είκοσι χρόνια, δεν υπάρχουν ακόμη σαφείς ταυτοποιήσεις για το πώς να προσαρμοστούν οι κατανεμημένες ηγετικές θέσεις και ρόλοι στο σχολείο και πώς η κατανεμημένη ηγεσία θα πρέπει να είναι στα σχολεία (Spillaneetetal, 2001).

Ως αποτέλεσμα, παρατηρείται ότι η κατανεμημένη ηγεσία και η ικανότητα ηγεσίας εξακολουθούν να θεωρούνται ως μια άμορφη έννοια.

Οι Harris & Lambert (2003), έχουν προχωρήσει περισσότερο με την αξίωση ότι η ανυπαρξία της κατανομής εργασιών από τον ηγέτη είναι ένας μύθος στην κατανεμημένη ηγεσία, δεδομένου ότι η διανομή καθηκόντων και υποχρεώσεων είναι το πιο σημαντικό στοιχείο δύναμης στη διαδικασία ηγεσίας. Το πιο σημαντικό και εντυπωσιακό στοιχείο που διαχωρίζει την κατανεμημένη ηγεσία σε σχέση με άλλες έννοιες ηγεσίας, είναι το γεγονός ότι η κατανεμημένη ηγεσία περιλαμβάνει πολλά στοιχεία που σχετίζονται με την εκπαίδευση και σχεδόν τροφοδοτείται από τα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα.

Με αυτή την έννοια, οι Halverson, Clifford θεωρούν την κατανεμημένη ηγεσία (2013), ως τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού κλίματος από τους ηγέτες για τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές. Η κατανεμημένη ηγεσία μοιράζεται την ηγεσία του σχολείου. Η κοινόχρηστη σχολική ηγεσία είναι κάτι περισσότερο από το άθροισμα των γνώσεων και των δράσεων των μεμονωμένων ηγετών. Τα δομημένα μαθήματα που επιλέγονται ως συγκεκριμένες ενέργειες της ηγεσίας οργανώνονται ως αποτέλεσμα της δυναμικής αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και του κοινού (Spillane, Halverson, Diamond, 2001).

Μελέτες γύρω από την κατανεμημένη ηγεσία, η οποία είναι ένα νέο εκπαιδευτικό στυλ ηγεσίας παρουσιάζουν το εύρημα (Harris&Lambert, 2003) ότι δεν είναι δυνατόν να δημιουργηθεί ένα κατανεμημένο μοντέλο ηγεσίας, χωρίς επανασχεδιασμό του σχολείου ως οργανισμού.

Το όραμα και οι αξίες στα σχολεία πρέπει επίσης να μεταμορφωθούν σε αυτό το πλαίσιο. Οι διανοητικές διαδικασίες του προσωπικού του σχολείου στη βάση του «όλοι οι φοιτητές είναι έξυπνοι και μπορούν να μάθουν», μπορεί να συμβάλλει στη διαμόρφωση αυτού του τύπου προσέγγισης ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Spillaneet. al. (2001), η κατανεμημένη προσέγγιση της ηγεσίας μεταφέρει πρακτικές στον εκπαιδευτικό οργανισμό, για το πώς θα πρέπει να γίνουν οι δομές. Η κατανεμημένη ηγεσία είναι στο κέντρο της ικανότητας για τη δημιουργικότητα. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί η επίδραση των αλλαγών στον οργανισμό και πώς μπορούν να μεταφερθούν αυτές οι προσεγγίσεις για την πρακτική εφαρμογή της.

2.2.3 Δημοκρατική Ηγεσία

Οι Δημοκρατικοί ηγέτες παίρνουν τις τελικές αποφάσεις, αλλά περιλαμβάνουν τα μέλη της ομάδας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μπορούν να ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα, και τα μέλη της ομάδας ιδιαίτερα συχνά ασχολούνται με τα σχέδια και τις αποφάσεις.

Υπάρχουν πολλά οφέλη από τη δημοκρατική ηγεσία. Τα μέλη της ομάδας τείνουν να έχουν υψηλή ικανοποίηση εργασίας και είναι παραγωγικά επειδή οι ρόλοι τους είναι πιο περίπλοκοι. Αυτό το στυλ βοηθά επίσης να αναπτύξουν τις δεξιότητες των εργαζομένων. Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ένα μέρος από κάτι μεγαλύτερο και έτσι παρακινούνται να λάβουν κάτι περισσότερο από απλώς μια οικονομική ανταμοιβή.

Ο κίνδυνος της δημοκρατικής ηγεσίας, είναι ότι μπορεί να παραπέσει σε καταστάσεις όπου η ταχύτητα ή η αποτελεσματικότητα είναι απαραίτητες. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, για παράδειγμα, μια ομάδα μπορεί να σπαταλά πολύτιμο χρόνο συγκεντρώνοντας συμμετοχές. Ένας άλλος πιθανός κίνδυνος είναι τα μέλη της ομάδας που δεν έχουν την απαραίτητη γνώση ή εμπειρία για την παροχή υψηλής ποιότητας συμβολή, να πρέπει να συμμετάσχουν στην ομάδα.

Οι ορισμοί της δημοκρατικής ηγεσίας από τους White και Lippitt (1960), τονίζουν τη συμμετοχή της ομάδας, τη συζήτηση και τις αποφάσεις στην ομάδα που ενθαρρύνονται από τον ηγέτη. Ο δημοκρατικός ηγέτης προσπαθεί να είναι τακτικό μέλος της ομάδας χωρίς να παίρνει το μεγαλύτερο μέρος του έργου (White&Lippitt). Ενώ το κύριο χαρακτηριστικό του αυταρχικού ηγέτη είναι η ανακοίνωση διαταγών, η κύρια δραστηριότητα του δημοκρατικού ηγέτη είναι να δίνει πληροφορίες ή να βοηθά στην απόκτηση της γνώσης των μελών της ομάδας του.

Στην πράξη, οι διακρίσεις μεταξύ των ρόλων των αυταρχικών και δημοκρατικών ηγετών δεν είναι ακραίες. Όλοι οι ρόλοι των αυταρχικών και δημοκρατικών ηγετών παραμένουν εντός του φυσιολογικού εύρους των συμπεριφορών ηγετών σε διαφορετικές καταστάσεις, σε μια κοινωνία (White&Lippitt).

Η δημοκρατική ηγεσία συνδέεται με αυξημένη παραγωγικότητα των μελών, την ικανοποίηση, τη συμμετοχή και τη δέσμευση (Hackman&Johnson, 1996). Η

ικανοποίηση των μελών και οι υποψηφιότητες για την ηγεσία είναι μεγαλύτερες σε μια δημοκρατική ηγεσία (Bass, 1990). Αν και τα σημαντικά μειονεκτήματα για τη δημοκρατική ηγεσία είναι οι χρονοβόρες δραστηριότητες και οι μακρές συζητήσεις, η ενεργή συμμετοχή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την αύξηση της παραγωγικότητας της ηγεσίας (Denhardt&Denhardt, 2003).

2.3 Εννοιολογικές διαφορές σε Ηγεσία και Διοίκηση

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι έννοιες ‘διευθυντής’ και ‘ηγέτης’ διαχωρίζονται ως προς τα χαρακτηριστικά και το ρόλο τους. Η εικόνα του διευθυντή είναι αυτή του πολύ μορφωμένου και έμπειρου ατόμου, που εργάζεται σκληρά και φροντίζει να ενημερώνεται για το επάγγελμα του και τις τάσεις που το επηρεάζουν.

Είναι υπάκουος στους νόμους και στην πολιτική που ακολουθείται από τον πολιτικό προϊστάμενο του. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του σκιαγραφούν συχνά ένα άτομο απόλυτο, πολυάσχολο, χωρίς αρκετό ελεύθερο χρόνο για να μιλήσει με τους υφιστάμενους του, με αποτέλεσμα πολλές φορές αυτή η απομάκρυνσή του από τη βάση να τον οδηγεί στην αποξένωση από την πραγματικότητα. Οι οδηγίες προς τους υφιστάμενους του είναι αυστηρά καθορισμένες και πρέπει να τηρηθούν, περιορίζοντας έτσι την ανάληψη πρωτοβουλιών. Δυσανασχετεί με τα λάθη και γίνεται αυστηρός με την ομάδα του, συχνά μάλιστα και με τον εαυτό του. (Πασιαρδής, 2004).

Από την άλλη πλευρά, ένας ηγέτης είναι οραματιστής και αποζητά την αλλαγή. Προωθεί τις πρωτοβουλίες και υποστηρίζει τις καινοτομίες. Είναι ανοιχτός και αυθεντικός με τους συνεργάτες του, ενδιαφέρεται για τις λειτουργικές σχέσεις στην ομάδα και προσπαθεί να την υποκινήσει. Θέλει οι υφιστάμενοι του να είναι ικανοποιημένοι και φροντίζει γι’ αυτό. Θεωρεί τον εαυτό του συνεργάτη της ομάδας και συμμετέχει ενεργά στις δράσεις της ομάδας. Ο ηγέτης συνηθίζει να κοινοποιεί τα προβλήματα που υπάρχουν στα υπόλοιπα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας του και αναζητούν λύσεις από κοινού. Το κυριότερο, αναγνωρίζει ότι δεν μπορεί να τα κάνει

όλα μόνος του, αλλά χρειάζεται τα υπόλοιπα μέλη για να υπάρξει αποτέλεσμα στην εκπλήρωση του κοινού οράματος.

Σε γενικές γραμμές οι ηγέτες είναι άτομα με ανεπτυγμένες κοινωνικές δεξιότητες. (Πασιαρδής, 2004). Τα χαρακτηριστικά αυτά περικλείονται στην έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπου ο Burns (1978) την έχει περιγράψει με την «εμπλοκή» να παίζει καταλυτικό ρόλο στη συμπεριφορά του ηγέτη.

Ο ηγέτης είναι γνώστης των στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού και του διδακτικού προσωπικού και προσπαθεί για την επίτευξη τους. Ακόμη έχει ως στόχο να προκαλεί τον ενθουσιασμό και την συμμετοχικότητα στην ομάδα του. Τέλος, σύμφωνα με τους Ράπτη και Βιτσιλάκη (2007), οι ηγέτες εμπνέουν αυτούς που τους ακολουθούν με τέτοιο τρόπο, ώστε και οι ίδιοι να γίνονται ηγέτες.

Λαμβάνοντας υπόψη τις διαφοροποιημένες έννοιες του ηγέτη και του διευθυντή, θα θεωρούνταν προαπαιτούμενο, ο αποτελεσματικός ηγέτης να είναι και ικανός διευθυντής (Σαϊτής, 2005), αλλά και αντίστοιχα ο διευθυντής να έχει χαρακτηριστικά ηγέτη.

2.4 Οι δεξιότητες ενός ηγέτη

Αρκετές μελέτες αναφέρονται στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, τα οποία ορίζουν την επιτυχία του. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν ήταν ότι δεν είναι απαραίτητο να υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά τα οποία οπωσδήποτε συνδυάζουν οι ηγέτες, αντίθετα, πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η προσαρμογή στις συνθήκες και η αξιοποίηση των εκάστοτε συνθηκών, ανάλογα με την περίπτωση.

Άλλοι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν βασικά γνωρίσματα σε μία ηγετική φυσιογνωμία και αυτές είναι η ικανότητα, δηλαδή η γνώση του αντικειμένου, η ακεραιότητα του χαρακτήρα του, η συστηματική δουλειά του, η τιμιότητα και η δικαιοσύνη (Κανελλόπουλος, 1990).

Επιπλέον θεωρείται ότι οι παρακάτω βασικές δεξιότητες στην προσωπικότητα του ατόμου μπορούν να το χαρακτηρίσουν ως ηγέτη (Ζαβλανός, 2002):

- Το όραμα – Vision
- Η ενδυνάμωση – Empowerment
- Η διαίσθηση – Intuition
- Οι ηθικές αξίες – Value Congruence

Εξίσου σημαντικές δεξιότητες όμως θεωρούνται η επικοινωνιακή ικανότητα, η δημιουργικότητα, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης καθώς και το να εμπνέει τα άτομα του περιβάλλοντός του.

Αντίστοιχα, οι δεξιότητες που αφορούν στην ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου, στον έλεγχο του εργασιακού άγχους, τόσο του ίδιου, όσο και των μελών που διοικεί, η κριτική ικανότητα και η λήψη αντικειμενικών αποφάσεων, να μπορεί να επιλύσει τα προβλήματα που προκύπτουν, να θέτει στόχους, να δημιουργεί ομάδες και να παρεμβαίνει ώστε να διαχειρίζεται τις κρίσεις, συμπληρώνουν το προφίλ του επιτυχημένου και αποτελεσματικού ηγέτη. (Luthanas, 2002).

Στο διευθυντικό στέλεχος που είναι προσανατολισμένο σε υψηλές επιδόσεις, συναντώνται τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- ✓ Να συλλέγει πληροφορίες και γνώσεις και να είναι διορατικός
- ✓ Να μπορεί να υποστηρίζει τις διαπροσωπικές σχέσεις
- ✓ Να είναι επικοινωνιακός
- ✓ Να υποκινεί την ομάδα του και να αυτό - υποκινείται

Θα θεωρούνταν μη ρεαλιστικό να υπάρχει η προσδοκία συνύπαρξης όλων των παραπάνω χαρακτηριστικών στο πρόσωπο ενός. Ακόμη και στους πιο πετυχημένους ηγέτες διακρίνονται αδυναμίες που μπορεί να εκδηλωθούν στην επαγγελματική τους πορεία, παρόλα αυτά κάποιοι διακρίνονται για την ισχυρή τους προσωπικότητα, την ικανότητα στην εργασία, την συμπεριφορά, τις ηθικές αξίες και την ευελιξία (GoffeeandHunt, 1997).

Ο επιτυχημένος ηγέτης στη γενικότερη θεώρησή του στο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι αυτός που διασφαλίζει τα συμφέροντα της επιχείρησης, την διοικεί και την

οργανώνει. Η εξουσία που ασκεί, αντλείται από τους υπάρχοντες θεσμούς και την υφιστάμενη κουλτούρα, παράλληλα με τις επιρροές που πηγάζουν από τα προσωπικά του βιώματα και στάσεις.

Στον εκπαιδευτικό τομέα, η ηγεσία η οποία ασκείται είναι συνυφασμένη με τις τεχνικές ικανότητες. Ο διευθυντής - ηγέτης χρειάζεται να καθοδηγεί και να εμπνέει τα μέλη της ομάδας του με την συμπεριφορά του. Επίσης, είναι σημαντικό να συνεργάζεται με την ομάδα του και να χτίζει αποτελεσματική επικοινωνία, όπου ο αμοιβαίος σεβασμός και η αντικειμενική αξιολόγηση του προσωπικού λειτουργούν καταλυτικά.

Είναι αναγκαίο να διατηρείται μία ισορροπία ανάμεσα στον ανθρώπινο παράγοντα και στους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός. Τα σχολεία και γενικότερα οι εκπαιδευτικές κοινότητες είναι μεταβαλλόμενα συστήματα που ως μικρά κοινωνικά σύνολα, αλληλοεπιδρούν με τα υπόλοιπα μέρη της κοινωνίας. Η διορατικότητα και η αξιολόγηση των ενεργειών που χαρακτηρίζονται από ευελιξία καθώς και η δυνατότητα προσαρμογής, θεωρούνται επιβεβλημένα στοιχεία σε έναν ηγέτη. (Κωτσίκης, 1993).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η Δημιουργία κουλτούρας στο εκπαιδευτικό περιβάλλον

3.1 Η έννοια της κουλτούρας

Η έννοια της κουλτούρας είναι δύσκολο να αποσαφηνιστεί καθώς είναι σύνθετη, πολύπλοκη και συχνά θεωρείται συνώνυμη άλλων εννοιών, όπως του κλίματος. Σύμφωνα με τον Μουτσόπουλο, *«η κουλτούρα είναι η ιδεολογία του οργανισμού, που περιλαμβάνει τις αντιλήψεις και τις συνήθειές του και το διαφοροποιεί από τους άλλους οργανισμούς»*. Ο Δεσποτόπουλος αναφέρει ότι *«η κουλτούρα είναι τα σύμβολα, οι τελετουργίες και οι μύθοι που μεταφέρουν τις αξίες και αντιλήψεις του οργανισμού στους εργαζομένους»* (Χατζηχρήστου, et al., 2008). Ο Weil θεωρεί ότι *«η κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινού προσανατολισμού που δένουν τα μέλη του οργανισμού και του δίνουν μια ξεχωριστή ταυτότητα»* (Slavin, 2007).

Οι προσανατολισμοί είναι αξίες, κανόνες, μύθοι, συμπεριφορές και σιωπηρές παραδοχές. Η Βαρουβάκη, θεωρεί την κουλτούρα ως *«ένα πρότυπο των βασικών παραδοχών, που ανακαλύπτονται ή αναπτύσσονται από μια συγκεκριμένη ομάδα, όταν μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα, πρότυπο που έχει δοκιμαστεί αρκετά, ώστε να θεωρείται έγκυρο και, γι' αυτό διδάσκεται σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης γι' αυτά τα προβλήματα»* (Χατζηχρήστου, et al., 2008). Αν και ο συγκεκριμένος ορισμός αναφέρει την κουλτούρα ως πρότυπο παραδοχών (πρότυπα συμπεριφοράς, αξίες, πεποιθήσεις, αντιλήψεις των μελών ενός οργανισμού), ωστόσο δίνει τη διάσταση της κουλτούρας στις ανθρώπινες σχέσεις, στη φύση του ανθρώπου, στη φύση της αλήθειας, η οποία «διδάσκεται» στα νέα μέλη ως ο ορθός τρόπος σκέψης.

Συνεπώς, η κουλτούρα αναφέρεται στα άτομα, στους εκπαιδευτικούς, στο πλαίσιο του οργανισμού που χαρακτηρίζεται από τους τρόπους με τους οποίους οι αξίες, οι πεποιθήσεις, οι προκαταλήψεις και η συμπεριφορά εκδηλώνονται μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών της ζωής του οργανισμού.

Η σχολική κουλτούρα ή οργανωσιακή κουλτούρα δίνει βάση στις αξίες και τα πιστεύω των μελών, τα οποία πολλές φορές δεν είναι εύκολο να γίνουν αντιληπτά, ενώ αρκετοί μελετητές συνδέουν την κουλτούρα με το σεβασμό στην ιεραρχία και στις δομές του οργανισμού. Πρόκειται για το χαρακτηριστικό ενός οργανισμού, που έχει σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά των μελών του.

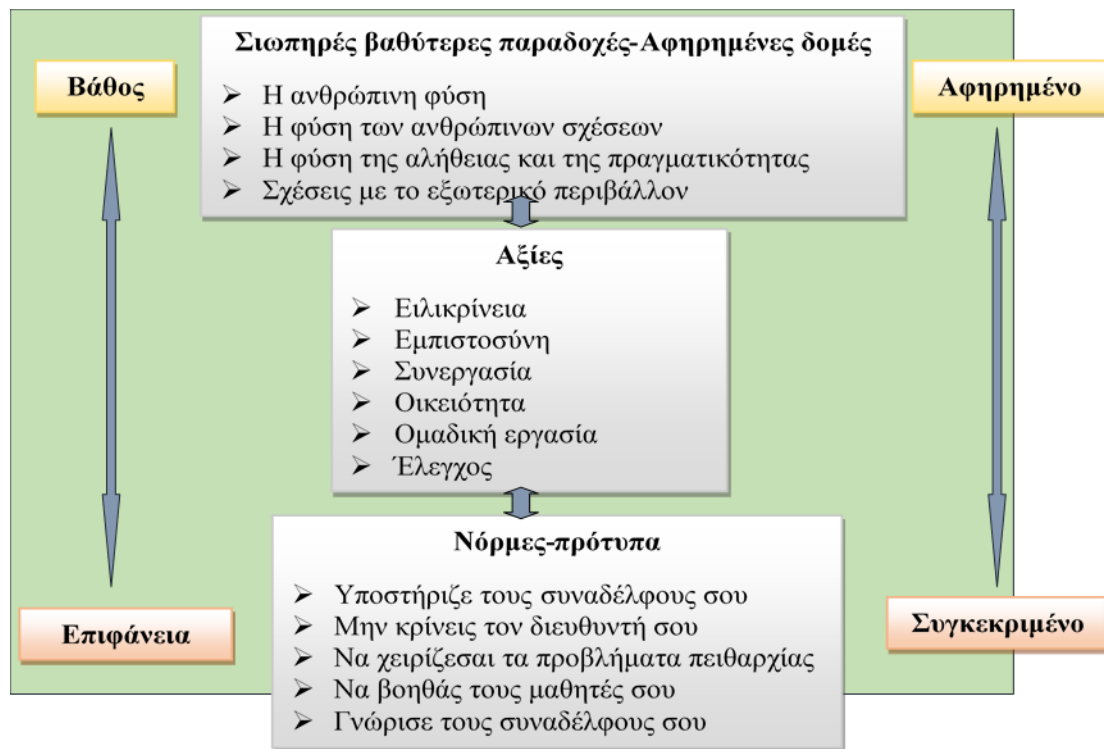
Στη διεθνή βιβλιογραφία αρκετά συχνά παρουσιάζεται η σύγκυση που υπάρχει αναφορικά με τις έννοιες της κουλτούρας και του κλίματος σε έναν οργανισμό. Αυτές οι δύο έννοιες έχουν τις ιστορικές τους ρίζες σε διαφορετικές επιστήμες.

Το κλίμα προέρχεται από την κοινωνική και βιομηχανική ψυχολογία, ενώ η κουλτούρα από την ανθρωπολογία και την κοινωνιολογία. Το κλίμα είναι μια ομάδα εσωτερικών χαρακτηριστικών που ορίζεται από τις κοινές αντιλήψεις των μελών του οργανισμού. Αντίθετα η κουλτούρα αποτελείται από κοινές αξίες και νόρμες των μελών του οργανισμού (Αργυρίου, etal., 2008).

Με τις δύο έννοιες περιγράφεται ο χαρακτήρας του οργανισμού, με το κλίμα να περιγράφει την προσωπικότητα του οργανισμού και την κουλτούρα την ατμόσφαιρα του. Τέλος, το κλίμα είναι μια επιφανειακή έκφραση της κουλτούρας, το οποίο δικαιολογεί το γεγονός ότι το κλίμα είναι πιο εύκολα μετρήσιμο σε σχέση με την κουλτούρα.

3.2 Τα επίπεδα της σχολικής κουλτούρας και ο ρόλος των εκπαιδευτικών

Ο όρος κουλτούρα υιοθετείται από αρκετούς ερευνητές για να οριστεί η κοινωνική και φαινομενολογική μοναδικότητα μιας συγκεκριμένης οργανωσιακής κοινότητας. Το στοιχείο που προκαλεί ενδιαφέρον στην οργανωσιακή κουλτούρα, που σχετίζεται άμεσα με την εκπαίδευση, σχετίζεται με την απαίτηση των κοινωνιών για νέα γνώση, που να μετασχηματίζεται εύκολα σε προϊόν ή υπηρεσία και τελικά να προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα του σκοπού ύπαρξης κάθε οργανισμού μάθησης (Εικόνα 1) (Henderson & Mike, 2008).



Εικόνα 1: Οργανωσιακή κουλτούρα (Henderson & Mike, 2008)

Μαζί με το ενδιαφέρον για τη διοίκηση των οργανισμών, η κουλτούρα είναι ο καθοριστικός παράγοντας για τη διαμόρφωση στάσεων και προτύπων συμπεριφοράς μεταξύ των μελών των οργανισμών. Από αυτό γίνεται φανερό ότι η μελέτη της κουλτούρας σημαίνει προσοχή στις αξίες, στα πιστεύω και στα νοήματα που προέρχονται από την αλληλεπίδραση των μελών.

Στο πρώτο επίπεδο της κουλτούρας περιλαμβάνονται ορατά χαρακτηριστικά του φυσικού περιβάλλοντος του οργανισμού (artifacts), αλλά και νόρμες συμπεριφοράς (norms) οι οποίες βοηθούν τα άτομα σε έναν οργανισμό να αντιληφθούν τις διάφορες πλευρές της ζωής και της λειτουργίας του οργανισμού. Πρόκειται για τις άγραφες και ανεπίσημες προσδοκίες όπως εκφράζονται μέσα από τις ορατές δομές και διαδικασίες του οργανισμού.

Συνεπώς τις βρίσκει κανείς σε ένα επιφανειακό και συγκεκριμένο επίπεδο, γεγονός που αποτελεί συχνά αντικείμενο της έρευνας στην οργανωσιακή κουλτούρα. Παραδείγματα οπτικών ή υλικών μέσων μπορεί να είναι η αρχιτεκτονική του κτιρίου, ο εξοπλισμός, η στολή (Henderson & Mike, 2008). Είναι σημαντικό να κατανοούνται οι νόρμες συμπεριφοράς όπως και τα ορατά χαρακτηριστικά του φυσικού

περιβάλλοντος, τα οποία θα βοηθήσουν στην ομαλή και αρμονική λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Για πολλούς οι ελλείψεις υλικών μέσων, αποτρέπουν κάθε δραστηριοποίηση, γεγονός που χαρακτηρίζει την επιφανειακή διάσταση της κουλτούρας που αφορά τα οπτικά αντικείμενα. Εξωτερική διάσταση της κουλτούρας ονομάζεται η διάσταση των οπτικών μέσων, η οποία δημιουργεί μια υλική και αισθητική ταυτότητα του χώρου.

Ωστόσο, τα πρότυπα μπορεί να είναι η υποστήριξη προς τους συναδέλφους ή προς τον διευθυντή, η αποφυγή κριτικής, η γνωριμία με νέους συναδέλφους, ο χειρισμός προβλημάτων πειθαρχίας, η βοήθεια προς τους εκπαιδευόμενους κ.ά. (Slavin, 2007).

Στο δεύτερο επίπεδο τοποθετούνται οι επιδιώξεις του οργανισμού, δηλαδή ένα σύστημα κοινών αξιών. Σύμφωνα με τον Henry, με τις αξίες (values) αιτιολογούνται οι συμπεριφορές που παρουσιάζουν τα μέλη του οργανισμού στο πιο επιφανειακό πρώτο επίπεδο που αναφέρθηκε.

Επομένως οι αξίες είναι οι στρατηγικές, οι στόχοι και οι φιλοσοφίες σύμφωνα με τις επιθυμίες των μελών του οργανισμού, που βρίσκονται σε ένα λιγότερο και επιφανειακό επίπεδο. Οπότε όταν υπάρχουν κοινές αξίες, όπως συνεργασία, εμπιστοσύνη, ομαδική εργασία, ειλικρίνεια, οικειότητα, έλεγχος κ.λπ., επηρεάζεται η συμπεριφορά των μελών σε έναν οργανισμό, τα οποία γνωρίζοντας τι είναι επιθυμητό προσπαθούν να μετασχηματίζουν τις αξίες σε νόρμες συμπεριφοράς (Olcuma & Titrek, 2015). Όταν οι κοινές αξίες είναι αποδεκτές, τότε αποφεύγονται οι παρανοήσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού και υπάρχει ομαλή ροή στα γεγονότα.

Οι μη συνειδητές, αφηρημένες πεποιθήσεις, αντιλήψεις, σκέψεις και αισθήματα των μελών του οργανισμού βρίσκονται στο βαθύτερο και πιο αφηρημένο τρίτο επίπεδο, όπου σχετίζονται με την ανθρώπινη φύση, τις ανθρώπινες σχέσεις, την αλήθεια και το περιβάλλον (Henderson & Mike, 2008).

Η ουσία της κουλτούρας βρίσκεται σε αυτό το επίπεδο και αφορά την εσωτερική διάσταση της κουλτούρας, τις ανθρώπινες σχέσεις, αλλά και το πώς ακριβώς αντιλαμβάνεται η μονάδα τον εαυτό της, διαμορφώνει αυτό που τελικά γίνεται η ίδια και αυτό που εκπροσωπεί για τις άλλες.

Οι οργανισμοί μπορούν να χαρακτηρίζονται από αδύναμη κουλτούρα, όταν σε αυτούς κυριαρχεί μικρή συναίνεση και απομόνωση των εργαζομένων, ή με την παρουσία διαφόρων υποκουλτούρων που προκαλούν προβλήματα σύμπνοιας.

Εκείνοι που μελετούν την κουλτούρα των σχολείων είτε χρησιμοποιούν τυπολογίες που έχουν αναπτυχθεί για την περιγραφή της κουλτούρας οργανισμών, είτε αναπτύσσουν καινούριες με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των σχολείων.

Με κριτήριο την οργανωσιακή κουλτούρα η κουλτούρα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού διακρίνεται σε (Δήμα, 2015):

- Κουλτούρα της κεντρικής εξουσίας (clubculture), κατά την οποία το εκπαιδευτικό ίδρυμα οργανώνεται ως ιστός αράχνης, λειτουργεί ως μια άτυπη λέσχη ομοϊδεατών, των οποίων η μέριμνα είναι η επιτυχία της αποστολής της κεφαλής, που βρίσκεται στο κέντρο των πραγμάτων.
- Κουλτούρα των ρόλων (roleculture), σύμφωνα με την οποία το σχολείο έχει δομή πυραμίδας, όπου ομάδες εργασίας επιτελούν το έργο τους με τον ηγέτη - διευθυντή να διοικεί μέσα από τυπικό σύστημα και γραφειοκρατικές διαδικασίες.
- Κουλτούρα καθήκοντος – αποστολής (taskculture), κατά την οποία το σχολείο οργανώνεται ως πλέγμα, όπου ένα φιλικό δίκτυο από μεταβλητής σύστασης ομάδες καταπιάνεται με σειρά προγραμματισμένων εργασιών, ώστε να λυθούν τα προβλήματα του οργανισμού.
- Κουλτούρα του ατόμου (personculture), σύμφωνα με την οποία το σχολείο λειτουργεί ως άθροισμα ελάχιστα οργανωμένων πόρων, για την ανάπτυξη των ταλέντων και την εξάσκηση των ικανοτήτων των μελών του.

Επίσης, με κριτήριο την εισαγωγή αλλαγών που στοχεύουν στη βελτίωση της εκπαιδευτικής μονάδας και της αποτελεσματικότητάς της, αναγνωρίζονται δύο τύποι σχολείων με διαμετρικά αντίθετες κουλτούρες, τα «εξελισσόμενα» (moving) και τα «μη εξελισσόμενα» (stuck).

Από πολλούς μελετητές το εκπαιδευτικό ίδρυμα παρομοιάζεται με κινούμενο πλοίο και προτείνονται οι εξής πέντε τύποι (Δήμα, 2015):

- σχολείο που εξελίσσεται (Moving),
- σχολείο που πορεύεται (Cruising),
- σχολείο που αγωνίζεται να επιβιώσει (Struggling),

- σχολείο που βυθίζεται (Sinking) και
- σχολείο που βαδίζει (Strolling)

Στην πραγματικότητα μέσα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό συνυπάρχουν πολλές διαφορετικές κουλτούρες, όπως η κουλτούρα των εκπαιδευόμενων (μαθητών, καταρτιζόμενων), η κουλτούρα της οικογένειας και του εγγύς περιβάλλοντος, η κουλτούρα των εκπαιδευτικών και η κουλτούρα της ηγεσίας. Οι διαφορετικές κουλτούρες είναι αυτές που θα ενισχύσουν τη σχολική κουλτούρα, καθώς η πολυφωνία και οι πολλές γνώμες λειτουργούν συμπληρωματικά και βοηθητικά.

Με κριτήριο το βαθμό συνεργατικότητας των εκπαιδευτικών διακρίνονται τέσσερις τύποι κουλτούρας. Ο ατομικισμός, όπου ο εκπαιδευτικός δρα αυτόνομα και αποφεύγει τη συνεργασία, η τεχνητή συναδελφικότητα, όπου οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται αναγκαστικά μέσα σε συγκεκριμένα πλαίσια (π.χ. προκαθορισμένες συναντήσεις), η συνεργασία, όπου οι εκπαιδευτικοί δουλεύουν μαζί αυθόρμητα και εθελοντικά, χωρίς κανέναν εξωτερικό εξαναγκασμό και τέλος η βαλκανιοποίηση, όπου δεν υπάρχει απομόνωση, ούτε συνεργασία σε επίπεδο σχολείου, όμως έχουν δημιουργηθεί ξεχωριστές, μικρές ομάδες εργασίας σύμφωνες με τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών.

Επίσης, υπάρχουν τρεις τύποι κουλτούρας εκπαιδευτικών μονάδων που αφορούν στις αξίες που μοιράζονται σε αυτές οι εκπαιδευτές:

Από την κουλτούρα αποτελεσματικότητας, χαρακτηρίζονται οι σχολικές μονάδες στις οποίες οι διδάσκοντες και οι διευθυντές πιστεύουν στις ικανότητες και δυνατότητές τους θεωρούν πως οι προσπάθειές τους, το έργο τους, θα έχει θετική επίπτωση στους μαθητές τους. Με την κουλτούρα αυτή ενδυναμώνεται η χρήση της και όταν εδραιωθεί δύσκολα αλλάζει. Αναπτύσσεται μέσω των εμπειριών, ανταλλαγής πληροφοριών, ομάδων εργασίας και σημαντικό ρόλο παίζει η συναισθηματική διέγερση. Επίσης, η κουλτούρα αποτελεσματικότητας συνδέεται θετικά με τις επιτυχίες των μαθητών τόσο στη βασική όσο και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Ο δεύτερος τύπος κουλτούρας είναι η κουλτούρα της εμπιστοσύνης. Για τη λειτουργία των σχολείων η ύπαρξη εμπιστοσύνης είναι πολύ σημαντική καθώς διευκολύνει τη συνεργασία, ενισχύει τη συνεκτικότητα και βελτιώνει τις επιδόσεις

των μαθητών. Ανάμεσα στους διδάσκοντες, το προσωπικό, τη διεύθυνση υπάρχει εμπιστοσύνη, αλλά και μεταξύ των μαθητών και των γονιών καθώς όλοι μαζί συνεργάζονται για τον κοινό σκοπό.

Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης προς τη διεύθυνση και ανάμεσα στους συναδέλφους, εξαρτάται από τη συμπεριφορά που επιδεικνύουν, αν είναι υποστηρικτικοί, συνεργατικοί, αν δείχνουν αλληλεγγύη, ενώ η ανάπτυξη εμπιστοσύνης προς το κοινωνικό περιβάλλον και τους εκπαιδευόμενους, εξαρτάται από τον ακαδημαϊκό προσανατολισμό του εκάστοτε οργανισμού, ανάλογα με τη βαθμίδα του.

Τέλος, ο τρίτος τύπος κουλτούρας αφορά στις απόψεις των εκπαιδευτικών και της διεύθυνσης για τον έλεγχο των μαθητών. Ιδιαίτερα για τα δημόσια σχολεία ο έλεγχος είναι ένας παράγοντας κομβικός, που χαρακτηρίζει τελικά τόσο τις σχέσεις μεταξύ προσωπικού και διεύθυνσης, όσο και μεταξύ συναδέλφων.

Υπάρχουν διάφορα πρότυπα ελέγχου. Σε εκπαιδευτικά ιδρύματα που χαρακτηρίζονται παραδοσιακά και εκφράζουν ιδρυματική κουλτούρα, το πρωταρχικό μέλημα είναι η διατήρηση της τάξης, οι αυστηρά ιεραρχικές σχέσεις και η υπακοή των εκπαιδευόμενων, ειδικά σε δομές που αφορούν μαθητές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας κλίμακας.

Στα εκπαιδευτικά ιδρύματα με ανθρωπιστική (humanistic) κουλτούρα, η ατμόσφαιρα είναι δημοκρατική, υπάρχει σεβασμός του ατόμου και στόχος είναι η προσέγγιση των αναγκών των εκπαιδευόμενων, οι οποίοι μαθαίνουν μέσω των εμπειριών, της συνεργασίας και της αλληλεπίδρασης.

3.3 Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες και ο ρόλος τους στην καινοτομία και την κουλτούρα στον οργανισμό

Παρατηρώντας το εξωτερικό περιβάλλον ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος, μπορούν να διαφανούν στοιχεία της κουλτούρας που αντανακλά από την εικόνα που παρουσιάζει το κτίριο, τις αισθητικές παρεμβάσεις, τις ανακοινώσεις και τον τρόπο που επικοινωνούνται στα μέλη του.

Οι συμπεριφορές, οι εκφράσεις και ο τρόπος της εσωτερικής άτυπης επικοινωνίας, μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και γενικότερα μεταξύ των μελών, μπορούν να δώσουν χαρακτηριστικά δείγματα για την ατμόσφαιρα που υπάρχει, μέσα από απλές, αλλά σημαντικές λεπτομέρειες.

Η αποκωδικοποίηση αυτών των χαρακτηριστικών εκφράζει μέσα από τις στάσεις, το σύστημα αξιών, τις συμπεριφορές, τη «*Σχολική Κουλτούρα*» που επιδεικνύουν τα άτομα στη σχολική μονάδα όπου φοιτούν ή υπηρετούν. Είναι ουσιαστικά ο συνδυασμός κάποιων εξωτερικών και εσωτερικών στοιχείων (Παπαλόη & Μπουραντάς, 2012): όσον αφορά στην εξωτερική διάσταση της κουλτούρας, αυτή έχει να κάνει με την αισθητική, τις ανέσεις και τις παροχές του χώρου όπως οι αίθουσες, ο εξοπλισμός, η διακόσμηση, η καθαριότητα και άνεση που αντικατοπτρίζονται στον χώρο.

Αντίθετα η εσωτερική διάσταση, δηλαδή ο πυρήνας, η ουσία της κουλτούρας, αφορά στις ανθρώπινες σχέσεις και τα συναισθήματα: την αίσθηση ικανοποίησης, την υπερηφάνεια για τη σχολική μονάδα, τους κοινούς στόχους.

Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας αποτελεί το βασικό παράγοντα δημιουργίας ή αλλαγής της κουλτούρας και σε μεγάλο βαθμό είναι υπεύθυνος για την ποιότητα του συλλογικού κλίματος. Ασφαλώς σημαντικό ρόλο παίζουν και άλλοι παράγοντες όπως είναι το διδακτικό προσωπικό, οι σχολικοί σύμβουλοι, οι διοικητικοί προϊστάμενοι, η υλικοτεχνική υποδομή της σχολικής μονάδας.

Πρόκειται για ένα πρόσωπο που ασκεί εξουσία και λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις. Η διεύθυνση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της ομάδας που αποβλέπουν στην υλοποίηση του κοινού στόχου αποτελούν το έργο του. Έχει την δυνατότητα να επηρεάζει τα μέλη οργανωμένης ομάδας στο να θέτουν και να υλοποιούν κοινούς στόχους και τέλος έχει την ικανότητα να βοηθά τους άλλους να κατανοήσουν τι να κάνουν και γιατί.

Σε ό, τι αφορά στα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη, υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση από αυτά του διευθυντή, αφού οι διαφορετικοί τύποι ηγεσίας προϋποθέτουν και διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας για την αποτελεσματική άσκηση τους.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι: το αίσθημα ευθύνης, το ενδιαφέρον για την ολοκλήρωση του έργου, η επιμονή στο έργο, η πρωτοτυπία, η διακινδύνευση

εναλλακτικών λύσεων, η αντοχή, η ικανότητα άσκησης επιρροής και συντονισμού των άλλων. Ο ηγέτης έχει το όραμα και αποφασίζει για το τι χρειάζεται να γίνει, ενώ ο διευθυντής αποφασίζει για το πώς θα το κάνει. Ο ηγέτης άλλοτε εκλαμβάνεται «ως ένα πρόσωπο ενταγμένο μέσα σε μια εργασιακή μονάδα στην οποία του έχει ανατεθεί κάποιος ρόλος» και άλλοτε εκείνο το άτομο το οποίο μέσω της συμπεριφοράς του ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τους κάνει «εθελοντικά και πρόθυμα» να τον ακολουθούν.

Στην αποτελεσματική ηγεσία βασικό εμπόδιο είναι αυτός που πιστεύει ότι είναι αλάνθαστος.

Οι κυρίαρχοι τύποι ηγέτη κατά τον Burns (1978) είναι δύο (Tyson & York, 2004):

- Ο διαχειριστικός, δηλαδή εκείνος που οργανώνει δραστηριότητες, πρόσωπα και υλικά για να επιτευχθεί με αποτελεσματικότητα και μικρό κόστος το αναμενόμενο έργο.
- Ο μετασηματιστικός, δηλαδή εκείνος που δεν βλέπει το αναμενόμενο έργο ως τέλος και τους ανθρώπους ως μέσα για την επιτέλεση του σκοπού, αλλά ξεκινάει από την ανάγκη των ανθρώπων να αποδώσουν σημασία και σκοπό στην δράση τους.

Από την άλλη πλευρά ο αποτελεσματικός διευθυντής:

- Έχει αυξημένη ευαισθησία για τα προσωπικά ζητήματα των διδασκόντων
- Είναι οργανωτικός
- Διαθέτει μακροπρόθεσμο προγραμματισμό και όραμα για την σχολική μονάδα που διευθύνει, τον οποίο με έμμεσους και άμεσους τρόπους μεταδίδει στο προσωπικό του σχολείου

Ιδιαίτερα αποτελεσματικοί θεωρούνται οι διευθυντές που δεν βασίζονται στην δύναμη της θέσης τους, στον καταναγκασμό και το νόμο, αλλά στην αυθεντία της επαγγελματικής τους ικανότητας και γνώσης.

Οι Διευθυντές των σχολικών μονάδων δεν είναι απλοί διεκπεραιωτές και όργανα υλοποίησης των αποφάσεων, αλλά έχουν ουσιαστικές αρμοδιότητες σε θέματα λειτουργίας του σχολείου, των προγραμμάτων και του διδακτικού προσωπικού κ.λπ. Πρόκειται δηλαδή για διοικητικά όργανα με αυξημένες αρμοδιότητες και μειωμένα διδακτικά καθήκοντα που διευθύνουν αυτό-ρυθμιζόμενες σχολικές μονάδες.

Εξετάζοντας τη συμπεριφορά ενός διευθυντή μέσα σε έναν σχολικό οργανισμό διακρίνονται τρεις τύποι ηγετών:

- Ο νομοθετικός διευθυντής - ηγέτης
- Ο ιδιογραφικός διευθυντής - ηγέτης
- Ο διεκπεραιωτικός διευθυντής - ηγέτης

Από τρεις παράγοντες εξαρτάται η διεκπεραιωτική συμπεριφορά: την εξουσία, την ωριμότητα και τις ικανότητες.

Η σύγχρονη διοίκηση αναζητά τη χρυσή τομή δηλαδή εκείνη τη μορφή διοίκησης που να εξυπηρετεί τις ανάγκες και των δυο πλευρών, του οργανισμού και των εργαζομένων.

Μέσα στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρξουν ορισμένοι βασικοί κανόνες για να γίνει πιο αποτελεσματικό το έργο του διευθυντή. Ο διευθυντής με την έναρξη της σχολικής χρονιάς θα πρέπει:

- Να ερευνήσει και να προγραμματίσει τις μελλοντικές δραστηριότητες του σχολείου
- Να συγκαλέσει το σύλλογο διδασκόντων σχετικά με την ενημέρωση για το διδακτικό και έξω - διδακτικό έργο τους
- Να συγκαλέσει ξανά το σύλλογο διδασκόντων προκειμένου να ληφθούν οι σχετικές αποφάσεις
- Να καταρτίσει με βάση τις αποφάσεις που παρθήκαν από το σύλλογο διδασκόντων μνημόνιο ενεργειών για όλο το διδακτικό έτος

Ο διευθυντής του σχολείου οφείλει να δημιουργεί μια οργανωτική κουλτούρα συλλογικών οραμάτων και στόχων για το σχολείο. Η επιτυχία των σκοπών ενός σχολείου θα πρέπει να αποτελεί όραμα και κοινό στόχο όλου του διδακτικού προσωπικού και όχι μόνο μεριμνά και ευθύνη του διευθυντή.

Βασικό συστατικό της επιτυχημένης διεύθυνσης αποτελεί το κοινό όραμα. Όταν το όραμα είναι συλλογικό και συνδυάζεται με το υψηλό ηθικό, την αμοιβαία ανατροφοδότηση και αποδοχή, τις υψηλές προσδοκίες και την ανατροφοδότηση, τότε το αποτέλεσμα είναι η ενεργός εμπλοκή και εμμονή στην επιτυχία όλων των μελών, χωρίς φαινόμενα αδρανοποίησης και υπονόμησης.

Το στοιχείο του έγκυρου και προβλεπτικού προγραμματισμού είναι σημαντικό, καθώς μέσα από την μακροπρόθεσμη θεώρηση των πραγμάτων καθιστά όλους έτοιμους να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές τόσο στο δημογραφικό και κοινωνικό τομέα όσο και στον τομέα του αναλυτικού προγράμματος και της υποδομής. Έτσι η σχολική μονάδα είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει όλα τα γεγονότα και μέσα από τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό εξασφαλίζει προϋποθέσεις συνέχειας και συνέπειας σε νέες προσεγγίσεις.

Επίσης η ενίσχυση στις αντιλήψεις και στις πρακτικές της συλλογικής αυτονομίας αποτελεί βασικό συστατικό για την βελτίωση του έργου του διευθυντή.

Κυρίως οι εκπαιδευτικοί ταυτίζονται με την τάξη τους και όχι με το σχολείο, καθώς αντιλαμβάνονται την αυτονομία ως ατομικό και όχι ως συλλογικό κτήμα. Έτσι οι αντιλήψεις αυτές δεν παρέχουν δυνατότητες συλλογικού προγραμματισμού και δράσης.

Ο διευθυντής του σχολείου μέσα στη λογική της συλλογικής αυτονομίας λειτουργεί ως εμπνευστής της συλλογικής προσπάθειας με την προϋπόθεση βέβαια ότι οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας θα ανταποκρίνονται στο συλλογικό πνεύμα και θα φροντίζουν για την επαγγελματική τους βελτίωση, απαραίτητη προϋπόθεση της αυξημένης αυτονομίας τους. Ο διευθυντής - ηγέτης της σχολικής μονάδας πρέπει συνεχώς να δίνει προσοχή στις διαφωνίες που προκύπτουν μέσα στον σχολικό χώρο.

Όταν οι λόγοι των διαφωνιών δεν είναι ιδιοτελείς, τότε εκφράζουν μια διαφορετική οπτική θεώρηση των πραγμάτων η οποία πρέπει να προβληματίζει ιδιαίτερα την διεύθυνση. Οι γρήγορες και εύκολες συμφωνίες δεν προσφέρουν λύσεις αποτελεσματικές σε δύσκολα και πολύπλοκα προβλήματα. Οι διαφωνίες υποδεικνύουν δρόμους προς νέες κατευθύνσεις και για το λόγο αυτό ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι ανοικτός προς νέες καινοτόμες προσεγγίσεις στην εκπαίδευση.

Στην περίπτωση μη εκτέλεσης ενός καθήκοντος ή οδηγίας, ο διευθυντής θα πρέπει να κάνει μια προειδοποίηση αν η οδηγία δεν εκτελείται λόγω απροθυμίας του αποδέκτη και να μη συμπεριφερθεί παρορμητικά για την αγνόηση της εκτέλεσής της. Δεν πρέπει να χάσει την ψυχραιμία του καθώς μόνο μια ήρεμη συζήτηση - ατομική ή ομαδική - μπορεί να δώσει καλά αποτελέσματα.

Καθοριστικός παράγοντας για τη διαμόρφωση κουλτούρας αποτελεσματικότητας, είναι ο διευθυντής του σχολείου, καθώς λειτουργεί ως πρότυπο που μεταδίδει τον πυρήνα των κοινών πεποιθήσεων, αξιών και συμπεριφορών.

Αυτό επιτυγχάνεται όταν δίνει χρόνο στους εκπαιδευτικούς να συνεργαστούν και να μάθουν από τις εμπειρίες τους. Επίσης, όταν προάγει την επιμόρφωση και τη συνεργασία των εκπαιδευτικών με εκπαιδευτικούς άλλων σχολικών οργανισμών, ώστε να δημιουργηθούν θετικά πρότυπα. Τέλος, όταν ενθαρρύνει την ανατροφοδότηση μέσα από τις συζητήσεις των εκπαιδευτικών και όταν δίνει κουράγιο στους εκπαιδευτικούς σε περιόδους κρίσεων (Κατσαρός, 2008).

Ένας από τους βασικούς συντελεστές του αποτελεσματικού εκπαιδευτικού οργανισμού είναι η άσκηση ηγετικού ρόλου από τον διευθυντή. Για τις περισσότερες έρευνες ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι το πρόσωπο κλειδί στην άσκηση αυτού του ρόλου, ωστόσο τα τελευταία χρόνια οι έρευνες περιγράφουν και ομάδες εκπαιδευτικών που συνήθως κατέχουν διοικητικές θέσεις, οι οποίοι «ωθούν» με τις ενέργειες τους το σχολείο στην αποτελεσματικότητα. Πρέπει όμως κανείς να αναρωτηθεί πώς ο διευθυντής διαμορφώνει αυτή την κουλτούρα αποτελεσματικότητας μέσα στο σχολικό οργανισμό (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Ένας διευθυντής μέσα σε μια σχολική μονάδα έχει ένα δικό του όραμα και ένα σύστημα εργασίας, στο οποίο συνεργάζονται τα περισσότερα μέλη του οργανισμού μέσα από την ανάληψη ευθυνών και ανάθεση εξουσιών. Η συμπεριφορά του και ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζει τους εκπαιδευτικούς του, ενισχύει νόρμες συμπεριφοράς και αξίες, οι οποίες κατευθύνουν την κουλτούρα του οργανισμού προς την αποτελεσματικότητα. Την ίδια στιγμή, όμως, ο διευθυντής οφείλει να γνωρίζει πώς έχει διαμορφωθεί η κουλτούρα του σχολείου, *«να λαμβάνει και να αξιοποιεί τα στοιχεία της»* μεταδίδοντας το όραμα και τους στόχους του σχολείου. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιεί σύμβολα και τελετουργίες που εκφράζουν τις αξίες της κουλτούρας, ενώ *«καλλιεργεί ένα θετικό περιβάλλον, καθοδηγεί το συλλογικό προγραμματισμό, αξιολογεί το εκπαιδευτικό προσωπικό, προσπαθεί πάντοτε να έχει την απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή και την, όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου»*.

3.4 Ο ρόλος της ηγεσίας στη βελτίωση των σχολικών μονάδων

Ένας διευθυντής προκειμένου να εκπληρώσει τους στόχους που έχει θέσει και να πετύχει την εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική του σχολείου οφείλει να παρωθεί τους εκπαιδευτικούς να εμπλέκονται, να αναπτύσσονται και να καταρτίζονται τόσο παιδαγωγικά, όσο και επαγγελματικά με σκοπό να μεταλαμπαδεύσουν τις γνώσεις που θα αποκτήσουν, στους εκπαιδευόμενούς τους, σε κάθε βαθμίδα της εκπαίδευσης.

Οι αλλαγές στην εκπαίδευση μπορούν να έχουν μεγαλύτερη επιτυχία αν δίνονται κίνητρα στα άτομα. Οι άνθρωποι επιθυμούν να εμπλέκονται σε μια αλλαγή αν πιστεύουν ότι τα αποτελέσματα θα αξίζουν την προσπάθεια και θα έχουν και οι ίδιοι προσωπικά οφέλη, όπως ασφάλεια για την εργασία, ευκαιρίες για επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη, αίσθημα αυτοεκπλήρωσης κ.α. (Πασιαρδής Π., 2011).

Για να διασφαλιστεί η εισαγωγή και η ανάπτυξη καινοτομιών στο σχολείο ο διευθυντής και η διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού πρέπει να είναι ανοικτοί σε νέες ιδέες και πρακτικές. Ο διευθυντής οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι η αλλαγή θα γίνει από τους εκπαιδευτικούς, αφού ο ίδιος μόνο την υποδομή, τη δομή, τα εργαλεία και την καθοδήγηση-συντονισμό μπορεί να παρέχει σ' αυτούς (Παπακωνσταντίνου, 2008).

Πολλές από τις έρευνες, που έχουν διεξαχθεί μέχρι σήμερα για τον επιτυχημένο ηγέτη, συγκλίνουν στο γεγονός ότι η ικανότητα του ηγέτη για δημιουργία και μετάδοση κοινού οράματος αποτελεί το κατεξοχήν χαρακτηριστικό της επιτυχίας του (Θεοφιλίδης Χρ., 1999). Ο επιτυχημένος ηγέτης βλέποντας τις ανάγκες του οργανισμού, θα συλλέξει μαζί με το προσωπικό του, μέσα από έρευνες και μελέτες, αδιαμφισβήτητα δεδομένα και θα καταρτίσει ένα σκελετό του οράματος, το οποίο και θα αποσκοπεί στη βελτίωση του οργανισμού (Green H., 2001).

Παράλληλα, θα προκαλέσει την εμπλοκή του προσωπικού στη δημιουργία κοινών στόχων, αλλά και την ενσυνείδητη δέσμευσή του στην πραγμάτωσή του συμφωνημένου οράματος (Dean J., 1999).

Ο επιτυχημένος ηγέτης μιας σχολικής μονάδας παρέχει προσωπική υποστήριξη στα μέλη του προσωπικού του και, παράλληλα, προωθεί τη συνεχή και συστηματική τους

βελτίωση μέσα από την καλλιέργεια της νοητικής τους σκέψης, σέβεται το προσωπικό και ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα και τις ανάγκες του (Leithwood K. & Rielh C., 2003).

Σύμφωνα με αυτά, ένας επιτυχημένος ηγέτης σκέφτεται ξεκάθαρα, είναι προγραμματισμένος, δημιουργεί καλές σχέσεις, είναι ώριμος, έχει την ικανότητα να εμπνέει και δημιουργεί ενθουσιασμό για την εργασία, ανησυχεί για τα δρώμενα στην τάξη, ασκεί κριτική με υποστηρικτικό τρόπο και παρέχει ανατροφοδότηση, ενθαρρύνει συνεργατικές μεθόδους, αντιμετωπίζει με επιτυχία τις εντάσεις, τις διαφωνίες και τα διάφορα προβλήματα που ανακύπτουν και εφαρμόζει όλα όσα αναφέρθηκαν στις πιο πάνω παραμέτρους, οι οποίες και χαρακτηρίζουν τον επιτυχημένο ηγέτη.

Επίσης, ο Noonan (2003), προσθέτει στα πιο πάνω την ειλικρίνεια, τη δικαιοσύνη, την αξιοπιστία και την ηθικότητα που πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν επιτυχημένο ηγέτη (Noonan J. S. 2003).

Οι επτά πιο σημαντικοί παράγοντες που διέπουν τη λειτουργία ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού οργανισμού και έχουν επανειλημμένα επισημανθεί σε διεθνείς έρευνες είναι οι εξής: εκπαιδευτική ηγεσία, υψηλές προσδοκίες - συμπεριφορά του εκπαιδευτικού, έμφαση στη διδασκαλία, σχολικό κλίμα, μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης, συνεργασία και ενεργός συμμετοχή των γονιών και της κοινότητας στο έργο του σχολείου και παροχή χωριστού προϋπολογισμού στο κάθε σχολείο (Πασιαρδής Π., 2011).

Άλλοι παράγοντες που συμπληρώνουν τις προϋποθέσεις για να είναι η σχολική μονάδα αποτελεσματική, είναι ο προσανατολισμός του διευθυντή προς την ποιότητα της παρεχόμενης διδασκαλίας, η χρονική βαρύτητα για την εκπαιδευτική διαδικασία, το υγιές κλίμα οργάνωσης και το αίσθημα ασφάλειας.

Ο συνδυασμός των παραπάνω είναι ενισχυτικός για τη διδασκαλία από πλευράς των εκπαιδευτικών και τη μάθηση από πλευράς των μαθητών - καταρτιζομένων, όπου οι προσδοκίες για υψηλές επιδόσεις συνδέονται με ποιοτικά αποτελέσματα στη μάθηση. Η αποτίμηση των αποτελεσμάτων διαφαίνεται και από την ενεργή εμπλοκή των μαθητών, αλλά και των γονιών – όταν αφορά στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια κλίμακα - που θέλουν να βοηθήσουν τα παιδιά τους να μάθουν (Πασιαρδής Π. & Πασιαρδή Γ., 2000).

Τέλος, η σχέση του σχολικού ηγέτη με το εξωτερικό περιβάλλον και, κυρίως, με τους γονείς και την κοινότητα είναι μεγάλης σημασίας για την ομαλή και επιτυχημένη λειτουργία της σχολικής του μονάδας. Ο επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να έχει ως στόχο του να δημιουργήσει εποικοδομητικές σχέσεις με τους γονείς και τη κοινότητα, έτσι ώστε να καταφέρει να συνδέσει τη σχολική μονάδα με το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί (Leithwood K., et al., 2006).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ένα αποτελεσματικό σχολείο έχει ως βασικό συντελεστή την άσκηση ηγετικού ρόλου. Ο διευθυντής έχει το όραμα του σχολείου και το μεταδίδει σε όλα τα μέλη του διδακτικού προσωπικού μέσα από συζήτηση και συνεργασία. Γνωρίζει την προσωπικότητα, τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα του κάθε ατόμου προσωπικά και κατανέμει τις αρμοδιότητες δίκαια και ορθά.

Οι εκπαιδευτικοί από την πλευρά τους δεν κάνουν διακρίσεις ανάμεσα στους μαθητές ούτε έχουν προσωπικές προτιμήσεις. Αντίθετα πιστεύουν ότι όλοι οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στη μάθηση, αν δημιουργηθεί ένα υγιές και δίκαιο περιβάλλον που προωθεί τη συνεργασία και τις ίσες ευκαιρίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Ορισμός του εκπαιδευτικού οργανισμού

4.1 Η έννοια του εκπαιδευτικού οργανισμού

Μία εκπαιδευτική μονάδα αποτελεί έναν οργανισμό ο οποίος λειτουργεί έχοντας καθορισμένη αποστολή, τη μεταλαμπάδευση γνώσης στα άτομα μέσα από τον ρόλο που έχουν σε κάθε εκπαιδευτική βαθμίδα (μαθητές, καταρτιζόμενοι, φοιτητές). Ο προσανατολισμός του οργανισμού στην επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων, πραγματοποιείται αξιοποιώντας τους οικονομικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους, ώστε να ικανοποιεί στον μέγιστο βαθμό τις εκπαιδευτικές ανάγκες των ατόμων.

Μέσα από τις μονάδες εκπαίδευσης, επιδιώκεται η πολύπλευρη ανάπτυξη των γνωστικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, ανεξάρτητα από φυλετικές και άλλου τύπου διακρίσεις, βοηθώντας τους εκπαιδευόμενους να ολοκληρωθούν σαν προσωπικότητες και να τους δημιουργήσει τις καλύτερες δυνατές συνθήκες για τη μελλοντική τους πορεία.

Τα δικά του χαρακτηριστικά παρουσιάζει κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός, ανεξάρτητα από εκείνα των ατόμων ή των ομάδων που εργάζονται ή φοιτούν σε αυτόν. Σε μια σχολική μονάδα το κλίμα μπορεί να είναι ευχάριστο και δημιουργικό ή καταθλιπτικό και απωθητικό. Μπορεί να δίνει την εικόνα εγρήγορσης ή μια εικόνα στατική, αλλά μπορεί να αποπνέει αίσθηση έμπνευσης και αισιοδοξίας ή φθοράς και απογοήτευσης. Η σχολική μονάδα μπορεί να σέβεται και να στηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό της ή να αδιαφορεί γι' αυτό. Ακόμη και το ίδιο το κτίριο που τη στεγάζει μπορεί να είναι καθαρό και ευπρεπισμένο ή βρώμικο και εγκαταλελειμμένο (Παπαλόη, 2012).

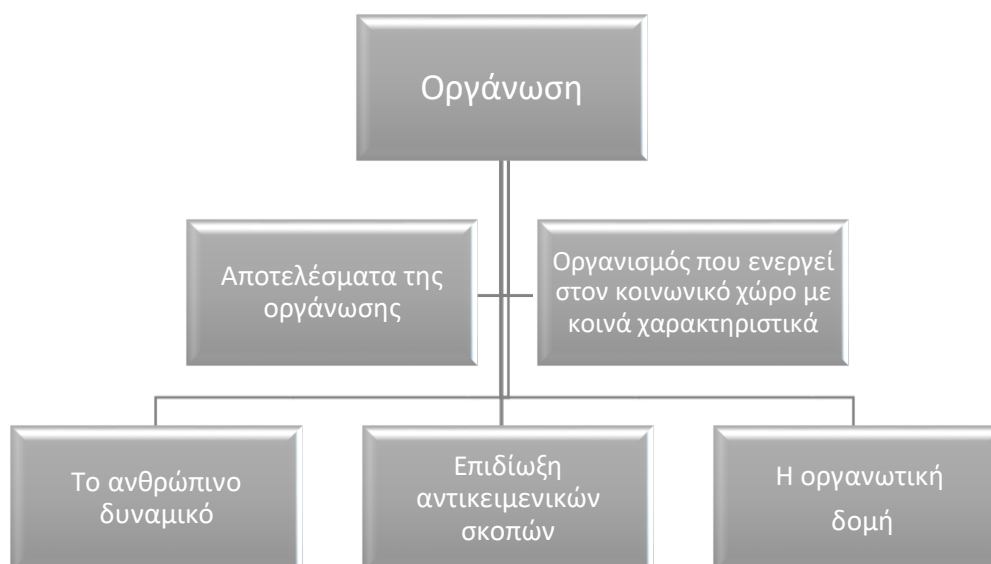
Το κλίμα της μονάδας ή αλλιώς την «κουλτούρα» της συνθέτουν τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν μία σχολική μονάδα και καθορίζουν την «ατμόσφαιρα» που επικρατεί μέσα σ' αυτή.

Συνεπώς η κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας είναι η εικόνα του εαυτού των ίδιων των μελών της. Γίνεται αναφορά σε θέματα αποδεκτά από όλα τα μέλη μιας σχολικής μονάδας (διευθυντής, εκπαιδευτικοί, μαθητές) και με αυτά δένονται μεταξύ τους

στενά, καθώς ταυτόχρονα αποκτούν και μια διαφορετική ταυτότητα από τα μέλη μιας άλλης σχολικής μονάδας. Αντανακλά το σχολικό κλίμα, και ασφαλώς επηρεάζει καθοριστικά την αποτελεσματικότητα του σχολείου (Bakay, 2010).

4.2 Η οργάνωση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού

Η οργάνωση των εκπαιδευτικών οργανισμών αποτελεί κύριο μέλημα των διοικούντων τόσο από την περιφέρεια, όσο και από τον ίδιο τον εκπαιδευτικό οργανισμό, με κύριο εκφραστή τον διευθυντή του κάθε οργανισμού. Το παρακάτω διάγραμμα είναι αντιπροσωπευτικό της οργανωμένης διοίκησης ενός εκπαιδευτικού οργανισμού:



Εικόνα 2: Η δομή της οργάνωσης σε εκπαιδευτικό οργανισμό

Η συσχέτιση των λειτουργιών και του ανθρώπινου δυναμικού αποτυπώνουν ακριβώς αυτή την αλληλοεπίδραση που υπάρχει μεταξύ των μελών και με τα αποτελέσματα που αυτή φέρνει.

4.3 Τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού

Ως εκπαιδευτικός οργανισμός στην Ελλάδα νοείται ένα σύνολο ατόμων ή ομάδων που τον απαρτίζουν. Το σύνολο αυτό αποτελείται από τους δασκάλους, καθηγητές ή εκπαιδευτές, τους μαθητές, καταρτιζόμενους ή φοιτητές, ανάλογα με τον χαρακτηρισμό της εκπαιδευτικής βαθμίδας, όπως επίσης και το διοικητικό προσωπικό. Κάθε μία ομάδα αλληλοεπιδρά με την άλλη, τηρώντας την ιεραρχία και έχοντας ως κοινό στόχο την άρτια εκπαίδευση των εκπαιδευόμενων σε επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα

Η ματιά στο κοντινό παρελθόν της εκπαίδευσης στην Ελλάδα, καταδεικνύει τον αναλφαβητισμό που κυριαρχούσε στη συντριπτική πλειοψηφία του ελληνικού λαού. Η πρόσβαση στη γνώση με δύο άξονες προτεραιότητας, τη δυνατότητα γραφής και ανάγνωσης, έφερε σταδιακές μεταβολές στο κοινωνικό - οικονομικό περιβάλλον της χώρας μεταπολεμικά. (Βαξεβάνογλου, 2007).

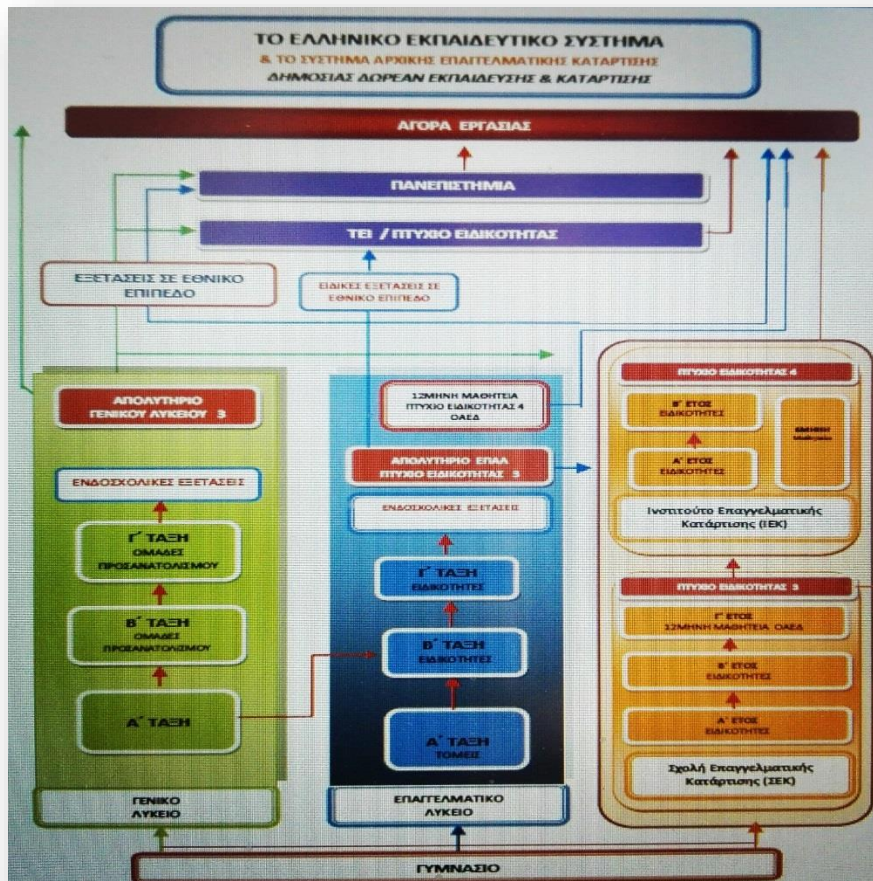
Οι επόμενες γενιές κατέκτησαν με έντονα αυξητικούς ρυθμούς πρόσβαση στη γνώση και σε άλλες βαθμίδες πέρα από την υποχρεωτική εκπαίδευση. Αυτή η μεταβολή έφερε συνδυαστικά αλλαγές στο εκπαιδευτικό σύστημα, το οποίο προσαρμόζε την τροφοδοτούμενη γνώση στους πολίτες του, ανάλογα με τις ανάγκες που χρειαζόταν να καλύψει, συνδυάζοντας όπως αναφέρει η Βαξεβάνογλου (2007), *«τα όποια μορφωτικά αποτελέσματα με τα αντίστοιχα σε κάθε εποχή οικονομικά και κοινωνικά δεδομένα»*.

Σύμφωνα με τη Σιάνου – Κύργιου (2014), *«η εκπαίδευση προσαρμόζεται στις εξελίξεις και, μέσω της κοινωνικοποίησης και της επιλογής, συμβάλλει στην κοινωνική συνοχή, γιατί προετοιμάζει τα άτομα να αποδεχθούν τις κυρίαρχες αξίες και να επιτελέσουν ένα συγκεκριμένο ρόλο»*. Παρόλα αυτά, υπάρχει αντιφατικότητα στη ρητορική και στην πρακτική σχετικά με την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος που ενώ στοχεύει στη διαμόρφωση στάσεων, αντιλήψεων και συμπεριφορών, παράλληλα όμως περιορίζει τον δημιουργικό τους ρόλο και την ανάληψη πρωτοβουλιών. (Σιάνου - Κύργιου 2014).

5.1 Βαθμίδες εκπαίδευσης

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα περιλαμβάνει τις ακόλουθες εκπαιδευτικές βαθμίδες: Στην τυπική εκπαίδευση ανήκουν η πρωτοβάθμια εκπαίδευση στην οποία συγκαταλέγονται το Νηπιαγωγείο και το Δημοτικό, η δευτεροβάθμια όπου περιλαμβάνονται το Γυμνάσιο, τα γενικά και επαγγελματικά λύκεια. Στη μη τυπική

εκπαίδευση που διακρίνεται στα σχολεία δεύτερης ευκαιρίας (ΣΔΕ) για ενήλικες που δεν είχαν ολοκληρώσει την φοίτησή τους στην υποχρεωτική εκπαίδευση, στη μεταδευτεροβάθμια κατάρτιση (ΙΕΚ) και στην ανώτατη τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ), που ανήκουν τα Πανεπιστήμια και τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ).



Εικόνα 3: Το Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα

Πηγή: Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας & Θρησκευμάτων (2013)

5.1.1 Πρωτοβάθμια

Η πρωτοβάθμια εκπαίδευση ξεκινά με το Νηπιαγωγείο που θεωρείται και ο πρόδρομος ένταξης του παιδιού στη μαθητική κοινότητα. Το Δημοτικό σχολείο στη συνέχεια, αποτελεί την υποχρεωτική εκπαίδευση στο πρωτοβάθμιο στάδιο. Νηπιαγωγεία και Δημοτικά έχουν κυρίως δημόσιο χαρακτήρα, παρόλο που αρκετοί

πλέον ιδιωτικοί εκπαιδευτικοί οργανισμοί έχουν διευρύνει τις υπηρεσίες τους σε όλες τις βαθμίδες της τυπικής και μη τυπικής εκπαίδευσης. Το δημοτικό ξεκινάει από την ηλικία των 6 ετών και είναι εξατάξιο. (Υπ. Παιδείας, 2018).

5.1.2 Δευτεροβάθμια

Η Δευτεροβάθμια εκπαίδευση έχει δύο στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι το Γυμνάσιο το οποίο είναι τριετούς φοίτησης, εντάσσεται και αυτό στην υποχρεωτική εκπαίδευση, όπου για την προαγωγή στην επόμενη βαθμίδα είναι υποχρεωτική η αποφοίτηση με εξετάσεις – τουλάχιστον στη χρονική περίοδο που εκπονείται αυτή η εργασία. Το δεύτερο στάδιο είναι η φοίτηση στο Λύκειο. Τα Λύκεια διακρίνονται σε :

- Ενιαία Λύκεια (ΓΕ.Λ)
- Επαγγελματικά Λύκεια (ΕΠΑ.Λ)
- Επαγγελματικές Σχολές (ΕΠΑ.Σ)

Τα Λύκεια είναι και αυτά τριετούς φοίτησης. Τα ενιαία Λύκεια διακρίνονται σε υποκατηγορίες ανάλογα με τον προσανατολισμό που επιδιώκεται, ή τις εκπαιδευτικές ανάγκες που καλύπτουν σε λύκεια με τάξεις αθλητικής διευκόλυνσης, μουσικά, πειραματικά, διαπολιτισμικά, λύκεια ειδικής αγωγής και τεχνολογικής κατεύθυνσης. Τα ΕΠΑ.Λ και οι ΕΠΑ.Σ αποτελούν εναλλακτική δυνατότητα συνέχισης σπουδών με στόχο το συνδυασμό της γενικής παιδείας με την εξειδικευμένη τεχνική και επαγγελματική γνώση με προσανατολισμό την ταχύτερη ένταξη των αποφοίτων στην αγορά εργασίας.

Η απόκτηση πτυχίου επιπέδου 5 με τις πρόσφατες αλλαγές, (ΕΟΠΠΕΠ - Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων), θα πραγματοποιείται με τον θεσμό της ετήσιας μαθητείας συμπληρωματικής των τριών ετών φοίτησης στα ΕΠΑ.Λ. Ο συνδυασμός θεωρίας στον χώρο του σχολείου και πρακτικής άσκησης σε επαγγελματικά περιβάλλοντα τείνει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους αποφοίτους των ΓΕ.Λ που δεν συνεχίζουν τις σπουδές τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, ενώ συναγωνίζεται το δίπλωμα των αποφοίτων ΙΕΚ που εφόσον πιστοποιηθούν, αποκτούν το ίδιο επίπεδο προσόντων.

Στο «*Νέο εκπαιδευτικό σύστημα*», καθορίζονται οι σκοποί του Γενικού Λυκείου, από το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων ως εξής:

«Άρθρο 01: Έννοια και Σκοποί του Γενικού Λυκείου

1. Το «Γενικό Λύκειο» αποτελεί εκπαιδευτική μονάδα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης παροχής γενικής παιδείας και βαθμιαίας εμβάθυνσης και εξειδίκευσης στα επιμέρους γνωστικά αντικείμενα.

2. Σκοποί του Γενικού Λυκείου είναι ιδίως :

α) Η παροχή γενικής παιδείας υψηλού επιπέδου, που θα συμβάλλει στην ισόρροπη γνωστική συναισθηματική, πνευματική και σωματική ανάπτυξη όλων των μαθητών,

β) Η προαγωγή της κριτικής σκέψης, της πρωτοβουλίας, της δημιουργικότητας και των ικανοτήτων των μαθητών.

γ) Η καλλιέργεια της εθνικής, θρησκευτικής και πολιτισμικής μας κληρονομιάς αλλά και η προετοιμασία των νέων για την κοινωνία των ευρωπαίων πολιτών,

δ) Ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της διαφορετικότητας και της πολιτισμικής ετερότητας στο πλαίσιο μιας πολυπολιτισμικής κοινωνίας,

ε) Η ενδυνάμωση των αξιών της ελευθερίας, της δημοκρατίας, της συλλογικότητας και της αλληλεγγύης και η διαμόρφωση συνείδησης ενεργού πολίτη,

στ) Η διασφάλιση της ισορροπίας στη σχολική ζωή ούτως ώστε οι μαθητές να έχουν τη δυνατότητα να συνδυάζουν τη γνώση, τον ελεύθερο χρόνο, τη δημιουργία και τη συμμετοχή,

η) Η ανάπτυξη δεξιοτήτων εφαρμογής της γνώσης και επίλυσης προβλημάτων,

θ) Η καλλιέργεια της ικανότητας κάθε ατόμου για κριτική προσέγγιση και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών και

ι) Η καλλιέργεια δεξιοτήτων που θα διευκολύνουν την πρόσβαση των μαθητών στην αγορά εργασίας.» (Υπ. Παιδείας 2013).

Αντίστοιχα αναφέρεται ο σκοπός του επαγγελματικού λυκείου (ΕΠΑ.Λ):

«Άρθρο 06: Σκοπός

Σκοπός του Επαγγελματικού Λυκείου είναι:

α) η παροχή γενικής παιδείας υψηλού επιπέδου,

β) η προαγωγή της κριτικής σκέψης, της πρωτοβουλίας και της δημιουργικότητας,

γ) η καλλιέργεια των βασικών κοινωνικών δεξιοτήτων που είναι αναγκαίες για την ανάπτυξη της προσωπικότητας και την κοινωνική ένταξη,

δ) η παροχή ολοκληρωμένων επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων για την πρόσβαση στην αγορά εργασίας,

ε) η ενδυνάμωση της δυνατότητας παρακολούθησης των εργασιακών εξελίξεων, καθώς και της δυνατότητας πρόσληψης και αφομοίωσης των νέων τεχνολογικών και

επαγγελματικών γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων στο πλαίσιο της Δια Βίου Μάθησης,

στ) η δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης μέσω σπουδών σε ανώτερη εκπαιδευτική βαθμίδα και

ζ) η ανάπτυξη δράσεων που διασφαλίζουν την ποιότητα της τεχνικής – επαγγελματικής εκπαίδευσης.» (Υπ. Παιδείας 2013).

5.1.3 Μετά-δευτεροβάθμια (Ι.Ε.Κ)

Η μετά-δευτεροβάθμια επαγγελματική κατάρτιση, η οποία παρέχεται από τα ΙΕΚ (Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης). Τα ΙΕΚ έχουν δημιουργηθεί από τον Οργανισμό Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΟΕΕΚ), όπου στη συνέχεια και μέχρι σήμερα, λειτουργούν υπό την εποπτεία του ΙΝΕΔΙΒΙΜ.

Τα ΙΕΚ παρέχουν εξειδικευμένη επαγγελματική κατάρτιση σε τεχνικούς τομείς, τουριστικούς, υγείας, εστίασης, μεταποίησης, και διαφόρων ειδικοτήτων που δημιουργούνται και προσαρμόζονται με απόφαση του Υπουργείου, αναλόγως των δηλωμένων αναγκών της τοπικής κοινωνίας. Το υπουργείο Παιδείας καθορίζει αντίστοιχα τους σκοπούς:

«Άρθρο 24: Έννοια και Ίδρυση

- 1. Σκοπός του Ινστιτούτου Επαγγελματικής Κατάρτισης είναι η παροχή υπηρεσιών αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης, διάρκειας πέντε εξαμήνων, τεσσάρων θεωρητικής και εργαστηριακής κατάρτισης και ενός εξαμήνου Πρακτικής Άσκησης ή Μαθητείας.*
- 2. Η φοίτηση στα δημόσια Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης παρέχεται δωρεάν.*
- 3. Δύναται να ιδρύονται Ι.Ε.Κ. Πειραματικά αποκλειστικά δημόσια και Ειδικής Αγωγής δημόσια και ιδιωτικά. Στην απόφαση ίδρυσής τους ορίζεται και κάθε αναγκαία λεπτομέρεια για τη λειτουργία των ανωτέρω Ι.Ε.Κ.*
- 4. Οι σπουδαστές των ΙΕΚ που έχουν συμπληρώσει τουλάχιστον 300 ημερομίσθια στην ειδικότητα που εγγράφονται, απαλλάσσονται, εφόσον το επιθυμούν, με υπεύθυνη δήλωση του άρθρου 8 του ν.1599/1996, από την υποχρέωση φοίτησης του εξαμήνου Πρακτικής Άσκησης και τους απονέμεται η Βεβαίωση Επαγγελματικής Κατάρτισης με την ολοκλήρωση των τεσσάρων εξαμήνων της θεωρητικής και της εργαστηριακής κατάρτισης.*

5. Οι σπουδαστές Ι.Ε.Κ. δύνανται την Πρακτική Άσκηση, ή την Μαθητεία με τους όρους και τις προϋποθέσεις των σπουδαστών των Σ.Ε.Κ., εκτός της διάρκειας της, με ευθύνη εφαρμογής του ιδιωτικού Ι.Ε.Κ. που φοιτά, να την πραγματοποιήσουν σε φυσικά πρόσωπα, Ν.Π.Δ.Δ. ή Ν.Π.Ι.Δ. Η περίοδος πρακτικής άσκησης πρέπει να είναι συνεχόμενη ή και τμηματική χωρίς να υπερβαίνει χρονικά ένα (1) ημερολογιακό έτος.
6. Η εποπτεία, ο συντονισμός, η διασφάλιση της ποιότητας και η αξιολόγηση της πρακτικής άσκησης, πραγματοποιείται με ευθύνη του Διευθυντή του Ι.Ε.Κ. ή άλλου οριζόμενου από αυτόν προσώπου ως Συντονιστή Πρακτικής Άσκησης, αρμοδιότητα του οποίου αποτελεί η παρακολούθηση της παρουσίας του καταρτιζομένου, η διασφάλιση της ποιότητας του περιβάλλοντος εργασίας του ασκούμενου, ο επιτόπιος έλεγχος στην επιχείρηση και η τήρηση ατομικού φακέλου πρακτικής άσκησης με τις σχετικές μηνιαίες εκθέσεις προόδου.
7. Η φοίτηση στα Ι.Ε.Κ. δύναται να άρχεται κατά το χειμερινό ή εαρινό εξάμηνο, σε αποφοίτους δευτεροβάθμιας μη υποχρεωτικής τυπικής εκπαίδευσης ή και αποφοίτους ανωτέρων από αυτή βαθμίδας. Το 5ο εξάμηνο Πρακτικής Άσκησης δύναται να λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια του 2ου, του 3ου και του 4ου εξαμήνου φοίτησης. Ο μέγιστος αριθμός ανά εκπαιδευτή καθορίζεται σε τριάντα (30) σε εργαστηριακά ή θεωρητικά ή και μεικτά μαθήματα..
8. Οι κάτοχοι άδειας ίδρυσης και λειτουργίας Ιδιωτικού Ινστιτούτου Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ι.Ε.Κ.), σύμφωνα με τις διατάξεις της υποπαραγράφου Θ' του άρθρου πρώτου του ν. 4093/2012 (Α' 222), αδειοδοτούνται αυτόματα χωρίς καμία πρόσθετη προϋπόθεση και για την ίδρυση και λειτουργία Σχολής Επαγγελματικής Κατάρτισης (Σ.Ε.Κ.).
9. Με απόφαση του Υπουργού Παιδείας ρυθμίζονται επιμέρους θέματα και κάθε λεπτομέρεια του παρόντος άρθρου». (Υπουργείο Παιδείας, 2013).

5.1.4 Τριτοβάθμια

Όπως προαναφέρθηκε, η Τριτοβάθμια εκπαίδευση αποτελεί το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης και παρέχεται από τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα (ΑΕΙ) και τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ). Στόχος της Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης είναι να παρέχει υψηλού επιπέδου θεωρητική κατάρτιση και να

δημιουργήσει το μελλοντικό επιστημονικό δυναμικό της χώρας. Στην Ελλάδα λειτουργούν Πανεπιστήμια, σε διάφορες πόλεις της χώρας.

Η Ανώτατη Τεχνολογική Εκπαίδευση έχει ως ρόλο να συμβάλει στην αναπτυξιακή διαδικασία της χώρας και στην πρόοδο της επιστήμης και της εφαρμοσμένης έρευνας. Η εκπαίδευση είναι προσανατολισμένη στην αφομοίωση και μεταφορά των δεδομένων της επιστήμης στην παραγωγή. Οι σπουδές στα Τ.Ε.Ι. σε σύγκριση με αυτές στα Πανεπιστήμια έχουν περισσότερο εφαρμοσμένο χαρακτήρα.

Στην Ανώτερη Βαθμίδα Εκπαίδευσης υπάγονται διάφορες σχολές που παρέχουν επαγγελματική ειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς που αφορούν στη θρησκεία, στην τέχνη, στον τουρισμό, στο ναυτικό, στο στρατό και στη δημόσια τάξη. Πιο συγκεκριμένα, στις σχολές αυτές περιλαμβάνονται οι Ανώτερες Εκκλησιαστικές Σχολές, οι Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού, οι Ανώτερες Σχολές Χορού και Δραματικής Τέχνης, οι Ανώτερες Σχολές Τουριστικής Εκπαίδευσης, οι Ανώτερες Σχολές Υπαξιωματικών του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας και η Ανώτερη Σχολή Αστυφυλάκων (www.ypepth.gr).

5.2 Η τυπική εκπαίδευση και οι εκπαιδευτικές τεχνικές

Ως τυπική ορίζεται: *«Η εκπαίδευση που παρέχεται στο πλαίσιο του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος, οδηγεί στην απόκτηση πιστοποιητικών αναγνωρισμένων σε εθνικό επίπεδο από τις δημόσιες αρχές και αποτελεί μέρος της διαβαθμισμένης εκπαιδευτικής κλίμακας. Στην τυπική εκπαίδευση εντάσσεται και η γενική τυπική εκπαίδευση ενηλίκων».* (Ν. 3879/10 - ΦΕΚ 163Α/21-9-10).

Η τυπική εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί έτσι, ώστε να καλύπτονται οι εκπαιδευτικοί στόχοι που αναφέρονται στο αναλυτικό πρόγραμμα, μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες. Οι αρχές της οργανωμένης εκπαίδευσης επικεντρώνονται στο λεπτομερές πρόγραμμα, στο περιεχόμενο του μαθήματος, στον προσδιορισμό των στόχων, στις εκπαιδευτικές ώρες, στο ρόλο του δασκάλου/καθηγητή και στην εφαρμογή των κατάλληλων μεθόδων εκπαίδευσης. Το σχολείο αποτελεί τον βασικό δίαυλο παροχής γνώσεων και ικανοτήτων προς τους μαθητές, οι οποίες πολλές φορές περιορίζονται στα παραδοσιακά πρότυπα εκπαίδευσης, που επηρεάζονται από την

καθημερινότητα. Το εκπαιδευτικό σύστημα δυσκολεύεται να μεταδώσει την ακαδημαϊκή γνώση στους μαθητές (Μπαγάκης, 2000).

Στην τυπική εκπαίδευση πρακτικά υπάρχει μεγαλύτερη στόχευση στο γνωστικό επίπεδο, ενώ η μη τυπική εκπαίδευση έχει προσανατολισμό πιο ολιστικό όσον αφορά στις δεξιότητες, αλλά προσανατολισμένο όσον αφορά στην κατάρτιση όταν πρόκειται για προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων σε συγκεκριμένους τομείς.

Σύμφωνα με την ερμηνεία που δίνεται για τις μορφές της εκπαίδευσης, η βασική διαφορά μεταξύ της τυπικής και της μη τυπικής έγκειται στο πλαίσιο λειτουργίας των εκπαιδευτικών δομών, στη δυνατότητα απόκτησης πιστοποιητικού και στη διαβάθμισή του. Στην τυπική εκπαίδευση υπάρχει σαφής διαβάθμιση, η οποία έχει αναφερθεί στις προηγούμενες ενότητες.

5.3 Η μη τυπική εκπαίδευση και οι σύγχρονες εκπαιδευτικές τεχνικές

Η διάκριση των μεθόδων εκπαίδευσης έχει προκύψει μέσα από την αναγνώριση διαφορετικών αναγκών των ενηλίκων στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η διαδικασία της μάθησης είναι διαρκής από τα πρώτα στάδια της ζωής του ανθρώπου και συνεχίζεται άτυπα μέχρι την ολοκλήρωση του κύκλου του.

Αυτή η μορφή εκπαίδευσης συχνά αναφέρεται στον τρόπο που διενεργείται και διαφέρει από το οριοθετημένο, προγραμματισμένο και επίσημο πρόγραμμα εκπαίδευσης και τις διαδικασίες που βασίζονται στην λειτουργία της τάξης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η μάθηση να συντελείται κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Παρόλα αυτά, ακόμα και μέσα σε αυτό το πλαίσιο, είναι δυνατό να αναπτυχθεί με προγραμματισμό και οργάνωση. Το κυρίαρχο χαρακτηριστικό της μη τυπικής εκπαίδευσης είναι ότι ο εκπαιδευόμενος είναι αυτός που ελέγχει την μάθηση, με την ενεργή ή όχι εμπλοκή του στην εκπαιδευτική διαδικασία (Μπαγάκης, 2000).

Η άτυπη μάθηση αφορά σε μη οργανωμένη διαδικασία μέσα από την οποία κατακτάται η γνώση, αναπτύσσονται δεξιότητες και ικανότητες σε διαφορετικά πεδία της ζωής του ατόμου.

Η εμπειρία που προκύπτει από τη βιωματική εκπαίδευση, μπορεί να αποτελέσει γνώση που δεν αποτυπώνεται στα εκπαιδευτικά εγχειρίδια, αλλά μετασχηματίζεται μέσα από την προσέγγιση του εκπαιδευόμενου στην πηγή γνώσης και αποτελεί σημαντική μαθησιακή διαδικασία. Όσο δεν εφαρμόζεται η ενεργή συμμετοχή του στην εμπειρία, τόσο πιο πολύ θα διαφαίνεται η διαφορά της τυπικής από τη μη τυπική εκπαίδευση, τουλάχιστον στο βαθμό που η πρώτη παραμένει προσανατολισμένη στους γνωστικούς στόχους.

Παρόλα αυτά ο ενήλικας συμμετέχει πλέον πιο ενεργά σε διαδικασίες μάθησης μέσα από οργανωμένα προγράμματα κατάρτισης ή εκπαίδευσης, προσαρμοσμένα στα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τις ανάγκες του σε σχέση με τον τρόπο που κατακτά τη γνώση. Στη μη τυπική εκπαίδευση το οργανωμένο πλαίσιο που παρέχεται από φορείς, συλλόγους, οργανισμούς, διακρίνεται από πιο ευέλικτες μορφές σε σχέση με την τυπική μάθηση που ακολουθεί ένα αυστηρά δομημένο σύστημα.

Σύμφωνα με τον ορισμό, ως μη τυπική θεωρείται 'η εκπαίδευση που παρέχεται σε οργανωμένο εκπαιδευτικό πλαίσιο εκτός του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος και μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση πιστοποιητικών αναγνωρισμένων σε εθνικό επίπεδο. Περιλαμβάνει την Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση, τη Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση και τη Γενική Εκπαίδευση Ενηλίκων.' (Γενική Γραμματεία Διά Βίου Μάθησης και Νέας Γενιάς, 2013 – ΦΕΚ 163).

Οι όροι «τυπική» και «μη τυπική» εκπαίδευση ορίζουν την συμβολή της διπλής πρακτικής που χρειάζεται να εφαρμόσει το εκπαιδευτικό σύστημα, σύμφωνα πάντα με τις κύριες κατηγορίες των στόχων που επιδιώκει να επιτύχει η εκπαίδευση σε γνωστικούς και δεξιότητων.

Στα πλαίσια του επιτυχημένου ηγετικού μοντέλου που υποστηρίζει ο Μπουραντάς (2005), αναφέρεται ο σημαντικός ρόλος της ομαδικής μάθησης που βεβαίως προϋποθέτει ανάπτυξη συλλογικής νοημοσύνης, η οποία μπορεί να καλλιεργηθεί με σύγχρονες εκπαιδευτικές μεθόδους που προάγουν τη δημιουργική και κριτική σκέψη, ανάλογες με τη βαθμίδα εκπαίδευσης.

5.4 Η κουλτούρα στον εκπαιδευτικό οργανισμό

Η κουλτούρα δίνει την ταυτότητα στον εκπαιδευτικό οργανισμό, διαμορφώνει το κλίμα, αφήνει χώρο στην πρωτοβουλία των μελών, έχει δυναμική και είναι μεταβαλλόμενη καθώς είναι αποτέλεσμα της έκφρασης των αξιών και των στάσεων των μελών του. Είναι καθοριστική παράμετρος για την περαιτέρω ανάπτυξη και την ποιοτική αναβάθμιση του επιπέδου των εκπαιδευτικών μονάδων και σχετίζεται με την προσωπική κουλτούρα και τις κατευθυντήριες γραμμές που θα δώσει στο διοικητικό και εκπαιδευτικό προσωπικό ο εκάστοτε διευθυντής.

Όλοι όσοι απαρτίζουν μία εκπαιδευτική μονάδα και αποτελούν μέλη της – ο διευθυντής και το διοικητικό προσωπικό, το εκπαιδευτικό προσωπικό, οι εκπαιδευόμενοι και κατ' επέκταση το άμεσο κοινωνικό περιβάλλον, έχουν συναισθηματικούς δεσμούς που αναπτύσσονται τόσο μεταξύ τους, όσο και με τον οργανισμό σαν οντότητα. Όπως αναφέρουν οι Peterson&Deal, (1998), η έννοια της κουλτούρας ήταν συνδεδεμένη κυρίως με το ήθος των ατόμων και το κλίμα που επικρατούσε στον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Smith και Scott (1990), *«..η κουλτούρα είναι ένα κοινό σύνολο κανόνων, αξιών, πεποιθήσεων και παραδοχών οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι βλέπουν τον κόσμο»*.

Οι Nias, Southworth και Yeomans (1999), χρησιμοποιούν τη λέξη «κουλτούρα» για να ορίσουν τις διαφορετικές αντιλήψεις που συνθέτουν οι άνθρωποι για τους εαυτούς τους. Αυτές οι αντιλήψεις που διαμορφώνουν το αξιακό σύστημα του ανθρώπου και τις στάσεις του, αντικατοπτρίζονται στον οργανισμό και δημιουργούν το κλίμα του.

Ο Dickerson (2011) αναφέρεται στην οργανωτική κουλτούρα ως *«ένα κοινωνικό βιότοπο, ο οποίος περιλαμβάνει το μη τυπικό, το εφήμερο και το κεκαλυμμένο, καθώς και το ορατό, το τυπικό και το έγκυρο»*.

Η έννοια της κουλτούρας και οι επιδράσεις της μελετήθηκαν πολύπλευρα και σαν κύριο χαρακτηριστικό, ειδικότερα στον εκπαιδευτικό οργανισμό αναφέρεται το κλίμα και η ατμόσφαιρά του, που είναι σύνθετες έννοιες και επηρεάζονται τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον, όσο και από εξωτερικούς παράγοντες. Άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι η κουλτούρα είναι ο τρόπος σκέψης και λειτουργίας ενός οργανισμού

και εκφράζει συνήθως τις πεποιθήσεις και τις αντιλήψεις των ατόμων που τον απαρτίζουν και αποτελούν την κύρια πηγή διαφοροποίησης τους. (Weiss, 1999).

Η ύπαρξη της κουλτούρας θεωρείται δεδομένη όπου υπάρχουν ομάδες ατόμων. Όσον αφορά στις εκπαιδευτικές μονάδες, αυτές διαθέτουν την δική τους κουλτούρα και συνήθως αυτή διαφέρει από μονάδα σε μονάδα, που αντλείται από τις αξίες και τα πιστεύω των ατόμων που την απαρτίζουν. Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να μη διακρίνει τα στοιχεία, αλλά να αντιλαμβάνεται γενικότερα το αποτέλεσμα από τις διεργασίες που συμβαίνουν μέσα από την ενσωμάτωση των προσωπικών αντιλήψεων των μελών του, που άλλοτε εκφράζουν εύρυθμες καταστάσεις με καλή οργάνωση και ομαλή ροή, θετικό κλίμα και άλλοτε σύγχυση, χαοτικές καταστάσεις, δυσλειτουργικές σχέσεις και ελλιπή επικοινωνία. Υπάρχει επίσης και η αντίληψη της κουλτούρας, ταυτισμένης με τον σεβασμό προς την διοίκηση και τις διαδικασίες του οργανισμού (Θεοφιλίδης, 2004).

Η κουλτούρα είναι ένας ισχυρός προσδιοριστικός παράγοντας που περιέχει ένα κεντρικό πυρήνα αξιών, κοινό σε όλο τον οργανισμό (Κυθραιώτης, 2005). Είναι πολύ σημαντικό να γίνονται αντιληπτό στα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού ο βαθμός που επηρεάζουν τελικά οι αξίες και η κουλτούρα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του. Η επιρροή μπορεί να επεκτείνεται και σε καθημερινές συνήθειες, σε εκφρασμένες συμπεριφορές, όπως ένα πρωτόκολλο ενδυμασίας, η εσωτερική άτυπη επικοινωνία, η αντιμετώπιση κρίσεων, αλλά και ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης.

Η κουλτούρα δίνει ταυτότητα στον οργανισμό, καθορίζει την πορεία και τη λειτουργία του, εκφράζει το όραμα των μελών του και όταν το όραμα εκφράζεται αποτελεσματικά, συμβάλλει τα μέγιστα στην άρτια λειτουργία του, στη συνοχή, στην ενότητα, αυξάνει το βαθμό αφοσίωσης και τη σταθερότητα του συστήματος. Η ύπαρξη ξεκάθαρης κουλτούρας στην εκπαιδευτική μονάδα υποστηρίζει τις ανάγκες των μελών ασφάλεια και σταθερότητα και συμμετοχή στον κοινό σκοπό, οριοθετεί και προστατεύει από ασάφειες.

Ταυτόχρονα υποστηρίζει τις ανάγκες του οργανισμού σε συντονισμό, οργάνωση και συνεργασία μεταξύ των μελών του.

Ο Weiss (1991), παρουσιάζει συνοπτικά τις παρακάτω λειτουργίες της κουλτούρας:

- Διαφοροποιεί τον έναν οργανισμό από τον άλλο
- Προσδίδει στον οργανισμό την αίσθηση της ταυτότητας
- Διευκολύνει την ανάπτυξη αισθήματος αφοσίωσης προς τον οργανισμό
- Ενδυναμώνει τη σταθερότητα του συστήματος
- Είναι η κατάλληλη ουσία που δένει τον οργανισμό και προμηθεύει τα επιθυμητά επίπεδα συμπεριφοράς
- Καθοδηγεί και διαμορφώνει τις στάσεις και τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού

Η ισχυροποίηση της κουλτούρας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την από κοινού προσπάθεια των μελών του. Επομένως ευθύνη και ηθικό καθήκον της ηγεσίας είναι να οριστεί και να διαμορφωθεί με προσανατολισμό στο όραμα και τη μαθητοκεντρική αποστολή του οργανισμού.

Αναλύοντας τις διαστάσεις της κουλτούρας, είναι προφανές ότι έχει διαστάσεις που αφορούν στο εσωτερικό του οργανισμού και αντίστοιχα διαστάσεις που αφορούν στο εξωτερικό περιβάλλον. Η εσωτερική διάσταση συνδέεται με το ανθρώπινο δυναμικό της μονάδας και αφορά σε όλα τα μέλη που διαδραματίζουν κάποιο ρόλο στην λειτουργία της.

Η δημιουργία ποιοτικής κουλτούρας στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, διαμορφώνει τις συνθήκες για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα του οργανισμού, συμβάλλει στην διάθεση των εκπαιδευτών να παραμείνουν στο εργασιακό τους περιβάλλον, αφού δημιουργεί συνθήκες ασφάλειας και αναδεικνύει την συνεργασία και την συναδελφικότητα. Δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να εργάζονται αφοσιωμένοι στην διδακτικό τους έργο και όσο το δυνατόν, στη βελτίωσή του.

Ο κύριος εκφραστής επομένως της κουλτούρας και της δυναμικής σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής της. Ο ρόλος του είναι ζωτικής σημασίας στο σχολικό οργανισμό. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι διαφορές που παρουσιάζουν τα σχολεία ως προς την κουλτούρα τους, επηρεάζουν τους μαθητές ως προς την μάθηση και την αποδοτικότητα των εκπαιδευτών, σε κάθε βαθμίδα.

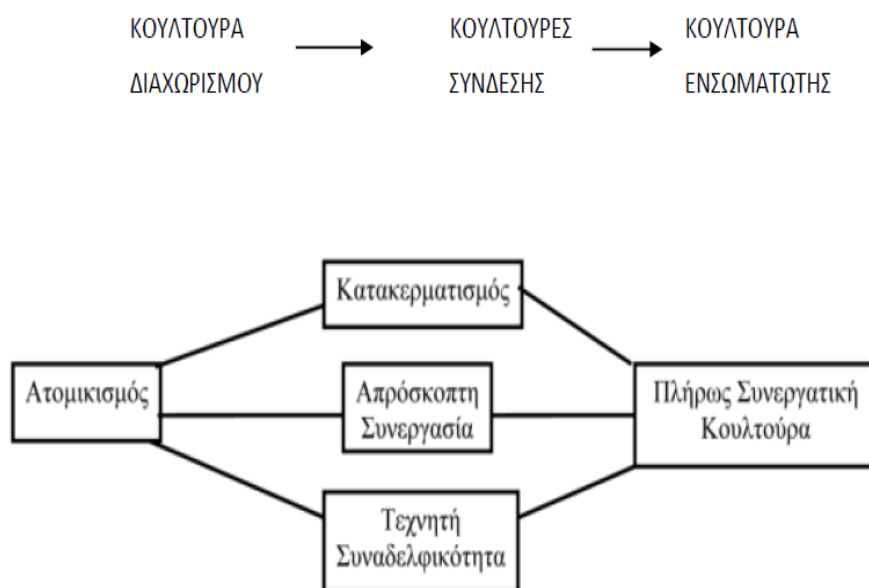
Περνώντας στην εξωτερική διάσταση της κουλτούρας, που είναι συνδεδεμένη με την καλαισθησία, τις παροχές και τις ανέσεις του εκπαιδευτικού ιδρύματος, θεωρείται εξίσου σημαντικό οι κτιριακές εγκαταστάσεις, η χρηστικότητα τους και γενικότερα οι υποδομές να τηρούν τις προϋποθέσεις της εργονομίας, καθαριότητας, κατάλληλου φωτισμού, η ύπαρξη εποπτικών μέσων, εργαστηρίων και όσων άλλων παραγόντων συντελούν στην εικόνα του επιμελημένου και επαρκούς χώρου, για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών.

Ο σχεδιασμός, η οργάνωση, και η διαμόρφωση του εκπαιδευτικού ιδρύματος χρήζουν προσοχής, καθώς ο χρόνος που παραμένουν τόσο οι εκπαιδευόμενοι, όσο και το προσωπικό είναι αρκετός και σαφώς επηρεάζεται η διάθεσή τους στην αντιμετώπιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Η διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού αντανακλά σύμφωνα με τον Hangreaves (1995) τις μορφές της σχολικής κουλτούρας:

- Ο ατομικισμός
- Ο κατακερματισμός
- Η συνεργασία και
- Η τεχνητή συναδελφικότητα

Η απεικόνιση των παραπάνω ειδών κουλτούρας αποτυπώνεται στην Εικόνα 4:



Εικόνα 4: Κουλτούρα διοίκησης του σχολείου

Πηγή: Hangreaves, 1992

Ο διευθυντής ως ηγέτης αντανakλά κατ' επέκταση αυτές τις διαστάσεις στο περιβάλλον του οργανισμού και επηρεάζει την εξωτερική του εικόνα, ανάλογα με το πώς έχει διαμορφωθεί στο εσωτερικό του.

5.5 Η καινοτομία στον εκπαιδευτικό οργανισμό

Η είσοδος των καινοτόμων εκπαιδευτικών μεθόδων στη εκπαιδευτική διαδικασία αφορά σε μία προσπάθεια εξέλιξης και προσανατολισμού του οργανισμού στον εκπαιδευόμενο, από το κλασικά γνωσιοκεντρικό σχολείο. Οι πολιτικές ηγεσίες διαπιστώνοντας συσσώρευση προβλημάτων στο εκπαιδευτικό σύστημα, υιοθετούν πρακτικές για την αντιμετώπισή τους, μέσα από το πρίσμα αλλαγών. (Παπακωνσταντίνου, 2008).

Η διαφορετική προσέγγιση της έννοιας που προσδιορίζει τον ρόλο της εκπαίδευσης από την αποδοχή έως την εφαρμογή των καινοτόμων δράσεων δημιουργεί μία νέα αντίληψη για την αλλαγή του εκπαιδευτικού συστήματος με απώτερο σκοπό την βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου (Σιακοβέλη, 2011). Στην τελική αναφορά τους σχετικά με τη «*δημιουργική μάθηση και την καινοτόμο εκπαίδευση*» οι συγγραφείς Cashia, Ferrari & Pushi (2010), αναφέρονται στην αναγκαιότητα που προκύπτει για ενθάρρυνση της ανάπτυξης δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων και συγκεκριμένα της δημιουργικής και καινοτόμου σκέψης.

Θεωρώντας την «*μορφή δημιουργίας γνώσης*», προκύπτει ότι η δημιουργικότητα υποστηρίζει τη διά βίου μάθηση, βελτιώνει την προσέγγιση «*μαθαίνω πώς να μαθαίνω*» στους εκπαιδευόμενους. Οι έρευνες αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στην εκπαίδευση. Οι εκπαιδευτικοί παίζουν καταλυτικό ρόλο στη διάχυση της καινοτομίας και τη δημιουργία του αντίστοιχου κλίματος στον εκπαιδευτικό οργανισμό, που όμως για να είναι κοινωνοί αυτής της κουλτούρας, χρειάζεται να έχουν την αμέριστη υποστήριξη της πολιτείας, μέσα από τους θεσμούς και τα όργανα που διαμορφώνουν πολιτικές.

Θεματικοί άξονες καινοτόμων πρακτικών και εργαλείων για την εφαρμογή τους, που έχουν σχεδιαστεί και εφαρμόζονται στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι κυρίως οι παρακάτω:

- Περιβαλλοντική εκπαίδευση
- Αγωγή Υγείας
- Μαθητικοί Καλλιτεχνικοί Αγώνες
- Αγωγή Σταδιοδρομίας
- Ευρωπαϊκά Προγράμματα Erasmus
- Ευέλικτη Ζώνη
- Ερευνητικές εργασίες
- Η εισαγωγή των ΤΠΕ (το πρόγραμμα eLearning&eTwinning)
- Διαδραστικός πίνακας
- Διαθεματικότητα
- Project εργασίας

Για την πετυχημένη εφαρμογή και τη βιωσιμότητά τους, εκτός από την υποστήριξη σε υλικοτεχνική υποδομή, σημαντική είναι η στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στην καινοτομία, στην αλλαγή, σε νέες προσεγγίσεις.

Κατά συνέπεια, απαραίτητη είναι η ύπαρξη εναρμονισμένου οράματος στον εκπαιδευτικό οργανισμό που υπηρετούν, τόσο από τα διευθυντικά στελέχη, όσο και από τα μέλη του οργανισμού.

5.6 Κοινωνικές δεξιότητες και συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών

Στη θεωρία που ανέπτυξε ο Goleman για τη συναισθηματική νοημοσύνη, υποστηρίζει ότι υποστήριξε πως οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να διδαχτούν (2011). Η διαμόρφωση των κοινωνικών δεξιοτήτων συντελείται πιο ήπια και αποτελεσματικά όταν η εκπαίδευση, είτε σε οργανωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα είτε άτυπα, ξεκινά από μικρή ηλικία, όταν ακόμη ο χαρακτήρας του παιδιού δεν έχει σχηματοποιηθεί. Βεβαίως αυτό δεν αναιρεί την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης σε μεγαλύτερες ηλικίες, όπως και στην ενηλικιότητα,

που όμως χρειάζεται πιο ισχυρό προσωπικό κίνητρο, λόγω των μεγαλύτερων αντιστάσεων του ενήλικα στις αλλαγές. (Gottman 2011). Πιο συγκεκριμένα ο Goleman αναφέρει ότι οι βασικές συναισθηματικές δεξιότητες διδάσκονται με την προϋπόθεση ότι κάποιος, είτε γονείς, είτε δάσκαλοι θα μπουν στην διαδικασία να τις διδάξουν, ιδανικά δε να διδάσκονται από αμφοτέρους.

Όπως έχει αναφέρει ο Dr.D. Hamburg, ο οποίος διετέλεσε πρόεδρος του ιδρύματος Carnegie, «ένα από τα πιο ουσιώδη οφέλη που μπορεί να αποκομίσει κανείς από το σχολείο, είναι η ικανότητα να χαλιναγωγεί την ανυπομονησία για την ανταμοιβή του, να είναι κοινωνικά υπεύθυνος με τον κατάλληλο τρόπο, να διατηρεί τον έλεγχο πάνω στα συναισθήματά του και να έχει μια αισιόδοξη άποψη για τα πράγματα – με άλλα λόγια, να έχει συναισθηματική νοημοσύνη». Κατά τη θητεία του, το ίδρυμα Carnegie επαναπροσδιόρισε το ρόλο του εκπαιδευτικού, έχοντας στόχο να αναβαθμίσει τις δεξιότητές τους μέσα από την επαγγελματική εκπαίδευση.

Οι πολυετείς μελέτες του Gottman αντίστοιχα καταλήγουν στην ανάγκη καλλιέργειας της συναισθηματικής νοημοσύνης για να έχει αποτέλεσμα στη συνέχεια η εκπαίδευση. Οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι απαραίτητα συστατικά για κάθε άτομο, πέρα από την επιτυχία που θα έρθει μέσα από την σχολική εκπαίδευση, αλλά και για την υπόλοιπη ζωή του ανθρώπου (Gottman 2011), κάτι που φυσικά ισχύει σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό για τους εκπαιδευτικούς που έχουν την ευθύνη εκπαίδευσης ανθρώπων. Αναφορικά με τα στάδια για τη συναισθηματική αγωγή και διαπαιδαγώγηση των παιδιών, ο Gottman (2001) τα περιγράφει ως εξής:

- ✓ Επίγνωση συναισθημάτων
- ✓ Αναγνώριση
- ✓ Ακρόαση με ενσυναίσθηση - επιβεβαίωση
- ✓ Βοήθεια να κατονομάσει λεκτικά το συναίσθημα
- ✓ Διερεύνηση στρατηγικών για επίλυση προβλημάτων

Η εκπαίδευση και η μάθηση αποτελούν μέρος της συναισθηματικής διαδικασίας. Όταν οι βασικές δομές της συναισθηματικής νοημοσύνης εκτελούνται μέσα στα όρια της λειτουργίας του σχολείου, τα οφέλη είναι πολλαπλά. Οι δάσκαλοι ή οι καθηγητές, οι οποίοι διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, είναι πιο ικανοί να έρθουν

αντιμέτωποι με την ψυχολογική και συναισθηματική επιβάρυνση που είναι αποτέλεσμα των απαιτήσεων του επαγγέλματος τους. Ακόμη οι εκπαιδευτές σε κάθε βαθμίδα, με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν περισσότερες πιθανότητες να προκαλέσουν ένα θετικό περιβάλλον για τους μαθητές, καθώς αυτό το κλίμα αναδεικνύει την συνεργασία και την εμπιστοσύνη μεταξύ τους. Η ενσυναίσθηση τους βοηθά να κατανοούν τα προβλήματα των παιδιών και να τα λαμβάνουν υπόψη τους, με αποτέλεσμα να έχουν καλύτερη επικοινωνία. Έτσι χτίζονται σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχει καλύτερη διαχείριση της σχολικής τάξης, αλλά και σε ανώτερες εκπαιδευτικές βαθμίδες να δημιουργείται αυθεντικά προσιτό εκπαιδευτικό περιβάλλον.

Από την άλλη ο εκπαιδευτής έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει τις δεξιότητές του και να προσαρμόζει την εκπαιδευτική διαδικασία σύμφωνα με τις αναγνωρισμένες ανάγκες, ώστε να εμπλέκει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους εκπαιδευόμενους στη μάθηση. Το αποτέλεσμα τέτοιων ενεργειών προσεγγίζει καλύτερα τους εκπαιδευτικούς στόχους και προκαλεί ένα δημιουργικό κύκλο ανατροφοδότησης για γνώση.

Λαμβάνοντας υπόψη την αναγωγή του εκπαιδευτή σε πρότυπο, ειδικά στα πρώιμα σχολικά χρόνια, γίνεται αντιληπτό πόσο η συμπεριφορά του επηρεάζει τον εκπαιδευόμενο και πόσο αυτή η θετική συμπεριφορά μπορεί να τον ενεργοποιήσει και μέσα από την εμπλοκή του να καλλιεργήσει την κριτική σκέψη και ικανότητα.

Ο Goleman (2011), αναφέρει στις μελέτες του ότι η επίδοση των μαθητών βελτιώνεται και παρουσιάζουν σε μικρότερο βαθμό παραβατική συμπεριφορά. Επίσης οι μαθητές αναπτύσσοντας κοινωνικές δεξιότητες εφοδιάζονται για την πορεία της ζωής τους με δυνάμεις για να διαχειριστούν καλύτερα όποιες καταστάσεις τους παρουσιαστούν. Οι κύριες δεξιότητες που περιλαμβάνονται στον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη» αναφέρονται παρακάτω, αναγνωρίζοντας παράλληλα ότι η περιγραφή μιας προσωπικότητας με καταγραφή όλων των παρακάτω δεξιοτήτων, είναι μάλλον εξιδανικευμένη και μη ρεαλιστική:

- Επικοινωνία
- Δημιουργική σκέψη

- Ευελιξία
- Προσαρμοστικότητα
- Συνεργατικότητα
- Διαχείριση συγκρούσεων
- Ομαδικότητα
- Ενσυναίσθηση
- Αποδοχή διαφορετικότητας
- Διαπραγμάτευση
- Κριτική σκέψη
- Οργάνωση
- Ακεραιότητα
- Ευγένεια
- Υπευθυνότητα
- Θετική στάση
- Επαγγελματισμός
- Ηθική της εργασίας

Ο Cedefop (Γλωσσάριο 2004), ορίζει τις κοινωνικές δεξιότητες ως *‘Το σύνολο των δεξιοτήτων (βασικών και νέων βασικών δεξιοτήτων) που χρειάζονται για να ζήσει κανείς στη σύγχρονη κοινωνία της γνώσης’* και διευκρινίζει με σχόλιο: *‘Στην Πρόταση της σχετικά με τις κύριες ικανότητες για τη διά βίου μάθηση η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θέτει οχτώ ικανότητες-κλειδιά (8 key competences):*

- *επικοινωνία στη μητρική γλώσσα,*
- *επικοινωνία σε ξένες γλώσσες,*
- *ικανότητες στα μαθηματικά, στην επιστήμη και στην τεχνολογία,*
- *ικανότητα στην ψηφιακή τεχνολογία,*
- *εκμάθηση για μάθηση,*
- *διαπροσωπικές, διαπολιτισμικές και κοινωνικές ικανότητες και ικανότητες σχετιζόμενες με την ιδιότητα του πολίτη, επιχειρηματικότητα,*
- *πολιτιστική έκφραση*

Είναι προφανές ότι όλες οι παραπάνω έννοιες δύσκολα μπορούν να εντοπιστούν στο σύνολό τους ως χαρακτηριστικά προσωπικότητας, δεν αποκλείεται όμως η

δυνατότητα καλλιέργειάς τους σε βαθμό τέτοιο που να δημιουργεί ώριμες συμπεριφορές και δομημένες προσωπικότητες.

Σε μελέτη της Robles (2012) με σκοπό τον προσδιορισμό των δεξιοτήτων που αναζητούνται στην αγορά εργασίας, διαφαίνεται η ανάγκη σύνδεσης της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας προκειμένου να βελτιωθεί η απασχολησιμότητα. Η ενσωμάτωση της εκπαίδευσης στις κοινωνικές δεξιότητες κατά την επαγγελματική κατάρτιση, μπορεί να δημιουργήσει ανωτέρου επιπέδου επαγγελματίες.

Όπως αναφέρεται στην επεξήγηση του ΕΠΕΠ (2008), το πλαίσιο είναι 'προσανατολισμένο στα μαθησιακά αποτελέσματα, όπου οι περιγραφικοί δείκτες περιγράφουν όλες τις μορφές μαθησιακών αποτελεσμάτων'. Αυτό καταδεικνύει τον προσανατολισμό στο τρίπτυχο ΓΔΙ, υποστηρίζοντας ότι το μαθησιακό αποτέλεσμα είναι ελλιπές εφόσον δεν αναπτύσσονται και οριζόντια οι πτυχές του.

Τα αποτελέσματα της έρευνας που αναφέρονται στη μελέτη της Robles (2012) ανέδειξαν δέκα πιο αναγνωρίσιμες και δημοφιλείς δεξιότητες - 'soft skills':

Interpersonal Communication in the Workplace

455

- Communication – oral, speaking capability, written, presenting, listening
- Courtesy – manners, etiquette, business etiquette, gracious, says please and thank you, respectful
- Flexibility – adaptability, willing to change, lifelong learner, accepts new things, adjusts, teachable
- Integrity – honest, ethical, high morals, has personal values, does what's right
- Interpersonal Skills – nice, personable, sense of humor, friendly, nurturing, empathetic, has self-control, patient, sociability, warmth, social skills
- Positive Attitude – optimistic, enthusiastic, encouraging, happy, confident
- Professionalism – businesslike, well-dressed, appearance, poised
- Responsibility – accountable, reliable, gets the job done, resourceful, self-disciplined, wants to do well, conscientious, common sense
- Teamwork – cooperative, gets along with others, agreeable, supportive, helpful, collaborative
- Work Ethic – hard working, willing to work, loyal, initiative, self-motivated, on time, good attendance

Figure 1. Ten soft skill attributes categorized from executive listings

Εικόνα 5: Κοινωνικές δεξιότητες – soft skills

Πηγή: <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Executive-Perceptions-of-the-Top-10-Soft-Skills-Needed-in-Todays-Workplace.pdf>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ηγεσία Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση

6.1 Ορισμός της ολικής ποιότητας

Η διοίκηση ολικής ποιότητας του Deming, που αρχικά εφαρμόστηκε με επιτυχία ως μοντέλο σε Ιαπωνικές επιχειρήσεις, ουσιαστικά πρόκειται για αλλαγή φιλοσοφίας στον τρόπο διοίκησης, προσανατολισμένης σε αρχές της ποιότητας και της θεωρίας της «βαθιάς γνώσης». Τα γνωστά ως «14 σημεία του Deming» (1982), αναφέρονται στα βήματα προς ανασχηματισμό και την αλλαγή κουλτούρας στον οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του. Αντίστοιχα, στον εκπαιδευτικό οργανισμό, όπου ο ορισμός της ποιότητας προσεγγίζεται από πολλές οπτικές, κυρίαρχη είναι η ανθρωποκεντρική προσέγγιση.

Η Μάνου (2006) αναφέρεται στην κριτική και δημιουργική σκέψη, όπου μέσα από στρατηγικές διδασκαλίας και συγκεκριμένα της ομαδοσυνεργατικής (Ματσαγγούρας 2003), μπορούν να επιτευχθούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι ανάπτυξης των κοινωνικών δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων, που στην παρούσα εργασία αναφέρονται ως μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η ανάπτυξη της κριτικής σκέψης ως δεξιότητας λοιπόν, μπορεί να είναι ποιοτικός στόχος στον εκπαιδευτικό οργανισμό που ακολουθεί αυτές τις αρχές.

6.2 Ο εκπαιδευτικός ηγέτης

6.2.1 Στη διοίκηση

Ο Goleman (2011), αναφέρει χαρακτηριστικά πως τα αποτελεσματικά μοντέλα ηγεσίας αναφέρονται στη συντριπτική τους πλειοψηφία σε δεξιότητες που βασίζονται στη συναισθηματική νοημοσύνη, ειδικά στα ανώτερα επίπεδα διοίκησης. Η υπεραξία προκύπτει στην ποιοτική διαφοροποίηση των μοντέλων αυτών από άλλα στυλ διοίκησης, αποτυπώνεται στην αποτελεσματικότητα των ατόμων για:

- ✓ αυτοδιαχείριση
- ✓ διαχείριση σχέσεων

- ✓ αυτοεπίγνωση
- ✓ κοινωνική επίγνωση

6.2.2 Στηντάξη

Οι εκπαιδευόμενοι, ειδικά – αλλά όχι μόνο - στην κλίμακα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, συνεχίζουν να έχουν ανάγκη υποστήριξης σε προσωπικό επίπεδο και διατήρηση ποιοτικής επικοινωνίας με τους καθηγητές τους. Η συστηματική προσπάθεια του εκπαιδευτικού – ηγέτη χρειάζεται να επικεντρωθεί στον στόχο τόσο της γνωστικής, όσο και της συναισθηματικής εξέλιξης του ατόμου (Strahan, 1997).

Η προώθηση της συνεργατικότητας μέσα από σύγχρονες εκπαιδευτικές τεχνικές στο υποσύστημα του σχολείου, η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των εκπαιδευόμενων από την εκπαιδευτική διαδικασία, καθώς και η μετάδοση της κουλτούρας που θεμελιώνονται με τις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, προετοιμάζουν ικανούς πολίτες με ανεπτυγμένες δεξιότητες ζωής, σύμφωνα με τους Goleman (1995), Gardner (1984), Deming & Glasser (1993), που μέσα από το έργο τους καταδεικνύουν την αναγκαιότητα αυτή.

Στην βιβλίο του «The Quality school teacher» ο Strahan (1997), αναφέρεται σε στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν στην τάξη, όμως με προσοχή και χωρίς βιασύνη. Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει, *«χρειάζεται χρόνος για να έχει ο δάσκαλος προσανατολισμό στην ποιότητα»*, παράλληλα με διαρκή επαγρύπνηση για τη διατήρησή του σε ρόλο δασκάλου – ηγέτη. Με αυτό τον τρόπο οι εκπαιδευόμενοι δεν δουλεύουν απλώς ικανοποιητικά, αλλά αποδίδουν ποιοτικά. Προϋπόθεση είναι να εγκαθιδρυθεί ουσιαστική επικοινωνία χωρίς καταναγκασμό μεταξύ του εκπαιδευτικού και των εκπαιδευομένων, όπως και να αναζητείται η ουσία στην παραγωγή γνώσης και όχι η απαίτηση απομνημόνευσης πληροφοριών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Μεθοδολογία έρευνας

Η μεθοδολογία έρευνας αφορά στις παραμέτρους της ερευνητικής προσπάθειας του ερευνητή, οι οποίες αφορούν στις γενικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις, στις μεθόδους, στις τεχνικές, στα μέσα, στα υλικά και στις διαδικασίες που θα επιλέξει για τη διεξαγωγή της έρευνας του (Δημητρόπουλος Ε., 2007).

Ουσιαστικά είναι η κατανόηση της επιστημονικής ερευνητικής διαδικασίας: πώς θα σχεδιαστεί και πώς θα πραγματοποιηθεί μια έρευνα. Προϋπόθεση για έρευνα είναι ο εντοπισμός κάποιου κενού στο οικοδόμημα της γνώσης, το οποίο χρήζει συμπλήρωσης.

Στο πρώτο στάδιο διεξαγωγής της έρευνας ο ερευνητής επιλέγει την περιοχή που θα διερευνήσει και μετά επιλέγει την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, διατυπώνει το σκοπό της έρευνας, καθορίζει επακριβώς τις μεταβλητές της έρευνας και διατυπώνει πιθανές σχέσεις μεταξύ τους και τέλος αποφασίζει για το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας. Μετά από αυτά απομένει η εκλογή της κατάλληλης μεθόδου, που θα επιτρέψει στον ερευνητή να μελετήσει το πρόβλημά του. Το ποια μέθοδος είναι η καλύτερη εξαρτάται από το πρόβλημα προς διερεύνηση. Η εκλογή πρέπει να είναι τέτοια, ώστε η μέθοδος να δίνει σε ικανοποιητικό βαθμό απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα του προβλήματος (Παπαναστασίου Κ. και Παπαναστασίου Ε., 2005).

7.1 Εγκυρότητα και αξιοπιστία

Προκειμένου να θεωρηθεί έγκυρη μία έρευνα, είναι απαραίτητο τα ερευνητικά εργαλεία να αποδεικνύονται αξιόπιστα. Η αξιοπιστία αφορά στη συνέπεια των αποτελεσμάτων μέσα από την επαναληπτικότητα που προκύπτει από τα κριτήρια μετρήσεων. Τα εργαλεία μέτρησης εξετάζονται για την εγκυρότητά τους και το βαθμό που δεν επηρεάζονται από τυχαίο σφάλμα. Τα εργαλεία μέτρησης υπολογίζουν (Ουζούνη, Νακάκης, 2011).

Η εγκυρότητα μίας μελέτης στοχεύει μέσα από τα εργαλεία μετρήσεων να μειώσει τα ερευνητικά σφάλματα, χωρίς όμως να μπορεί να τα εξαλείψει απόλυτα. Όπως αναφέρουν οι Cohen, Manion & Morrison, (2012), αμφότερες οι ποσοτικές και ποιοτικές έρευνες έχουν τη δυνατότητα να επιδείξουν εσωτερική εγκυρότητα, που αφορά στην εκτίμηση και τη σύνδεση του ερευνητικού στόχου, με την ύπαρξη του συστηματικού σφάλματος.

Η εσωτερική εγκυρότητα προσπαθεί να αποδείξει ότι η εξήγηση ενός συγκεκριμένου γεγονότος, ενός θέματος ή μιας ομάδας δεδομένων, τα οποία παρέχονται στο πλαίσιο μιας έρευνας, μπορεί πράγματι να επαληθευτεί από τα ίδια τα δεδομένα. Τα αποτελέσματα πρέπει να περιγράφουν με ακρίβεια τα φαινόμενα που μελετώνται.

Η αποτελεσματικότητα της έρευνας έχει άμεση εξάρτηση από την εγκυρότητα των στοιχείων που προκύπτουν. Αν μια ερευνητική μελέτη δεν είναι έγκυρη, δεν έχει καμία απολύτως αξία. Όσον αφορά στις ποιοτικές έρευνες, η εγκυρότητα μπορεί να διασφαλιστεί μέσω της ειλικρίνειας, του βάθους, του πλούτου και του περιεχομένου των δεδομένων που συλλέγονται, επίσης μέσω των συμμετεχόντων που προσεγγίζονται, μέσω της έκτασης της τριγωνοποίησης αλλά και μέσω της ανιδιοτέλειας του ερευνητή. Στα ποσοτικά δεδομένα, η εγκυρότητα μπορεί να βελτιωθεί μέσω της προσεκτικής δειγματοληψίας, της επιλογής του κατάλληλου ερευνητικού οργάνου και της κατάλληλης στατιστικής διαχείρισης των δεδομένων.

Αντίστοιχα η αξιοπιστία είναι ουσιαστικά συνώνυμο της συνέπειας και της αναπαραγωγής σε βάθος χρόνου, σε ερευνητικά εργαλεία και σε ομάδες ερωτώμενων. Για να θεωρηθεί μια ερευνητική μελέτη αξιόπιστη, χρειάζεται να αποδειχθεί ότι στην περίπτωση που θα διεξάγονταν δεύτερη φορά σε μια παρόμοια ομάδα συνεντευξιζόμενων σε παρόμοια ερευνητικά περιβάλλοντα, θα προέκυπταν αντίστοιχα ερευνητικά αποτελέσματα (CohenL., ManionL. & MorrisonK., 2012).

Στη συγκεκριμένη έρευνα έχουν γίνει οι απαραίτητες διαδικασίες ώστε να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία.

7.2 Διάγραμμα Gantt

Μια από τις δημοφιλέστερες τεχνικές προγραμματισμού έργων είναι το διάγραμμα Gantt. Πήρε το όνομά της από τον Αμερικανό μηχανολόγο μηχανικό Henry Gantt (1869 – 1919), ο οποίος ήταν αυτός που το επινόησε και το χρησιμοποίησε. Το διάγραμμα Gantt είναι ένα οριζόντιο ραβδόγραμμα που απεικονίζει την σχέση των διαφορετικών εργασιών (tasks) του έργου, στη διάρκεια του χρόνου.

Το διάγραμμα Gantt παρέχει μια γραφική απεικόνιση ενός έργου που βοηθά το σχεδιασμό και τον συντονισμό των εργασιών σε ένα έργο. Το διάγραμμα κατασκευάζεται με έναν οριζόντιο άξονα που αντιπροσωπεύει τη συνολική χρονική διάρκεια του έργου και ένα κάθετο άξονα που αντιπροσωπεύει τις εργασίες που αποτελούν το έργο. Για τη σχεδίαση ενός διαγράμματος Gantt απαιτείται η απαρίθμηση των εργασιών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου, η εκτίμηση της διάρκειας τους και η χρονική συσχέτισή τους, ώστε να απεικονιστεί σωστά η αλληλουχία εκτέλεσής τους.

Τα διαγράμματα Gantt είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τη χρονική μελέτη ενός έργου. Πιο συγκεκριμένα, βρίσκουν χρήση στον προγραμματισμό μελλοντικών ενεργειών σε ένα έργο, στη διάθεση των πόρων και στη διαχείριση της πορείας ενός έργου από την άποψη της ημερομηνίας ολοκλήρωσης του. Επομένως, η βασικότερη χρήση τους είναι η παρακολούθηση της προόδου ενός έργου. Στην πορεία του έργου ελέγχεται η σωστή εκτέλεση των εργασιών και αν απαιτείται, γίνονται διορθωτικές ενέργειες, ώστε να εκτελείται σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα.

Τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης τεχνικής προγραμματισμού είναι η εύκολη και γρήγορη αποτύπωσή του, η σαφής απεικόνιση της χρονικής διάρκειας και της αλληλουχίας των δράσεων. Επίσης, διακρίνεται για την ευκολία με την οποία μπορεί να κατανοήσει ο καθένας τις πληροφορίες που παρέχει το διάγραμμα Gantt. Το βασικό μειονέκτημα των διαγραμμάτων Gantt είναι πως δεν χρησιμοποιούνται συνήθως σε πολυσύνθετα έργα τα οποία αποτελούνται από μεγάλο αριθμό εργασιών και οι αλληλεξαρτήσεις τους είναι πολύπλοκες, οπότε η χρήση των διαγραμμάτων είναι δύσκολα διαχειρίσιμη. Επίσης, ένα άλλο μειονέκτημα είναι η δυσκολία στην

ανανέωση των διαγραμμάτων όταν παρουσιάζονται μεταβολές στη διάρκεια των εργασιών ή αλλάζουν οι αλληλεξαρτήσεις τους.

Με βάση τα παραπάνω, λόγω του μικρού αριθμού των εργασιών της Διπλωματικής Εργασίας και των απλών αλληλεξαρτήσεών τους, χρησιμοποιήθηκε το διάγραμμα Gantt για τον χρονικό προγραμματισμό και την παρακολούθηση της υλοποίησής της (Πίνακας 1).

Εργασία (Task)	2018											
	Ιανουάριος		Φεβρουάριος		Μάρτιος		Απρίλιος		Μάιος		Ιούνιος	
Ολοκλήρωση πρότασης διπλωματικής εργασίας			■	■								
Ολοκλήρωση του θεωρητικού μέρους				■	■	■						
Διαμόρφωση και τελική μορφή της συνέντευξης						■	■	■				
Πραγματοποίηση της έρευνας (Συνεντεύξεις)							■	■	■	■		
Παρουσίαση, σχολιασμός, ανάλυση δεδομένων, συμπεράσματα έρευνας					■	■	■	■	■	■		
Τελική παρουσίαση											■	■

Πίνακας 1: Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης εργασίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : Ποιοτική έρευνα

8.1. Συνέντευξη

Η ημι-δομημένη συνέντευξη επιλέχθηκε ως κατάλληλη μέθοδος συλλογής δεδομένων, για τους εξής λόγους:

Η επιλογή και ο σχεδιασμός των ερωτημάτων της συνέντευξης, έγιναν μετά από προσεκτική μελέτη και άλλων ερευνών, που χρησιμοποίησαν την ίδια μέθοδο και προσαρμόστηκαν στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας.

Η επιλογή των δέκα συνεντευζιαζόμενων έγινε με το κριτήριο της προσέγγισης όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης, της – κατά το δυνατόν – ισόρροπης επιλογής φύλου, της γεωγραφικής διασποράς σε τοπικό επίπεδο, αλλά και της αντιπροσωπευτικότητας των διευθυντικών στελεχών σχετικά με την υφιστάμενη κουλτούρα των οργανισμών που υπηρετούν. Όλοι οι συμμετέχοντες ήταν στελέχη Δημόσιων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων της Θεσσαλονίκης, αντιπροσωπευτικά από κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης.

Συγκεκριμένα, από την πρωτοβάθμια συμμετείχαν: Διοικητικό στέλεχος της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και Διευθύντρια Δημοτικού Σχολείου. Από τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση συμμετείχαν: διευθύντρια ΓΕΛ και Διευθυντής ΕΠΑΛ. Από τη Μετα - δευτεροβάθμια εκπαίδευση των Ινστιτούτων Επαγγελματικής Κατάρτισης έλαβαν μέρος στην έρευνα διευθυντές και υποδιευθυντές ΔΙΕΚ. Από την τριτοβάθμια εκπαίδευση συμμετείχαν στην έρευνα διοικητικά στελέχη του ΑΤΕΙΘ.

Η σειρά αποτύπωσης των συνεντεύξεων στην παρούσα εργασία, ακολουθεί τη σειρά των βαθμίδων εκπαίδευσης.

Στην ηλεκτρονική επικοινωνία με τους συμμετέχοντες που προηγήθηκε της έρευνας δια ζώσης, αναφέρθηκαν το πλαίσιο και οι ερευνητικοί στόχοι, όπως και η σπουδαιότητα συμμετοχής τους για να αποδοθεί πιο σφαιρικά το ερευνητικό αποτέλεσμα.

Η διά ζώσης επικοινωνία υλοποιήθηκε στην έδρα του οργανισμού του κάθε συμμετέχοντα, σε ημερομηνία και ώρα που πρότεινε ο συνεντευζιαζόμενος. Σύμφωνα με τις αρχές λήψης συνέντευξης, υπήρξε φιλικό κλίμα, επιβεβαίωση της συναίνεσης

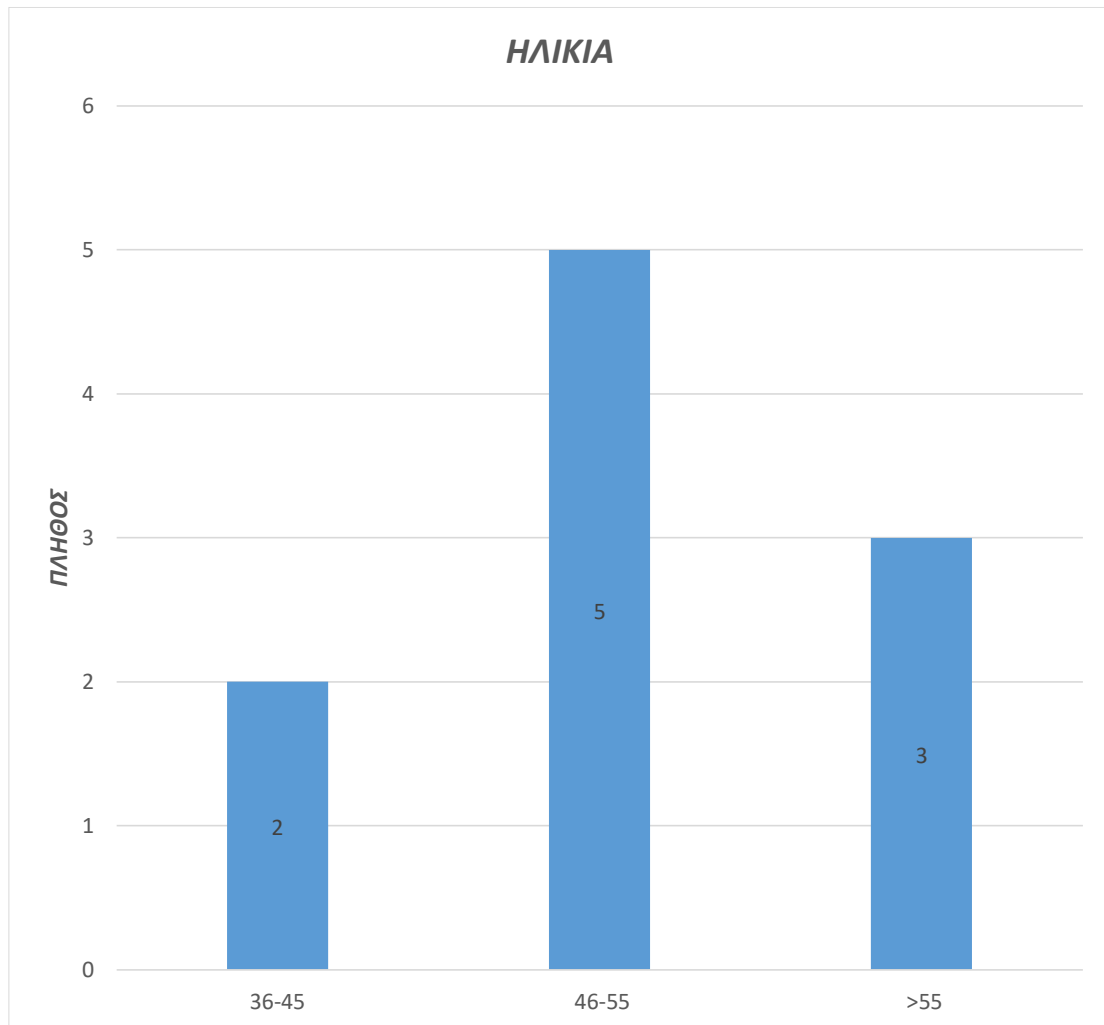
των ερωτώμενων σχετικά με τη χρήση των απαντήσεών τους και δόθηκαν οι απαραίτητες διευκρινίσεις. (Τηλικίδου, 2004).

Ο μέσος χρόνος συνάντησης για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων ήταν μία ώρα, η οποία περιελάμβανε την εισαγωγική συζήτηση, την ανάπτυξη οικείου κλίματος, την παρατήρηση του περιβάλλοντος χώρου και στη συνέχεια τη διαδικασία λήψης συνέντευξης με ψηφιακή ηχογράφηση. Μετά το κλείσιμο της συνέντευξης ακολουθούσε σύντομη αποτίμηση της διαδικασίας, συζήτηση σχετικά με τους κύριους προβληματισμούς που αναδύθηκαν, επιβεβαίωση της εμπιστευτικότητας και πρόταση αποστολής αντιγράφου της συνέντευξης.

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας συνέντευξης, απέδωσε το παρακάτω αποτέλεσμα σχετικά με το κείμενο και τις φόρμες πληροφοριών:

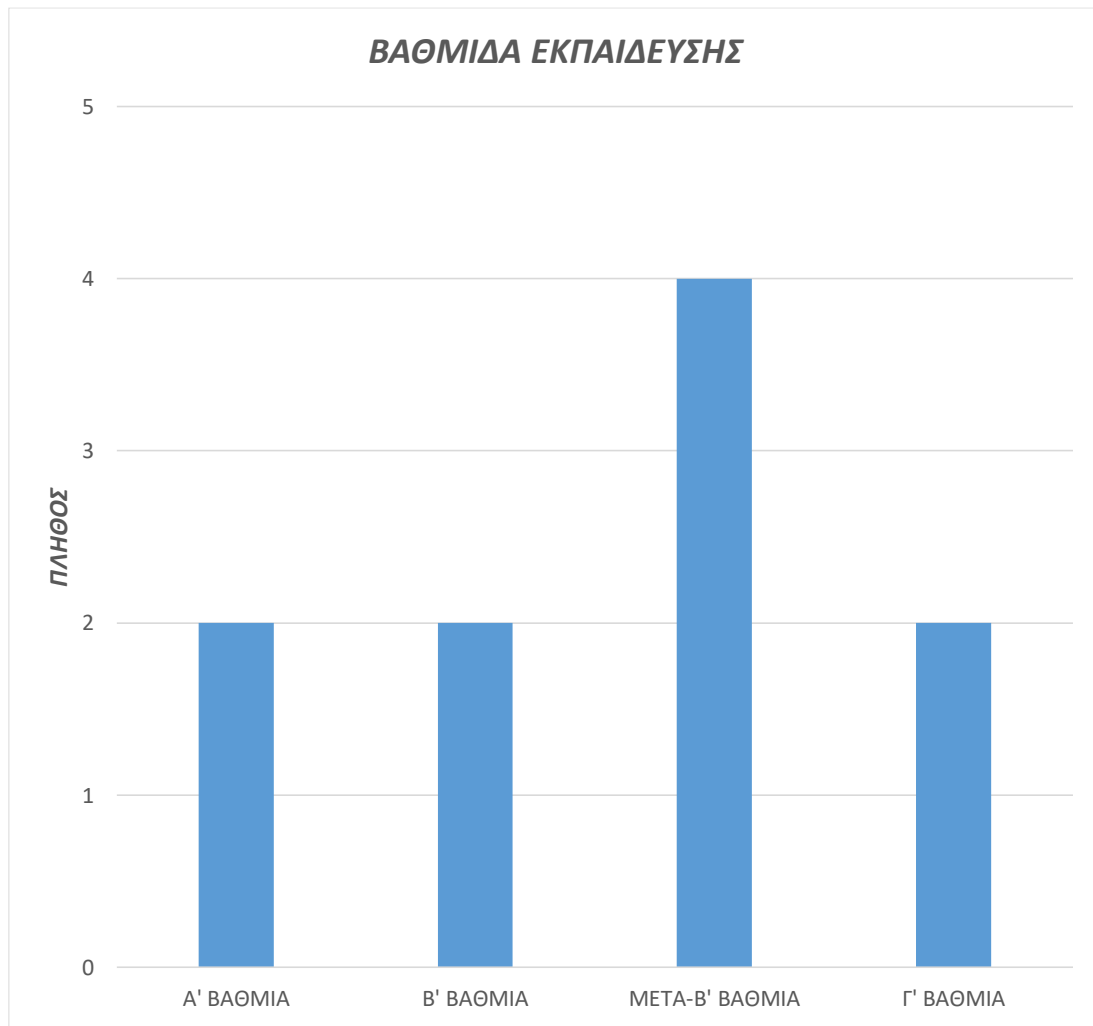
- Εισαγωγικό σημείωμα με πληροφορίες για τον σκοπό διενέργειας της συνέντευξης, στοιχεία σχετικά με τον προσανατολισμό του μεταπτυχιακού, το θέμα της διπλωματικής, καθώς και διαβεβαίωση σχετικά με την εμπιστευτικότητα των προσωπικών στοιχείων.
- Φόρμα συμπλήρωσης δημογραφικών χαρακτηριστικών και πληροφοριών που θεωρήθηκαν χρήσιμες προς αξιολόγηση για εξαγωγή συμπερασμάτων, με σειρά στοιχείων που συγκριτικά ανάγουν σε διάφορα συμπεράσματα.
- Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου που κινήθηκαν σε δύο άξονες: σε επίπεδο στάσεων και δεξιοτήτων και σε επίπεδο κουλτούρας, σε σύνολο πέντε και τεσσάρων ερωτήσεων αντίστοιχα.

8.2 Πίνακες



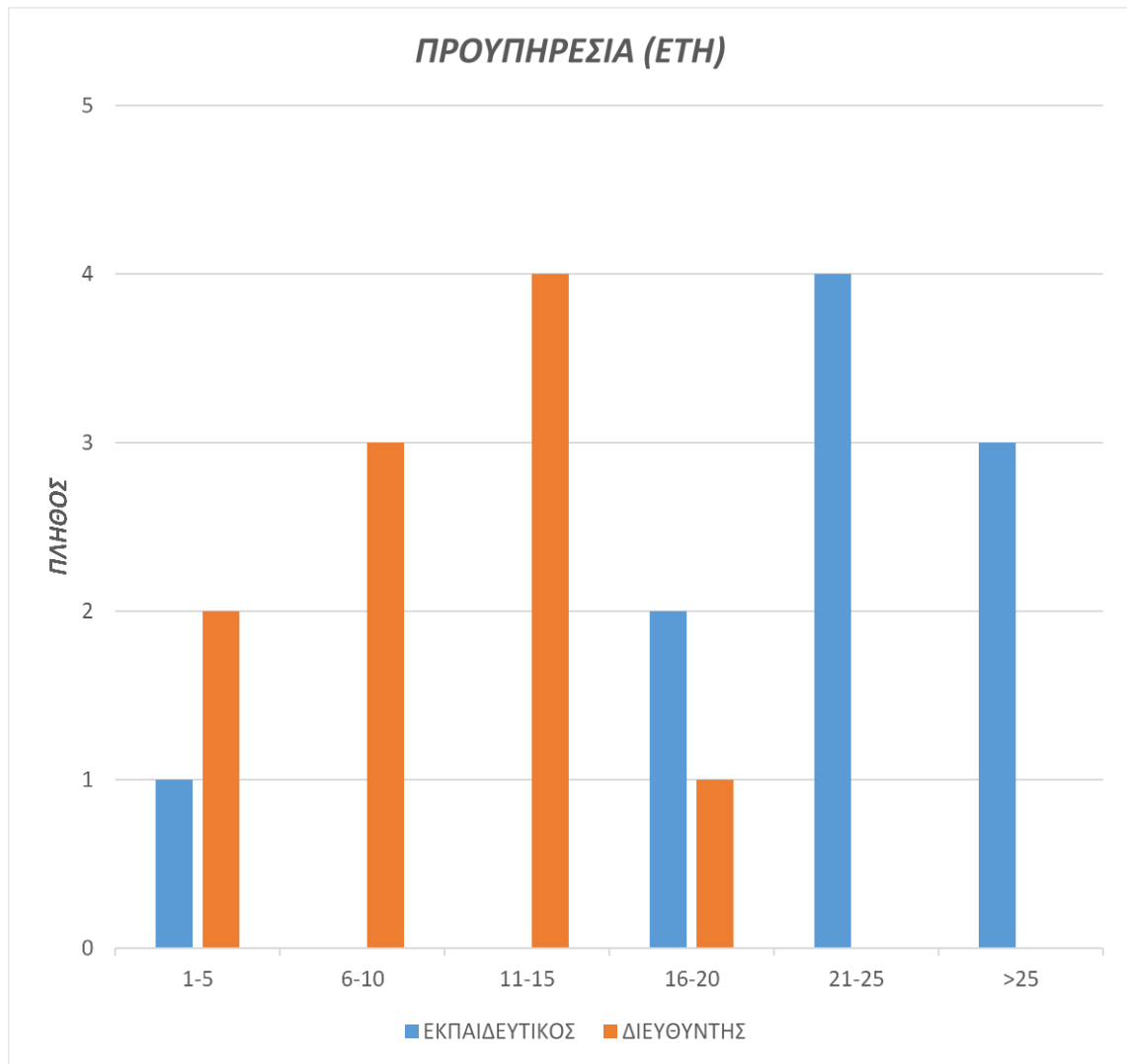
Πίνακας 2: Ηλικίες ερωτώμενων

Η ηλικία των συμμετεχόντων ήταν δύο άτομα στην ηλικιακή ομάδα 36-45 ετών, πέντε άτομα 46-55 ετών και τρία ήταν άνω των 55 ετών.



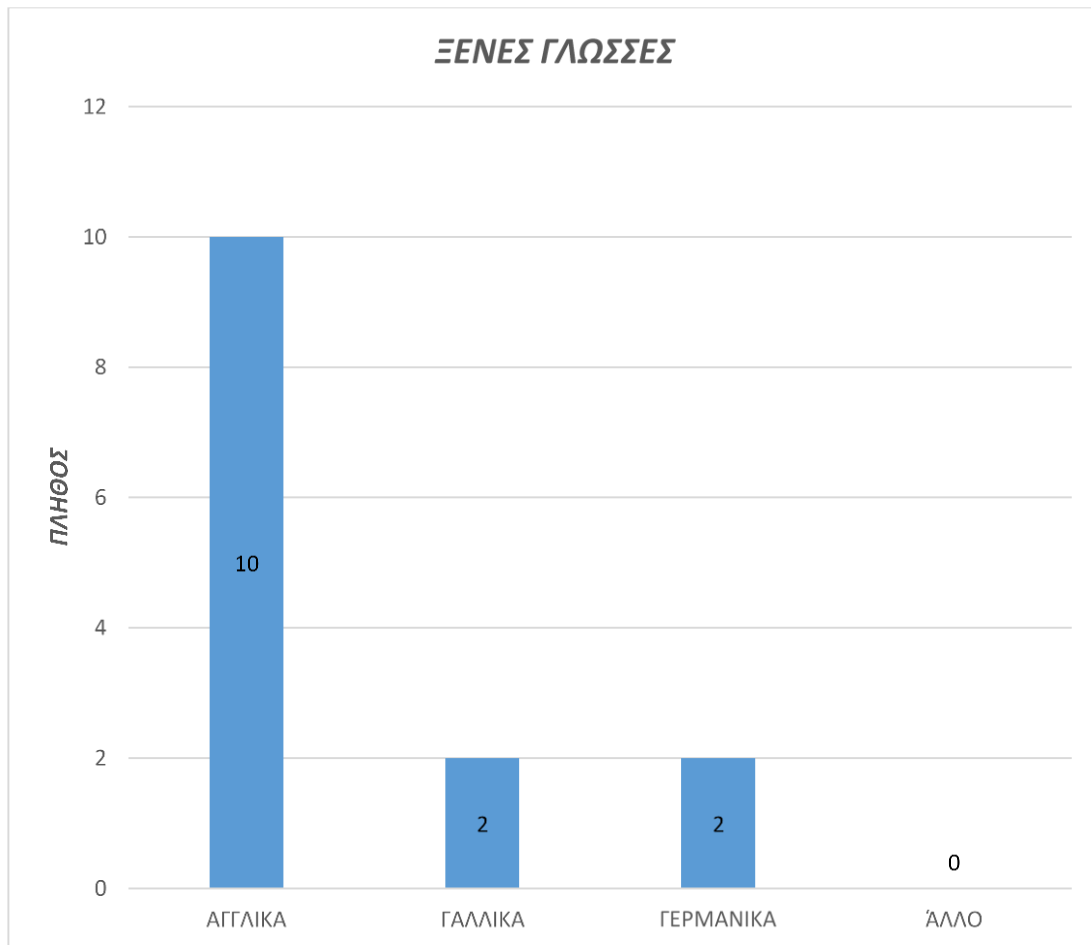
Πίνακας 3: Βαθμίδες εκπαίδευσης

Στην έρευνα συμμετείχαν στελέχη όλων των βαθμίδων της τυπικής και της αδιαβάθμητης εκπαίδευσης. Δύο άτομα από την Πρωτοβάθμια εκπαίδευση, δύο από την Δευτεροβάθμια, τέσσερα από Δημόσια Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης και δύο από τον χώρο της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.



Πίνακας 4: Προϋπηρεσία

Τα έτη προϋπηρεσίας σε σχέση με τα έτη σε θέση ευθύνης-διευθυντή/ διευθύντριας καταγράφονται στον παρόντα πίνακα. Συγκεκριμένα: Ένα άτομο έχει εκπαιδευτική εμπειρία έως 5 έτη, δύο άτομα έχουν υπηρετήσει με το ρόλο του εκπαιδευτικού από 16 έως 20 έτη, τέσσερα άτομα έχουν εκπαιδευτική προϋπηρεσία από 21 έως 25 έτη και τρία άτομα ξεπερνούν τα 25 έτη σε υπηρεσία στη σχολική αίθουσα.



Πίνακας 5: Γνώση ξένων γλωσσών

Το διάγραμμα μας δείχνει ότι όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα γνωρίζουν να μιλούν αγγλικά, κάτι που τίθεται σε όλες τις προκηρύξεις θέσεων, ως προϋπόθεση συμμετοχής στη διαδικασία επιλογής. Δύο γνωρίζουν ακόμη γαλλικά και δύο γερμανικά.

8.3 Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Οι συμμετέχοντες στην ποιοτική έρευνα ήταν συνολικά δέκα άτομα, δύο γυναίκες και οκτώ άνδρες. Η ηλικία τους ήταν από 36 ετών έως και 60. Οι πέντε από τους συνεντευξιαζόμενους είναι κάτοχοι διδακτορικών διπλωμάτων, και οι άλλοι πέντε είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων, ενώ δύο από τους ερωτώμενους έχουν και δεύτερο πτυχίο. Γνωρίζουν τουλάχιστον μία ξένη γλώσσα, αγγλικά όλοι, ενώ τέσσερεις από αυτούς γνωρίζουν επιπλέον μία ακόμη ξένη γλώσσα.

Οι προσωπικές συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν δια ζώσης με ημιδομημένο ερωτηματολόγιο οκτώ ερωτήσεων, με ενδιάμεσες ερωτήσεις προσαρμοσμένες στον κάθε συνεντευξιαζόμενο. Συγκεκριμένα:

Στην πρώτη ερώτηση: *«Ποιος είναι ή θα έπρεπε να είναι κατά τη γνώμη σας, ο γενικότερος σκοπός του Εκπαιδευτικού οργανισμού;»* οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι θα έπρεπε μέσα από την συνεργασία με τους γονείς και πάντα προς όφελος των μαθητών, να τίθενται κοινοί στόχοι πολιτείας, σχολείου και γονέων, που θα λειτουργούν προς όφελός τους, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Το κτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του εκπαιδευτικού οργανισμού και των υπολοίπων συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία, συμβάλλει στην πραγματοποίηση των επιδιωκόμενων σκοπών.

Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν εξίσου σημαντικό τον ρόλο του εκπαιδευτικού οργανισμού τόσο στον τομέα της μάθησης και της παιδείας, όσο και στον τομέα της διαπαιδαγώγησης. Τα στελέχη των ΔΙΕΚ θεωρούν την ανάπτυξη κουλτούρας ως παράγοντα ανάπτυξης δεξιοτήτων των καταρτιζομένων και για τον λόγο αυτό οι διευθύνοντες έχουν σημαντικό ρόλο σε αυτό. Οι ηθικές αξίες και το σύστημα αξιών έχει την δική του δυναμική σύμφωνα με τους διευθυντές των ΔΙΕΚ.

Οι ηγέτες όλων των βαθμίδων τελικά δέχονται ότι οι εκπαίδευση ικανών ατόμων που θα γίνουν ενεργοί πολίτες και εργαζόμενοι με δεξιότητες που θα έχουν ατομική και κοινωνική συνεισφορά.

Στη δεύτερη ερώτηση «Τι σημαίνει για εσάς η διεύθυνση του εκπαιδευτικού οργανισμού;» οι ερωτώμενοι απαντούν ότι:

Η Διεύθυνση μιας σχολικής μονάδας θα πρέπει να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και κοινωνικές ανάγκες, απαντούν στο σύνολό τους οι ερωτώμενοι. Και αυτό γιατί η διεύθυνση πρέπει να ανταποκρίνεται στα αιτήματα της κάθε εποχής, έτσι ώστε «θα πρέπει να γνωρίζει πάρα πολύ καλά το πεδίο του ο διευθυντής του σχολείου, να γνωρίζει πάρα πολύ καλά τις εισροές που δέχεται το πεδίο του, τις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθηθούν από τον ίδιο και από τους συνεργάτες του, ώστε οι εισροές να μετασχηματιστούν σε εκροές, γόνιμες για την κοινωνία και για τον ίδιο τον πολίτη, τον μαθητή, τον εκπαιδευόμενο»(Διευθυντής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης).

Απόρροια της θέσης αυτής των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι ότι ο διευθυντής οφείλει να έχει επικοινωνιακές δεξιότητες, γνώση των αρχών του management, των αρχών της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, της τρέχουσας νομοθεσίας και να έχει τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, ώστε να εμπνέει τους συνεργάτες του και να τους μεταδίδει το όραμά του.

Τα στελέχη των ΔΙΕΚ που ρωτήθηκαν θεωρούν, ότι η παροχή παιδείας είναι ο σκοπός τους, που όμως τον ερμηνεύουν ως εκπαίδευση και εξειδίκευση, από τον γενικό σκοπό του λυκείου στο πιο εξειδικευμένο του ΙΕΚ. Υψηλότερος δε αυτού του σκοπού είναι η παροχή κουλτούρας, ενός συστήματος ηθικών αξιών που θα διαπερνά την παιδεία οριζόντια και θα διευθύνει, ηγείται όλων αυτών. Ο κίνδυνος που μπορεί να προκύψει είναι να υποπέσουν σε μία απλή μαθησιακή διαδικασία που είναι συσσώρευση γνώσεων και εξειδίκευσης, με γνώμονα όμως μόνο την απορρόφησή τους από την αγορά εργασίας.

Στέλεχος του ΕΠΑΛ θεωρεί σημαντική την οργάνωση της σχολικής μονάδας, ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι σε αυτόν να εργάζονται απερίσπαστοι των δυσκολιών της υλικοτεχνικής υποδομής και των αναγκών τους.

Τελικά η πολλαπλότητα των ρόλων που καλείται να διαδραματίσει ο διευθυντής απαιτεί γνώσεις διοικητικές, ψυχολογίας συνοδευόμενες από το όραμα που έχει για τον εκπαιδευτικό οργανισμό που διευθύνει.

Στην τρίτη ερώτηση: «*Θεωρείτε ότι η γνωστική ανάπτυξη του παιδιού είναι σημαντικότερη από την ανάπτυξη των κοινωνικών του δεξιοτήτων;*»

Είναι σημαντικό ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί στην ερώτηση αυτή είχαν την ίδια άποψη σε σχέση με την ανάγκη να συμπορεύονται η γνωστική ανάπτυξη του εκπαιδευόμενου, σε όλα τα επίπεδα, μαζί με την ανάπτυξη των κοινωνικών του δεξιοτήτων. Αυτό είναι μία επισήμανση που διαπνέει τόσο τους δύο ερωτώμενους της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, όσο και των άλλων βαθμίδων. Απόψεις όπως: «*Η ανάπτυξη του παιδιού και σύμφωνα με τους στόχους της εκπαίδευσης είναι σε τρία επίπεδα: είναι το γνωστικό του κομμάτι, είναι το κοινωνικό και των στάσεων – συμπεριφορών*», εκφρασμένες διαφορετικά αναδεικνύουν την κοινή τους αντίληψη για την ανάγκη πολλών στόχων γνωστικών κοινωνικών, επικοινωνιακών για την ισόρροπη ανάπτυξη των παιδιών.

Στην τέταρτη ερώτηση: «*Η κριτική ικανότητα των παιδιών βελτιώνεται μέσω των παραδοσιακών μεθόδων διδασκαλίας;*», παρατηρείται ποικιλία στις απαντήσεις. Από την πρωτοβάθμια ο μιν ένας εκπαιδευτικός είναι αρνητικά προσκείμενος σε παραδοσιακές μεθόδους διδασκαλίας, αναφερόμενος κυρίως στη μετωπική διδασκαλία.

Η δεύτερη διευθύντρια της πρωτοβάθμιας δεν απορρίπτει καμία μέθοδο διδασκαλίας, θεωρώντας ότι η επιλογή των καταλληλότερων πρέπει να γίνεται ανά περίπτωση και ανάλογα το ανθρώπινο δυναμικό που έχει η κάθε τάξη. Τα άτομα που δραστηριοποιούνται στην Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το μιν ένα απορρίπτει τις παραδοσιακές μεθόδους και πάλι όμως με προσανατολισμό ως παραδοσιακή μέθοδο τη μετωπική διδασκαλία, το δε άλλο θεωρεί ότι και οι παραδοσιακές μέθοδοι συμβάλλουν στην γνωστική ανάπτυξη των μαθητών.

Στην εξέλιξη της έρευνας με ερωτώμενους από τα ΙΕΚ, έχουμε απαντήσεις όχι τόσο σταθερές. Οι εκπαιδευτικοί - διευθυντές απαντούν μάλλον όχι σε δύο περιπτώσεις και «*ναι μιν αλλά...*», σε άλλες σε σχέση με την συμβολή των παραδοσιακών μεθόδων διδασκαλίας.

Από την τριτοβάθμια εκπαίδευση για τον ένα συμμετέχοντα υπάρχει η σίγουρη άποψη ότι:

«Ναι, οι παραδοσιακές μέθοδοι διδασκαλίας βελτιώνουν κι αν για παραδοσιακή μέθοδο διδασκαλίας μιλήσουμε για την κλασική μέθοδο που είναι ο καθηγητής μέσα σε ένα αμφιθέατρο που διδάσκει, βελτιώνει αρκετά με την έννοια ότι υπάρχει - θεωρητικά τουλάχιστον αν οι αριθμοί δεν είναι μεγάλοι, - υπάρχει αλληλεπίδραση, δημιουργείται ένα κλίμα, παιδαγωγικό κλίμα αν τα πράγματα είναι σωστά κι αυτό είναι κάτι το οποίο είναι ανεπανάληπτο. Φυσικά τα εργαλεία που έχουμε στα χέρια μας, της τεχνολογίας σήμερα, μπορούν να μας προσφέρουν συμπληρωματικά πολλά περισσότερα. Τονίζω όμως το ‘συμπληρωματικά’, θεωρώ ότι οι παραδοσιακές μέθοδοι έχουν αποδείξει τη χρησιμότητά τους μέχρι σήμερα. Συνεπικουρούνται βέβαια από τα εργαλεία και ξέρουμε όλοι, τα νέα εργαλεία».

Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι υπάρχουν διάφορες απόψεις για τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους διδασκαλίας, χωρίς να αποκλείονται ουσιαστικά κάποιες. Το αποτέλεσμα για όλους έχει σημασία και η επίτευξη του στόχου τους, που είναι οι μαθητές τους και η όσο το δυνατόν πολυδιάστατη ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους. Όλοι επιδιώκουν την πολύπλευρη ανάπτυξη του μαθητικού τους πληθυσμού έχοντας την τάση να χρησιμοποιούν πιο «νεωτεριστικές» μεθόδους διδασκαλίας, χωρίς να αποδοκιμάζουν την σημαντικότητα των παραδοσιακών μεθόδων. Ο τρόπος χρησιμοποίησής τους έχει σημασία και οι ανάγκες που χρειάζεται να καλύψουν.

Τέλος η πρώτη ενότητα των ερωτήσεων καταλήγει με την ερώτηση *«Ποιοι κατά τη γνώμη σας είναι οι παράγοντες που διαμορφώνουν αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των καταρτιζομένων του οργανισμού;»*

Η ολοκληρωμένη προσωπικότητα του εκπαιδευτικού είναι από τους πρώτους παράγοντες που καθορίζει την επιτυχία ή όχι της επικοινωνίας μεταξύ αυτού και των μαθητών του.

Η δημιουργία κλίματος και η λειτουργία κανόνων ορθής συμπεριφοράς, η δημιουργία κοινού συμβολαίου μεταξύ εκπαιδευτικού και μαθητών, ιδιαίτερα στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, αποτελούν τους πυλώνες της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Και στις άλλες βαθμίδες όμως ο παράγοντας του σεβασμού του εκπαιδευτικού προς τους μαθητές και η γνώση και εφαρμογή επικοινωνιακών τεχνικών οδηγεί στο ζητούμενο αποτέλεσμα.

Η αναγνώριση των αναγκών των μαθητών και η προσπάθεια προσαρμογής ενεργητικών μεθόδων επικοινωνίας σε αυτούς, αποτελεί ζητούμενο και για τα στελέχη των ΔΙΕΚ.

Η ευελιξία των εκπαιδευτικών και η προσαρμοστικότητα τους στις ανάγκες, καθώς και η υπέρβαση των δυσκολιών που υπάρχουν, λόγω των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζουν πολλοί μαθητές, είναι αναγκαία συνθήκη για την μεταξύ τους επικοινωνία.

Στην ενότητα ‘Όραμα – διαμόρφωση κουλτούρας’ τέθηκαν οι εξής ερωτήσεις:

«Ποιο θεωρείτε ότι είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό για έναν διευθυντή - ηγέτη σχολείου;»

Το όραμα του διευθυντή, οι διευθυντικές του γνώσεις και οι γνώσεις του διοικείν, η ικανότητά του να διαχειρίζεται διαφορετικούς χαρακτήρες και να αναδεικνύει τα θετικά τους χαρακτηριστικά, η εμπειρία που διαθέτει, η όρεξή του για δουλειά, η επικοινωνιακές του δεξιότητες, δημιουργούν συνθήκες επιτυχημένου δυναμικού διευθυντή.

Αναφέρεται η άποψη ότι ο διευθυντής όντας δημόσιος λειτουργός που τοποθετείται σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, δεν επιλέγει το προσωπικό του αλλά το βρίσκει εκεί που τοποθετείται, επομένως οι παρεμβάσεις ή ακόμη περισσότερο η μετάδοση κοινού οράματος, μπορεί να διακινδυνεύει από αυτή τη συνθήκη.

Στέλεχος ενός ΔΙΕΚ κάνει τον διαχωρισμό του ηγέτη με τον διευθυντή. Τον ηγέτη τον χαρακτηρίζει έμπνευση σεβασμός, δικαιοσύνη, αξιοκρατία, συνέπεια λόγων και πράξεων. Η ενσυναίσθηση είναι ένα ακόμη στοιχείο, όπως και η εργατικότητα, η εξωστρέφεια προς την κοινωνία που θα πρέπει να διαθέτει και φυσικά οι βαθιές του γνώσεις στο αντικείμενο της εργασίας του.

«Υπάρχει η τάση, ο διευθυντής να λειτουργεί ως διεκπεραιωτής των γραφειοκρατικών υποχρεώσεων του οργανισμού. Εσείς πως το αντιλαμβάνεστε;»

Όλοι οι διευθυντές πιστεύουν ότι οι διοικητικές εργασίες είναι πάρα πολλές και θεωρούν ότι τους δαπανούν πολύ χρόνο από το κυρίως έργο τους. Αναφέρουν την ανάγκη αλλαγής σε επίπεδο οργάνωσης των διοικητικών αρμοδιοτήτων. Συγκεκριμένα στην πρωτοβάθμια όπως αναφέρουν δεν προβλέπεται θέση γραμματέα στο σχολείο, που η ύπαρξή τους θα έδινε τον χρόνο για πιο δημιουργικές ενέργειες για το σχολείο και τους μαθητές τους.

Στον γραφειοκρατικό κυκεώνα οι διευθυντές απαντούν ότι τους δεσμεύει χρόνο που θα αφιέρωναν στη λειτουργία του σχολείου, την επίλυση κρίσεων, γενικά το παιδαγωγικό τους έργο. Δεν εξυπηρετεί τους στόχους του σχολείου.

Μόνο ένας διευθυντής (ΕΠΑΛ) πιστεύει ότι το διοικητικό έργο δεν τον δυσκολεύει και ότι είναι αναγκαίο καλό. Η γραφειοκρατία θεωρεί ότι είναι θέμα οργάνωσης και εάν την έχεις δεν σε δυσκολεύει.

Τη θετική πλευρά της γραφειοκρατίας αναδεικνύει ένα διοικητικό στέλεχος εκπαιδευτικού οργανισμού (ΑΤΕΙΘ) μέσα από τα ψηφιακά εργαλεία που είναι όλοι υποχρεωμένοι να χρησιμοποιούν και που βοηθούν στη διοικητική εργασία. *«Δεν είναι μόνο αριθμοί όσα γράφονται στο my school, εκεί δεν είναι μόνο διεκπεραιωτική η δουλειά, αλλά υπάρχουν και πεδία τα οποία είναι περιγραφικά όπου μπορείς να αποτυπώσεις σκέψεις για το μέλλον».*

Ο ερωτώμενος υπηρετεί στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και δεν χρησιμοποιεί το συγκεκριμένη πλατφόρμα, όπου δεν υπάρχει χώρος για αποτύπωση σκέψεων και περιγραφικής ανάλυσης.

Στο ερώτημα *«Πως πιστεύετε ότι μπορεί ο διευθυντής να επηρεάσει τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού και να διαμορφώσει όραμα»;* Οι απόψεις που εκφράστηκαν αφορούσαν τη δυνατότητα επιρροής του διευθυντή, όπου για να μπορεί ο διευθυντής να επηρεάσει, θα πρέπει να έχει δικό του όραμα και εφαρμογή μοντέλων ηγεσίας που θα είναι όχι αυταρχικά, αλλά συνεργατικά.

Σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό απαιτείται χρόνος, για να υπάρχει κάθε φορά η απαιτούμενη γνωριμία των μελών του και ο απαιτούμενος συγχρωτισμός μέσα από αγαθές προθέσεις που μπορούν να δημιουργήσουν μία κοινή αντίληψη και ένα κοινό όραμα που εφαρμοζόμενο θα αναπτύξει τον εκπαιδευτικό οργανισμό.

Ένα από τα ερωτώμενα στελέχη (ΓΕΛ) πιστεύει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι αρκετά «γερασμένοι» ηλικιακά και ο διευθυντής έχει μικρή δυνατότητα επηρεασμού αυτών. Σε άτομα μίας ηλικίας και μετά είναι πάρα πολύ δύσκολος ο επηρεασμός τους και η εκ νέου διαμόρφωση της σκέψης τους πάνω σε ζητήματα εκπαιδευτικής στρατηγικής και οράματος.

Οι ερωτώμενοι που προέρχονται από τα ΔΙΕΚ θεωρούν ότι αυτό που έχει ήδη θεσμοθετηθεί ως σύλλογος διδασκόντων του κάθε ΙΕΚ, θα πρέπει να λειτουργεί και μέσα από την γνωριμία, την ανταλλαγή απόψεων και την συνεργασία, να αναδεικνύεται το συμφέρον του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Σχετικά με τον σχεδιασμό στρατηγικών: «Υπάρχουν στρατηγικές σχεδιασμού και εφαρμογής καινοτόμων δράσεων στον εκπαιδευτικό οργανισμό; Πως αποφασίζετε να εφαρμοστούν;»

Ο Διευθυντής Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναλύει τη θεσμική ύπαρξη τριών υπευθύνων για «καινοτόμες δράσεις», τον υπεύθυνο αγωγής υγείας, των πολιτιστικών προγραμμάτων και της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, που όλοι λειτουργούν συντονιστικά και ενθαρρυντικά προς τα σχολεία και αποτελούν τον τρόπο υλοποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού.

Βεβαίως το μοντέλο αυτό με το νέο νόμο 4547/18(ΦΕΚ 102/τ.Α'/12-6-18) με θέμα: «*Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*», καταργείται και δομικά αλλάζει, κάτι για το οποίο δεν κάνει καμία αναφορά ο ερωτώμενος.

8.4 Συμπεράσματα

Η υπάρχουσα έρευνα για την σημασία του παράγοντα της ηγεσίας στην διαμόρφωση της κουλτούρας και την ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών - όλων των συμμετεχόντων βαθμίδων - δεν μπορεί να γενικευθεί, καθώς πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς ηγέτες. Επιπλέον, υπήρχε έλλειψη εμπειρικών μελετών που να σχετίζεται άμεσα με τον αντίκτυπο της ηγεσίας των διευθυντών στα επιτεύγματα των εκπαιδευτικών.

Ως εκ τούτου, ο σκοπός της μελέτης ήταν να εξετάσει την κατάσταση της ηγεσίας σε σχέση με την διαμόρφωση της κουλτούρας και την ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.

Αυτή η μελέτη είχε ως αποτέλεσμα να γίνουν γνωστά περισσότερα για τις απόψεις των διευθυντών, καθώς και τα είδη της ηγεσίας που εφαρμόζουν, τη δημιουργία μιας

συγκεκριμένης κουλτούρας και την ανάπτυξη που φέρνουν ή δεν φέρνουν στους εκπαιδευτικούς στις συγκεκριμένες μονάδες. Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από την έρευνα αναλύθηκαν ποιοτικά.

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα παρέχουν μια εικόνα για την τάση των απόψεων, χωρίς να μπορούν να συνάγουν οιαδήποτε άλλα πορίσματα, πέραν αυτών για τα οποία όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν.

Ως ηγέτες όλων των βαθμίδων της τυπικής μάθησης, καθώς και αυτών των ΔΙΕΚ, με τεκμηριωμένο θετικό κλίμα, ακολουθούν την πρακτική της συνεργατικής πολιτικής και της δημιουργίας μιας ατμόσφαιρας εμπιστοσύνης και ενός θετικού κλίματος στους εκπαιδευτικούς τους οργανισμούς, που φαίνεται μέσα από τις απαντήσεις τους.

Οι ηγέτες που επιτρέπουν σε άλλους να δράσουν, οικοδομούν μια αίσθηση ομαδικής εργασίας και μπορούν να αξιοποιήσουν από κοινού τη λήψη αποφάσεων για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Καταλαβαίνουν ότι η δουλειά τους, και το αξίωμα τους δεν μπορεί να γίνει μόνο του και πρέπει να εργαστούν για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν μια ατμόσφαιρα αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης. Σύμφωνα με τους Kouzes και Posner (2002b), οι ηγέτες οι οποίοι επιτρέπουν σε άλλους να δράσουν και να ενισχύσουν τους άλλους, κάνουν κάθε άτομο να αισθάνεται ικανό και ισχυρό. Αναγνωρίζουν την ανάγκη να ζητήσουν τη συνδρομή των άλλων και εργάζονται για να δώσουν στους εκπαιδευτικούς την αυτοπεποίθηση που χρειάζονται, για να πάρουν αποφάσεις για το καλό του σχολείου.

Η ηγεσία και η διευκόλυνση των προσπαθειών που στηρίζονται στα πλεονεκτήματα των μελών της οργάνωσης και την εστίαση των προσπαθειών προς ένα κοινό όραμα αποτελούν βασικά συστατικά της ισχυρής ηγεσίας (Cox, 2005). Σύμφωνα με τους Kelley, Thornton, και Daughtery (2005), οι ειδικευμένοι ηγέτες οραματίζονται σωστά τις μελλοντικές ανάγκες και μπορούν να ενδυναμώσουν τους άλλους να μοιραστούν και να υλοποιήσουν αυτό το όραμα.

Η μετακίνηση από το ατομικό όραμα, προς ένα κοινό όραμα μπορεί να είναι ένα δύσκολο έργο για τους ηγέτες του σχολείου. Οι Kouzes και Posner (2007) σημειώνουν ότι το ατομικό σύνολο των ιδανικών μας μπορεί να χρησιμεύσει για να αποκαλύψει την οικονομική μας πολιτική, τις οικογενειακές και επαγγελματικές

προτιμήσεις. Οι ηγέτες που εμπνέουν ένα κοινό όραμα προκαλούν με το έργο τους την εξεύρεση ενός κοινού σκοπού για το καλό του οργανισμού.

Φαντάζονται το μέλλον του σχολείου, επιστρατεύουν την υποστήριξη των άλλων για να πραγματοποιήσουν το όραμα αυτό, και δεσμεύονται για την αλλαγή του status quo (Kouzes και Posner, 2007). Αυτό μπορεί να είναι ένα δύσκολο έργο για τους ηγέτες, δεδομένου ότι απαιτείται από αυτούς να αποκτήσουν μια δέσμευση προς τους εργαζόμενους, που πραγματοποιούν και δέχονται το όραμα. *«Οι ηγέτες δεν μπορούν να διοικήσουν μόνο με τη δέσμευση, αλλά πρέπει κιόλας να εμπνέουν»* (Kouzes και Posner, 2002a). Για να εντάξουν τους ανθρώπους σε ένα όραμα, οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν τα συστατικά τους και να μιλούν τη γλώσσα τους. Οι άνθρωποι πρέπει να πιστεύουν ότι οι ηγέτες κατανοούν τις ανάγκες τους και να έχουν το κοινό καλό ως πρώτη και βασική προτεραιότητα.

Όλα τα συμμετέχοντα στελέχη, έχουν λοιπόν συναντίληψη, για τον σκοπό ενός εκπαιδευτικού οργανισμού χωρίς καμία διαφοροποίηση σε σχέση με τα δημογραφικά τους στοιχεία.

Μεγάλο κομμάτι στη διαχείριση του χρόνου τους καταλαμβάνουν οι διοικητικές γραφειοκρατικές εργασίες, που οι περισσότεροι θεωρούν πολλές και που δαπανούν πολύ περισσότερο χρόνο, απ' ό,τι θα έπρεπε. Δύο μόνο στελέχη, ένα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και ένα του ΑΤΕΙ θεωρούν ότι υπάρχουν και θετικά αποτελέσματα από την γραφειοκρατία. Βεβαίως ο ηγέτης του τριτοβάθμιου εκπαιδευτικού οργανισμού έχει το απαραίτητο γραμματειακό δυναμικό, που του διεκπεραιώνει τις διοικητικές εργασίες, όπως σε ένα βαθμό έχει και ο διευθυντής της δευτεροβάθμιας, κάτι που σίγουρα όμως δεν έχουν τα στελέχη της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, που στερούνται τα σχολεία τους από γραμματειακή υποστήριξη.

Τα ερωτώμενα στελέχη έχουν κοινή τάση στις απαντήσεις τους σχετικά με το τι σημαίνει για τα ίδια η διεύθυνση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Όλοι πιστεύουν ότι πρέπει να ανταποκρίνεται κάθε φορά στα κοινωνικο - ιστορικά αιτήματα των εποχών και άρα να προσαρμόζεται στις εκάστοτε κοινωνικές συνθήκες. Αυτή η κοινή τους θέση αναδεικνύει το ότι όλοι αφουγκράζονται, ανεξάρτητα από τη βαθμίδα στην οποία υπηρετούν, τα αιτούμενα και ζητούμενα της εποχής.

Όλοι οι ερωτώμενοι έχουν συναντίληψη στην ερώτηση εάν η γνωστική ανάπτυξη των μαθητών είναι σημαντικότερη της ανάπτυξης των κοινωνικών του δεξιοτήτων, θεωρώντας όλους τους τομείς, το ίδιο σημαντικούς. Το γνωστικό κομμάτι, η κοινωνική του ένταξη, προσαρμογή, δράση και η ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών θετικών από τους μαθητές, όλων των βαθμίδων, αποτελούν το συγκείμενο στην αναπτυξιακή ολότητα των μαθητών.

Ποικίλες απαντήσεις δόθηκαν στο μεγάλο παιδαγωγικό ζήτημα των μεθόδων διδασκαλίας και στο ερώτημα εάν οι παραδοσιακές μέθοδοι βελτιώνουν την κριτική ικανότητα των μαθητών.

Οι εκπαιδευτικοί δίνουν ευρεία γκάμα απαντήσεων από αρνητικές έως απολύτως θετικές και οι λόγοι μπορούν να είναι πολλοί, από τα δικά τους βιώματα, από τη βαθμίδα στην οποία ανήκουν, από την προσωπική τους θεώρηση και φιλοσοφία, από την ηλικία τους.

Βεβαίως στην περίπτωση της έρευνας δεν μπορούν να συναχθούν συμπεράσματα από τους λόγους που δημιουργούν αυτή την γκάμα των απαντήσεων λόγω του μικρού μεγέθους των συμμετεχόντων σε αυτήν. Εδώ επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υπήρξε σε βάθος αναφορά στο ποιες θεωρούν παραδοσιακές μέθοδοι, κάτι που θα διευκρίνιζε σε κάποιο βαθμό κάποιους από τους λόγους των θέσεών τους. Μία περαιτέρω συνέχεια της έρευνας και μετεξέλιξή της σε ποσοτική θα έδινε την τάση που έχουν στις απόψεις τους οι εκπαιδευτικοί ηγέτες.

Σταθερά προσανατολισμένη και κοινή είναι η θέση των συμμετεχόντων και ως προς τους παράγοντες που θεωρούν ότι διαμορφώνουν αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των καταρτιζομένων του οργανισμού.

Η προσωπικότητα του εκπαιδευτικού, ο αλληλοσεβασμός και φυσικά η επικοινωνιακή του δεινότητα και οι τεχνικές που εφαρμόζει.

Υπάρχει διάχυτη η άποψη της ανάγκης εφαρμογών επικοινωνιακών τεχνικών, ώστε να υπάρχει αλληλοεπίδραση του μηνύματος των εκπαιδευτικών προς τους μαθητές τους.

Σημειώνεται ότι σε όλη την έρευνα η έκφραση «μαθητές» ενσωματώνει και τους σπουδαστές και φοιτητές, καθώς οι μισοί από τους συμμετέχοντες διευθυντές, ανήκουν στα ΔΙΕΚ και την τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Σημαντικά είναι και τα συμπεράσματα της έρευνας σε σχέση με το τι θεωρούν οι ερωτώμενοι σημαντικότερο χαρακτηριστικό για έναν διευθυντή ηγέτη, αφού και εκεί συγκεντρώνονται σειρά χαρακτηριστικών αλληλοσυμπληρούμενων, που όλα μαζί απαρτίζουν τον σύγχρονο αποτελεσματικό και έχοντα όραμα ηγέτη. Τα υψηλά του προσόντα, η τέχνη του διοικείν, το όραμά του η εργατικότητα του, οι επικοινωνιακή του δεινότητα, η εμπειρία του, όλα μαζί συντρέχουν στο ζητούμενο αποτέλεσμα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι απαντήσεις στο ερώτημα πως μπορεί ο διευθυντής να επηρεάσει τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού και να διαμορφώσει όραμα, γιατί όλοι πιστεύουν ότι αυτό απαιτεί πολύ χρόνο, ορισμένοι δε θεωρούν ότι όταν οι εκπαιδευτικοί είναι «γηρασμένοι», τότε αυτό καθίσταται πολύ δυσκολότερο. Και όταν αυτό γίνεται δύσκολο σε μεγαλύτερους σε ηλικία εκπαιδευτικούς πως θα υπάρξει συνέχεια με την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού καινοτόμων δράσεων.

Μία περαιτέρω εμβάθυνση θα βοηθούσε την κατανόηση της υπάρχουσας κατάστασης με σκοπό την βελτίωσή της.

8.5 Προτάσεις – περιορισμοί

Σύμφωνα με τους Kouzes και Posner (2007), οι διευθυντές οι οποίοι κατανοούν καλύτερα τις δικές τους συμπεριφορές ως προς την ηγεσία, είναι πιο πιθανό να κεφαλαιοποιήσουν τις δυνάμεις τους και να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους. Οι διευθυντές μπορούν να δημιουργήσουν ένα σχολικό κλίμα που να βελτιώνει την παραγωγικότητα και τις δεξιότητες, τόσο του προσωπικού όσο και των μαθητών και το στυλ ηγεσίας του διευθυντή έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει ή να περιορίσει την ανάπτυξη δεξιοτήτων και αυτοβελτίωσης των εκπαιδευτικών. Ο Tirozzi (2001), τονίζει ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι η δημιουργία ενός κλίματος για την αριστεία, να καταρτίσει ένα όραμα για τη συνεχή βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών, και να απαιτήσει την αριστεία από τους δασκάλους. Επίσης, οι Deal και Peterson (2009) τονίζουν ότι τα θετικά περιβάλλοντα σχολείου έχουν ηγεσία *«που προέρχεται από πολλούς ανθρώπους ... και εντολείς, που μπορεί να αντιμετωπίσουν τα παράδοξα της εργασίας τους, να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες για το μέλλον»*.

Οι διευθυντές πρέπει να θεωρούν αναγκαιότητα την συνδρομή τους από τους άλλους εκπαιδευτικούς και να χρησιμοποιούν συνεργατικές προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων του σχολείου.

Ο Marzano, etal. (2005) παρουσίασε μια θεωρία για την ηγεσία που μετατοπίζεται από ατομική ηγεσία, σε μια ομαδική προσέγγιση της ηγεσίας και την ανάπτυξη της έννοιας της, σε μια συγκροτημένη κοινότητα, όπου η ηγεσία και η λήψη αποφάσεων είναι κοινή.

Οι Marzano, Waters, και Mc Nulty (2005), επίσης θεωρούν ότι ένα σχέδιο για την αποτελεσματική σχολική ηγεσία περιλαμβάνει τα παρακάτω πέντε βασικά στοιχεία:

- την ανάπτυξη μιας ισχυρής ηγετικής ομάδας,
- τη διανομή των ευθυνών σε όλη την ομάδα,
- την επιλογή του σωστού έργου,
- τον προσδιορισμό της τάξης μεγέθους του έργου, και
- το ύφος της διαχείρισης αγώνα με την πρωτοβουλία της αλλαγής.

Οι Hoy και Miskel (2012) τόνισαν περισσότερο αυτή την ανάγκη να εργαστούν από κοινού ως μια ομάδα με την έρευνά τους, για μετασχηματιστική ηγεσία. Οι ερευνητές επισημαίνουν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να βοηθήσουν την ομάδα, να εργαστούν προς την κατεύθυνση των συλλογικών στόχων. Τονίζεται επίσης η ανάγκη να εργαστούν οι διευθυντές με τους εκπαιδευτικούς από κοινού ως ομάδα.

Επίσης, προκειμένου να προωθηθεί η ικανοποίηση και η αυτοβελτίωση των εκπαιδευτικών, οι ηγέτες θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα ανοικτό και συλλογικό κλίμα, το οποίο να είναι ανοικτό και ειλικρινές. Στο κλίμα αυτό οι εκπαιδευτικοί θα αισθάνονται ασφαλείς για τις θέσεις εργασίας τους, και θα μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα και να μοιραστούν τα συναισθήματα και τις απόψεις τους, και στο οποίο θα συνεργάζονται σε σημαντικές αποφάσεις. Αυτό θα μειώσει το άγχος και θα αυξήσει την ικανοποίηση από την εργασία και το ηθικό των εκπαιδευτικών (Wakonick, 2004).

Οι διευθυντές των σχολείων θα πρέπει να προσπαθήσουν να ενδυναμώσουν τους εκπαιδευτικούς για την ανάπτυξη κοινωνικών και ακαδημαϊκών δυνατοτήτων. Η

ανάπτυξη των δομών για τη συνεργασία μπορούν να επιτρέπουν στους εκπαιδευτικούς να υποστηρίξουν ο ένας τον άλλο στη διαχείριση της αλλαγής και την εφαρμογή καινοτομιών. Οι δομές λογοδοσίας που δημιουργούνται από έναν ηγέτη στο σχολείο, μπορεί να παρέχουν υποστήριξη για τους εκπαιδευτικούς από την παρακολούθηση των επιπτώσεων της καινοτομίας στη μάθηση των μαθητών. Οι ηγέτες που θέλουν να μετατρέψουν τα σχολεία τους, μπορούν να το κάνουν συστηματικά με την παροχή ευκαιριών στους εκπαιδευτικούς, να εργαστούν μαζί για να μάθουν για τις καινοτομίες και να εξετάσουν τα δεδομένα που θα καθοδηγήσουν τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό τους.

Οι διευθυντές χρειάζονται εκπαίδευση στο πώς να χρησιμοποιούν τις ανακλαστικές πρακτικές για τη βελτίωση της ηγεσίας και την καλύτερη διαχείριση της συμπεριφοράς τους, ώστε να επηρεάσουν θετικά το κλίμα των σχολείων τους. Ο Barth (2002) εξηγεί γιατί αυτή η εκπαίδευση είναι σημαντική: *«Αν επινοηθούν οι τρόποι για να βοηθήσουμε τους διευθυντές να αντανακλούν προσεκτικά και συστηματικά από τη δουλειά που κάνουν, να αναλύσουν αυτό το έργο, να διευκρινίσουν τη σκέψη τους, μέσω της προφορικής και γραπτής άρθρωσης, και να συμμετάσχουν σε συζητήσεις με άλλους σχετικά με αυτό το έργο, θα κατανοήσουν καλύτερα τα σχολεία τους, το καθήκον και την αντιμετώπισή τους, και το δικό τους στυλ ως ηγέτες. Η κατανόηση της πρακτικής είναι η πιο σημαντική προϋπόθεση για τη βελτίωση της ηγεσίας τους».* (Barth, 2002). Η εσωτερική ανάπτυξη της ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη οργανωτικών στόχων, καθώς οι αποτελεσματικοί διευθυντές αντανακλούν και αξιολογούν συνεχώς τη συμπεριφορά τους, σε μια προσπάθεια να καταλάβουμε γιατί ορισμένες συμπεριφορές δεν μπορούν να καταφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η έρευνα κατέδειξε μέσα από απλά λόγια ότι το συνεργατικό μοντέλο διοίκησης συμβάλλει στο να δημιουργηθεί κουλτούρα που:

- προωθεί το όραμα της εκπαιδευτικής μονάδας,
- το ύφος και το επαγγελματικό της ήθος
- αναγνωρίζει την αξία ατόμων – ομάδων
- απαιτεί ένα περισσότερο εμπνευστικό, συντονιστικό και διευκολυντικό μιας συλλογικής συνεργατικής διαδικασίας, ρόλο διευθυντή

Η στήριξη και ισχυροποίηση του ρόλου των ανθρώπων, η αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία, το αίσθημα υπερηφάνειας για το σχολείο και η αίσθηση της κοινότητας είναι αποτελέσματα της νέας κουλτούρας (Ανθοπούλου, 1999).

Αλλαγή της ιεραρχικής γραφειοκρατικής δομής της σημερινής διοίκησης, ώστε να αποδέχεται αποφάσεις που λαμβάνονται αποκεντρωμένα, με έμφαση σε ηγεσία που εμπνυχώνει, συντονίζει και κινητοποιεί (Μαυρογιώργος, 1999).

Έτσι θα διαμορφωθεί ένα πλαίσιο λειτουργίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς που θα στηρίζεται στις αρχές της συνεργασίας, της ανάδειξης και αξιοποίησης των δυνατοτήτων όλων των μελών της. Αυτό το μοντέλο διοίκησης που προτείνεται από όλους τους συνεντευξιαζόμενους στηρίζεται στις δημοκρατικές αρχές για λήψη αποφάσεων, στην αυθεντία και άποψη του ειδικού και στο κοινό όραμα διευθυντού και εκπαιδευτικών για τη σχολική μονάδα.

Οι απόψεις των δέκα συμμετεχόντων μπορεί να εκφράζουν μία υπέρβαση, δεν μπορούν όμως να θεωρηθούν ότι αντανακλούν μεγαλύτερο σύνολο- πέραν αυτών-διευθυντών σχολικών οργανισμών. Μία περαιτέρω έρευνα με ποσοτικό προσανατολισμό, κάνοντας χρήση ερωτηματολογίων, θα βοηθούσε στην εξαγωγή πληρέστερων αποτελεσμάτων.

Η ευρύτερη έρευνα ακόμη και στην περίπτωση συλλογής στοιχείων από εκπαιδευτικά ιδρύματα του νομού Θεσσαλονίκης, θα βοηθούσε στη γενίκευση των συμπερασμάτων και θα αποτύπωνε πιο διευκρινιστικά τις κουλτούρες και το στυλ ηγεσίας που συμβάλλουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων από περισσότερα μέλη - εκπαιδευτικούς μέσα στους οργανισμούς που δρουν και δραστηριοποιούνται.

Όλοι οι συμμετέχοντες εκφράζουν την πεποίθησή τους για τον τελικό σκοπό της ύπαρξης και λειτουργίας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού που είναι η ισόρροπη γνωστική - μαθησιακή ανάπτυξη των μαθητών τους, με την ταυτόχρονη ανάπτυξη δεξιοτήτων που θα τους καταστήσουν ικανούς και χρήσιμους σε ατομικό και κοινωνικό επίπεδο πολίτες.

Κατά την διάρκεια της διεξαγωγής της έρευνας δεν υπήρξαν ουσιαστικοί περιορισμοί, καθώς όλοι οι συμμετέχοντες αποδέχθηκαν με προθυμία και καλή διάθεση την πρόταση διεξαγωγής της συνέντευξης, εκτός του ζητήματος του κοινού συγχρονισμού, λόγω πολλών υποχρεώσεων αμφοτέρων των πλευρών.

Ζητήματα υπήρξαν μόνο σε σχέση με την διεξάγουσα την έρευνα, εμού δηλαδή, λόγω πολλών και ποικίλων προσωπικών θεμάτων που ανέκυψαν στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, προκαλώντας αρκετές ανατροπές στον προγραμματισμό και ψυχολογικό άγχος, με αποτέλεσμα να περιοριστεί σημαντικά ο χρόνος και αυτές οι συνθήκες να υπερβούν την ειλικρινή και βαθιά επιθυμία διερεύνησης σε μεγαλύτερο βάθος των ερωτημάτων.

Ο αρχικός σχεδιασμός στόχευε σε εφαρμογή τριγωνοποίησης με συνδυασμό ποσοτικής έρευνας. Λόγω της διαφοροποίησης που προέκυψε στην πορεία για τους παραπάνω λόγους, απομένει ένα ευρύ πεδίο για μελλοντική έρευνα. Αυτή προτείνεται να σχετίζεται με τη χρήση ερωτηματολογίων σε εκπαιδευτικούς και ενήλικες καταρτιζόμενους/φοιτητές για αποτύπωση και ανάλυση των ευρημάτων μέσα από ένα πιο ολοκληρωμένο πρίσμα, που αφορά στα υπόλοιπα μέλη των εκπαιδευτικών οργανισμών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αργυρίου, Μ., Σέργη, Λ., Χατζηχρήστου, Χ. & Λυκισάκου, Κ., (2008). Σύγχρονες τάσεις και δυναμικές της σχολικής ψυχολογίας στην εκπαίδευση και στη μουσική παιδαγωγική. Αθήνα: Διάπλαση.
- Βαξεβάνογλου, Α., (2007). «Η εκπαίδευση στην Ελλάδα: το εφήμερο και οι δομές» Επετηρίδα του Κέντρου Ερεύνες της Ελληνικής Κοινωνίας, Ακαδημία Αθηνών, τόμος 7, Αθήνα.
- Δήμα, Θ., 2015. Παράγοντες διαμόρφωσης κλίματος και κουλτούρας στο σχολείο της κρίσης. Απόψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών γυμνασίων της περιοχή της Β΄ Αθήνας. ΕΑΠ Σχολή ανθρωπιστικών σπουδών, Αθήνα.
- Διερωνίτου, Ε., Καπράνας, Γ. (2014), «Προφίλ μετασχηματιστικού διευθυντή» Πρακτικά Συνεδρίου «Νέος Παιδαγωγός», Αθήνα.
- Ζαβλανός Μ., (2002), «Οργανωτική συμπεριφορά», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Θεοφιλίδης Χρ. (1999). Εκπαιδευτικοί στοχασμοί: έλλογη παιδαγωγική δράση και διοίκηση σχολείου.Λευκωσία: Έκδοση του συγγραφέα.
- Κανελλόπουλος, Χ. Κ., (1990). «Μάνατζμεντ: Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Κατσαρός, Ι. (2008). «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης», Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Κεδράκα, Κ. (2010). «Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης», Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Κουτούζης, Μ. (1992). «Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Οργανισμός, Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων», Αθήνα : Εκπαιδευτική Διοίκηση & Πολιτική. Τόμος Α΄. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κωτσίκης, Β., (1993). «Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- Μάνου, Β., (2006). «Σχέση της κριτικής με τη δημιουργική σκέψη και στρατηγικές διδασκαλίας τους». Πρακτικά ΕΛΛ.Ι.Ε.Π.ΕΚ. 3^ο Πανελλήνιο

Συνέδριο με θέμα: Κριτική, Δημιουργική, Διαλεκτική Σχέση στην Εκπαίδευση – Θεωρία και πράξη, Αθήνα.

- Ματσαγγούρας, Η., (2007). «Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας, Στρατηγικές διδασκαλίας: Η Κριτική Σκέψη στη Διδακτική Πράξη», Τομ. Β΄. Αθήνα: Gutenberg
- Μπουραντάς, Δ., (2002). «Μάνατζμεντ : Θεωρητικό υπόβαθρο- Σύγχρονες πρακτικές» Αθήνα : Μπένος.
- Μπουραντάς, Δ., (2005). «Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.
- Πασιαρδής Π., (2004). «Εκπαιδευτική Ηγεσία – Από την Περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στην Σύγχρονη Εποχή», Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Παπακωνσταντίνου, Γ. (2008). Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική μονάδα:ο ρόλος του διευθυντή στο Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή.Θεσσαλονίκη: Λιθογραφία.
- Παπαλόη, Ε. & Μπουραντάς, Δ., 2012. Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Αναζητώντας το Νέο Σχολείο. Θεσσαλονίκη: ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ.
- Πασιαρδής Π. & Πασιαρδή Γ. (2000). Αποτελεσματικά σχολεία: Πραγματικότητα ή ουτοπία;.Αθήνα : Τυπωθήτω-Γιώργος Δαρδάνος.
- Πασιαρδής Π. (2004). Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή.Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής Π. (2011). Αξιολόγηση Προγραμμάτων και Προσωπικού στην Εκπαίδευση, Τόμος Ι: Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Πασιαρδής Π. (2011). Διαχείριση Αλλαγής, Σχολική Αποτελεσματικότητα και Βελτίωση.Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Πασιαρδής Π. (2011). Διαχείριση Αλλαγής, Σχολική Αποτελεσματικότητα και Βελτίωση.Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Πασιαρδής Π. και Πασιαρδή Γ. (2000). Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία.Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Ράπτης Ν. & Βιτσιλάκη Χ., (2007). Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε., Θεσσαλονίκη.
- Ρέππα, Α. (2008).Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ

- Σαΐτης Χ.Α., (2005). Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Αυτοέκδοση, Αθήνα.
- Σαΐτης, Χ. Α. (2008). Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Σιάνου - Κύργιου Ε., (2014). Εκπαιδευτική Πολιτική Ι : Επαγγελματισμός των εκπαιδευτικών και διοίκησης, Έκδοση 1.0 Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.
- Τερζίδης Κ., (2011). Management- Στρατηγική προσέγγιση, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Χατζηχρήστου, Χ., Βαΐτση, Α. & Βασσάρα, Β., 2008. Κοινωνική και συναισθηματική αγωγή στο σχολείο. Αθήνα: Τυπωθήτω .
- Χολέβας Γ., (1995). Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα.
- Goffee R. & Hunt J., (1997). Η τέχνη του διευθύνειν, Financial Times Mastering, Εκδόσεις Δήλος Α.Ε, Αθήνα.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Ο νέος Ηγέτης. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (1998α). Συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Olcuma, D. & Titrek, O., 2015. Η επίδραση της λήψης αποφάσεων των σχολικών διευθυντών σχετικά με την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών Εργασιών. Αθήνα, Elsevier Ltd, pp. 1936 - 1946.
- Robbins St. και Judge T., (2011), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Slavin, R., 2007. Εκπαιδευτική ψυχολογία. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ξενόγλωσση

- Barth, R. (2002, May). The culture builder. Educational Leadership, 59(8), 6-11. Retrieved June 8, 2013, from EBSCO host database
- Bass B.M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectation. New York: Free Press.
- Burns, J.M. (1978). Leadership, Harper and Row, NY.

- Cachia P, et al., (2010). Creative Learning and Innovative Teaching Final Report on the Study on Creativity and Innovation in Education in the EU Member States European Commission Joint Research Centre Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Cohen L., Manion L. & Morrison K. (2012). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Dean J. (1999). Improving the primary school . London: Routledge.
- Fullan, M. (2001). Leading in a culture of change. San Francisco: Jossey-Bass.
- Henderson, N. & Mike, M., 2008. Σχολεία που προάγουν την ψυχική ανθεκτικότητα. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Glasser, W. (1993). The Quality School Teacher, Harper Collins Publishers NY.
- Goleman D., (2011). The power of emotional intelligence, More than sound LLC Northampton MA.
- Green H. (2001). Ten questions for school leaders. School Leadership and Management.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. Cambridge Journal of Education, 33 (3), 329-351.
- Hoy, W. K., & Miskel, G. C. (2012). Educational Administration, Theory, Research and Practice, (Translation editor: Selahattin Turan) Ankara, Nobel Yayınları 7. Edition.
- Leithwood K. & Rielh C. (2003). What we know about successful school leadership. Philadelphia, P.A.: Laboratory for students Success. Temple University.
- Leithwood K., Day C., Sammons P., Harris A. & Hopkins D. (2006). Seven strong claims about successful school leadership. Nottingham: NCSL.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (2002). Leadership practices for accountable schools. In K. Leithwood., P. Hallinger (Eds.), Second International Handbook of Educational Leadership and Administration Part 2, (pp.849-879). Dordrecht: Kluwer.
- Luthanas F., (2002). Organizational Behavior, Mc Graw Hill, NY.

- Mathers N., et al., (1998). Institute of General Practice «Using Interviews in a Research Project» Trent Focus Group
- Muijs D. & Harris A, (2003). Teacher Leadership – Improvement through Empowerment? An overview of the literature, Educational Management and Administration.
- Mulford, B. and Silins, H. (2003). Leadership for organizational learning and improved student outcomes – what do we know? Cambridge Journal of Education, Vol. 33 No. 2, pp. 175-95.
- Noonan J. S. (2003). The elements of leadership. What you should know . USA: Scarecrow Press.
- Peterson, ICD. & Deal, T.E. (2002). Shaping school culture field book. San Francisco: Jossey-Bass.
- Peterson, K. D. (2002). Positive or negative? Journal of Staff Development, 23(3), 10- 15
- Strahan, David B., (1997). Mindful learning: teaching self-discipline and academic achievement, Carolina Academic.

Πηγές από διαδίκτυο

- Goleman D., (2014). We Should Be Teaching Emotional Literacy in Schools <https://www.mindful.org/daniel-goleman-we-should-be-teaching-emotional-literacy-in-schools/> (ανακτήθηκε 14/4/2018)
- Elias J. M., (2018). SOCIAL AND EMOTIONAL LEARNING A Student’s Perspective on SEL <https://www.edutopia.org/article/students-perspective-sel> (ανακτήθηκε 7/3/18)
- ΦΕΚ 490/Β/20-2-2017 Ε.Ε.Κ. (Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση) <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/upourgike-apophase-26412-2017.html> (ανακτήθηκε 12/1/18)
- Vocational skills Guide line http://eucen.eu/images/posts/vet-week-skills_guideline_accessibility_en.pdf (ανακτήθηκε 12/1/18)
- <http://www.minedu.gov.gr/> (ανακτήθηκε 12/1/18)

- Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις
<http://www.opengov.gr/home/category/users/educationresearchreleigion>
(ανακτήθηκε 5/4/18)
- <http://www.opengov.gr/ypepth/?p=1686> (ανακτήθηκε 12/1/18)
- Εκπαιδευτικό Σύστημα – Σχεδιάγραμμα <http://www.opengov.gr/ypepth/wp-content/uploads/downloads/2013/08/ekpaideytiko-sistima-sxediagramma.pdf>
(ανακτήθηκε 12/1/18)
- Πασιαρδή Γ. (2008). Σχολική κουλτούρα: Έννοια, βελτίωση και αλλαγή.http://www.pee.gr/wp-content/uploads/praktika_synedrion_files/pr_syn/s_nay/c/2/georgia_pasiardi.htm(ανακτήθηκε 5/4/18)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

1. Συνεντεύξεις

Συνέντευξη 1η

Βαθμίδα Εκπαίδευσης: Α' (Δημοτικό)

Φύλο: Άνδρας

Ερευν.: Καλημέρα σας, αν είσαστε έτοιμος, μπορούμε να ξεκινήσουμε τη συνέντευξή μας..

Απ.: Καλημέρα, ναι, μπορούμε να ξεκινήσουμε.

Ερευν.: Θα ήθελα λοιπόν να σας ρωτήσω ποιος είναι ή θα έπρεπε να είναι κατά τη γνώμη σας, ο σκοπός του εκπαιδευτικού οργανισμού, μέσα και από την προσωπική σας εμπειρία;

Απ.: Ναι... ο γενικότερος σκοπός θα πρέπει να είναι η προετοιμασία των μαθητών, των εκπαιδευόμενων, να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις, στις προκλήσεις της σύγχρονης ζωής, της ζωής που αυτοί θα κληθούν να ζήσουν. Επομένως πρέπει να εμπλουτιστούν οι μαθητές, οι εκπαιδευόμενοι με γνώσεις, με δεξιότητες και αξίες, ώστε να ανταποκριθούν σε αυτή την κοινωνική πρόσκληση και πρόκληση.

Ερευν.: Πότε μπορεί να συμβεί αυτό; Σε ποια ηλικία του εκπαιδευόμενου στον εκπαιδευτικό οργανισμό; σε κάποια περίοδο της ζωής του; Πως το σκέφτεστε;

Απ.: Κοιτάξτε να δείτε, η δια βίου μάθηση έχει την αξία της, είναι πολύ χρήσιμη, θα πρέπει να την έχουμε όλοι υπόψη μας και να παρακολουθούμε προγράμματα δια βίου μάθησης, αλλά όμως πιστεύω ότι όσο πιο νωρίς αρχίζει η εκπαίδευση - κοινωνικοποίηση του ανθρώπου, τόσο πιο πολύ εγγράφονται στέρεες καταστάσεις μέσα του και προετοιμάζεται καλύτερα για τη ζωή.

Άρα λοιπόν από το νηπιαγωγείο, ακόμη κι από τον παιδικό σταθμό ενδεχομένως θα πρέπει να ξεκινήσει αυτή η δουλειά, αυτή η διαδικασία δηλαδή προετοιμασίας του ανθρώπου.

Ερευν.: Συνδυαστικά με το οικογενειακό περιβάλλον;

Απ.: Φυσικά, συνδυαστικά, σε συνεργασία, σε μια συνεργασία πολύ δημιουργική, ακόμη κι όταν το περιβάλλον είναι αδύναμο, θα πρέπει εμείς εκεί να λειτουργούμε υποστηρικτικά και μάλιστα στις ευάλωτες ομάδες ακόμη περισσότερο. Χωρίς να

κάνουμε εκπτώσεις όταν το περιβάλλον είναι αδύναμο και κινείται σε άλλη κατεύθυνση.

Ερευν.: Υπάρχει το περιθώριο; αναρωτιέμαι.. χρονικά, εκτός πλαισίων..

Απ.: Στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση υπάρχει το περιθώριο, παρόλο που υπάρχουν πολλές ειδικότητες μέσα, πολλοί εκπαιδευτικοί, υπάρχει πάλι ο δάσκαλος, ο οποίος έχει πολλές ώρες στους μαθητές, υπάρχουν διάφορα προγράμματα, η ευέλικτη ζώνη, τα ίδια τα μαθήματα δίνουν την ευκαιρία στον εκπαιδευτικό ώστε να δώσει και γνώσεις στα παιδιά και αξίες και δεξιότητες.

Ερευν.: Θεωρείτε ότι ίσως επειδή υπάρχει πιο προσωποποιημένη επικοινωνία, λόγω των ωρών, δίνει πιο πολλές ευκαιρίες;

Απ.: Ναι, ναι, δίνονται πιο πολλές ευκαιρίες και η σχέση είναι διαφορετική και η εμπιστοσύνη που χτίζεται είναι διαφορετική με ένα πρόσωπο και λόγω ηλικίας, χωρίς να σημαίνει ότι δεν έχουμε προβλήματα, γιατί τα παιδιά έρχονται με το αξιακό σύστημα των οικογενειών στο σχολείο και με αυτό το συναντούν αλλά εκεί θα πρέπει να γίνει πάρα πολλή δουλειά, σε συνεργασία πάντα με τους γονείς, χωρίς το σχολείο να κάνει εκπτώσεις από τις γενικές του αρχές και από τους στόχους, έτσι όπως έχουν τεθεί είτε από την πολιτεία είτε από το ίδιο το σχολείο, τον οργανισμό.

Ερευν.: Θα το δούμε κι αυτό έτσι κι αλλιώς... για εσάς τι σημαίνει η διεύθυνση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού; Ή στην προκειμένη περίπτωση μίας υπηρεσίας;

Απ.: Η διεύθυνση.. καταρχήν η διεύθυνση πρέπει να ανταποκρίνεται στο συγκείμενο, να αφουγκράζεται το συγκείμενό της, επομένως κάθε εποχή η διεύθυνση πρέπει να είναι διαφορετική, πρέπει να αλλάζει επομένως, εν προκειμένω στη σημερινή εποχή, θα πρέπει να γνωρίζει πάρα πολύ καλά το πεδίο του ο διευθυντής του σχολείου, να γνωρίζει πάρα πολύ καλά τις εισροές που δέχεται το πεδίο του, τις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθηθούν από τον ίδιο και από τους συνεργάτες του, ώστε οι εισροές να μετασχηματιστούν σε εκροές, γόνιμες για την κοινωνία και για τον ίδιο τον πολίτη, τον μαθητή, τον εκπαιδευόμενο.

Θα πρέπει να έχει δεξιότητες επικοινωνιακές πάρα πολύ ανεπτυγμένες, ο διευθυντής του σχολείου, ανεξαρτήτως βαθμίδας, γιατί έρχεται σε επαφή είτε με γονείς αλλά και στις μεγαλύτερες βαθμίδες με τον ενήλικα εκπαιδευόμενο, τον οποίο πρέπει να τον διαχειριστεί κι αυτόν με ένα τρόπο επικοινωνιακά ορθό, επίσης θα πρέπει να έχει γνώση των αρχών του management οπωσδήποτε, του πραγματισμού κυρίως, του συντονισμού και των αρχών της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου. Μαζί με άλλες παραμέτρους, δηλαδή θα πρέπει να ξέρει τη νομοθεσία καλά, γιατί με βάση

αυτήν κινείται, πρέπει να έχει κι άλλες αρετές ένας διευθυντής σχολείου, εκτός από τις επικοινωνιακές, θα πρέπει να έχει δημοκρατικές αρχές, να πιστεύει σε αυτό και να έχει χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, ώστε να μπορεί να εμπνέει, να μεταλαμπαδεύει το όραμά του στους συνεργάτες του, λέω συνεργάτες γιατί έτσι πρέπει να βλέπει τους εκπαιδευτικούς, ως συνεργάτες. Ένας ηγέτης πρέπει να βλέπει συνεργάτες, όχι υφισταμένους.

Ερευν.: Θεωρείτε ότι η γνωστική ανάπτυξη του παιδιού είναι σημαντικότερη από την ανάπτυξη των κοινωνικών του δεξιοτήτων;

Απ.: Κοιτάζετε, είναι ένα θέμα το οποίο απασχολεί την παιδαγωγική τα τελευταία χρόνια πολύ περισσότερο από ότι παλιά, γιατί παλιά το ελληνικό σχολείο ήταν γνωσιοκεντρικό κι αυτό το πράγμα υπάρχει και ως αξία στην ελληνική οικογένεια, δηλαδή θέλουν το σχολείο γνωσιοκεντρικό και με αυτή την θεωρία προσεγγίζουν οι γονείς το σχολείο, με αυτή τη θεωρία φέρνουν τα παιδιά στο σχολείο, να κατακτήσουν γνώσεις..

Ερευν.: Θέλουν είπατε...εννοείτε οι γονείς;

Απ.: Θέλουν, ναι, οι γονείς, αλλά όμως στο να είναι ένας άνθρωπος επαρκής έξω, στην κοινωνία, στο κοινωνικό υποκείμενο, πέρα από τις γνώσεις θα πρέπει να αναπτύξει και άλλες δεξιότητες, το συναίσθημά του να ολοκληρωθεί, να αναπτυχθεί, όλα αυτά... δεν αρκούν μόνο οι γνώσεις οι οποίες διαρκώς αλλάζουν και μάλιστα και εκεί ακόμη θα πρέπει να μάθει να αποκτά καινούρια γνώση διαρκώς, μέσα από δεξιότητες όμως που θα έχει αναπτύξει. Άρα λοιπόν το γνωστικό κομμάτι – τώρα... ίσως ξεφυγα λίγο – το γνωστικό κομμάτι είναι ένα σημαντικό κομμάτι, αλλά πρέπει να εστιάζει το σχολείο κι ένας εκπαιδευτικός οργανισμός, ειδικά αυτοί που ασχολούνται με...που τα υποκείμενά τους είναι μικρών ηλικιών, όπως είναι το δημοτικό και το γυμνάσιο, στην ολόπλευρη ανάπτυξη του μαθητή.

Ερευν.: ...όπου εκεί αν δούμε ότι κάτι υπολείπεται, για διάφορους λόγους, για το γνωσιοκεντρικό σχολείο, για την κουλτούρα του κάθε οργανισμού... μετά, τι; ...

Απ.: Εκεί πρέπει, να σας πω κάτι, εκεί θα πρέπει να τροποποιήσει το σχολείο την θεωρία του, την κουλτούρα του, τη σχολική κουλτούρα, από γνωσιοκεντρική να την κάνει μια κουλτούρα η οποία θα δέχεται το διαφορετικό, θα υπακούει στις αρχές της συμπερίληψης και επίσης θα εστιάζει σε αυτό που είπα εξαρχής, στην ολόπλευρη ανάπτυξη του μαθητή, γιατί τέτοιους πολίτες χρειαζόμαστε. Ανεπτυγμένους πολύπλευρα, όχι μόνο στο γνωστικό κομμάτι, αλλά και στο συναισθηματικό και στο κοινωνικό, σε όλα αυτά και να αποκτήσουν και δεξιότητες ζωής.

Ερευν.: Πόσο όμως αυτό βλέπετε ότι ‘επιτρέπεται’ με την έννοια και του πλαισίου και των κοινωνικών αξιών;

Απ.: Να σας πω... το πλαίσιο αν το μελετήσουμε σε επίπεδο ρητορίας, επίσημης ρητορίας κι όταν λέω ‘επίσημης ρητορίας’ εννοώ και τα αναλυτικά προγράμματα, θα δούμε ότι αυτές είναι οι κατευθύνσεις, η ολόπλευρη ανάπτυξη του μαθητή, ενός μαθητή που θα έχει και δεξιότητες να ανταποκρίνεται στο κοινωνικό περιβάλλον που θα ενταχθεί να ζήσει, να μάθει δηλαδή να το διαχειρίζεται και επίσης να προτείνει νέες πραγματικότητες ζωής όταν βλέπει ότι το περιβάλλον του είναι αδύναμο, ή ότι διέπεται από αρχές οι οποίες δεν είναι σύγχρονες.

Ερευν.: Στο παρελθόν πως ήταν το σύστημα με μια ιστορική αναδρομή;

Απ.: Στο παρελθόν το σχολείο ήταν γνωσιοκεντρικό καθαρά, αυτό ερμηνεύεται βέβαια, αν το πάμε ιστορικά θα δούμε για ποιο λόγο γίνεται αυτό στην Ελλάδα, γιατί το σχολείο, τα πτυχία και τα διπλώματα που δίνει χρησιμοποιήθηκαν για την κοινωνική εξέλιξη, την κοινωνική κινητικότητα των ανθρώπων. Αυτό το ερμηνεύει η κοινωνιολογία της εκπαίδευσης, στην Ελλάδα ‘χρησιμοποιήθηκε’ ο λαός αν το πω πιο απλά, για να στελεχώσει το δημόσιο, έπρεπε λοιπόν και ο λαός να μορφωθεί, να αποκτήσει τίτλους, περγαμινές και όλα αυτά τέλος πάντων, τα οποία όταν τα έχει κάποιος τον βοηθούν να κατακτήσει κάποιες θέσεις στη δημόσια διοίκηση.

Ερευν.: ...και όπως είπατε, μετά από γνωσιοκεντρικό άρχισε να γίνεται..

Απ.: Σταδιακά μας ήρθαν και οι θεωρίες της παιδαγωγικής σκέψης οι καινούριες, γιατί είδαμε ότι το γνωσιοκεντρικό σχολείο δεν μπορεί να ανταποκριθεί στη σημερινή ζωή, η οποία είναι πολύπλευρη, πολυδιάστατη και πολύ δύσκολη να τη διαχειριστεί κανείς με μόνο όπλο τις γνώσεις, άρα θέλει να έχει κι άλλα προσόντα, τις δεξιότητες που προαναφέραμε τέλος πάντων.

Ερευν.: Η κριτική ικανότητα των παιδιών βελτιώνεται μέσω των παραδοσιακών μεθόδων διδασκαλίας;

Απ.: Αν εννοούμε παραδοσιακή μέθοδο την απομνημόνευση και τη δασκαλοκεντρική διδασκαλία και τη χρήση ενός διδακτικού εγχειριδίου, δύσκολα γίνεται, δύσκολα..

Ερευν.: Τι συμβαίνει συνήθως, μέσα από την εμπειρία σας και την παρατήρηση;

Απ.: Καταρχήν πρέπει να κατανοήσουν οι εκπαιδευτικοί τι εννοούμε με την ‘κριτική σκέψη’, τι σημαίνει ‘εμπλοκή’ στην παραγωγή γνώσης κι όχι στην αναπαραγωγή της. Τα νέα προγράμματα σπουδών δίνουν αυτό το περιθώριο και μάλλον εστιάζουν στην παραγωγή της κριτικής σκέψης και στην παραγωγή γνώσης από τη μεριά των μαθητών, γιατί αυτά πάνε μαζί, όταν αναπτύσσεται η κριτική σκέψη, τότε μαθαίνει να

παράγει και γνώση, αποκτά δεξιότητες παραγωγής γνώσης, κριτικής της προ-
υπάρχουσας γνώσης και δημιουργίας νέας γνώσης.

**Ερευν.: Θεωρείτε επομένως ότι πιο πολύ έγκειται στον τρόπο που θα
διαχειριστεί τις μεθόδους ο εκπαιδευτικός;**

Απ.: Ναι, θα πρέπει να αλλάξει μέθοδο, ας πούμε από τις παλιές μεθόδους, τις
δασκαλοκεντρικές, τη μετωπική διδασκαλία, πρέπει να πάμε σε άλλες μορφές
διδασκαλίας, στο project, στην ομαδοσυγκεντρωτική διδασκαλία, όπου εκεί τα παιδιά
εμπλέκονται στην παραγωγή γνώσης. Εκεί αναπτύσσεται και η συνεργατικότητα και
η κριτική σκέψη.

**Ερευν.: Έχετε ήδη ανατροφοδότηση από τέτοιες μεθόδους; Έχετε
συμπεράσματα;**

Απ.: Στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση έχουμε αλλαγή του πεδίου, του τοπίου,
αρχίζουμε να φεύγουμε από τη μετωπική διδασκαλία και πάμε προς άλλες μορφές
διδασκαλίας, κυρίως ομαδοσυνεργατικές.

**Ερευν.: Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι επηρεάζουν σημαντικά την επικοινωνία
μεταξύ μαθητών - στην προκειμένη περίπτωση - και των δασκάλων τους;**

Απ.: Καταρχήν θα πρέπει ο δάσκαλος να είναι μια προσωπικότητα ανεπτυγμένη. Μια
ανασφαλής προσωπικότητα προσεγγίζει προβληματικά το άτομο με το οποίο
επικοινωνεί, είτε αυτός είναι μαθητής, είτε γονέας είτε πολίτης. Το βασικό στοιχείο
είναι να έχουμε ανεπτυγμένες προσωπικότητες, χωρίς συμπλέγματα. Ένα δεύτερο
στοιχείο είναι να σέβεται την άλλη προσωπικότητα, με ότι κι αν κουβαλάει, να τη
συναντάει εκεί που βρίσκεται κι αν έχει μία διαφορετική άποψη για το θέμα που
συζητούνε, ή για το θέμα που θέλει να κοινοποιήσει, ας τον συναντήσει εκεί που
βρίσκεται κι ας του δώσει σιγά σιγά, με διάφορες μεθόδους επικοινωνιακές,
σεβόμενος πάντα την άποψή του, ένα άλλο εργαλείο σκέψης πάνω στο θέμα για το
οποίο συζητούν.

**Ερευν.: Ποιο θεωρείτε ότι είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό για ένα
διευθυντή – ηγέτη σχολείου; Ήδη έχετε αναφέρει κάποια στοιχεία..**

Απ.: Καταρχήν να έχει όραμα για την εκπαίδευση ο διευθυντής του σχολείου, να έχει
κατακτήσει αρχές της ηγεσίας, να τα έχει εσωτερικεύσει, να έχουν γίνει τρόπος ζωής
και τρόπος σκέψης όλα αυτά τα πράγματα και όχι με μια εξωτερική συμπεριφορά η
οποία δεν πείθει. Θα πρέπει να έχει αρχές δημοκρατικές, να βλέπει τον συνάδελφο
σαν συνεργάτη, να βάζει στόχους για τον οργανισμό που διοικεί και να παρακολουθεί
την εξέλιξή τους. Να ξέρει να δημιουργεί καλές ομάδες στον οργανισμό του, να

συντονίζει αυτές τις ομάδες και να εμπλέκεται μέσα στη διαδικασία της λειτουργίας του οργανισμού.

Ερευν.: Όλα αυτά είναι που διαμορφώνουν την κουλτούρα ουσιαστικά του οργανισμού;

Απ.: Ναι, ναι,, η κουλτούρα του οργανισμού

Ερευν.: ...όπου αν υπάρχει μία διαφορετική κουλτούρα και τη συναντά ένας καινούριος διευθυντής;

Απ.: Θα πρέπει να πάει λίγο πίσω, να δει και να εξετάσει την υπάρχουσα κουλτούρα. Ας πούμε αν τοποθετηθεί σε ένα καινούριο σχολείο και δει ότι υπάρχει κουλτούρα που δεν συνάδει με τις δικές του αρχές, ή με την κουλτούρα που αυτός είχε υπόψη του, θα πρέπει να δει για ποιον λόγο υπάρχει αυτή η κουλτούρα, ποιες είναι οι παράμετροι αυτής της κουλτούρας και σιγά σιγά, χωρίς να προκαλεί, χωρίς να σοκάρει τους συνεργάτες του, να αλλάζει κάποια στοιχεία, σταδιακά και να δει τι θα αλλάξει πρώτο από αυτά που νομίζει ότι δεν είναι σε σωστή βάση, όχι όλα μαζί. Σταδιακά να εισάγει κάποια νέα στοιχεία και να φέρει την κατάσταση εκεί που αυτός νομίζει, αφού όμως πείσει τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς, τους μαθητές και την ευρύτερη κοινωνία ότι με αυτή την κουλτούρα θα ανταποκριθούμε στις σύγχρονες προκλήσεις της κοινωνίας και στις απαιτήσεις από και για το σχολείο.

Ερευν.: Ας πάρουμε ένα καλό, ‘ιδανικό’ παράδειγμα, ότι θέλει να δημιουργήσει μία ποιοτική κουλτούρα, επομένως να αναδιαμορφώσει κάτι που ενδεχομένως να ήταν προβληματικό, λέτε ‘σιγά – σιγά’, με παρατήρηση και σταθερότητα;

Απ.: Έτσι, οι αλλαγές πρέπει να γίνονται σταδιακά, χωρίς να είναι όλες μαζί, γιατί αυτές τρομάζουν κι όταν υπάρχει μεγάλη διάσταση ανάμεσα στην υπάρχουσα και στην οραματιζόμενη κουλτούρα, τότε μπορεί να συναντήσει αντιδράσεις, αντιστάσεις. Επομένως με πολύ καλό επικοινωνιακό τρόπο, με μέθοδο καλή, σταδιακά, θα μπορεί να αλλάξει την κουλτούρα, πείθοντας κυρίως τους συνεργάτες του και όλη την κοινωνία, γιατί η κουλτούρα έχει να κάνει με την ευρύτερη κοινωνία του σχολείου, τους γονείς, τους μαθητές, την τοπική κοινωνία, την αυτοδιοίκηση πολλές φορές, γιατί όλοι αυτοί παρεμβαίνουν με τον τρόπο τους και δημιουργούν κουλτούρα ή ακυρώνουν αυτό που εμείς προσπαθούμε να κάνουμε.

Ερευν.: Ναι, σωστά... υπάρχει η τάση ο διευθυντής να λειτουργεί ως διεκπεραιωτής των γραφειοκρατικών υποχρεώσεων του οργανισμού, τι έχετε να πείτε;

Απ.: Κοιτάζετε, δεν είναι μόνο τάση, είναι μία πραγματικότητα, γιατί υπάρχουν πάρα πολλές... βέβαια πρέπει να αλλάξει αυτό που υπάρχει, ας πούμε η γραφειοκρατία είναι πάρα πολύ μεγάλη στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, όπως φαντάζομαι και στη δημόσια διοίκηση γενικά, αλλά θα πρέπει να αλλάξει, δεν γίνεται να είναι διεκπεραιωτής μόνο της γραφειοκρατίας και κάποιων εντολών των προϊσταμένων υπηρεσιών. Θα πρέπει εκεί όντως να παρεμβαίνει δυναμικά, να ασχολείται με το παιδαγωγικό μέρος, με τη δημιουργία αυτής της ισχυρής κουλτούρας και γενικά να παρακολουθεί όλες τις δράσεις του σχολείου, οι οποίες είναι στην κατεύθυνση της υλοποίησης των στόχων του σχολείου.

Ερευν.: Θεωρώντας ότι ένας διευθυντής έχει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, πως θα μπορούσε να αλλάξει όλη αυτή την κατάσταση προκειμένου να έχει επαφή με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού;

Απ.: Καταρχήν θα πρέπει να αφιερώνει πολύ χρόνο στην επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς, να συνεργάζεται, εκεί, ακόμη και άτυπα, όταν βρίσκει κάποιους εκπαιδευτικούς που έχουν ένα κενό, ας μην τους αφήνει 'απλά να πίνουν τον καφέ τους', μπορεί να πάει στο γραφείο των εκπαιδευτικών και να αναπτύξουν ένα θέμα, να σκέφτεται διάφορα, τι νομίζει ότι πρέπει να αναπτύξει το σχολείο του; Ας βάζει αβίαστα, έτσι τους εμπλέκει κιόλας, μέσα από ένα φιλικό και ορθά επικοινωνιακό τρόπο και στη συνέχεια και στις επίσημες συνεδριάσεις, θα πρέπει να θέτει τέτοια θέματα, που θα έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη του οργανισμού. Να μην είναι δηλαδή ένας οργανισμός που απλά διεκπεραιώνει καταστάσεις, αλλά παράγει γνώση, ενδιαφέρεται για τα υποκείμενά του, όλα αυτά.

Ερευν.: Το κομμάτι το γραφειοκρατικό θα μπορούσε να το εκχωρήσει ως αρμοδιότητα;

Απ.: Θα μπορούσε, φυσικά και το κάνουν αρκετοί, αν και στην πρωτοβάθμια το φορτώνονται όλο οι ίδιοι, γιατί δεν υπάρχει αυτή η παράδοση, συνήθως τα κάνει ο διευθυντής, με αποτέλεσμα αν ασχολείται όλη την ώρα με τη γραφειοκρατία, χάνει όλο το προηγούμενο που είπα. Κάποιοι διευθυντές νομίζω... ασχολούνται περισσότερο με το να φτιάχνουν έγγραφα, να απαντούν, να πρωτοκολλούν τα έγγραφα, οπότε ασχολούνται περισσότερο με το γραφειοκρατικό παρά με το παιδαγωγικό τους κομμάτι, με τις παιδαγωγικές τους αρμοδιότητες κι αυτό – προσωπική μου διαπίστωση – υπάρχει, αν και τείνει να αλλάξει βέβαια, στο παρελθόν υπήρχε ως άποψη για τη θέση του διευθυντή. Θυμάμαι όταν ήμουν νέος δάσκαλος, παρακολουθούσα τα πράγματα εκεί στην επαρχία που ήμουν και έβλεπα ότι καλός

διευθυντής ήταν εκείνος που κάνει τον προγραμματισμό, τον οικονομικό προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό, τον απολογισμό, κάνει καλά τα τιμολόγια... αυτός θεωρούνταν 'καλός διευθυντής' κι όχι αυτός που είχε παιδαγωγικό ήθος, ή είχε ένα παιδαγωγικό όραμα.

Ερευν.: Αν καταλαβαίνω καλά, σε σχέση και με την ιστορική αναδρομή που αναφέρατε, αυτό έχει να κάνει και με το αξιακό σύστημα που έχει αλλάξει;

Απ.: Ναι, ναι, έχει αλλάξει, να σας πω κάτι, οι απαιτήσεις της ζωής είναι τόσο πολλές από το σχολείο, που αναγκαστικά βλέπω αλλάζουν οι διευθυντές, γιατί βρίσκουν μπροστά τους προβλήματα τα οποία καλούνται να τα διαχειριστούν..

Ερευν.: Είτε αναγκάζονται, είτε θέλουν να γίνονται πιο ευέλικτοι δηλαδή...

Απ.: Έτσι, έτσι ακριβώς, υπάρχουν προβλήματα τα οποία δεν υπήρχαν στο παρελθόν, κοινωνικά προβλήματα τα οποία φτάνουν στο σχολείο και γίνονται εκπαιδευτικά ή παιδαγωγικά προβλήματα, υπάρχουν προβλήματα τα οποία δεν τα είχαμε στο παρελθόν. Υπάρχουν ας πούμε πολλά διαζύγια στη σημερινή κοινωνία, τα οποία...όταν είναι προβληματικό το διαζύγιο, φτάνει στο σχολείο ως πρόβλημα με αποτέλεσμα να υπάρχουν σχολεία όπου οι διευθυντές καταναλώνουν όλο τον χρόνο τους στη διεκπεραίωση τέτοιων θεμάτων.

Ερευν.: Για διαχείριση συμπεριφοράς μαθητή;

Απ.: Πηγαίνει ας πούμε ο γονιός που δεν έχει την επιμέλεια, παρεμβαίνει στο σχολείο, πάει την άλλη μέρα ο γονιός που την έχει, κάνει παρατήρηση στον διευθυντή... 'γιατί αφήσατε να μπει ο γονιός που δεν έχει την επιμέλεια'.. ή 'γιατί ήρθε η γιαγιά του πρώην συζύγου να δει το παιδί από τα κάγκελα'... έχουμε διαρκώς τέτοια θέματα και άλλα βέβαια. Πάντως είναι κάτι που απασχολεί το σύγχρονο σχολείο, η ανωριμότητα των ανθρώπων αυτών δημιουργεί κακή διαχείριση στο διαζύγιο και φτάνει στο σχολείο ως μεγάλο πρόβλημα...

Ερευν.: Μάλιστα...πως πιστεύετε ότι μπορεί ο διευθυντής να επηρεάσει τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού και να διαμορφώσει όραμα;

Απ.: Κοιτάξτε... καταρχήν για να διαμορφώσει όραμα πρέπει ο ίδιος να είναι ένας πολύ ανεπτυγμένος άνθρωπος, να έχει ο ίδιος όραμα, λοιπόν... και στη συνέχεια, μέσα από την επιρροή, μέσα από τις διαδικασίες της ηγεσίας, όχι με αυταρχικό τρόπο, ή μέσα από τη γραφειοκρατία, ή μέσα από μοντέλα διοίκησης αυταρχικά.

Ερευν.: ...όταν υπάρχουν εκτός του δικού του και άλλα οράματα;

Απ.: Υπάρχει ένα όραμα κεντρικό, ένας μεγάλος στόχος, ο οποίος έχει επί μέρους στόχους, κρατάει αυτό στο μυαλό του και προσπαθεί να μεταφέρει... να βρουν κοινά

σημεία...ή τα επιμέρους οράματα να υποστηρίξουν ένα κεντρικότερο, άρα λοιπόν κάθε φορά που υλοποιείται ένα από αυτά, στη συνέχεια ένα άλλο, νομίζω ότι όλα αυτά χτίζουν... όλα αυτά υπηρετούν την κουλτούρα και το κεντρικό όραμα και είναι αυτό το οποίο είπαμε στην αρχή, για να βγάλουμε στην κοινωνία ανθρώπους επαρκείς, να μπορούν να διαχειριστούν την πραγματικότητα, αλλά και να προτείνουν πραγματικότητες..

Ερευν.: Υπάρχουν στρατηγικές σχεδιασμού και εφαρμογής καινοτόμων δράσεων στον συγκεκριμένο οργανισμό, που έχει την ιδιαιτερότητα της διεύθυνσης σχολείων ουσιαστικά;

Απ.: Ναι, εμείς καταρχήν έχουμε εδώ τρεις υπευθύνους, έναν για θέματα αγωγής υγείας, έναν για θέματα πολιτισμικά – πολιτιστικά και έναν για θέματα περιβαντολογικά. Αυτοί οι υπεύθυνοι διαρκώς συνεργάζονται με τα σχολεία, τα επισκέπτονται, προτείνουν μεθόδους, θέματα, θεματολογίες και κάνουμε πάρα πολλά σεμινάρια εδώ, στη διεύθυνση έχουμε μία αίθουσα που την έχουμε κάνει ‘εργαστήριο παραγωγής γνώσης’, δηλαδή διαρκώς, δύο – τρεις φορές την εβδομάδα έχουμε σεμινάρια, έρχονται με τη θέλησή τους οι εκπαιδευτικοί.. είναι θεσμοθετημένες αυτές οι θέσεις, απλά εγώ ως διευθυντής το ενθαρρύνω ακόμη περισσότερο, γιατί πιστεύω σε αυτό, πιστεύω ότι η διεύθυνση δεν πρέπει να είναι ένας οργανισμός που απλά διοικεί, αλλά κι αυτός έχει ένα όραμα το οποίο το μεταλαμπαδεύει στα σχολεία. Μέσα και από τις δικές μας παρεμβάσεις έχουμε κάνει διάφορα δίκτυα, έχουμε ένα δίκτυο δημιουργικής γραφής εδώ στη διεύθυνση όπου έχουν εμπλακεί διάφοροι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι δουλεύουν με τις τάξεις τους το θέμα της δημιουργικής γραφής, καλούμε διάφορους γνώστες στο αντικείμενο, επιστήμονες από το πανεπιστήμιο, συγγραφείς κι εκεί τους διδάσκουν τη διαδικασία της δημιουργικής γραφής.

Ερευν.: ...κι ανοίγουν άλλα πεδία γνώσης, έτσι; πέρα από τα κλασικά..

Απ.: Έτσι ακριβώς, αλλά και άλλα δίκτυα, περιβαντολογικά δίκτυα, αγωγής υγείας, έχουμε δίκτυα στη διεύθυνση..

Ερευν.: Είχα την ευκαιρία λίγο πριν περάσω στο γραφείο σας να δω κάποιες σχολικές εφημερίδες και διάβασα κάποιες δράσεις τους, πως το βλέπετε εσείς; Γίνονται συχνά;

Απ.: Υπάρχουν, ναι, γίνονται, είναι μερικοί διευθυντές σχολείων οι οποίοι έχουν όραμα και ανταποκρίνονται στον παιδαγωγικό τους ρόλο και όντως οι διευθυντές

δημιουργούν τέτοιες δράσεις, αυτοί δημιουργούν αυτή την παιδαγωγική συμπεριφορά στα σχολεία, αυτό βλέπω εγώ.

Ερευν.: Θεωρείτε ότι αν κατά κάποιο τρόπο ο διευθυντής λειτουργεί με ένα πιο αυταρχικό στυλ, δεν μπορεί, δεν έχει το έδαφος ουσιαστικά ο δάσκαλος, ο εκπαιδευτής να αναπτύξει τέτοιες δράσεις;

Απ.: Κοιτάζτε, ένας αυταρχικός διευθυντής ίσως να μην έχει τη δύναμη να επηρεάσει εκατό τοις εκατό έναν δάσκαλο που έχει όραμα, αλλά όμως δημιουργεί μια ατμόσφαιρα, μπορεί να τον αποθαρρύνει, δεν δημιουργεί κίνητρα και τα κίνητρα είναι πολύ σημαντικό πράγμα στην παιδαγωγική διαδικασία.

Ερευν.: Οπότε μόνο μέσα από την αυτό υποκίνηση του δασκάλου θα μπορέσει να δημιουργηθεί δράση;

Απ.: Όχι, όχι, ο ρόλος του διευθυντή είναι σημαντικός, τα εσωτερικά κίνητρα του δασκάλου μπορεί να υπάρχουν, αλλά αν βλέπει ένα διευθυντή ο οποίος υπονομεύει αυτό που κάνει ο δάσκαλος, ή δεν το ενθαρρύνει, ή καμμιά φορά το εμποδίζει, τότε μπορεί να αποθαρρυνθεί ένας εκπαιδευτικός. Είναι καθοριστικός ο ρόλος του, είναι καθοριστικός, ακόμη κι αν δεν πιστεύει σε κάτι, θα πρέπει να συζητήσει με αυτόν τον εκπαιδευτικό που έχει αυτό το όραμα, αυτή τη διάθεση, να δει τι είναι αυτό που κάνει κι αν του επιτρέψει να δοκιμάσει... και εκ των αποτελεσμάτων θα κριθούν.

Ερευν.: Πάλι καταλήγουμε μάλλον σε αυτό που εξαρχής είπατε, ‘περί δεξιοτήτων’ και πόσο χωρίς διάφορα συμπλέγματα και ανασφάλειες μπορεί να έχει κάποιος διευθυντική θέση..

Απ.: Έτσι ακριβώς, θα πρέπει να δίνουμε και μια ελευθερία στους συνεργάτες μας, να αναπτύξουν, πρωτοβουλίες, καινοτομίες ...

Ερευν.: Επομένως διευθυντής - ηγέτης και κάποιες φορές ο ηγέτης μπορεί να είναι διευθυντής;

Απ.: Απαραίτητα, ναι, ναι, θα πρέπει οπωσδήποτε να διέπεται από αρχές ηγεσίας, στο σύγχρονο σχολείο θα πρέπει ο διευθυντής να είναι ηγέτης, χωρίς να σημαίνει ότι ένας ηγέτης μπορεί να είναι απαραίτητα καλός διευθυντής, αλλά ο διευθυντής οπωσδήποτε πρέπει να έχει δεξιότητες και αρχές ηγεσίας.

Ερευν.: Ουσιαστικά δηλαδή αυτός που είναι σε μια θέση, έχει κληθεί να υπηρετήσει, να μπορεί να έχει και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά;

Απ.: Ναι, ναι, έτσι..

Ερευν.: Μάλιστα...θέλετε κάτι να συμπληρώσετε ή να επισημάνετε;

Απλά, θέλω το σχολείο να βρει το δρόμο του στη σημερινή κοινωνία να βγάξει πολίτες ικανούς να διαχειρίζονται τη ζωή τους, να προτείνουν νέους τρόπους ζωής και όλοι μαζί να συμβάλλουμε στην ευζωία.

Ερευν.: Αυτό το όραμα εύχομαι να πραγματοποιηθεί μέσα από εσάς και τις δράσεις σας.. Ευχαριστώ πολύ, να είστε καλά.

(Τέλος συνέντευξης)

Συνέντευξη 2η

Βαθμίδα Εκπαίδευσης: Α' (Δημοτικό)

Φύλο: Γυναίκα

Ερευν.: Καλημέρα σας, αν είσαστε έτοιμη, μπορούμε να ξεκινήσουμε τη συνέντευξή μας..

Απ.: Καλημέρα, ναι, βεβαίως.

Ερευν.: Θα ήθελα να σας ρωτήσω ποιος είναι ή θα έπρεπε να είναι κατά τη γνώμη σας, ο γενικότερος σκοπός του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Απ.: Βεβαίως εδώ θα πρέπει να πούμε – είναι μία γενική ερώτηση, γιατί ένας εκπαιδευτικός οργανισμός εξαρτάται σε ποιους απευθύνεται, ποιο είναι το ηλικιακό πληθυσμιακό του κοινό και το αντικείμενο το θεωρητικό, το οποίο πραγματεύεται. Άρα αν θέλαμε να πάμε πιο πάνω από όλα αυτά και να πούμε: ο γενικός στόχος, ο γενικός σκοπός είναι η θεωρητική κατάρτιση, η γνώση, η ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων, στο δυναμικό στο οποίο απευθύνεται, στους μαθητές δηλαδή, μαθητές ή σπουδαστές. Θα πρέπει να πετύχει τους στόχους τους οποίους θέτει κάθε φορά. Υπάρχουν γενικοί στόχοι και υπάρχουν στόχοι οι οποίοι τροποποιούνται, ανάλογα τη χρονική περίοδο και ανάλογα τον μαθητικό πληθυσμό που έχει. Γενικοί στόχοι τώρα για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είπαμε είναι η απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων από την πλευρά των μαθητών. Ειδικότερα θα πρέπει να γίνουν – αν είναι ένας εκπαιδευτικός οργανισμός ο οποίος απευθύνεται στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση – θα πρέπει να είναι τέτοιος, ώστε τα στάδια ανάπτυξης του παιδιού να εξελιχθούν ομαλά και να πετύχει όσον αφορά αυτό. Μέσα στην επίτευξη αυτών των στόχων μπαίνουν οι διάφορες τεχνικές, που κι αυτές διαφέρουν ανά ηλικία των μαθητών ή σπουδαστών. Οπότε, ολοκληρώνοντας αυτή την απάντηση θα σας έλεγα ότι σκοπός είναι η ανάπτυξη γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων στους μαθητές.

Ερευν.: ...και οι τρεις πυλώνες ουσιαστικά.. τι σημαίνει για εσάς η διεύθυνση του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Απ.: Η διεύθυνση...δεν είναι ο 'διευθυντής', είναι ο 'ηγέτης'. Η διεύθυνση είναι η διοικητική διαχείριση. Ο ηγέτης δίνει και όραμα όμως – κι όταν λέμε 'δίνει όραμα'.. θα πρέπει να βλέπει πιο μπροστά και να βλέπει πως θα μπορέσει να πετύχει το καλύτερο για τον ίδιο τον εκπαιδευτικό οργανισμό, τους εκπαιδευτές, τους καθηγητές, τους δασκάλους, ανάλογα πως ονομάζονται, μέχρι τους ανθρώπους οι οποίοι φοιτούν. Άρα το όραμα θα πρέπει να είναι τέτοιο που να βασίζεται σε

πραγματικά δεδομένα, για να μην ονειροβατεί κανείς, να έχει όμως τη δυνατότητα να δει τι προοπτικές μπορούν από κάποιες καινοτόμες πρωτοβουλίες που πάντοτε υπάρχουν. Βέβαια τη λέξη ‘καινοτομία’ την έχουμε λάθος πάρει στη χώρα μας, γιατί αν δείτε και σήμερα, ονομάζονται ‘καινοτόμα προγράμματα’, προγράμματα που έχουν ένα παρελθόν δεκαπενταετίας και εικοσαετίας και που φυσικά δεν είναι καινοτόμα, παρόλα αυτά ονομάζονται έτσι. Η καινοτομία συνεχίζει να υπάρχει ως έννοια, ως πρακτική και μπορεί ο καθένας να τη βρει, ότι αντικείμενο και να έχει πίσω του, θεωρητικής κατάρτισης.

Ερευν.: Θεωρείτε ότι η γνωστική ανάπτυξη του παιδιού είναι σημαντικότερη από την ανάπτυξη των κοινωνικών του δεξιοτήτων;

Απ.: Αυτά πάνε μαζί...δηλαδή γνωστική ανάπτυξη και ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων...δεν μπορούμε να τα διαχωρίσουμε, δεν κάνει να τα διαχωρίζουμε, δηλαδή θεωρούμε ικανό ένα παιδί το οποίο είναι επικοινωνιακό, έχει φίλους, αλλά δεν ασχολείται καθόλου με την ανάπτυξη του θεωρητικού του υποβάθρου; Όχι. Θεωρούμε αντίστοιχα το διαφορετικό, το να είναι κανείς πάρα πολύ καλός, μεθοδικός, οργανωμένος σε θέματα ανάπτυξης της θεωρητικής του βάσης και από την άλλη είναι απομονωμένο κοινωνικά ένα παιδί, δεν έχει αυτές τις δυνατότητες που πρέπει να έχει ώστε να βγει και ένας πολίτης ο οποίος θα δίνει, δεν θα έχει μόνο τις γνώσεις και δεν θα μπορεί να τις μεταφέρει...γιατί γνώση χωρίς μετάδοση και χωρίς διάχυση είναι άχρηστη. Άρα και η γνωστική ανάπτυξη είναι πολύ σημαντική, παράλληλα όμως θα πρέπει να συμβαδίζει και η κοινωνική δεξιότητα. Αυτό είναι το ζητούμενο, τώρα κατά πόσο επιτυγχάνεται, είναι πάρα πολλοί οι παράγοντες που μπαίνουν στο να τύχει ή να μην πετύχει αυτή η διαδικασία. Χρειάζεται συνεργασία και των γονέων, ιδιαίτερα και του σχολείου. Δεν μπορεί ο ένας να χτίζει και ο άλλος να γκρεμίζει, πρέπει να υπάρχει συνεργασία, ενεργοί πολίτες που να ξέρουν, να μπορούν και να έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν μέσα από τις γνώσεις που έχουν δράσεις οι οποίες θα τους κάνουν καλύτερα κοινωνικά και θα αναπτύξουν και το κοινωνικό σύνολο στο οποίο βρίσκονται και θα ζήσουν αργότερα.

Ερευν.: Μέσα από την εμπειρία σας, επειδή – καθώς έχουμε συζητήσει - υπηρετήσατε διαφορετικές βαθμίδες εκπαίδευσης σε όλη αυτή την πορεία, πέρα από την πρωτοβάθμια, ή τις αρχικές τάξεις της δευτεροβάθμιας, όταν τα παιδιά αρχίζουν και μπαίνουν στην ενηλικιότητα, επομένως η οικογένεια δεν έχει τόσο μεγάλη επιρροή στο νέο και ‘παραλαμβάνετε’ νέους στους οποίους βλέπετε ότι οι

δεξιότητές τους δεν είναι τόσο ανεπτυγμένες, θεωρείτε ότι υπάρχει χώρος στο επίπεδο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, να μπορέσει να υποστηριχθεί;

Απ.: Ωραία, πολύ ωραία ερώτηση, στο επίπεδο της εκπαιδευτικής διαδικασίας δεν φαίνεται να υπάρχει χώρος, στο επίπεδο της διδακτικής προετοιμασίας δεν φαίνεται να υπάρχει, υπάρχει όμως ως παραπλήσιο, στην άκρη, άτυπα που εξαρτάται από τη δυνατότητα που έχει ο ίδιος ο εκπαιδευτικός που είναι στη διδακτική πρακτική. Όμως η εκπαιδευτική διαδικασία είναι συνεχής, δεν έχει σημασία αν έχουμε την τυπική μάθηση μέχρι τα δεκαοχτώ, ή το πανεπιστήμιο μετά, η διαδικασία της μάθησης μας μεταλλάσσει σαν ανθρώπους, μας βελτιώνει, εξελισσόμεθα, άρα δυνατότητα εξέλιξης έχουν όλοι. Βεβαίως υπάρχουν άνθρωποι χαρισματικοί που έχουν τη δυνατότητα επικοινωνίας πολύ περισσότερο από κάποιους άλλους, όμως όλοι, όταν συνειδητοποιήσουν το πόσο αναγκαία είναι και το τι μπορεί να μεταφέρει διαδραστικά στη ζωή τους μία καλή επικοινωνιακή σχέση και μία καλή κοινωνικότητα, τότε βλέπουν και την ανάγκη να μπουν κι αυτοί στη διαδικασία μιας άτυπης μάθησης που υπάρχει είτε σε οργανωμένες δομές άτυπης μορφής είτε μεμονωμένα ο καθένας να πάρει και να επιμορφωθεί πάνω στις δυνατότητες που έχει να εξελίξει τον εαυτό του.

Ερευν.: Στο ρόλο του εκπαιδευτή, στο επίπεδο της μη τυπικής μάθησης, όταν μιλάμε για ενηλικιότητα, αν θεωρείτε ότι υπάρχει η δυνατότητα να κάνει κάποιες τέτοιες παρεμβάσεις;

Απ.: Μόνο μέσα από κάποια προγράμματα που δεν είναι αυτό καθαυτό το γνωστικό αντικείμενο το οποίο διδάσκει. Μπορούν σε όλα τα επίπεδα των επιστημών οι εκπαιδευτικοί δεν είναι δηλαδή, δεν θα τους εντάξουμε μόνο στις ανθρωπιστικές επιστήμες που είναι κατ' εξοχήν πιο κοντά στον άνθρωπο και οι υπόλοιπες επιστήμες, αν θέλει ο εκπαιδευτικός κι αν γνωρίζει, μπορεί να βοηθήσει τον οποιοδήποτε που βρίσκεται στην έναρξη της ενηλικιότητάς του, από τα δεκαοχτώ και πάνω, μπορεί να το κάνει. Όμως επειδή δεν είναι το αντικείμενό του αυτό καθαυτό, πολλές φορές παραγνωρίζει αυτή τη μεγάλη δυνατότητα που έχει για βοήθεια σε άτομα που δεν έχουν τις επικοινωνιακές, τις κοινωνικού τύπου αυτές τις δεξιότητες.

Ερευν.: Επομένως έγκειται ουσιαστικά στον εκπαιδευτή;

Απ.: Στον εκπαιδευτή, στον εκπαιδευτικό, ναι, γιατί είναι αυτό που λέμε όχι παράλληλα, στην άκρη του αντικειμένου του, οπότε εξαρτάται από αυτό τον ίδιο, αλλά βέβαια πόσο χαρισματικό είναι να έχουμε ένα τέτοιο εκπαιδευτικό; ...Σε ότι βαθμίδα και να βρίσκεται, από την πρωτοβάθμια έως και την τριτοβάθμια, αυτοί οι

εκπαιδευτικοί ξεχωρίζουν κι αυτοί γίνονται και πολύ αγαπητοί και το αντικείμενό τους κι ας μην έχει 'ιδιαίτερο ενδιαφέρον', γίνεται αγαπητό από την ικανότητα που έχουν οι ίδιοι να μεταφέρουν στα παιδιά.

Ερευν.: Η κριτική ικανότητα των παιδιών βελτιώνεται μέσω των παραδοσιακών μεθόδων διδασκαλίας πιστεύετε, ή όχι;

Απ.: Εγώ δεν απορρίπτω καμία μέθοδο διδασκαλίας. Βεβαίως και τι ονομάζουμε 'παραδοσιακό' και τι 'διαφορετικό, καινοτόμο, πιο νέο'...

Ερευν.: Ίσως η μετωπική με πιο καινοτόμο αντιμετώπιση να είναι πιο πρωτοποριακή;

Απ.: Η μετωπική δεν έχει κανένα θέμα, εάν τυχόν είναι το ανθρώπινο δυναμικό τέτοιο που οι ανάγκες του απαιτούν μετωπική, 'μετωπική' δεν σημαίνει ότι ο δάσκαλος είναι ο οποίος μόνο λέει και ο άλλος απαντάει... Έχω χρησιμοποιήσει κι εγώ ως εκπαιδευτικός όλες τις μεθόδους, δηλαδή από κάτι που θα κάνουμε ένα κύκλο και θα συζητήσουμε για ένα θέμα γιατί αυτό απαιτεί, είναι το θέμα τέτοιο, κοινωνικού χαρακτήρα και θα απαιτούσε μία άλλου είδους αμεσότητα, μέχρι την μετωπική διδασκαλία, γιατί το δυναμικό που είχα απέναντί μου ήταν τέτοιο που μόνο έτσι θα μπορούσε να υπάρξει ηρεμία, οργάνωση καλύτερη και απόδοση καλύτερη. Το ζητούμενο ποιο είναι; Η απόδοση των μαθητών, με ποιο τρόπο την πετυχαίνουμε; Άρα μην κάνουμε τον 'κλισέ' διαχωρισμό 'παραδοσιακών μεθόδων' και 'νέων μεθόδων'...ποια είναι η νέα μέθοδος; Το ότι είκοσι χρόνια η ελληνική πρωτοβάθμια εκπαίδευση ασχολούνταν με το πώς θα βάλει τα θρανία; Αυτό είναι η καινοτομία; Και όχι τα αντικείμενα, τα αναλυτικά προγράμματα κι εκτός από τα αναλυτικά προγράμματα - που κι εκείνα τα έχουμε κάνει εν πολλοίς θάλασσα - το τι θα πρέπει να έχει στη μετάβασή του το παιδί σε αυτή τη διαδικασία, σε αυτή την ηλικιακή κατηγορία, τι πρέπει να γνωρίσει, τον τρόπο που πρέπει να το γνωρίσει; Το πώς θα καθίσει είναι το θέμα μας; .., και πέστε μου εσείς ένα παιδί το οποίο είναι σε ομάδα και είναι αναγκασμένο να γυρνάει την πλάτη του συνεχώς, για να δει πίσω τον πίνακα. Ποια είναι η θέση αυτή και η δυνατότητα που θα δοθεί σε αυτό το παιδί να μπορέσει να ακούει και να συμμετέχει, όταν φυσικά η στάση του σώματός του είναι αδύνατο να το βοηθήσει να το κάνει.

Ερευν.: ...οπότε ευελιξία ουσιαστικά και συνδυασμός...

Απ.: Εννοείται, μα αυτό είναι ο παιδαγωγός όλων των ηλικιών, πρωτοβάθμια δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια, τι κάνει; Λέει: 'ποιος είναι ο σκοπός μου; αυτός..

πως θα τον πετύχω; Ποια τεχνική; Δεν βοηθάει; Θα κάνω την άλλη'.. Γι αυτό υπάρχουν οι τεχνικές, δεν είναι για να είμαι μονοδιάστατος.

Ερευν.: Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι επηρεάζουν σημαντικά την επικοινωνία μεταξύ μαθητών, καταρτιζομένων και των εκπαιδευτικών;

Απ.: Είναι πολύ σημαντικό το κλίμα που θα δημιουργήσει κανείς, γι' αυτό βλέπει και διαφοροποιήσεις από καθηγητή σε καθηγητή, από δάσκαλο σε δάσκαλο, μέσα στην ίδια αίθουσα διδασκαλίας, με τους ίδιους μαθητές, αλλιώς συμπεριφέρονται στον ένα, αλλιώς στον άλλο...άρα πόσο πρωταρχικός είναι ο ανθρώπινος παράγοντας του καθηγητού, του δασκάλου...πάρα πολύ μεγάλος, γιατί τα παιδιά είναι σε ηλικία που μαθαίνουν, εξελίσσονται πολύ πιο δυναμικά από ότι ο δάσκαλος. Άρα σημαντικό στην επικοινωνία είναι πως θα λειτουργήσει, πως θα βάλει τους κανόνες, γιατί δεν μπορεί να λειτουργήσει τάξη χωρίς κανόνες, δεν γίνεται, σε όλα τα επίπεδα. Εάν ξέρουμε ότι μπορούμε να μπεινοβγαίνουμε ανά πάσα στιγμή, ότι μπορούμε να μιλάμε ενόσω μιλάει κάποιος δίπλα μας, να μη δεχόμαστε το να ολοκληρώσει κάποιος το λόγο του και μετά να πάρουμε εμείς το λόγο, όταν επεμβαίνουμε, όταν δηλαδή δεν τηρούμε τους δεοντολογικούς κανόνες της επικοινωνίας, αυτό είναι η επικοινωνία, να είναι ενεργός ακροατής, να ακούω τον άλλο, δεν ετοιμάζω την απάντησή μου πριν ακόμη ολοκληρώσει γιατί αυτό έχω συνηθίσει να κάνω.. Συνεπώς το κλίμα, το κλίμα δημιουργείται πρώτα από τον εκπαιδευτικό οποιασδήποτε βαθμίδας και οι σχέσεις εμπιστοσύνης, είπαμε: κανόνες, το 'συμβόλαιο', ονομάστε το όπως θέλετε, είναι οι κανόνες λειτουργίας μιας τάξης. Μετά, δεοντολογικά πως στεκόμαστε; Το κάθε ένα από τα παιδιά...η σχέση εμπιστοσύνης, γιατί όταν σου λέω κάτι και μετά δεν το τηρώ, ή το παράδειγμά μου είναι αντίθετο από αυτά που λέω, τι θα λειτουργήσει ως πρότυπο; Το παράδειγμά μου, έτσι...

Ερευν.: Ποιο θεωρείτε ότι είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό για ένα διευθυντή – ηγέτη σχολείου;

Απ.: Για μένα είναι πολύ σημαντικός ο παράγοντας 'επικοινωνία', αυτά που είπα στην προηγούμενη ερώτηση, γιατί δίνει τη δυνατότητα να μαθαίνει, να ακούει και με αυτό τον τρόπο (ο διευθυντής) να μάθει να ακούγεται, ποιες είναι οι θέσεις του, το όραμά του όταν γίνει γνωστό κι όταν μέσα σε αυτό συμφωνήσουν και οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί, τότε γίνεται μια μεγάλη δυναμική απέναντι σε όλη την κοινωνία που βρίσκεται, στα παιδιά, γενικότερα στην εκπαιδευτική κοινότητα. Βεβαίως ένας διευθυντής – ηγέτης θα πρέπει να έχει και γνώσεις, η εμπειρία αποκτιέται σιγά σιγά, δεν μπορεί να λέμε 'α.. χρειάζεται ικανότητες'... αυτές πρέπει να βασίζονται σε

γνωστικό υπόβαθρο, άρα θέλουμε γνώσεις στο αντικείμενο του διοικείν, όχι μόνο το παιδαγωγικό, εδώ χρειάζεται να έχεις ικανότητες επικοινωνιακές, γνώσεις διοικητικές και να γνωρίζεις τη διαδικασία, αυτό το τρίτο κομμάτι μαθαίνεται πιο εύκολα, τα άλλα πρέπει να τα έχεις ως δεδομένα, δηλαδή δεν μπορούμε να δεχθούμε ανθρώπους σήμερα που είναι ψηφιακά αμόρφωτοι, πως θα γίνει διευθυντής; Η ψηφιακή εγγραμματοσύνη πηγαίνει ως εργαλείο σε οτιδήποτε κάνεις, άρα απαραίτητη, η γνώση ξένων γλωσσών απαραίτητη... ο μικρόκοσμος στον οποίο λειτουργεί το κάθε σχολείο δεν είναι αυτός που θέλουμε, όταν λέμε εκπαιδευτική κοινότητα... γι' αυτό λέω ότι ο ηγέτης πρέπει να έχει δυνατότητες και στην εκπαιδευτική κοινότητα, να δώσει το όραμά του, να γίνουν συν – κοινωνοί και οι άλλοι για να μπορέσουν να πετύχουν καλύτερα αποτελέσματα, μέσα στα πλαίσια της μερικής αυτονομίας που μπορεί να έχει κάθε εκπαιδευτική μονάδα. Αντιλαμβάνεστε ότι ο διευθυντής είναι ο τελευταίος εκπρόσωπος του Υπουργείου Παιδείας, που καλείται να εφαρμόσει την πολιτική και στρατηγική του Υπουργείου.

Ερευν.: Εάν τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού δεν συμμετέχουν; ...

Απ.: Πρόβλημα, πρόβλημα...είτε τους αφήσει από έξω ο διευθυντής, είτε από μόνοι τους κάθονται από έξω, είναι πρόβλημα, το πώς θα αντιμετωπιστεί είναι το θέμα, γιατί ξέρετε, δεν έχουν όλοι οι εκπαιδευτικοί τη διάθεση να δώσουν κάτι παραπάνω. Πάρα πολλοί αναλώνονται στο αναλυτικό πρόγραμμα, ότι το κάνω για να είμαι εντάξει από νομική άποψη και τελείωσε... αυτό δεν είναι παιδεία, αυτό είναι εκπαίδευση. Ο καθένας από εμάς κάνει τη διαφορά, ο ένας κάνει τη διαφορά, ο ένας κούκος, ναι, φέρνει την άνοιξη, γιατί έχουμε να κάνουμε με, ίσως το κρισιμότερο κομμάτι του πληθυσμού μας, που είναι αυτό που εξελίσσεται να γίνει ένας ενεργός πληθυσμός, με κοινωνικά ενεργούς πολίτες. Άρα χρειαζόμαστε την ενεργοποίηση και αυτών των δυνάμεων, ποτέ δεν φτάνουμε σε ιδεατά σημεία, αλλά όσο περισσότερο τους βάλουμε σε διαδικασία να μπουν έστω και μερικώς, να συνεισφέρουν, τόσο καλύτερα αποτελέσματα θα έχουμε.

Ερευν.: Σωστά...υπάρχει η τάση ο διευθυντής να λειτουργεί ως διεκπεραιωτής των γραφειοκρατικών υποχρεώσεων του οργανισμού, εσείς πως το αντιλαμβάνεστε αυτό;

Απ.: Δυστυχώς είναι διεκπεραιωτής και μάλιστα στην πρωτοβάθμια που δεν υπάρχει η αντίστοιχη θέση του γραμματέα να βοηθήσει στο διαδικαστικό, να βγάλει απλά διοικητικά, υπηρεσιακά έγγραφα, να απαντήσει στην κεντρική υπηρεσία, να δώσει τα χαρτιά μου χρειάζονται σε γονείς και μαθητές. Δυστυχώς αναλώνει ένα σημαντικό

κομμάτι της ημέρας του και βεβαίως αν κάποιος θέλει να κάνει παραπάνω, ξέρετε τι κάνει; Παίρνει τη δουλειά ή κάθεται μέχρι το απόγευμα, γιατί πρέπει στη διάρκεια που βρίσκονται οι μαθητές στο σχολείο να λειτουργεί και παιδευτικά και να λύνει και άλλου τύπου εργασίες, όχι διοικητικού χαρακτήρα, άρα σήμερα είναι πέρα από όλες τις υπόλοιπες χρονικές περιόδους, επιτακτική η ανάγκη να υπάρξουν γραμματείς στα σχολεία και στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, έτσι ώστε να απελευθερώσουν χρόνο και ενέργεια από τους διευθυντές, για να κάνουν πολύ περισσότερα πράγματα, πιο δημιουργικά για το σχολείο και τους μαθητές τους.

Ερευν.: Σε επίπεδο επομένως περισσότερο ηγεσίας και όχι διοίκησης;

Απ.: Βεβαίως, είπαμε ότι ο διευθυντής αν τον πούμε 'διευθυντή', είναι ο διοικητικός διαχειριστής, δηλαδή γραμματέας όλων...

Ερευν.: Ναι, κατανοητό...πως πιστεύετε ότι μπορεί ο διευθυντής να επηρεάσει τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού και να διαμορφώσει όραμα;

Απ.: Παίρνουμε ως προϋπόθεση ότι όλοι έχουν μια αγαθή πρόθεση, δεν είναι πάντα έτσι, δεν πειράζει όμως, θα τους αποδείξει στην πορεία ότι δεν επιδιώκει την ένταση, δεν επιδιώκει την κόντρα, επιδιώκει όμως το καλύτερο αποτέλεσμα. Αυτό θέλει χρόνο να το δει κανείς και ιδιαίτερα όταν αλλάζουν οι διευθυντές και δεν ξέρει ο ένας τον άλλο...και να σας πω κάτι; Υπάρχουν και οι φήμες που ακολουθούν τους διευθυντές και μπορεί να είναι λάθος, γιατί ο καθένας έχει μία προσωπική εμπειρία από τον άλλο και να λέει 'αυτός δεν ταιριάζει, ή αυτός'...οτιδήποτε. Άρα και από την μεριά των μελών των συλλόγων θα πρέπει να δίνεται χρονική διάρκεια, να είναι ο χρόνος που θα γνωρίσουν τον διευθυντή κι εκείνος θέλει λίγο χρόνο και ο σύλλογος διδασκόντων θέλει λίγο χρόνο ώστε να μπορέσουν να δουν σε ποιο σημείο θα συντονιστούν οι σκέψεις τους, τα θέλω τους, τα οράματά τους για τα παιδιά. Θέλω να πιστεύω ότι οι εκπαιδευτικοί έχουμε κοινά οράματα, ξέρετε που είναι το πρόβλημα; Όταν υπεισέρχονται ιδεολογικού τύπου παράγοντες, πολιτικοί και ιδεολογικοί παράγοντες και κάποιοι προσανατολισμένοι στην ιδεολογική τους ταυτότητα δυστυχώς κάνουν πολύ μεγάλη ζημιά στα ίδια τα παιδιά. Τα παιδιά μπορούν και αναπτύσσουν την πολιτική τους άποψη σταδιακά, υπάρχει πάνω από όλα ο στρατηγικός σχεδιασμός του Υπουργείου Παιδείας, υπάρχει το Σύνταγμα, βάσει αυτών ενεργούμε και όχι βάσει της ιδεολογικής θέσης που έχει ο καθένας μας. Άρα ο διευθυντής είναι αυτός που κάνει τον μαέστρο και προσπαθεί να συνδέσει τα ασύνδετα πολλές φορές..

Ερευν.: Υπάρχουν στρατηγικές σχεδιασμού και εφαρμογής καινοτόμων δράσεων στον οργανισμό που υπηρετείτε και αν ναι πως αποφασίζετε να εφαρμοστούν; Μιλούσαμε για καινοτομία πριν....

Απ.: Μάλιστα...θα σας πω ότι εγώ όταν ήρθα δεν βρήκα ένα αρχείο υλοποιημένων προγραμμάτων...σίγουρα κάποια πράγματα υλοποιούσαν, αλλά αν θέλω να δω ιστορικά την εξέλιξη, τι έχουμε κάνει, σε ποιο επίπεδο κινηθήκαμε, με ποια αποτελέσματα, εάν τυχόν χρησιμοποιούσαμε μία μέθοδο που δεν ήταν σωστή να την τροποποιήσουμε...δεν υπήρχε κάτι τέτοιο. Άρα φέτος ξεκινήσαμε να κάνουμε ένα αρχείο δράσεων, προγραμμάτων καινοτόμων ή μη, δεν θέλω σας λέω να χρησιμοποιώ αυτή τη λέξη, πάντως προγραμμάτων. Εισάγαμε καινούρια πράγματα για το σχολείο. Θα πρέπει να ξεχωρίσουμε, το 'καινούριο' για αυτό το σχολείο μπορεί να είναι 'παλιό' ή να έχει χρησιμοποιηθεί πολλές φορές σε ένα άλλο σχολείο, ή σε κάποιο άλλο καθόλου. Το καινούριο έρχεται να απαντηθεί όσον αφορά το συγκεκριμένο σχολείο. Εξαρτάται κάθε φορά με τι συγκρινόμαστε.. Στρατηγική σχεδιασμού και εφαρμογής καινοτόμων δράσεων αποτελεί καταρχήν η απόφαση του διευθυντή, του ηγέτη, να ξεκινήσει κάτι τέτοιο, το δεύτερο είναι να πείσει τον σύλλογο διδασκόντων, μπορεί να μην τους πείσει όλους, κάποιους θα τους πείσει όμως, το τρίτο είναι να καθίσουν από κοινού να δουν λέγοντας σε αυτούς που έχουν τη μεγαλύτερη εμπειρία σε όλα αυτά, να δούνε τι μπορούν να κάνουν. Το επόμενο μετά, είναι να μη φοβηθούν το καινούριο, το καινούριο πολλές φορές φοβίζει, γιατί εκτός του ότι δεν το ξέρει κανείς, έρχεται να προσθέσει και επιπλέον ώρες οι οποίες δεν πληρώνονται, ώρες τις οποίες κανένας δεν θα αναγνωρίσει...

Ερευν.: ... εκεί δεν βρίσκεται ουσιαστικά και το κοινό όραμα και η 'υπέρβαση';

Απ.: Ναι, φυσικά, μα για αυτό και δεν θα έρθουν συνεργάτες, από τους σαράντα τρεις που έχω εδώ, θα έρθουν στην καλύτερη περίπτωση πέντε, πολλοί θα είναι πέντε...με τους δύο - τρεις θα δουλέψουμε, στην πορεία θα βάλουμε και τους υπόλοιπους από τους πέντε, θα πετύχει το εγχείρημα; Την επόμενη χρονιά θα έρθουν δίπλα και θα πουν: 'να δοκιμάσω κι εγώ'; 'ήταν καλή η εμπειρία;' Θα έρθουν σιγά σιγά και σταδιακά, κάποιοι δεν θα έρθουν καθόλου, όπως δεν πηγαίνουν και ποτέ σε επιμορφώσεις, κάποιοι πάνε και ξαναπάνε, γιατί θέλουν να αυτοβελτιωθούν, γιατί θέλουν καλύτερο αποτέλεσμα, θέλουν η δουλειά τους να φαίνεται, να έχει καλύτερο αντίκτυπο. Έτσι λοιπόν ο στρατηγικός σχεδιασμός ξεκινάει από τον ένα και διαχέεται. Έτσι δημιουργείται και η κουλτούρα γενικώς

Ερευν.: ...στην οποία ενσωματώνονται οι υπόλοιποι, την παρακολουθούν, ακολουθούν;

Απ.: Θα ακολουθήσουν, μπορεί να μην ενταχθούν ενεργά, όμως θα ακολουθούν σιωπηρά, κάποιιοι δεν θα έρθουν ποτέ δίπλα, κάποιιοι όμως θα πλησιάσουν περισσότερο.

Ερευν.: Ποιοι διαμορφώνουν την κουλτούρα τελικά; Αυτοί που συμμετέχουν;

Απ.: Την κουλτούρα τη διαμορφώνουν.. καταρχήν ξεκινά από τον διευθυντή. Επιμένω στον διευθυντή, είναι καθοριστικός για να διαμορφώσει κουλτούρα, αν εμένα μου ερχόταν σήμερα δύο εκπαιδευτικοί και μου λέγαν 'θέλουμε να κάνουμε αυτό το πρόγραμμα' και τους έλεγα 'ελάτε τώρα, που θα πάμε να μπλέξουμε και τι θα γίνει...', έβαλα εγώ προσχώματα αντί να είμαι διευκολυντικός και ενθαρρυντικός σε αυτό που θέλουνε και συμβουλευτικός παράλληλα. Τότε τι θα πετυχαίναμε; Να κάνουνε κι αυτοί πίσω, στην καλύτερη περίπτωση να κάνουνε μία προσπάθεια, να μη συνεχίσουν και βεβαίως όχι μόνο θετικό κλίμα δεν δημιουργείται, αλλά υπάρχει γενικότερα μία αποθάρρυνση.

Ερευν.: ...και δημιουργεί ματαιώση των προσδοκιών, δεν είναι;

Απ.: Εννοείται, εννοείται, εκείνο που πιστεύω είναι ότι ξεκινά από τον διευθυντή, κάποιιοι θα τον πλαισιώσουν πάρα πολύ γρήγορα κι από εκεί και πέρα εξαρτάται και από τα προβλήματα που θα συναντήσει κανείς στην εφαρμογή στρατηγικής και μιας δράσης συγκεκριμένης. Γι' αυτό και ο τομέας γραφειοκρατία - όσον αφορά προβλήματα που έχουν σχέση με τη γραφειοκρατία, - λειτουργεί ανασταλτικά, δηλαδή δεν μπορεί να μας ζητάνε δέκα φορές χωρίς καμία υπερβολή τα ίδια πράγματα, ή να κάνουν λάθος σε ένα λογότυπο και να λένε 'ξαναστείλτε το' και ξανά...και λες α' στο καλό, δεν μπορώ να τρώω εγώ τον χρόνο μου, να θέλω να κάνω πράγματα και να μου τον δαπανούν έτσι! Παρόλα αυτά κι επειδή την εκπαίδευση την αγαπάμε - την παιδεία την αγαπάμε, έτσι; - την εκπαίδευση αναγκαζόμαστε, γιατί σας λέω για μένα εκπαίδευση είναι το διαχειριστικό κομμάτι ενώ η παιδεία είναι γενικότερο, γιατί μπορεί να θέλω να σπουδάσω για μένα, είναι τόσο σημαντικό να θέλω να σπουδάσω για μένα...γιατί μέσα από το τι θα πάρω εγώ, αντίστοιχα θα βγάλω και προς τα έξω, έτσι; Υπάρχουν πυλώνες ενεργοί, άνθρωποι που προσπαθούν θεωρώ όμως ότι είναι η μειοψηφία. Αλλά επειδή αυτή η χώρα μια ζωή βασίστηκε στους λίγους, αυτοί οι λίγοι μπορούν να κάνουν τη διαφορά. Ας το καταλάβει όμως και το Υπουργείο Παιδείας και ας δώσει θεσμικά δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης στα σχολεία του.

Ερευν.: Μάλιστα...έχετε κάτι άλλο να προσθέσετε ή να επισημάνετε;

Απ.: Εκείνο που έχω να επισημάνω είναι ότι οι ερωτήσεις είναι πολύ καλές για μία ποιοτική έρευνα, μπορείς να επιχειρηματολογήσεις και να σταθμίσεις έτσι τους παράγοντες και να κάνεις μία ανάλυση που θα έχει προτάσεις – γιατί σίγουρα θα βγούνε προτάσεις πέρα από τα συμπεράσματα το καθοριστικό στην ποιοτική έρευνα είναι οι προτάσεις και είμαι σίγουρη ότι θα έχετε κάτι πάρα πολύ ωραίο, να το εκδώσετε και να το πάτε και σε συνέδριο.

Ερευν.: Σας ευχαριστώ.

(Τέλος συνέντευξης)

Συνέντευξη 3η

Βαθμίδα Εκπαίδευσης: Β' (Λύκειο)

Φύλο: Γυναίκα

Ερευν.: Καλημέρα σας, ξεκινάμε τη συνέντευξη, θα ήθελα να σας ρωτήσω ποιος είναι ή θα έπρεπε να είναι κατά τη γνώμη σας ο γενικότερος σκοπός του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Απ.: Εξαρτάται από τον εκπαιδευτικό οργανισμό, σε ποιους απευθύνεται, ποιους περιλαμβάνει. Παραδείγματος χάρη, θέλετε να σας πω για το λύκειο ή γενικά για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;

Ερευν.: Για τον οργανισμό, τον φορέα που έχετε ουσιαστικά...

Απ.: ...τον οποίο διευθύνω.

Ερευν.: Ακριβώς.

Απ.: Επειδή ακριβώς είναι λύκειο και οι μαθητές είναι ανήλικοι, βασικός σκοπός του εκπαιδευτικού οργανισμού είναι να τους εφοδιάσει με τις απαραίτητες γνώσεις, με τις κοινωνικές δεξιότητες και τις στάσεις – συμπεριφορές για τα παιδιά αυτής της ηλικίας και βέβαια απώτερος στόχος είναι να βοηθήσει να προσανατολιστούν επαγγελματικά κι αν επιλέξουν τις ανώτατες ή ανώτερες σχολές, να τα βοηθήσει με τη σωστή προετοιμασία στην εισαγωγή τους σε αυτές. Διαφορετικά να τα βοηθήσει να κάνουν άλλες επιλογές, σε άλλους επαγγελματικούς τομείς.

Ερευν.: Μάλιστα. Τι σημαίνει για εσάς η διεύθυνση του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Απ.: 'Τι σημαίνει για μένα η διεύθυνση του εκπαιδευτικού οργανισμού'...λίγο να με διευκολύνετε εδώ...

Ερευν.: Βεβαίως. Και στο κομμάτι της επαγγελματικής σας εμπειρίας μέχρι τώρα ως διευθύντρια ενός σχολείου και σε επίπεδο, αν θέλετε, πιο προσωπικό, πως επηρεάζει τη ζωή σας..

Απ.: Οπωσδήποτε, το να έχεις τη διεύθυνση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, διαφέρει σημαντικά από το να διδάσκεις απλά σε αυτό, διότι έχεις και την επαφή και την ευθύνη με πάρα πολλούς τομείς, δηλαδή δεν είναι μόνο το διδακτικό – παιδαγωγικό κομμάτι, είναι κι άλλα ζητήματα, είναι η διοίκηση του προσωπικού, η συντήρηση του κτιρίου, είναι ένα πολυδιάστατο κομμάτι, γι' αυτό πολλοί ενδεχομένως να είχανε και την πρόταση άλλος να είναι κατά κάποιον τρόπο ο διευθυντής που ασχολείται με τα εκπαιδευτικά – διδακτικά κι άλλος αυτός... και

διαφορετικό πρόσωπο αυτός που ασχολείται με τα διοικητικά. Για μένα δεν διαχωρίζονται αυτά, θεωρώ ότι αποτελούν μία ενότητα, αυτή η θέση μου έχει δώσει πάρα πολλές εμπειρίες, προσωπικά μου αρέσει πολύ που συναναστρέφομαι όχι μόνο με εκπαιδευτικούς, αλλά κυρίως με παιδιά και μπορώ και παρακολουθώ την ηλικία τους, τις ανησυχίες τους, τους προβληματισμούς τους, φοβίες και οτιδήποτε αντιμετωπίζουν. Φυσικά θα ήταν καλό να υπήρχε κάποιο βοηθητικό προσωπικό σε αυτό το έργο, αλλά αφού δεν υπάρχει, προσπαθούμε με τις υπάρχουσες δυνατότητες να ανταπεξέλθουμε.

Ερευν.: Μάλιστα. Θεωρείτε ότι η γνωστική ανάπτυξη του παιδιού είναι σημαντικότερη από την ανάπτυξη των κοινωνικών του δεξιοτήτων;

Απ.: Η ανάπτυξη του παιδιού και σύμφωνα με τους στόχους της εκπαίδευσης είναι σε τρία επίπεδα: είναι το γνωστικό του κομμάτι, είναι το κοινωνικό και των στάσεων – συμπεριφορών. Δεν μπορούμε να πούμε ότι το ένα είναι σημαντικότερο από το άλλο. Όλα πρέπει να καλλιεργηθούν και να αναπτυχθούν παράλληλα. Βλέπουμε πολλές φορές παιδιά τα οποία είναι εξαιρετικοί μαθητές και εξαιρετικές μαθήτριες και πάσχουν στις κοινωνικές συναναστροφές, δεν έχουν φίλους και φίλες, επίσης πολύ σημαντικό είναι να διαμορφώνουν υγιείς στάσεις. Τι να το κάνω πάλι να είναι ένας καλός μαθητής και μαθήτρια και να αντιμετωπίζει με ρατσισμό άτομα με ειδικές ανάγκες, συμμαθητές του που έχουν προβλήματα και χρειάζονται μια ευαίσθητη αντιμετώπιση. Είναι τρεις άξονες που νομίζω πρέπει να δουλεύονται παράλληλα.

Ερευν.: Η κριτική ικανότητα των παιδιών βελτιώνεται μέσω των παραδοσιακών μεθόδων διδασκαλίας θεωρείτε;

Απ.: ...Και οι παραδοσιακές μέθοδοι διδασκαλίας συμβάλουν κι αυτές με τον δικό τους τρόπο, φυσικά τώρα τα τελευταία χρόνια το κομμάτι της διδακτικής έχει εμπλουτιστεί με πάρα πολλές μεθόδους και τεχνικές. Έχω την αίσθηση ότι όλα πρέπει να χρησιμοποιούνται με μέτρο, να γίνεται ένας συνδυασμός δηλαδή, αναπόφευκτα σε κάποια μαθήματα θα υιοθετηθεί κάποιες φορές και η παραδοσιακή μέθοδος της μετωπικής διδασκαλίας. Φυσικά αν αυτό γίνεται κατά κόρον και συνεχώς, αυτό δημιουργεί πλήξη και δεν έχει αποτελέσματα. Υπάρχουν ομαδοσυνεργατικές μέθοδοι διδασκαλίας, εταιρικές, πάρα πολλά σχήματα και τεχνικές και καλό είναι ο εκπαιδευτικός να χρησιμοποιεί με ποικιλία και εναλλακτικά όλες τις μεθόδους.

Ερευν.: Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι επηρεάζουν σημαντικά την επικοινωνία μεταξύ των μαθητών ή των καταρτιζόμενων και των εκπαιδευτικών; Στην προκειμένη περίπτωση των μαθητών βέβαια...

Απ.: Οι εκπαιδευτικοί θα ήθελα να πιστεύω - και θα πρέπει - να συνειδητοποιούν ότι είναι στο σχολείο, ε, για τους μαθητές και όχι για τον εαυτό τους. Άσχετα που ασκούν οπωσδήποτε μία εργασία, η οποία ύθισται να λέγεται ότι είναι λειτούργημα. Θα πρέπει οπωσδήποτε να υπάρχει καλό παιδαγωγικό κλίμα, σεβασμός στην προσωπικότητα του παιδιού, σεβόμενοι την προσωπικότητα του παιδιού νομίζω ότι το βοηθούμε να σεβαστεί κι αυτό τη δική μας προσωπικότητα, να ακούμε τη γνώμη του, φυσικά να βάζουμε και τα όρια που θα πρέπει γιατί τα όρια έχουν και μία αίσθηση ασφάλειας στα νεαρά παιδιά, γι' αυτό είμαι πάλι υπέρ του μέτρου, δηλαδή μες στο σχολείο θα πρέπει να υπάρχει – κι εμείς τον έχουμε κάνει εδώ – κάποια πράγματα να τηρούνται κι από την άλλη φυσικά να ακούμε τη γνώμη των παιδιών, να τους δείχνουμε αγάπη, κατανόηση, να προσπαθούμε να μπούμε στη θέση τους, γιατί περνάνε δύσκολα τα παιδιά, είναι και πολύ φορτωμένα, από κάθε άποψη: και γνωστική και συναισθηματική λόγω της ηλικίας και άλλων προβλημάτων ενδεχομένως και οικογενειακών κλπ. ...και βιοποριστικών αυτή την εποχή... έντονων..

Ερευν.: Σωστά...ποιο θεωρείτε ότι είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό για ένα διευθυντή – ηγέτη σχολείου;

Απ.: Καταρχήν...χωρίς να σημαίνει ότι αυτό έχει πάντοτε αποτελέσματα, γιατί... να ξεκαθαρίσουμε θα ήθελα - παρόλο που ίσως σας δημιουργώ πρόβλημα... ο διευθυντής – ηγέτης σχολείου είναι κι αυτός ένας δημόσιος υπάλληλος και κινείται κι αυτός μέσα σε κάποια πλαίσια. Δεν επιλέγει το προσωπικό, το βρίσκει εκεί που τοποθετείται. Εν πάσει περιπτώσει.... Νομίζω ότι δεν είναι μόνο ένα το χαρακτηριστικό, είναι μια σειρά από χαρακτηριστικά. Καταρχήν πρέπει να δείξει ότι γνωρίζει, έτσι, πρέπει να είναι γνώστης της νομοθεσίας, παιδαγωγικής, τέλος πάντων ένα σωρό ζητημάτων. Ή αν δεν γνωρίζει, ότι θέλει να μαθαίνει. Έτσι δημιουργεί την εμπιστοσύνη στους συναδέλφους του, ότι όταν απευθυνθούν σ' αυτόν θα πάρουν μία απάντηση ακριβή και ελεγμένη.

Επίσης, παρόλο που θα άρεσε σε κάποιους, θεωρώ ότι δεν κάνει διακρίσεις, κάποιοι.. (γέλιο) μπορεί να δυσαρεστούνται, να τις θέλουν. Εν πάσει περιπτώσει.. είναι δίκαιος, βλέπει τις ανάγκες των συναδέλφων και αναλόγως ενεργεί. Προσπαθεί επίσης να λειτουργεί καλά το σχολείο. Πολλές φορές έχουμε καταστάσεις που προσπαθούν κατά κάποιο τρόπο να αντλήσουν κάποιες 'εκπτώσεις', δηλαδή λιγότερο μάθημα, να φύγουν νωρίτερα και λοιπά και πρέπει να κρατήσει όσο γίνεται μία σταθερότητα. Δηλαδή: γνώση, σταθερότητα, δικαιοσύνη και φυσικά να δείξει ότι δεν είναι στο

σχολείο κάνοντας μια αγγαρεία θέλει ο ίδιος να γίνουν πράγματα μέσα στο σχολείο. Να έχει όρεξη για δουλειά με λίγα λόγια.

Ερευν.: Ναι... Υπάρχει η τάση ο διευθυντής να λειτουργεί ως διεκπεραιωτής των γραφειοκρατικών υποχρεώσεων του οργανισμού; Πως το αντιλαμβάνεστε;

Απ.: Ναι, με ρωτάει εδώ; Αν υπάρχει η τάση; Ή το λέτε ως...

Ερευν.: Θεωρείται ότι υπάρχει μία τέτοια τάση, εσείς βέβαια...το γνωρίζετε καλύτερα!

Απ. : Ναι, πως το αντιλαμβάνομαι εγώ..

Ερευν.: Ακριβώς, μέσα από το δικό σας έργο.

Απ.: Ναι, ναι. Αναπόφευκτα, είναι μέσα από τις υποχρεώσεις, ο διευθυντής να διεκπεραιώνει και γραφειοκρατικές εργασίες. Είναι απαραίτητο. Φυσικά, όταν αυτό το κάνει, δηλαδή...με ποια έννοια... προσωπικά πολλές υποχρεώσεις τις διεκπεραιώνω μετά το σχολείο, δηλαδή δεν θέλω να δίνω την εντύπωση ότι είμαι εδώ και είμαι 'χωμένη' στα χαρτιά μου και δεν έχω επαφή με τους συναδέλφους μου και με τους μαθητές. Βάζω σε προτεραιότητα την επαφή με αυτούς, γιατί την ώρα που πας να κάνεις κάτι, να συμπληρώσεις ένα έγγραφο, να συντάξεις ένα έγγραφο, μπορεί να γίνει κάτι ξαφνικά, μια μικρή κρίση, οτιδήποτε, να πρέπει να σηκωθείς, να βγεις από το γραφείο. Αυτά είναι σε προτεραιότητα και οι γραφειοκρατικές υποχρεώσεις φυσικά πρέπει να γίνουμε, αλλά μπορούν να γίνουμε και μετά τη λειτουργία του σχολείου κι εγώ αυτό κάνω, γιατί δεν προλαβαίνω. Αλλιώς πρέπει να κλειστώ στο γραφείο και να μη βλέπω κανένα. Η πόρτα είναι πάντοτε ανοικτή, πλην ελαχίστων περιπτώσεων.

Ερευν.: Σωστά, όπως τώρα που είναι αναγκαία συνθήκη. Πως πιστεύετε ότι μπορεί ο διευθυντής να επηρεάσει τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού και να διαμορφώσει όραμα;

Απ.: Ναι, ναι...αυτό είναι πάρα πολύ δύσκολο κομμάτι, πάρα πολύ δύσκολο και ειδικά..αυτή την εποχή που το προσωπικό είναι γερασμένο στην εκπαίδευση, είναι πάρα πολλοί μεγάλοι σε ηλικία, οι νεότεροι είναι σαράντα χρονών, ακόμα και αναπληρωτές είναι σε εκείνη την ηλικία. Το λέω αυτό...λέω την ηλικία, γιατί είναι δύσκολο ο άνθρωπος να τροποποιήσει τη συμπεριφορά του στη μεγαλύτερη ηλικία, όπως και να το κάνουμε. Μπορεί να επηρεάσει ως ένα βαθμό, γιατί αν οι άλλοι δεν θέλουν, δεν ξέρω κατά πόσο μπορεί να τους επηρεάσει.

Με το παράδειγμά του και την στάση του, να τους παρασύρει κατά κάποιο τρόπο όταν τον βλέπουν που θέλει να γίνουν διάφορα πράγματα, να βάζει κάποιες αρχές για

το σχολείο. Αλλά το θεωρώ πάρα πολύ δύσκολο αυτό. Δηλαδή, για να δώσουμε και ακριβή απάντηση, σε κάποιο βαθμό μπορεί να επηρεάσει, όχι πάρα πολύ.

Ερευν.: Ναι...ναι...υπάρχουν στρατηγικές σχεδιασμού και εφαρμογής καινοτόμων δράσεων στον εκπαιδευτικό οργανισμό; Τον συγκεκριμένο, φυσικά.

Και αν ναι, πως αποφασίζετε να εφαρμοστούν;

Απ.: Τώρα το θέμα είναι... εδώ είναι μια λεπτή περίπτωση, εγώ ανέλαβα πριν από κάποιους μήνες, ακόμα μαθαίνω το σχολείο και το σχολείο, σε αυτό το σχολείο μάλλον, έχει διαμορφωθεί εδώ και χρόνια μία άλλη κουλτούρα, με την οποία εγώ έρχομαι αντιμέτωπη και είναι πολύ δύσκολο να την αλλάξει. Τώρα αν εννοούμε καινοτόμες δράσεις και λοιπά προγράμματα, εννοείτε σχολικές δραστηριότητες κλπ.;

Ερευν.: Σίγουρα το ένα κομμάτι είναι αυτό που λειτουργεί μέσα από προγράμματα και το άλλο θεωρώ ότι είναι και η πρωτοβουλία που θα πάρει το διοικητικό στέλεχος.

Απ.: Ναι.. κοιτάζτε.. ο σχεδιασμός κι αυτά ξεκινούν από την επισήμανση κάποιων των αδυναμιών του οργανισμού. Εδώ έχω επισημάνει ότι ο οργανισμός πάσχει σε διοικητικό επίπεδο και θέλω εκεί να φέρω τις 'αλλαγές', πράγμα επίσης πολύ δύσκολο, γιατί κι αυτό έχει να κάνει με την κουλτούρα. Τώρα αν θέλετε εσείς κάτι πιο συγκεκριμένο να με ρωτήσετε ή να σας απαντήσω, πείτε μου.

Ερευν.: Πως εννοείτε αυτό το κομμάτι της κουλτούρας του εκπαιδευτικού οργανισμού, μέσα από τις αλλαγές που θα θέλατε να φέρετε;

Απ. : Κοιτάζτε, μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό όλοι έχουμε κάποια θέση, έχουμε ορισμένα δικαιώματα και ορισμένες υποχρεώσεις. Όταν πάμε να κάνουμε αντιποίηση αρχής, να παραστήσουμε τον διευθυντή, π.χ., ενώ δεν είμαστε, (γέλιο), ή κάτι παρεμφερείς καταστάσεις, αυτό θέλει οπωσδήποτε...χρειάζεται αλλαγή. Δηλαδή ο καθένας, φυσικά υπάρχει δημοκρατία, εισακούεται η γνώμη του συλλόγου, στα θέματα όπως που έχει αρμοδιότητα ο σύλλογος. Σε αυτά που δεν έχει, π.χ. αν πούμε 'θα λειτουργήσει σήμερα το σχολείο'; Δεν έχουμε τέτοια αρμοδιότητα να αποφασίσουμε... Μόνο ο Δήμαρχος μπορεί να αποφασίσει, έτσι.. εκεί που μπορεί να πάρει θέση, τον καλώ και εισακούω ας πούμε τις απόψεις τους.

Θέλω να αλλάξω λοιπόν το πλαίσιο αυτό το διοικητικό, καθένας να αναλάβει το κομμάτι που του αναλογεί, ως προς τις υποχρεώσεις και φυσικά τα δικαιώματα όλων είναι σεβαστά, αρκεί να μην είναι σε βάρος της λειτουργίας του σχολείου.

Ερευν.: Αυτός ο σχεδιασμός ουσιαστικά που σκέφτεστε, βλέπετε ότι έχει έδαφος για να μπορέσει να υλοποιηθεί;

Απ.: Θέλει πολύ σκληρή δουλειά, γιατί, σας είπα, έχουν διαμορφωθεί κάποιες στάσεις που θέλουν ριζική αλλαγή, δεν ξέρω αν θα τα καταφέρω, θα επιχειρήσω. Γιατί είναι και επίπονο αυτό.. και ψυχοφθόρο..

Ερευν.: Θα λέγαμε ότι αναφέρεστε σε μία αναδιαμόρφωση κουλτούρας; Κατά κάποιο τρόπο;

Απ.: Ναι, ναι.. χρειάζεται.

Ερευν.: ...η οποία όπως είπατε και πριν, χρειάζεται να συμπαρασύρει φαντάζομαι και τους υπόλοιπους...

Απ.: Κοιτάξτε, η κουλτούρα αυτή έχει διαμορφωθεί, κρατά στάσιμο τον εκπαιδευτικό οργανισμό, του δίνει μία επίφαση, ας πούμε ‘καλής λειτουργίας’ και αποτελεσματικότητας, αλλά αυτό φαίνεται προς τα έξω, από τα μέσα είναι άλλη η εντύπωση.

Φυσικά είναι ένας οργανισμός που εμένα μου δίνει...πώς να το πω, ικανοποίηση, κυρίως για τους μαθητές που φοιτούν, δεν ξέρω πως υπάρχει αυτή η καλή συγκυρία και τα παιδιά σε γενικές γραμμές είναι πολύ καλά, δηλαδή μπορεί να έχουμε ‘παιδικές αταξίες’, αλλά δεν έχουμε παραβατικότητα, μέχρι στιγμής τουλάχιστον. Πράγμα που αντιμετωπίζουν άλλα σχολεία. Δηλαδή αν γίνεται κάτι, κινείται μέσα στα.. ας το πω ‘επιτρεπτά’ και ‘αποδεκτά’ πλαίσια που έχουμε για τους εφήβους και τους δικαιολογούμε.

Σιγά – σιγά λοιπόν, θα προσπαθήσω να αλλάξω τέλος πάντων αυτά που έχω επισημάνει, αλλά δεν ξέρω αν θα τα καταφέρω. Θα προσπαθήσω! (γέλιο).

Ερευν.: Σας εύχομαι καλή δύναμη και καλή επιτυχία στο έργο σας και σας ευχαριστώ πολύ.

Απ.: Ναι, ευχαριστώ - και εσάς καλή επιτυχία στην εργασία σας.

(Τέλος συνέντευξης)

\

Συνέντευξη 4η

Βαθμίδα Εκπαίδευσης: Β' (Λύκειο)

Φύλο: Άνδρας

Ερευν.: Καλησπέρα σας, συνέντευξη, 3 Μαΐου, μπορούμε να ξεκινήσουμε;

Απ.: Καλησπέρα, μπορούμε, ναι.

Ερευν.: Λοιπόν, ποιος είναι ή θα έπρεπε να είναι κατά τη γνώμη σας ο γενικότερος σκοπός του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Απ.: Λοιπόν, ο εκπαιδευτικός οργανισμός πρέπει να έχει δύο κατευθύνσεις: η μία κατεύθυνση είναι η μάθηση και η δεύτερη πρέπει να είναι η διαπαιδαγώγηση. Ο σκοπός είναι να βγάλει σωστούς πολίτες σε μία σωστή κοινωνία ..

Ερευν.: ‘...σωστή κοινωνία’ όταν λέτε...πως το εννοείτε;

Απ.: ..σωστή κοινωνία, ισορροπημένη, ειρηνική και με μόρφωση, σε μία σωστή κοινωνία, η συνέχεια του σπιτιού, της οικογενείας είναι το σχολείο και πρέπει να κοιτάζει πενήντα τοις εκατό στη διαπαιδαγώγηση του παιδιού και πενήντα τοις εκατό στη μάθηση και θα ‘λεγα και περισσότερο στη διαπαιδαγώγηση, γιατί η μάθηση...αν θέλει ο μαθητής θα μάθει, αν δεν θέλει δεν μαθαίνει.

Ερευν.: Μάλιστα, ναι, ωραία. Τι σημαίνει για σας η διεύθυνση του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Απ.: Η διεύθυνση του εκπαιδευτικού οργανισμού πρέπει να φροντίζει, χρησιμοποιώντας οποιαδήποτε μέσα, τεχνικά, υλικά ή ανθρώπινα, να φροντίζει ο οργανισμός, να ‘περνάει καλά’, με απλά λόγια. Δηλαδή, να είναι οργανωμένα τα πάντα και οι εμπλεκόμενοι στον οργανισμό, μαθητές και καθηγητές, να μην έχουνε σοβαρά προβλήματα, για να μπορούν να δουλέψουνε άνετα.

Απ.: Να υπάρχει ομαλή ροή, ουσιαστικά;

Ερευν.: Να υπάρχει ομαλή ροή και από τεχνικό εξοπλισμό, αλλά και από ανθρώπινο δυναμικό.

Ερευν.: Αυτό δηλαδή θεωρείτε ότι είναι το ουσιαστικό σημείο του πως επηρεάζει η διεύθυνση τον οργανισμό;

Απ.: Ναι, πρέπει..., ναι, τους εκπαιδευτικούς πρέπει να τους βλέπει σαν συνεργάτες, σα συνεργάτες και να εργάζεται μαζί τους. Να τους κεντρίσει το ενδιαφέρον, να μπορούν να παράξουν ένα σωστό έργο κι αυτό θα γίνει μόνο άμα τους βλέπει σα συνεργάτες, όχι σαν διευθυντής. Είσαι διευθυντής, εντάξει, αλλά η δουλειά σου είναι

να ελέγχει και να κατευθύνει και να δίνει την κατεύθυνση, βάσει των νόμων φυσικά.

Ερευν.: Ναι, ναι, απόλυτα κατανοητό. Θεωρείτε ότι η γνωστική ανάπτυξη του παιδιού είναι σημαντικότερη από την ανάπτυξη των κοινωνικών του δεξιοτήτων;

Απ.: Ε, αυτά είναι μαζί, αυτά πηγαίνουν μαζί. Όπως είπα και προηγουμένως, οι κατευθύνσεις της μάθησης πρέπει να είναι δύο: μία να είναι η μάθηση και το άλλο, το δεύτερο να είναιη ... όχι κοινωνικοποίηση...εκείνο που είχα πει ότι...

Ερευν.: ...για τη διαπαιδαγώγηση αν θυμάμαι καλά;

Απ.: Για τη διαπαιδαγώγηση, ναι, για τη διαπαιδαγώγηση, να φροντίζει ας πούμε και για τα δύο, για τη μόρφωση και τη διαπαιδαγώγηση.

Ερευν.: Μάλιστα. Η κριτική ικανότητα των παιδιών βελτιώνεται μέσω των παραδοσιακών μεθόδων διδασκαλίας, θεωρείτε;

Ερευν.: Όχι, όχι, να κάθεται ο καθηγητής τώρα στον πίνακα και να λέει το μάθημα, όχι. Πρέπει ο καθηγητής να κεντρίζει τους μαθητές, ούτως ώστε να... οι μαθητές να κάνουν ερωτήσεις και πάνω στις ερωτήσεις των μαθητών να απαντάει ο καθηγητής. Αν δεν ρωτάει ο μαθητής, δεν μαθαίνει. Πρέπει να.. η καλύτερη μάθηση πιστεύω ότι δεν γίνεται σήμερα, το είπε κι ένας φιλόσοφος αυτό, ότι η καλύτερη μάθηση είναι να προχωράει ο δάσκαλος σε ένα δάσος με τον μαθητή δίπλα και οι δυο τους και ο δάσκαλος να μη μιλάει καθόλου, να παρατηρεί ο μαθητής και εκεί να απαντάει, πάνω στις παρατηρήσεις του μαθητή να απαντάει ο καθηγητής. Κάπως έτσι λοιπόν πρέπει να γίνεται το μάθημα.

Ερευν.: Είναι εφικτό θεωρείτε κάτι τέτοιο;

Απ.: Είναι, είναι, γιατί έχουμε πάρα πολλά μέσα και τεχνικά και υλικά, οτιδήποτε που μπορούμε να κεντρίζουμε το ενδιαφέρον των μαθητών και να γίνεται με αυτό τον τρόπο το μάθημα. Κάνοντας τους μαθητές να ρωτάνε.

Ερευν.: Μάλιστα, ωραία. Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι επηρεάζουν σημαντικά την επικοινωνία μεταξύ των μαθητών και των εκπαιδευτικών;

Απ.:ααα.....

Ερευν.: Πόσο η επικοινωνία θα λέγαμε είναι αποτελεσματική και ποια είναι αυτά τα στοιχεία που την κάνουν αποτελεσματική μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών;

Απ.: Τώρα αυτό έχει περισσότερο σχέση στο χαρακτήρα του καθηγητή... δηλαδή ότι ο εκπαιδευτικός πρέπει να έχει τη μεταδοτικότητα κι αυτό είναι κάτι έμφυτο. Δηλαδή

όλοι δεν θα μπορούσαν να είναι εκπαιδευτικοί. Πρέπει να έχει αυτή τη μεταδοτικότητα, να είναι έμφυτο στον καθηγητή, να προσπαθεί να μεταδώσει με σωστούς τρόπους αυτά που θέλει να πει στους μαθητές.

Ερευν.: Θα μπορούσε να καλλιεργηθεί θεωρείτε κάποιο τέτοιο στοιχείο σε έναν εκπαιδευτικό; Να εξελιχθεί;

Απ.: Με την εμπειρία ναι, ίσως, θα μπορούσε και με την αυτοαξιολόγηση, δηλαδή εγώ κάποια φορά είχα καλέσει μία συναδέλφισσα μέσα στο μάθημά μου και της είπα ‘σε παρακαλώ κάθισε, άκου πως κάνω το μάθημα και πες μου τι παρατηρείς σε μένα’, αυτό, τίποτα άλλο.

Ερευν.: Χρειάζεται θάρρος για κάτι τέτοιο;

Μα ο συνάδελφος είναι συνάδελφος, είναι και φίλος, αυτόν θα καλέσεις , ούτε κανένας διευθυντής να δει κάτι, ούτε θα χάσεις τη δουλειά σου. Μια αυτοαξιολόγηση απλή είναι αυτή και η πιο σωστή νομίζω.

Ερευν.: Ποιο θεωρείτε ότι είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό για ένα διευθυντή – ηγέτη σχολείου;

Απ.: Να είναι προσγειωμένος, να μην έχει πολλά προβλήματα...στην υγεία του, να ξέρει τι θέλει, να είναι αισιόδοξος, υπομονετικός, να έχει εμπειρίες, όσο πιο έμπειρος είναι ένας άνθρωπος, τόσο πιο σωστά θα κάνει τη δουλειά του.

Ερευν.: Υπάρχει η τάση ο διευθυντής να λειτουργεί ως διεκπεραιωτής των γραφειοκρατικών υποχρεώσεων του οργανισμού, εσείς πως το αντιλαμβάνεστε αυτό;

Απ.: Είναι ένα αναγκαίο καλό που πρέπει να γίνει (γέλιο), αλλά δεν είναι και τόσο δύσκολο, διότι σήμερα έχουμε τους υπολογιστές και μπορούμε πολύ εύκολα να τους χρησιμοποιήσουμε και να κάνουμε τη δουλειά μας άνετα. Άμα οργανώσεις σωστά τη δουλειά σου, η γραφειοκρατία δεν σε απασχολεί τόσο πολύ, είναι θέμα οργάνωσης.

Ερευν.: Πως πιστεύετε ότι ο διευθυντής μπορεί να επηρεάσει τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού και να διαμορφώσει όραμα;

Απ.: Να έχει στα χέρια του τον οργανισμό, να ξέρει τι ακριβώς γίνεται μέσα στο σχολείο, έτσι.

Ερευν.: Πως θεωρείτε ότι μπορεί να πάρει αυτές τις πληροφορίες;

Απ.: Να έχει τα μάτια του ανοιχτά, αυτό, να μην πάει μόνο στο σχολείο, κάνει το μάθημά του και να φεύγει! Να βλέπει παντού και να ξέρει τι γίνεται.

Ερευν.: Υπάρχουν στρατηγικές σχεδιασμού και εφαρμογής καινοτόμων δράσεων στον εκπαιδευτικό οργανισμό; Τον συγκεκριμένο που διευθύνετε; Εάν ναι, πως αποφασίζετε εσείς να εφαρμοστούν αυτές οι στρατηγικές;

Απ. Αυτός ο οργανισμός, αυτό το σχολείο που είμαι διευθυντής τώρα, είναι νεοσύστατο. Βασική δράση που ήταν να γίνει, ήταν να στηθεί αυτό το σχολείο. Υπάρχουν, εφαρμόζουμε διάφορες δράσεις, παραδείγματος χάρη κάποια Erasmus προγράμματα, στο προηγούμενο σχολείο που ήμουν διευθυντής είναι γνωστό ότι ‘τρέξανε’ μέχρι και έντεκα Erasmus Προγράμματα, από τα οποία βγάζεις πάρα πολλές δράσεις, κάθε πρόγραμμα είναι πολλές δράσεις.

Ερευν.: Υπάρχουν πολλαπλασιαστικά οφέλη κατά κάποιο τρόπο μέσα από αυτές τις καινοτόμες δράσεις, έτσι όπως εσείς το ζήσατε;

Απ.: Φυσικά, είναι τρομερή εμπειρία, είναι μεγάλη εμπειρία, τα ταξίδια που είχα κάνει και έβλεπα όλους τους άλλους σχολικούς οργανισμούς στο εξωτερικό, έπαιρνα τα καλά και τα άλλα τα άφηνα, παραδείγματος χάρη στο προηγούμενο σχολείο δημιούργησα τη βιβλιοθήκη, την αίθουσα διαμεσολάβησης...πολλά που μπορούσα να δημιουργήσω, αλλά και πάρα πολλά άλλα που δεν μπορούσα διότι το απαγορεύει ο νόμος εδώ στην Ελλάδα, πολλές ιδέες, όπως η μαθητεία ήταν μία ιδέα που την πέρασα σε κάποιους συμβούλους εδώ, οι φύλακες στο σχολείο, ο ψυχολόγος στο σχολείο, τα είχα δει έξω και πέρασα αυτές τις ιδέες, ευτυχώς υλοποιήθηκαν κιόλας, από το κράτος υλοποιήθηκαν.

Ερευν.: Είπατε ‘κάποια πράγματα δεν επιτρέπονται’, βρίσκετε ‘απέναντι το νόμο ενδεχομένως σε κάποιες πρωτοβουλίες;

Απ.: Ναι, μερικές φορές...παραδείγματος χάρη θα ήθελα στα σχολεία να υπάρχουν κάμερες, σε πολλά σχολεία στο εξωτερικό υπάρχουν κάμερες. Σε πολλά σχολεία έχουμε πάρα πολλές ζημιές, αν υπήρχε κάμερα, θα είχαν περιοριστεί αυτές οι ζημιές. Η κάμερα δεν έχει τίποτα με τα προσωπικά δεδομένα, όλοι οι μαθητές έχουν επάνω τους κινητά με κάμερες...δηλαδή είναι σα να κοροϊδεύομαστε.. υπάρχουν τόσες κάμερες, όσοι μαθητές υπάρχουν στο σχολείο και η διοίκηση δεν έχει μία κάμερα για να εποπτεύει το χώρο, για το καλό του χώρου και των μαθητών. Ο διευθυντής δεν θα πάει να προβάλει τα προσωπικά δεδομένα κάπου έξω, δεν είναι δυνατόν, αλλά με αυτό τον τρόπο θα προστατεύει τη δημόσια περιουσία και θα προστατέψει και τους μαθητές τους ίδιους από κάποιους άλλους παραβατικούς μαθητές.

Ερευν.: Αντίστοιχα που είδατε ότι ο νόμος, η νομοθεσία ενισχύει αυτό το κομμάτι των καινοτόμων δράσεων; Του στρατηγικού σχεδιασμού, μέσα από τη δική σας ουσιαστικά επαγγελματική πορεία;

Απ.: Ο νόμος...

Ερευν.: Σε κάποιες δραστηριότητες που θα θέλατε να εφαρμόσετε κάποιες πρωτοβουλίες είπατε ότι βρήκατε το νόμο μπροστά σας, την άλλη πλευρά, το θετικό, δηλαδή πότε είδατε ότι ενισχύει το νομοθετικό πλαίσιο κάποιες δραστηριότητες που ενέχουν το κομμάτι της καινοτομίας, για να μπορέσει να υποστηρίξει κάποιες τέτοιες δράσεις; Υπήρχε κάτι που κατά κάποιο τρόπο σας απελευθέρωσε ή σας ενίσχυσε σε τέτοιες δράσεις;

Απ.: Ναι, από τη στιγμή που είπα κάποιες ιδέες όπως τη μαθητεία, τον ψυχολόγο στο σχολείο, που το εφάρμοσα προτού τοποθετηθεί ψυχολόγος στο σχολείο, κοίταξα από τον δήμο να έρθει κάποιος και να έχει κάποιες επαφές με τα παιδιά, με την άδεια των γονιών φυσικά, όλα αυτά είδα ότι εφαρμόζονται τώρα από το κράτος κι αυτό με χαροποιεί. Για τις πανελλήνιες εξετάσεις, να καταργηθούν, συζητάνε τώρα να τις καταργήσουν, να γίνουν με άλλο τρόπο, να καταργηθούν μεν οι εξετάσεις, αλλά να μην μπαίνουν όλοι ελεύθερα στο πανεπιστήμιο, δεν είναι όλοι για το πανεπιστήμιο και να υπάρχει κάτι άλλο, ένα τεστ, όπως έχει το πρόγραμμα στην Αμερική. Τι κάνουν, δίνουν ένα τεστ σε όλη την Αμερική κι ανάλογα με τα μόρια του τεστ πηγαίνουν σε κάποιες σχολές, σε κάποια πανεπιστήμια, κάτι αντίστοιχο μπορεί να γίνει κι εδώ πέρα κι έτσι με αυτό τον τρόπο όλα αυτά τα φροντιστήρια και οι φροντιστές να μην χάσουν τη δουλειά τους, να έχουν να ασχολούνται με αυτό.

Ερευν.: Το βλέπετε εφικτό αυτό;

Απ.: Είναι πάρα πολύ εφικτό, με μία τράπεζα θεμάτων, μεγάλη, να δίνουν αυτό το τεστ κι ανάλογα με τα μόρια, τη βαθμολογία και κάποια συνέντευξη της επιτροπής της σχολής να περνάνε στις σχολές...Γίνονται πράγματα και τουλάχιστον ακούνε, η διοίκηση πάνω από εμάς περνάνε από σχολεία, παίρνουνε ιδέες και βλέπω ότι υλοποιούνται.

Ερευν.: Ας ευχηθούμε ότι θα συνεχίσει όλη αυτή η προσπάθεια..

Απ.: Ναι, για το καλό των παιδιών, γιατί αυτοί είναι το μέλλον της χώρας, δεν είναι μόνο παιδιά άλλων γονιών, είναι και δικά μας παιδιά.. αυτό που παρέλειψα να πω, είναι η ικανοποίηση της προσφοράς, είναι το κάτι άλλο κι εκεί σημαίνει ότι είσαι ένα προσγειωμένο άτομο, δηλαδή όταν κάτι το κάνεις αυθεντικά και δεν το κάνεις από κάποιο συμφέρον και με αυτό που κάνεις προσφέρεις, αυτό σε ευχαριστεί και σαν

αυτό το πράγμα δεν υπάρχει.. σα να λέμε...ένα απλό παράδειγμα, βλέπεις τις διαβάσεις και αφήνεις τον πεζό να περάσει, μετά νιώθεις μια ικανοποίηση, απλό παράδειγμα...τίποτα.. μια απλή κίνηση και τόσο ουσιαστική..

Ερευν.: Σας ευχαριστώ πολύ

(Τέλος συνέντευξης)

Συνέντευξη 5η

Βαθμίδα Εκπαίδευσης: Μεταδευτεροβάθμια (ΙΕΚ)

Φύλο: Άνδρας

Ερευν.: Καλησπέρα σας, αν είστε έτοιμος να ξεκινήσουμε τη συνέντευξη.

Απ.: Γεια σας κι εσάς.

Ερευν.: Θα ήθελα να μου πείτε ποιος είναι ο γενικότερος σκοπός του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Απ.: Γενικότερος σκοπός...Ουσιαστικά κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός - αναφερόμαστε στο ΙΕΚ - άρα σκοπός του ΙΕΚ είναι η παροχή κατάρτισης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Άρα εξυπηρετούμε τις ανάγκες των καταρτιζομένων κι αυτό συμβάλλει, όλο το πλαίσιο που έχει σχέση με εκπαιδευτές, υλικοτεχνική υποδομή και το διοικητικό προσωπικό. Η κουλτούρα δηλαδή, η οποία διαμορφώνει με βασικό στόχο την αναβάθμιση της κατάρτισης των καταρτιζομένων.

Ερευν.: Μάλιστα. Τι σημαίνει για εσάς η διεύθυνση του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Απ.: Πολλά θέματα, η διεύθυνση δεν αποτελεί μονόδρομο, υπάρχουν διάφοροι τρόποι διοίκησης, από τον αυταρχικό μέχρι τον δημοκρατικό τρόπο διοίκησης, μέσα σε αυτό το πλαίσιο θα πρέπει ανάλογα με τους συνεργάτες τους οποίους έχεις, ανάλογα με τους στόχους τους οποίους βάζεις και τις ανάγκες των συνεργατών αλλά και των καταρτιζομένων διαμορφώνεται το πλαίσιο. Τα άκρα δεν τα συνιστώ, πάντα βρίσκεται μία μέση λύση, από τον πλήρως δημοκρατικό μέχρι τον αυταρχικό τρόπο. Σκοπός λοιπόν είναι να αντιμετωπίζεις κάθε έναν ξεχωριστά, σαν ξεχωριστή προσωπικότητα και να σέβεσαι την ιδιαιτερότητά του και τις ανάγκες του.

Ερευν.: Θεωρείτε ότι η γνωστική ανάπτυξη του παιδιού είναι σημαντικότερη από την ανάπτυξη των κοινωνικών του δεξιοτήτων;

Απ.: Εε, όχι. Πρέπει ταυτόχρονα ή και μερικές φορές οι κοινωνικές δεξιότητες είναι πολύ πιο σημαντικές από την ανάπτυξη την οποία γνωρίζουμε μέχρι τώρα μέσα από το θεωρητικό πλαίσιο. Εγώ για παράδειγμα θα ήθελα πάρα πολύ τα παιδιά μου να πηγαίνουν να κάνουν μόνα τους, να βγάζουν το IBAN, μόνα τους να κάνουν τη διαχείριση των συναλλαγών, μόνα τους να πάνε στη λαϊκή και μόνα τους να πλένουν τα πιάτα. Άρα είναι πάρα πολύ σημαντικές οι κοινωνικές δεξιότητες, γιατί αποτελούν τη βάση. Σε συνδυασμό λοιπόν των δύο, είναι το καλύτερο.

Ερευν.: Η κριτική ικανότητα των παιδιών βελτιώνεται μέσω των παραδοσιακών μεθόδων διδασκαλίας; Τι πιστεύετε;

Απ.: Νομίζω επειδή έχουμε μεγαλώσει εμείς με ένα παραδοσιακό τρόπο εκπαίδευσης και πιστεύαμε και πιστεύουμε ότι αυτός είναι ο καλύτερος, η διά βίου μάθηση όμως έχει αποδείξει ότι καλύτερος τρόπος είναι η συμμετοχή του μαθητή, του καταρτιζόμενου, του οποιουδήποτε που μαθαίνει και φυσικά του ενήλικα που μέσα από βιωματικούς τρόπους μάθησης... ή από το σχολείο, από το λύκειο, θα πρέπει να αλλάξουν πολλά και να δώσουν έμφαση στη συμμετοχή και όχι στο θεωρητικό πλαίσιο και μάλιστα αυτό το γνωστό που μάθαμε όλα τα χρόνια το να 'παπαγαλίζουμε' και να γράφουμε.

Άρα λοιπόν ενεργητικές μεθόδους διδασκαλίας, συμμετοχικές και αυτό βοηθάει και την ανάπτυξη της προσωπικότητας, με καινοτόμες δράσεις, με ευρωπαϊκά προγράμματα και πολλά άλλα.

Ερευν.: ...που θα τα δούμε και στη συνέχεια. Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι επηρεάζουν σημαντικά την επικοινωνία μεταξύ των καταρτιζόμενων και των εκπαιδευτικών;

Απ.: Η επικοινωνία εξαρτάται πάρα πολύ και από τις δύο πλευρές. Πρώτον ο εκπαιδευτής θα πρέπει να εφαρμόζει ενεργητικές μεθόδους, δεύτερον θα πρέπει από την πρώτη στιγμή να δημιουργήσει την ομάδα, να αναγνωρίσει τις ανάγκες των καταρτιζόμενων και να κάνει το άτυπο συμβόλαιο το οποίο θα τον βοηθήσει πάρα πολύ για να αναγνωρίσει τις ανάγκες. Αναγνωρίζοντας λοιπόν τις ανάγκες του καθενός μπορεί να προσφέρει περισσότερο στο θέμα της επικοινωνίας. Άρα ανοιχτός στις ερωτήσεις, με απαντήσεις όσο μπορεί. Στη συνέχεια, αξιοποίηση των διαλειμμάτων, συμμετοχή του εκπαιδευτή στις εκδηλώσεις που μπορεί να γίνουν μαζί με τους καταρτιζόμενους, άρα λοιπόν και ο χρόνος που δεν είναι μόνο μέσα στο μάθημα, ο χρόνος που είναι εκτός μαθήματος είναι πάρα πολύ δημιουργικός για την επικοινωνία.

Εκτός από τη γλωσσική επικοινωνία φυσικά πάρα πολύ σημαντική είναι και η μη λεκτική επικοινωνία κι εκεί θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένος ο εκπαιδευτής ενηλίκων που θα πρέπει να αναγνωρίζει μέσα από τη μη λεκτική επικοινωνία τη γλώσσα του σώματος κι εκεί τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες και να εφαρμόζει κι αυτός τις καλύτερες τεχνικές για να μπορεί να είναι κοντά στους καταρτιζόμενους.

Ερευν.: Ποιο θεωρείτε ότι είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό για ένα διευθυντή – ηγέτη σχολείου;

Απ.: Πιστεύω...η διοίκηση είναι τελείως διαφορετική, η ηγεσία είναι τελείως διαφορετικό... να εμπνέει, .. για να είναι κάποιος ηγέτης μπορεί να είναι και χάρισμα, αλλά και αποκτιέται. Άρα να εμπνέει τους υφιστάμενούς του, αλλά και να τον σέβονται και οι προϊστάμενοί του. Προσωπικά δεν πιστεύω ότι είναι χάρισμα, απλά υπάρχει και ορισμένα στοιχεία της προσωπικότητας πολλές φορές χρειάζονται καλλιέργεια.

Δεύτερο χαρακτηριστικό είναι να είναι ανοιχτός στις προκλήσεις, να είναι ανοιχτός στις καινοτόμες δράσεις, να μπορεί να ακούει. Δυστυχώς έχουμε μάθει μόνο να μιλάμε ή να διατάζουμε. Να μπορεί να ακούει έτσι ώστε να ακούει και την άλλη πλευρά.. να είναι δίκαιος, να είναι δημοκρατικός, να είναι αξιοκρατικός, να είναι αυστηρός εκεί που πρέπει, όποτε χρειάζεται, χωρίς όμως να αδικεί κανένα.

Ερευν.: Υπάρχει η τάση ο διευθυντής να λειτουργεί ως διεκπεραιωτής των γραφειοκρατικών υποχρεώσεων του οργανισμού, τι λέτε εσείς;

Απ.: Στη σημερινή ελληνική πραγματικότητα ισχύει. Όπως βλέπετε τώρα εγώ ουσιαστικά ασχολούμαι με τα οικονομικά, τα οποία δεν τα συμπαθώ καθόλου και δεν έχω εκπαιδευτεί τόσο καλά σε αυτό το κομμάτι της διοίκησης που έχει σχέση με τα οικονομικά. Παρόλα αυτά όμως μπορείς όμως να ξεφύγεις, για παράδειγμα πέρα από τα οικονομικά, να τελειώσεις τα οικονομικά και να κάνεις προτάσεις μέσα από τις οποίες θα δώσουν την ευκαιρία στους καταρτιζόμενους αλλά και στους εκπαιδευτές να μετέχουν σε προγράμματα επιμόρφωσης, καλή ώρα τα προγράμματα της μαθητείας που ξεκινάμε εδώ και το καινούριο: και για τους καταρτιζόμενους και για τους εκπαιδευτές, τα προγράμματα τα οποία έχουν σχέση με τη συμβουλευτική και θα ξεκινήσουμε με το ΙΝΕ ΓΕΣΕΕ που θα υπάρχει ενημέρωση, μέσα στο Μάιο για τους καταρτιζόμενους και μέσα στον Ιούνιο για τους εκπαιδευτές.

Να λοιπόν πως μπορεί να μην είναι μόνο το τυπικό κομμάτι της γραφειοκρατίας, να ξεφύγεις, μπορείς να ξεφεύγεις, απλά να διαθέτεις χρόνο και να έχεις και θετική διάθεση πάνω σε αυτό.

Ερευν.: Πως πιστεύετε ότι μπορεί ο διευθυντής να επηρεάσει τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού και να διαμορφώσει όραμα;

Απ.: Πάρα πολύ σημαντικό...πρώτον: σύλλογος διδασκόντων που δεν υπάρχει στο ΙΕΚ, εμείς το κάναμε εδώ, έτσι, υπάρχει στο ΦΕΚ, το κάναμε και εφαρμόσαμε από την πρώτη στιγμή παιδαγωγικές συναντήσεις.

Θα πρέπει να γνωριστεί η ομάδα των εκπαιδευτών με τη διοίκηση, αλλά και μεταξύ τους, εκεί θα ανταλλάξουμε απόψεις, θα αναγνωρίσουν ανάγκες, θα δουν ότι έχουμε κοινούς στόχους και όλοι μαζί – γιατί χρειάζονται όλοι – οποιασδήποτε ειδικότητας... Συνεργασία δηλαδή των εκπαιδευτών οποιασδήποτε ειδικότητας, από την αγγλική φιλολογία μέχρι τους οικονομολόγους ή με τους φυσικοθεραπευτές, όλοι μαζί να έχουν σαν στόχο την αναβάθμιση της κατάρτισης των καταρτιζομένων.

Ανοιχτές πόρτες με την έννοια ανοιχτή, να ακούμε τους εκπαιδευτές, να αναγνωρίζουμε τις ανάγκες και να μπορούμε να τους βοηθήσουμε περισσότερο.

Να τους βοηθήσουμε όχι μόνο στα λόγια, αλλά στην πράξη. Δεν έχουμε υλικοτεχνική υποδομή την οποία θα θέλαμε, δεν έχουμε τις δυνατότητες να αξιολογήσουμε τους εκπαιδευτές όσο θα θέλαμε αντικειμενικά και δεν έχουμε τη δυνατότητα να προσλαμβάνουμε αυτούς που θα θέλουμε εμείς ή αυτούς που πιστεύουμε ότι έχουν τις ικανότητες και δεξιότητες να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καταρτιζομένων.

Ερευν.: Μάλιστα. Υπάρχουν στρατηγικές σχεδιασμού και εφαρμογής καινοτόμων δράσεων στον οργανισμό που υπηρετείτε και αν ναι πως αποφασίζετε να εφαρμοστούν;

Απ.: Λοιπόν, αποφασίζονται σε συνεργασία με τους εκπαιδευτές και τους καταρτιζόμενους και με τη διοίκηση, το διοικητικό προσωπικό.

Ερευν.: Που σημαίνει ότι υπάρχουν έτσι όπως το λέτε;

Απ.: Κάνουμε προσπάθειες, ήδη έχουμε κατεβάσει προτάσεις για Erasmus, μετακίνηση στο εξωτερικό, ήδη έχουμε συμμετάσχει στις εβδομάδες, σαν ΙΕΚ..., με την ημερίδα που κάνουμε με μουσεία με πολιτιστικές διαδρομές Θεσσαλονίκης στην εβδομάδα VETWEEK μέσω των προγραμμάτων του CEDEFOP και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κάθε χρόνο στο τέλος του καλοκαιρινού εξαμήνου κάνουμε τις δράσεις με τις οποίες ανοίγουμε το ΙΕΚ στην τοπική κοινωνία, στους φορείς της τοπικής κοινωνίας σε συνεργασία με το Δήμο Θεσσαλονίκης και όχι μόνο, με την τοπική αγορά, κάνουμε ένα τουρνουά την επόμενη εβδομάδα, κάνουμε ημερίδες για τον τουρισμό, θα συμμετέχουμε σε προγράμματα επιμόρφωσης, στη μαθητεία, σε

προγράμματα επιμόρφωσης της INE ΓΕΣΕΕ, ήδη έχουμε κάνει - σε συνεργασία με την ΑΣΠΑΙΤΕ - ένα πρόγραμμα συνεργασίας που έχει σχέση με την κοινωνική επιχειρηματικότητα στο οποίο ορισμένα τμήματα πήραν μέρος μέσω βιωματικών δράσεων. Πιστεύω ότι γίνονται προσπάθειες, θέλαμε περισσότερα, αλλά...βάζω στόχους... αργότερα θα κάνουμε και άλλα πράγματα.

Ερευν.: Εν κατακλείδι, για να κλείσουμε έτσι το κομμάτι αυτό της συνέντευξης, ποιες είναι αν θέλετε οι εντυπώσεις σας, αυτό που έχετε αποκομίσει από τη θητεία σας μέχρι τώρα, μέσα από όλη αυτή τη διαδρομή;

Και θετικές και αρνητικές, θετικές είναι στο βλέμμα των καταρτιζομένων, που τους βλέπω ότι είναι ικανοποιημένοι τις περισσότερες φορές, ή όταν όντως δεν είναι ικανοποιημένοι προσπαθούμε μαζί να βρούμε προβλήματα που έχουν σχέση με την κατάρτιση, προβλήματα που έχουν σχέση με τους εκπαιδευτές, προβλήματα που έχουν σχέση με την υλικοτεχνική υποδομή, όλη αυτή η προσπάθεια που στο τέλος είναι θετική, σήμερα δίνουμε για πρώτη φορά στα ΙΕΚ τα πάσο, τα πάσο που έχουν σχέση με τον ΟΑΣΘ, τα φοιτητικά μάλλον σπουδαστικά δελτία μειωμένου κομίστρου στα λεωφορεία του ΟΑΣΘ. Αυτά είναι, η ανταπόκριση των καταρτιζομένων και η σχέση με τους περισσότερους εκπαιδευτές. Υπάρχουν και εξαιρέσεις που δεν...αλλά πάντα προσπαθείς να είσαι επικοινωνιακά σωστός απέναντι τους.. πολλά θέματα έχουν λυθεί που έχουν σχέση με την υλικοτεχνική υποδομή, την αναβάθμιση του χώρου, την καθαριότητα, πιστεύω ότι είμαστε σε καλό δρόμο...αν έχουμε τη βοήθεια ακόμη και χρημάτων, επιχορήγησης μπορούμε να κάνουμε περισσότερα πράγματα. Καλή συνεργασία υπάρχει με όλο το προσωπικό και με τους εκπαιδευτές και με το διοικητικό προσωπικό και με τους καταρτιζόμενους γιατί η κάθε ομάδα καταρτιζόμενων έχει βγάλει εκπροσώπους. Αρνητικά...η απογοήτευση πολλές φορές που δεν εκπληρώνονται οι στόχοι, που πολλές φορές μπορεί να αδικήσουμε κάποιους χωρίς να το θέλουμε, αυτά είναι τα δευτερεύοντα, αλλά επειδή πρέπει να βλέπουμε το ποτήρι μισογεμάτο και όχι μισοάδειο, πιστεύω ότι τα πρώτα καλύπτουν και ίσως αυτό μας κάνει να σκεφτόμαστε θετικά και να ελπίζουμε ότι θα πάμε ακόμη καλύτερα.

Ερευν.: Θέλετε να προσθέσετε ή να σχολιάσετε κάτι άλλο μέσα από την συζήτηση αυτή;

Απ.: Το μόνο που θέλω να πω είναι ότι για μένα είναι έρωτας η εκπαίδευση ενηλίκων, τώρα σαν διευθυντής στην αρχή πρέπει να αφήσω...το βλέπω ως ...'παράνομη σχέση' και όχι 'μόνιμη', δεν ξέρω αν θα συνεχίσω, γιατί στο πίσω μέρος του μυαλού μου έχω κι άλλα σχέδια, αλλά αν συνεχίσω θα προσπαθήσω να

συνδυάσω την εκπαίδευση ενηλίκων, τη συμβουλευτική, τον επαγγελματικό προσανατολισμό που είναι οι πυλώνες οι δύο, έτσι ώστε να βοηθήσουμε την κατάρτιση και να συνδέσουμε την κατάρτιση με την αγορά εργασίας.

Γι' αυτό και έχουμε συνδέσει φορείς όπως τα νοσοκομεία που κάνουν την πρακτική άσκηση, τους σταθμούς που κάνουν οι βρεφοκόμοι την πρακτική άσκηση και φυσικά το μάθημα της πρακτικής εφαρμογής σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες όπως το Makedoniapalace, ή με τις επισκέψεις σε άλλες μονάδες μέσω της πρακτικής άσκησης, ή σε δρώμενα, σε συνέδρια, στα οποία είμαι ανοιχτός να παρακολουθούν οι καταρτιζόμενοι, έτσι ώστε να έχουν εμπειρίες και μέσα από την αγορά εργασίας.

Ερευν.: Σας ευχαριστώ πολύ και εύχομαι καλή δύναμη.

Απ.: Να 'στε καλά, έγινε, ευχαριστώ κι εγώ.

(Τέλος συνέντευξης)

Συνέντευξη 6η

Βαθμίδα Εκπαίδευσης: Μεταδευτεροβάθμια (ΙΕΚ)

Φύλο: Γυναίκα

Ερευν.: Καλησπέρα σας, μπορούμε να ξεκινήσουμε τη συνέντευξη αν είστε έτοιμη.

Απ.: Παρακαλώ.

Ερευν.: Ωραία. .Λοιπόν.. Ποιος είναι ή θα έπρεπε να είναι κατά τη γνώμη σας ο γενικότερος σκοπός του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Απ.: Σκοπός...λοιπόν...η εξέλιξη του εκάστοτε μαθητή, καταρτιζόμενου, με τη βοήθεια φυσικά όσων εμπλέκονται, όλων των εμπλεκομένων, εκπαιδευτών, εκπαιδευτικών, .διευθυντών... Η προσωπική εξέλιξη, να το θέσω πιο σωστά...

Ερευν.: Ωραία, πως την αντιλαμβάνεστε την προσωπική εξέλιξη; Θα μπορούσατε, έτσι... να το διευκρινίσετε σύμφωνα με τη δική σας οπτική;

Απ.: Σύμφωνα με τη δική μου οπτική λοιπόν, η γνώση είναι θέμα προσωπικό, δηλαδή, κάποιος κατακτά προσωπικά, μόνος του ας πούμε τη γνώση, το μέσο για την κατάκτησή της είναι ο εκάστοτε εκπαιδευτής, ή ο 'δάσκαλος', ο οποίος όμως θα έπρεπε να έχει - κατά τη δική μου άποψη - ρόλο κομπάρσου, απλά να είναι το μέσο και όχι ο πρωταγωνιστής, γι' αυτό και λέω 'την κατάκτηση της γνώσης' και δεν λέω την 'μετάδοση' ας πούμε...αυτό.

Ερευν.: Μάλιστα... ωραία... κατανοητό. Τι σημαίνει για εσάς η διεύθυνση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού;

Απ.: Η διεύθυνση... προβλήματα ! (γέλιο), όχι, λοιπόν, η διεύθυνση σημαίνει...

Ερευν.: Ενδεχομένως να είναι κι αυτό, προβλήματα..

Απ.: Ναι και προβλήματα, ναι, τέλος πάντων.. γενική εποπτεία του οργανισμού, αυτό σημαίνει ...

Ερευν.: Πως προσδιορίζετε τον όρο 'εποπτεία';

Απ.: Εποπτεία... θα πρέπει να έχει ας πούμε, γνώσεις πάνω σε πάρα πολλά, η διεύθυνση γενικότερα...όχι μόνο ο διευθυντής αλλά και το διευθυντικό προσωπικό, λέγοντας διεύθυνση εγώ εννοώ όλους τους εμπλεκόμενους τέλος πάντων στη διεύθυνση, θα πρέπει να έχει παιδαγωγικές γνώσεις κατά την άποψή μου.. γνώσεις ψυχολογίας, ηγετικές, γνώσεις σε σχέση με την ηγεσία τέλος πάντων, ενός οργανισμού, τα πάντα, δηλαδή εμπλέκεται παντού και είναι πολυπράγμων.

Ερευν.: Μάλιστα, για να μπορεί να εποπτεύει όπως είπατε..

Απ.: Ναι..

Ερευν.: Ωραία...Θεωρείτε ότι η γνωστική ανάπτυξη του παιδιού είναι σημαντικότερη από την ανάπτυξη των κοινωνικών του δεξιοτήτων;

Απ.: Όχι, θεωρώ ακριβώς το αντίθετο, ότι οι κοινωνικές δεξιότητες είναι σημαντικότερες και ακριβώς θεωρώ ότι δεν προωθείται αυτό στο σύστημα το εκπαιδευτικό το ελληνικό γενικότερα, σε όλες τις βαθμίδες, δεν προωθείται και είναι για μένα το μεγαλύτερο λάθος.

Ερευν.: Η κριτική ικανότητα των παιδιών επομένως βελτιώνεται μέσω των παραδοσιακών μεθόδων διδασκαλίας;

Απ.: Νομίζω πως όχι, εμείς προωθούμε την... ‘εμείς’ λέγοντας εννοώ τέλος πάντων οι εμπλεκόμενοι προωθούν την παπαγαλία, όχι την κατάκτηση της γνώσης, την απλή αποστήθιση της γνώσης να το πω έτσι και την κριτική σκέψη σχεδόν καθόλου. Ή τη γνώση πρακτικής φύσεως, την πρακτικής φύσεως γνώση σχεδόν καθόλου.

Ερευν.: Μάλιστα. Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι επηρεάζουν σημαντικά την επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτικών;

Απ.: Ποια στοιχεία... πέρα από το κλίμα της τάξης το οποίο θεωρώ ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, η ατμόσφαιρα τέλος πάντων η οποία χτίζεται κι από τις δύο πλευρές, πάντα, την επικοινωνία την επηρεάζουν και οι χαρακτήρες, υπάρχουν δυσκολίες...δεν θα ‘πρεπε...αλλά έτσι είναι... πολλές φορές δεν υπάρχει ‘χημεία’, δεν υπάρχει ευελιξία... και από τις δύο πλευρές, γιατί για μένα η λέξη ευελιξία είναι τεράστιας σημασίας και κυρίως από την πλευρά του εκπαιδευτή νομίζω ευελιξία, γιατί εκείνος είναι που πρέπει να κάνει ‘ένα βήμα πίσω’ κατά την άποψή μου...νομίζω ότι αν δεν υπάρχει ευελιξία, αν δεν υπάρχει σεβασμός... αυτό επηρεάζει σημαντικά την επικοινωνία, το αποτέλεσμα..

Ερευν.: ...το αποτέλεσμα, μάλιστα...ωραία. Ποιο θεωρείτε ότι είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό για ένα διευθυντή – ηγέτη σχολείου;

Απ.: Λοιπόν, όπως είπα και πριν, ευελιξία σε όλους τους τομείς, να είναι ευέλικτος, μόνο έτσι μπορεί να λύνει...διορατικότητα...να μπορεί να προβλέπει κάτι που θα έρθει, ενδεχομένως, σε πρόβλημα κι όχι απαραίτητα σε πρόβλημα, μπορεί να είναι και καλό ας πούμε, να είναι διορατικός γενικά, γιατί μόνο έτσι εξασφαλίζει ας πούμε τις καλές συνθήκες για το μέλλον των παιδιών... τι άλλο.... χαρακτηριστικό είπαμε για τον ηγέτη...και επικοινωνιακός, να μπορεί να επικοινωνεί με όλες τις πλευρές, τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τα παιδιά, τους μαθητές, τους εκπαιδευόμενους, μπορεί να μην είναι παιδιά..

Ερευν.: Ναι, σωστά...υπάρχει η τάση ο διευθυντής να λειτουργεί ως διεκπεραιωτής των γραφειοκρατικών υποχρεώσεων του οργανισμού, τι λέτε εσείς;

Απ.: Εεεε, είναι μέσα κι αυτό, θεωρώ ότι είναι μέρος του ρόλου.. και...ας πούμε αν πρέπει να εστιάσω, θα έλεγα ας πούμε τα οικονομικά, νομίζω ότι είναι ο πλέον αρμόδιος να τα χειριστεί, τιμολόγια, ξέρω γω.. νομίζω ότι είναι ο πλέον αρμόδιος, φυσικά θα μοιράζει τις αρμοδιότητες και σε άλλους, αλλά ο τελικός υπεύθυνος που υπογράφει είναι ο διευθυντής, άρα μέσα στις αρμοδιότητές του είναι και αυτό.

Ερευν.: ...είναι και αυτό.. ναι... Πιστεύετε ότι μπορεί ο διευθυντής να επηρεάσει τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού και να διαμορφώσει όραμα;

Απ.: Ο ίδιος, νομίζω ότι παίζει τεράστιο ρόλο ο διευθυντής αν θα διαμορφώσει όραμα ή όχι, ... με το πόσο... έχω την εντύπωση...δηλαδή αυτό που σκέφτομαι τώρα είναι με το πόσο δεσμεύεται ο ίδιος απέναντι στον οργανισμό ή τέλος πάντων απέναντι στο σχολείο που υπηρετεί και όχι τόσο με τις λέξεις, αλλά με τις πράξεις. Όταν ο ίδιος αποτελεί παράδειγμα και 'δεσμεύεται', νομίζω ότι οι άλλοι τον ακολουθούν.

Ερευν.: Αυτό που...

Απ.: Και κάτι άλλο, συγνώμη και με το να τους αφήνει ελευθερίες, έτσι; Και αυτό.

Ερευν.: Σε ποιο επίπεδο, πως τις εννοείτε τις ελευθερίες;

Απ.: Τις ελευθερίες. Να μπορούν να...να παίρνουν αποφάσεις και οι ίδιοι, όχι να τους δεσμεύει, να τους...τώρα δεν έχω την κατάλληλη λέξη... να τους επισκιάζει...αλλά να μπορούν να πουν τη γνώμη τους ελεύθερα, να παίρνουν πρωτοβουλίες...και όλα τα στελέχη..

Ερευν.: Αναφέρεστε υποθέτω στους δασκάλους, καθηγητές, ή εκπαιδευτές; Των οποίων προΐσταται και το διοικητικό προσωπικό;

Απ.: ...και τους εκπαιδευτές, ναι. Και το διοικητικό προσωπικό αυτό, δηλαδή να μπορούν τα οράματα που έχει ο καθένας, κάποιος μπορεί να έχει ένα διαφορετικό όραμα τέλος πάντων, να τα κάνουν πράξη.

Ερευν.: Ναι, ...το να έχει διαφορετικό όραμα, θεωρείτε ότι μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στην κουλτούρα του οργανισμού;

Απ.: Όχι, εφόσον συζητηθεί...μπορεί να καταλήξει ας πούμε σε ένα κοινό, ή να είναι παράμετροι ενός κοινού οράματος, ας πούμε το 'δάσος' να είναι κοινό και εντάξει, η εικόνα, η μικρή εικόνα, η 'λεπτομέρεια' ας πούμε να είναι λίγο διαφορετική. Αλλά μπορεί να βρεθεί κοινή γραμμή νομίζω, με συζήτηση, με διάλογο.

Ερευν.: Μάλιστα, ωραία...υπάρχουν στρατηγικές σχεδιασμού και εφαρμογής καινοτόμων δράσεων στον εκπαιδευτικό οργανισμό, σε αυτόν που υπηρετείτε τώρα; Εάν ναι πως αποφασίζετε να εφαρμοστούν αυτές οι στρατηγικές;

Απ.: Ναι, στον συγκεκριμένο οργανισμό που είμαι εγώ υπάρχουν, ...ιδιαίτερα πολλές! (γέλιο), για καλή μας τύχη και προς έκπληξη πολλών υπάρχουν ιδιαίτερα πολλές καινοτόμες δράσεις και πως αποφασίζεται; Πάλι στον συγκεκριμένο οργανισμό που υπηρετώ, από κοινού. Διεύθυνση, διοίκηση γενικότερα και πολλές, σε πάρα πολλές περιπτώσεις και εκπαιδευτές.

Ερευν.: Ως μέλη, δηλαδή...

Απ.: Ναι, ως μέλη, γίνονται κάποιες συνελεύσεις, συζητιούνται θέματα που πιθανόν σε άλλους οργανισμούς...σε άλλες αντίστοιχες δομές να μην συζητιούνται...οι αποφάσεις παίρνονται από κοινού. Ποτέ δεν δρα ένας μόνος του ας πούμε.

Ερευν.: Έχετε δει ήδη κάποια αποτελέσματα μέσα από αυτές τις πρακτικές;

Απ.: Πάρα πολλά, ναι, πάρα πολλά, είναι πιο κοντά και οι εκπαιδευτές προς τη διεύθυνση και το διοικητικό προσωπικό, αλλά και οι καταρτιζόμενοι. Κοινώς η πόρτα ας πούμε του διευθυντή, να το πω έτσι, είναι πάντα ανοιχτή. Αυτό. Κι αυτό είναι για μένα θετικότατο.

Ερευν.: Φαντάζομαι ότι μάλλον αυτό δίνει ουσιαστικά και ώθηση για συνέχιση τέτοιων ενεργειών και τέτοιων δράσεων;

Απ.: Ναι, εννοείται, εννοείται, γιατί παίρνεις, feedback είναι, παίρνεις...και συνεχίζεις να δίνεις, ναι.. Βλέπουμε την πρόοδο των εκπαιδευόμενων και αυτό μας δίνει δύναμη και χαρά να συνεχίσουμε.

Ερευν.: Θα θέλατε να συμπληρώσετε κάτι άλλο πάνω σε αυτά;

Απ.: Νομίζω πως όχι.

Ερευν.: Ωραία, σας ευχαριστώ πολύ, καλή συνέχεια στο έργο σας.

Απ.: Να είστε καλά!

(Τέλος συνέντευξης)

Συνέντευξη 7η

Βαθμίδα Εκπαίδευσης: Μεταδευτεροβάθμια (ΙΕΚ)

Φύλο: Άνδρας

Ερευν.: Καλησπέρα σας.

Απ.: Καλησπέρα.

Ερευν.: Μπορούμε να ξεκινήσουμε λοιπόν τη συνέντευξή μας..

Απ.: Ναι.

Ερευν.: Θα ήθελα να σας ρωτήσω, από τη θέση που βρίσκεστε ως διοικητικός σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, ποιος πιστεύετε ότι είναι ή θα έπρεπε να είναι ο γενικότερος σκοπός του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Απ.: Αυτού που υπηρετώ εγώ;

Ερευν.: Μάλιστα, ναι, ή γενικότερα πως το αντιλαμβάνεστε, σε κάθε βαθμίδα της εκπαίδευσης;

Απ.: Μάλιστα. Ο εκπαιδευτικός οργανισμός επειδή έχει να κάνει με την παραγωγή, με τη διαμόρφωση κάποιων δεξιοτήτων, έτσι; ...ή και χαρακτήρων, αν θέλετε, ανθρώπων, σε επίπεδο πάλι στάσεων, γνώσεων και ικανοτήτων, θα έπρεπε να επιτελεί βασικά αυτό τον ρόλο, δηλαδή να καταφέρνει ως αποτέλεσμα του να έχει την ποιότητα σε αυτό που θέλει να παράσχει, δηλαδή να παράξει ανθρώπους οι οποίοι θα μπορούν... ρε παιδί μου να ανταποκρίνονται σε κάποια πράγματα τα οποία έχουν διδαχθεί για παράδειγμα.

Ερευν.: Μάλιστα, ωραία, θα ήθελα επιπλέον να ρωτήσω τι σημαίνει για εσάς η διεύθυνση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού;

Απ.: Τι σημαίνει να είσαι διευθυντής;

Ερευν.: Ακριβώς, ως ρόλος, σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

Απ.: Έχει πάρα πολλές προεκτάσεις η διεύθυνση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, γιατί αφενός έχει το διοικητικό κομμάτι, δηλαδή ότι αφορά τη διοίκηση, τη γραφειοκρατία, αν θες, την επικοινωνία με άλλες υπηρεσίες κ.λπ., κ.λπ., αφετέρου έχει να κάνει με έμπυχο δυναμικό, έχει να κάνει δηλαδή με διοίκηση εκπαιδευτών ή δασκάλων, έχει να κάνει με διοίκηση διοικητικού ενδεχομένως προσωπικού και ο κύριος ρόλος, ή αν θέλετε το μεγαλύτερο ειδικό βάρος βρίσκεται στη διοίκηση των εκπαιδευόμενων, ή μαθητών, ή καταρτιζόμενων, ανάλογα σε ποια βαθμίδα μιλάμε, δηλαδή ενώ στα πρώτα κομμάτια έχουμε να κάνουμε με καθαρά διοικητικές ικανότητες και διοικητικές διαδικασίες, στα τελευταία κομμάτια από αυτά που είπα,

δηλαδή με τους μαθητές, εμπλέκονται κι άλλα ζητήματα, εμπλέκονται ζητήματα μαθησιακά, εμπλέκονται ενδεχομένως ζητήματα ψυχολογίας, χειρισμού καταστάσεων, διαχείρισης κρίσεων, συγκρούσεων, τουτέστιν, ένας άνθρωπος που βρίσκεται σε διοικητικές θέσεις, είναι χρήσιμο, για να μην πούμε πρέπει, είναι χρήσιμο να έχει γνώση από όλες αυτές τις θεματικές ενότητες.

Δεν μιλάμε δηλαδή για μια απλή γραφειοκρατική διεκπεραίωση εγγράφων ή καταστάσεων.

Ερευν.: Μάλιστα, ωραία. Θεωρείτε ότι η γνωστική ανάπτυξη του παιδιού είναι σημαντικότερη από την ανάπτυξη των κοινωνικών του δεξιοτήτων;

Απ.: Μάλιστα...δεν νομίζω...δε νομίζω...εδώ σαφώς θα έπρεπε να υπάρχει ισορροπία. Τώρα...η γνωστική ανάπτυξη ενός παιδιού ανάλογα στη βαθμίδα στην οποία βρίσκεται είναι πάρα πολύ σημαντική, είναι το α και το ω, ουσιαστικά είναι και ο σκοπός των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, αλλά...επειδή τα σχολεία είναι ο κατεξοχήν χώρος κοινωνικοποίησης των ανθρώπων, έτσι, από τη μικρή ηλικία, εντάσσονται ομαλά στο κοινωνικό σύνολο μέσω αυτού του χώρου, η ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων θα έπρεπε να βρίσκεται - κατά τη γνώμη μου είναι τόσο σημαντική -, ώστε θα έπρεπε να βρίσκεται ενταγμένη στα προγράμματα σπουδών των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Ερευν.: Μάλιστα...η κριτική ικανότητα των παιδιών βελτιώνεται μέσω των παραδοσιακών μεθόδων διδασκαλίας;

Ναι...έχει αποδειχθεί και από τη δική μου εμπειρία σαν μαθητής και από αυτά που βλέπω όλα αυτά τα χρόνια, κριτική ικανότητα αποκτούν μόνο αυτοί που έχουν την έμφυτη διάθεση ή ικανότητα για να μπορούν να σκεφτούν κριτικά μέσω των παραδοσιακών μεθόδων. Οι παραδοσιακές δηλαδή μέθοδοι διδασκαλίας προφανώς και δεν ανταποκρίνονται στην αύξηση της κριτικής ικανότητας, χρειάζονται πολύ διαφορετικές μέθοδοι διδασκαλίας, διαφορετικές προσεγγίσεις στον τρόπο με τον οποίο θα διδάξουμε πράγματα και πάλι το μεγάλο πρόβλημα τουλάχιστον στα ελληνικά δεδομένα είναι ότι ναι μεν αλλάζουν οι μέθοδοι διδασκαλίας στα χαρτιά, αλλά η ουσία είναι ότι δεν γίνεται σωστή προσέγγιση. Άρα λοιπόν δεν βελτιώνουν οι παραδοσιακές μέθοδοι την κριτική ικανότητα των καταρτιζόμενων, των μαθητών τέλος πάντων, ωστόσο, αν εφαρμόσουμε καινούριες μεθόδους διδασκαλίας πρέπει να προσέξουμε τον τρόπο με τον οποίο θα τις εφαρμόσουμε.

Ερευν.: Μάλιστα. Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι επηρεάζουν σημαντικά την επικοινωνία μεταξύ των μαθητών ή των καταρτιζομένων και των εκπαιδευτικών;

Απ.:Ότι επηρεάζουν, ε;

Ερευν.: Την επικοινωνία.

Απ.: Θετικά ή αρνητικά;

Ερευν.: Με όποιο τρόπο μεταξύ των μαθητών, των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτικών επί της ουσίας.

Απ.: Υπάρχουν πάρα πολλά πράγματα που πρέπει να συνυπολογίσουμε, αν λειτουργήσουμε με επίκεντρο τον μαθητή ή τον εκπαιδευόμενο, ας το πούμε έτσι, πρέπει να σκεφτούμε πρώτον το background του: κοινωνικό περίγυρο, οικογενειακό περίγυρο, πράγματα τα οποία αυτός φέρει, συν το χαρακτήρα που έχει διαμορφώσει μέχρι τώρα. Έτσι όλα αυτά τα στοιχεία είναι τα στοιχεία με τα οποία έρχεται ο μαθητής στην τάξη και ενδέχεται να τον έχουν προκαταλάβει έναντι στην επικοινωνία που θα αναπτύξει μεταξύ των εκπαιδευτικών. Από την άλλη σίγουρα είναι η στάση του εκπαιδευτή ή του εκπαιδευτικού, ο τρόπος με τον οποίο χειρίζεται τους καταρτιζόμενους, ο τρόπος με τον οποίο θα παρουσιάσει, θα πλασάρει, θα 'πουλήσει' με την πολύ καλή έννοια του όρου, τον εαυτό του ή το γνωστικό του αντικείμενο. Άρα λοιπόν έχουμε από τη μία όλο το background των μαθητών και από την άλλη όλο το background των εκπαιδευτικών. Τώρα, από εκεί και πέρα, για να επιτευχθεί καλύτερη επικοινωνία, παίζουν πολύ μεγάλο ρόλο οι εγκαταστάσεις, παίζουν πάρα πολύ μεγάλο ρόλο οι αίθουσες, σε τεχνικά ζητήματα αν το θέλετε, στο χώρο, στη χωροθέτηση, στο φωτισμό, είναι πάρα πολύ σημαντικά θέματα, κάτι που στην Ελλάδα δεν υπάρχει σε ευρεία κλίμακα, δηλαδή τα σχολικά κτίρια έχουν γίνει χωρίς ιδιαίτερη μελέτη κι από εκεί και πέρα η επικοινωνία επηρεάζεται πάρα πολύ κι από τις εκπαιδευτικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται. Είτε με την πρωτοβουλία του εκπαιδευτικού είτε με τον τρόπο με τον οποίο του το 'υπαγορεύει' το όλο σχολικό σύστημα.

Κι αν θέλουμε τώρα να μιλήσουμε και για εξωγενείς παράγοντες, υπάρχουν και εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την επικοινωνία μας με τους μαθητές κι αυτοί βρίσκονται στον σύγχρονο τρόπο ζωής, την επέλαση των socialmedia, στις απόψεις που διαμορφώνουμε από όλα αυτά και ο μαθητής και ο εκπαιδευτικός, τα κινητά τηλέφωνα, όλα αυτά δημιουργούν ενδεχομένως δυσκολίες, άρα λοιπόν...

Ερευν.: Στο να μην είναι τόσο αποτελεσματική η επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευομένων και...

Απ.: Εκεί θέλω να καταλήξω, εξαρτάται πως θα το χειριστεί ο εκπαιδευτής αυτό το συγκεκριμένο πράγμα γιατί μπορεί πολύ εύκολα να διαταραχθούν οι ισορροπίες.

Ερευν.: Ωραία, θα ήθελα επίσης να σας ρωτήσω ποιο θεωρείτε ότι είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό για ένα διευθυντή – ηγέτη σχολείου, ή γενικά εκπαιδευτικού οργανισμού;

Απ.: Μάλιστα. Δεν μπορώ να σας πω ένα χαρακτηριστικό, θα σας πω δύο - τρία.

Ερευν.: Βεβαίως.

Απ.: Πρώτο είναι η συνέπεια λόγων και πράξεων. Με αυτό τον τρόπο κερδίζει στο να παρακινήσει αυτούς τέλος πάντων που εμπλέκονται στη διαδικασία, είτε μαθητές, είτε συναδέλφους, είτε υπαλλήλους. Άρα έχουμε συνέπεια λόγων και πράξεων, έχουμε πολύ - πολύ σημαντική παράμετρο την παράμετρο της ενσυναίσθησης, έτσι, να μπορεί δηλαδή να έρθει στη θέση του άλλου, να δει τι μαθητής είναι αυτός και να αξιολογεί τα προβλήματα με μία τέτοιου είδους ωριμότητα, άρα έχουμε ενσυναίσθηση σαν δεύτερο και σαν τρίτο θα σας πω την εργατικότητα, εργατικότητα: να πάει πρώτος και να φεύγει τελευταίος από τον εκπαιδευτικό οργανισμό, τη διάθεσή του να είναι ανοιχτό το σχολείο στην κοινωνία, την διάθεσή του για εξωστρέφεια και μία πάρα πολύ καλή θεωρητική κατάρτιση, η οποία πρέπει να συνοδεύεται κι από εμπειρία. Αυτό, το τελευταίο δεν σημαίνει ότι μόνο μεγαλύτερης ηλικίας άνθρωποι πρέπει να μπαίνουν σε τέτοιες θέσεις, γιατί η εμπειρία χτίζεται και μέσα από αυτή τη διαδικασία, παρόλα αυτά κάποιος αν έχει εμπειρία, αυτό αποτελεί ένα πολύ καλό χαρακτηριστικό – εφόδιο, για να μπορέσει να προχωρήσει παρακάτω.

Ερευν.: Θα προσδιορίζατε την εμπειρία που λέτε σε επίπεδο εκπαιδευτικό, ή διοικητικό, ή αμφότερα;

Απ.: Καλά είναι να είναι αμφότερη, προφανώς, παρόλα αυτά για όλα υπάρχει η πρώτη φορά, αυτό που λείπει από το ελληνικό κράτος είναι η εκπαίδευση των ανθρώπων πριν βρεθούν σε διευθυντικές θέσεις, για τέτοιες θέσεις. Η εκπαίδευση, σωστή εκπαίδευση, οι εκπαιδεύσεις δηλαδή γίνονται εκ περιτροπής από τον καθέναν που θέλει, κυρίως παρακολουθώντας σεμινάρια, αλλά η καλύτερη εκπαίδευση γίνεται από την εμπειρία.

Τώρα, καλύτερα κατά τη γνώμη μου, για να διοικήσεις έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, είναι να έχεις την εκπαιδευτική εμπειρία, τη διοικητική την αποκτάς, πιο εύκολα διανύοντας τη θητεία σου, ενώ το να έχεις μπει μέσα σε τάξη είναι μια εμπειρία – για

χρόνια, έτσι; - την οποία δεν μπορεί να σου την αντικαταστήσει κανένα σεμινάριο, αυτό.

Ερευν.: Μάλιστα. Υπάρχει η τάση ο διευθυντής να λειτουργεί ως διεκπεραιωτής των γραφειοκρατικών υποχρεώσεων του οργανισμού, εσείς πως το αντιλαμβάνεστε αυτό;

Απ.: Μόνο ως διεκπεραιωτής;

Ερευν.: Σαν τάση...

Απ.: Ότι ασχολούμαι με τα γραφειοκρατικά και δεν ασχολούμαι με τα άλλα;

Ερευν.: Υπάρχει...ναι.. υπάρχει έτσι...ενδεχομένως το στερεότυπο...εσείς το γνωρίζετε μάλλον καλύτερα αυτό..

Απ.: Ναι όντως, όντως υπάρχει αυτή η τάση. Πιστεύω ότι θα έπρεπε να έχει εκτελέσει για κάποιο χρονικό διάστημα όλες τις γραφειοκρατικές διεργασίες, ώστε αν έρθει η ώρα να τις αναθέσει σε άλλους να μπορεί να κάνει τον απαραίτητο έλεγχο, άρα λοιπόν δεν είναι κακό από μόνο του να έχει εκτελέσει όλες τις γραφειοκρατικές υποθέσεις του οργανισμού, παρόλα αυτά αν το έχει κάνει και έχει τη γνώση, μπορεί εν καιρώ να διαμοιράσει τις διεργασίες στους συνεργάτες του, είτε εκπαιδευτικοί είναι αυτοί, είτε διοικητικοί υπάλληλοι και να αφοσιώνεται με μεγαλύτερη προσήλωση τέλος πάντων στα ζητήματα που προκύπτουν τα μαθησιακά, τα εκπαιδευτικά, που είναι και τα πιο ουσιαστικά στον οργανισμό. Άρα είναι σημαντικό να έχει περάσει από ένα στάδιο διεκπεραίωσης.

Ερευν.: Σαν αναγκαία και ικανή συνθήκη ας πούμε;

Απ.: Ναι, είναι μια πολύ χρήσιμη συνθήκη, για να μπορεί να ελέγχει το έργο των βοηθών του πάρα πολύ εύκολα, αλλά να μην του αποσπά τόσο πολύ χρόνο. Παρόλα αυτά, δεν πιστεύω σε καμία περίπτωση ότι πρέπει να παραμείνει μόνο διεκπεραιωτής των γραφειοκρατικών και να τελειώνει εκεί η δουλειά του, γιατί, προς Θεού, έχουμε να κάνουμε με παιδιά, ή μαθητές τέλος πάντων, ενήλικα, ανήλικα δεν έχει και τόσο μεγάλη σημασία και έχουμε να αντιμετωπίσουμε όλα αυτά τα ζητήματα και κυρίως να πετυχαίνουμε και τον στόχο μας, έτσι; την ποιοτική μαθησιακή διαδικασία, που πολλοί το παραμελούν αυτό.

Ερευν.: Είπατε ‘ποιοτική μαθησιακή διαδικασία’, πως θα περιγράφατε αυτό τον τίτλο που μόλις βάλατε; Τι σημαίνει για εσάς;

Απ.: Σημαίνει ότι συντεταγμένα, συντεταγμένα πρέπει, είναι καλό, είναι χρήσιμο να γίνεται μια αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου των εκπαιδευτικών και να γίνεται και μία αποτίμηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών αυτού του μαθησιακού έργου μέσα

από τους μαθητές ή μαθητευόμενους. Δεν υπάρχει άλλος τρόπος, είναι μονόδρομος για να καταλάβουμε πόσο ποιοτική εκπαίδευση ή κατάρτιση παρέχουν τα σχολεία μας, πρέπει να γίνεται κάποιου είδους αξιολόγησης ή αποτίμησης αν θέλετε του εκπαιδευτικού έργου. Όχι προσωπικά απέναντι σε κάποιο εκπαιδευτικό απαραίτητα ή σε κάποιους εκπαιδευτικούς, σαν σύνολο εξετάζοντας για παράδειγμα αυτό που είπα και στην αρχή-αρχή: ‘γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις’. Τι απέκτησαν οι μαθητές μας; Αν θέλετε να το πάμε κι ένα βήμα παραπέρα, πόσο επιτυχία είχαν στο να αποκατασταθούν επαγγελματικά πάνω σ’ αυτό το αντικείμενο το οποίο διδάχθηκαν, ή αν μιλάμε για λύκεια, πόσο ποσοστό επιτυχίας είχαν στις εξετάσεις. Υπάρχει βέβαια ο κίνδυνος έτσι να κλειστούμε σε στερεότυπα του στυλ ότι η εισαγωγή στην τριτοβάθμια είναι μονόδρομος για την επιτυχία κάποιου.

Γι’ αυτό όλα αυτά που λέω θα ‘πρεπε να γίνουν με πάρα πολύ προσεκτικό σχεδιασμό, έτσι ώστε τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν να...πως το λένε...να αποτυπώνουν ακριβώς την κατάσταση, όσο το δυνατόν καλύτερα, αφαιρώντας κάποιες παραμέτρους οι οποίες ενδεχομένως να παραπλανήσουν.

Κι επίσης, πιστεύω ότι αν γίνεται αυτό πρέπει να γίνεται κεντρικά, κεντρικά με την έννοια ότι αν χρησιμοποιούμε όλοι το ίδιο εργαλείο, τότε θα μπορούμε και σε μικροκλίμακα και σε μεγαλύτερη κλίμακα να λέμε ότι τα αποτελέσματα που παίρνουμε έχουν μία ασφάλεια.

Ερευν.: Συγκριτικά όσον αφορά τη μέθοδο που αποτυπώνονται...

Απ.: Ναι, ναι, δηλαδή;

Ερευν.: Αναρωτιέμαι...

Απ.: Ναι, ναι, Πείτε μου..

Ερευν.: Από τη στιγμή που λέτε ‘κεντρικά’, όσον αφορά λοιπόν τη μέθοδο που αποτυπώνονται οι ποιοτικές αξιολογήσεις ή η πορεία εκπαίδευσης; ...δεν ξέρω αν σας καλύπτω...

Απ.: Εννοώ ότι θα ‘πρεπε ο παιδαγωγικός επόπτης κάθε δομής εκπαίδευσης να παρέχει τα εργαλεία και να ζητάει πίσω αποτελέσματα. Δηλαδή το εργαλείο να ‘ναι ίδιο κι αυτό το εργαλείο να ‘χει σχεδιαστεί με πάρα πολύ προσεκτικό τρόπο ώστε να μην αφήνει π.χ. εμπάθεια να μπει μέσα, είτε εκπαιδευτικών, είτε μαθητών απέναντι στους εκπαιδευτικούς, να έχει φτιαχτεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να φιλτράρει και να κρατάει μόνο ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Τώρα θα μου πείτε ‘ωραία τα λες, πως θα γίνει αυτό;’ Πιστεύω ότι θα μπορούσε να γίνει, είναι δύσκολο στην εκπαίδευση, αλλά θα μπορούσε να γίνει. Εξάλλου τόσες

μεγάλες εταιρείες χρησιμοποιούν τέτοια εργαλεία για να αυτοαξιολογηθούν, γιατί πρόκειται για το καλό τους. Εντάξει με λίγη προσπάθεια κάτι θα γίνει, απλά το πρόβλημα στη χώρα μας είναι ότι κάνουν εργαλεία με πρόχειρο τρόπο, οι ‘από κάτω’ τα χρησιμοποιούν με ακόμη πιο πρόχειρο τρόπο και στο τέλος καταλήγουν να απενεργοποιούνται γιατί δεν είναι αποτελεσματικά. Αυτή είναι η μεγάλη παθογένεια και δεν προχωράει τίποτα έτσι.

Ερευν.: Μάλιστα. Τελικά πως πιστεύετε ότι μπορεί ο διευθυντής να επηρεάσει τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού και να διαμορφώσει όραμα;

Απ.: Φυσικά και μπορεί να επηρεάσει ο διευθυντής τα μέλη του οργανισμού, καταρχήν με το παράδειγμά του, με την πρωτοβουλία του, ή με τη θετική του στάση απέναντι σε πρωτοβουλίες εκπαιδευτών, εκπαιδευτικών και συναδέλφων, γιατί, πιστέψτε με, υπάρχουν συνάδελφοι οι οποίοι έχουν όρεξη για καινοτομία και πολλές φορές είμαστε κλεισμένοι στο μικρόκοσμο μας και μας φαίνεται ότι το διαφορετικό ίσως να διαταράζει την ομαλή ροή τέλος πάντων των μαθημάτων μας κι αυτό είναι πάρα πολύ μεγάλο λάθος.

Όστούσο πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση, έτσι; ..πρωτοβουλιών που μας προτείνονται από τους εκπαιδευτικούς κι από κει και πέρα ο διευθυντής πρέπει να βρίσκεται κοντά με τους εκπαιδευτικούς, αυτός που θέλει να επηρεάσει το σύλλογό του, τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται, πρέπει να βρίσκεται κοντά, πρέπει να συναντάται συχνά, είναι καλό να συζητώνται συχνά πάρα πολλά ζητήματα και δεν θα ήταν άσχημο να παίρνει και μόνος του πρωτοβουλίες και να προτείνει κάποια πράγματα τα οποία ενδεχομένως σε πολλούς να φανούν περίεργα, ενδεχομένως να πυροδοτήσουν συγκρούσεις, αλλά όλα αυτά είναι απαραίτητα για να επέλθουν κάποιες αλλαγές.

Το πρόβλημα είναι να μην γίνουν ανεξέλεγκτα κι από τον ίδιο τον διευθυντή. Άρα λοιπόν όλα αυτά πρέπει να είναι αποτέλεσμα συζήτησης, διεργασίας με τους εκπαιδευτικούς, ενδεχομένως και με τους μαθητές, να γίνονται δοκιμές, πειραματικές, το θέμα δηλαδή είναι να υπάρχει θέληση, σωστός σχεδιασμός, όχι βιαστικός, για να φανεί ότι ‘κάτι κάνουμε’... έτσι;... Αυτά.

Ερευν.: Όσον αφορά τις καινοτόμες δράσεις που αναφέρατε, υπάρχουν στρατηγικές σχεδιασμού και εφαρμογής καινοτόμων δράσεων που θα μπορούσαν ενδεχομένως να υλοποιηθούν;

Απ.: Στρατηγικές σχεδιασμού.. στον δικό μας εκπαιδευτικό οργανισμό, όχι, δεν υπάρχουν. Εάν υπήρχαν, θα ήταν πρωτοβουλία δικιά μας. Το θέμα είναι ότι για να

πούμε μία πρωτοβουλία ότι είναι στρατηγική, θα ‘πρεπε να την... κατά κάποιο τρόπο θεσμοθετήσουμε.

Δηλαδή να υπάρχει στην ατζέντα μας κάθε χρόνο ότι ‘φέτος έχουμε στόχο να εφαρμόσουμε’... αυτά τα πράγματα, γενικά, ελάτε, να συζητήσουμε, να δουλέψουμε, να δούμε πως θα τα εφαρμόσουμε. Νομίζω ότι αυτό είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός. Αν αφήσεις μόνους τους, τους διευθυντές, στρατηγικός σχεδιασμός δεν υπάρχει.

Ερευν.: Θεωρείτε ότι η έλλειψη του στρατηγικού σχεδιασμού όσον αφορά στις καινοτόμες δράσεις, εμποδίζεται από κάποιες παραμέτρους που εξαρτώνται ενδεχομένως, αυτό που είπατε από τους ‘άνωθεν’; Από το υπουργείο;

Απ.: Ναι... στον δικό μας οργανισμό δεν υπάρχουν τέτοιες στρατηγικές, σε σχολεία πρωτοβάθμιας, ας πούμε, υπάρχουν. Τι γίνεται τώρα: στην πρωτοβάθμια, για να διορθώσω αυτό που είπα πριν – υπάρχουν κάποιες στρατηγικές ‘άνωθεν’, έτσι; Πάντα παίζει ρόλο ο τρόπος που εφαρμόζονται, δηλαδή όταν κάνεις ένα περιβαλλοντικό πρόγραμμα για παιδιά, που θεωρούνταν καινοτόμος δράση, ή εφαρμόζοντας σε ένα σχολείο τη μέθοδο ‘project’, την ομαδοσυνεργατικότητα, με ποιον τρόπο τα υλοποιείς όλα αυτά; Είναι ένα πολύ μεγάλο ερώτημα.... Δουλεύουν τα παιδιά ομαδοσυνεργατικά; Πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις; Εντάξει, εκεί υπάρχουν, αλλά όλα αυτά τα χρόνια με αγκυλώσεις εφαρμόζονται, το θέμα είναι ότι εκεί αρχίζει σιγά σιγά να διαφοροποιείται η κουλτούρα, αρκεί να θέλουν οι δάσκαλοι να εργαστούν.

Στο δικό μας φορέα δεν υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός ‘άνωθεν’. Είναι πολύ σημαντικό αυτό γιατί δεσμευόμαστε από τους κανονισμούς λειτουργίας μας και επίσης, επίσης πρέπει να έχουμε μία στοιχειοθετημένη πρόταση. Να την υποβάλουμε στην κεντρική υπηρεσία μας, - δε νομίζω να μας αρνηθεί, - αλλά η πρόταση πρέπει να είναι στοιχειοθετημένη, τεκμηριωμένη, επιστημονικά γραμμένη και μετά να ξεκινήσουμε να την εφαρμόσουμε.

Αυτό αποτελεί κατά τη γνώμη μου και τη μεγαλύτερη τροχοπέδη, γιατί μέσα σε έναν παλλόμενο οργανισμό όπως ο δικός μας, χρειάζεται να δαπανηθεί χρόνος πλέον του ωραρίου, για να οργανωθεί και να υλοποιηθεί μια καινοτόμος δράση και να ενταχθεί σε αυτό που λέμε ‘στρατηγική εφαρμογής καινοτόμων δράσεων’.

Ερευν.: Οπότε ουσιαστικά θα λέγατε ότι υπάρχει διάθεση, αλλά υπάρχουν και τα εμπόδια, λόγω γραφειοκρατίας;

Απ.: Ενδεχομένως να υπάρχει διάθεση, η γραφειοκρατία είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, γιατί... έχουμε κάποιες ‘ευαισθησίες’ εδώ πέρα... ως προς το...πώς να

το πω... τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των μαθητών μας. Υπάρχουν κάποιες ευαισθησίες όπως και σε όλες τις δομές εκπαίδευσης, αλλά εδώ έχουμε κάποιες ιδιαιτερότητες.

Ερευν.: Μάλιστα...ωραία, σας ευχαριστώ πάρα πολύ για τον χρόνο που διαθέσατε, να είστε καλά.

Απ.: Κι εγώ ευχαριστώ, που με προτιμήσατε.

(Τέλος συνέντευξης)

Συνέντευξη 8η

Βαθμίδα Εκπαίδευσης: Μεταδευτεροβάθμια (ΙΕΚ)

Φύλο: Άνδρας

Ερευν.: Καλησπέρα σας, αν είσαστε έτοιμος μπορούμε να ξεκινήσουμε..

Απ.: Καλησπέρα, ναι.

Ερευν.: Ποιος είναι ή θα έπρεπε να είναι κατά τη γνώμη σας ο γενικότερος σκοπός του εκπαιδευτικού οργανισμού; Αυτού που υπηρετείτε στην προκειμένη περίπτωση, ή και μέσα από την εμπειρία σας από άλλες δομές.

Απ.: Από το ΙΕΚ και από τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, με δύο λόγια ναι...εντάξει... δεν μπορεί να ταυτιστεί ο σκοπός που υφίσταται αυτή τη στιγμή σε σχέση με αυτόν που θα 'πρεπε κατά τη γνώμη μου, αν και η συνιστώσα είναι κάπου στη μέση, όπως πάντα: παροχή παιδείας καταρχάς, αλλά με τη λέξη παιδεία θα θεωρήσουμε επιπλέον δύο λέξεις, την εκπαίδευση και την εξειδίκευση, δηλαδή ειδικά εμείς εδώ στο ΙΕΚ απευθυνόμαστε σε παιδιά που προσπαθούμε να τους δώσουμε να καταλάβουν ότι εκτός από τη γενικότερη παιδεία που έχουν αποκτήσει στο σχολείο, στη δευτεροβάθμια, εδώ θα κάνουν κάτι παραπάνω, πιο εξειδικευμένο δηλαδή, σε τομείς από αυτούς που εφαρμόζονται ήδη, ή πρόκειται να εφαρμοστούν με προτάσεις δικές μας, δηλαδή τουρισμός, πολιτισμός, πληροφορική, επάνω στο γνωστικό αντικείμενο που έχει η ειδικότητα. Πάνω από όλα όμως για μένα πρέπει να υπάρχει μία επιπλέον λέξη πέρα από την παιδεία, η λέξη κουλτούρα, δηλαδή η ικανότητα να εφαρμόζεις στα γνωστικά αντικείμενα που έχεις σπουδάσει ένα σύστημα ηθικών αξιών που διαπερνά την παιδεία οριζόντια κατά την άποψή μου και διευθύνει, ηγείται όλων αυτών που κινδυνεύουν χωρίς αυτό τι σύστημα αξιών να υποπέσουν σε μία απλή διαδικασία μαθησιακή που είναι απλά συσσώρευση γνώσεων και εξειδίκευσης, με γνώμονα μόνο τη δουλειά. Δεν είναι μόνο η εργασία σήμερα, είναι κι άλλα πραγματάκια...

Ερευν.: Αν καταλαβαίνω καλά, αυτό που λέτε για την κουλτούρα – και οι επόμενες ερωτήσεις είναι γύρω από αυτό το θέμα – αναφέρεστε λοιπόν στην κουλτούρα του οργανισμού;

Απ.: Στην κουλτούρα του οργανισμού που υποστηρίζει όλη τη διαδικασία της μάθησης αλλά πηγάζει και από την ευρύτερη κοινωνική κουλτούρα, έτσι, που επικρατεί την αντιπροσωπεύει και τη φωτογραφίζει αν θέλετε προς τα έξω, δηλαδή τα

σχολεία στην Ελλάδα είναι μία λέξη, από κει και πέρα το Βαρβάκειο είναι μια άλλη λέξη κι ένα σχολείο στη Δραπετσώνα κάτι άλλο. Κάπου εκεί είναι η αλήθεια..

Ερευν.: Ναι, σωστά.. Τι σημαίνει για εσάς η διεύθυνση του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Η διεύθυνση και η διοίκηση του οργανισμού, ναι...πέρα από τον διαχειριστικό χαρακτήρα που θα έχει, τον διαχειριστικό – διεκπεραιωτικό, θέλω να πιστεύω ότι από τις θεωρίες της διοίκησης ότι έχει ας πούμε και το προφίλ το ηγετικό, αλλά εδώ υπάρχει ένα πρόβλημα: όταν είσαι διευθυντής κάπου, άρα είσαι και ηγέτης...δεν είναι μόνο η στοχοθεσία που θα βάλεις, είναι και οι συνθήκες μέσα από τις οποίες θα υλοποιήσεις τους στόχους σου κι εδώ δεν έχουμε καλά παραδείγματα, οι καλές προθέσεις υπάρχουν, αλλά τα μέσα είναι λίγα, σε μία κοινωνία που ουσιαστικά δεν στέκεται σωστά, ότι και να κάνεις δεν σημαίνει αυτόματα ότι θα προχωρήσει...ότι κι αν σκεφτείς, ότι κι αν οραματιστείς...επομένως μιλάμε για ένα συγκερασμό, διεύθυνση ίσον ισορροπία ανάμεσα στη διαχείριση και στο όραμα ας το πούμε, έτσι απλά.

Ερευν.: Θεωρείτε ότι η γνωστική ανάπτυξη του παιδιού, του καταρτιζόμενου – σε όποια ηλικία, είναι σημαντικότερη από την ανάπτυξη των κοινωνικών του δεξιοτήτων;

Απ.: Όχι, όχι. Κατ' εμέ οι κοινωνικές δεξιότητες προηγούνται, δεν είναι...κατ' επέκταση της προηγούμενης κουβέντας οι κοινωνικές δεξιότητες καλλιεργούνται και δεν έχει να κάνει με τη γνωστική, η γνωστική ανάπτυξη είναι... ξεκινάει από την απλή απομνημόνευση, μπορεί να φτάσει και στο στοχασμό, το ανώτερο επίπεδο, αλλά η κοινωνική δεξιότητα είναι κάτι πιο πολύτιμο.

Ερευν.: Υπάρχει, καλλιεργείται; Πως το βλέπετε;

Απ.: Ναι, ναι, υπάρχει, υφίσταται, είναι μέσα στη διαρκή του ας το πούμε πάλη, διαμάχη κατά πολιτικές έννοιες, εδώ υπεισέρχονται κι άλλοι παράγοντες κοινωνικοί, τη ζει καθημερινά είναι το κεφάλαιο που κληροδοτείται από το σπίτι, αλλά αυτό τον διαπερνά και τον ακολουθεί, επομένως κοινωνικές δεξιότητες είναι κομμάτι που πρέπει να επενδύσει κανείς, ποιος; Καταρχάς ο ίδιος, η οικογένειά του και το σχολείο

Ερευν.: Εκεί πόσο ο εκπαιδευτικός οργανισμός...

Απ.: Δύσκολα, δεν υπάρχουν δάσκαλοί εδώ, εδώ είναι... αν ο καθένας έχει το μεράκι να μοιραστεί, να μοιραστεί αυτό που έχει μέσα του με το παιδί...ναι... δεν είναι σημαντικότερη η γνωστική ανάπτυξη, είναι συσσώρευση απλή γνώσεων, εντάξει, που

οδηγεί στη δουλειά, αλλά το άλλο είναι σημαντικό, το άλλο είναι σύστημα αξιών, δεν παραβιάζεται.

Ερευν.: Αντίστοιχα, η κριτική ικανότητα των παιδιών θεωρείτε ότι βελτιώνεται μέσω των παραδοσιακών μεθόδων διδασκαλίας;

Απ.: Ε.. εντάξει, έχουν γίνει εδώ βήματα... παραδοσιακές μέθοδοι διδασκαλίας... όσες ξέρουμε μέχρι σήμερα..

Ερευν.: Συνήθως βέβαια... πιο πολύ στη δευτεροβάθμια τις συναντάμε.. και στην πρωτοβάθμια... ανάλογα..

Απ.: Ναι είναι η γνωστή... εμείς εδώ κάναμε και πέντε πραγματάκια, εντάξει σε μεθόδους... είναι λίγο πιο ανοιχτό το σύστημα επικοινωνίας... δεν μπορεί κανείς να το αποκλείσει, τόσες γενιές μεγάλωσαν με τις παραδοσιακές μεθόδους, αλλά οι κοινωνίες πάλι, εξελίσσονται, εκσυγχρονίζονται, προχωρούν... δεν θα το απέκλεια, δεν θα απέκλεια δηλαδή ανάπτυξη και βελτίωση κριτικής ικανότητας και με άλλες μορφές, δηλαδή: σύστημα παιδείας Φιλανδίας, καμία σχέση με το δικό μας... λιγότερες ώρες, περισσότερο παιχνίδι, καλύτερα αποτελέσματα, εδώ εκ των αποτελεσμάτων κρίνεις πόσο αποτυχημένο μπορεί να είναι ένα σύστημα που εσύ εμμένεις ακόμη.. αλλά δεν εξαρτάται από εμάς, είναι κεντρική στρατηγική, εμείς εδώ ακολουθούμε..

Ερευν.: Ναι... ποια στοιχεία θεωρείτε ότι επηρεάζουν ουσιαστικά την επικοινωνία μεταξύ των καταρτιζόμενων και των εκπαιδευτών;

Απ.: Ναι... καταρχάς το ίδιο το αντικείμενο το γνωστικό, τους συνδέει, τώρα πόσο τους επηρεάζει... είναι η γνωστή θεωρία του πομπού και του δέκτη, είναι ένα επικοινωνιακό παιχνίδι καταρχάς, μεταφοράς γνώσεων, τους επηρεάζει... με ποια εξειδικευμένα στοιχεία; Θα έλεγα τη λέξη 'έμπνευση' και 'εκτίμηση' και 'εμπιστοσύνη', με τη σειρά αυτή, δηλαδή σε εμπνέει ο τάδε, εκατέρωθεν, εκτιμάς τις γνώσεις του, τη δουλειά του, τον ίδιο, εμπιστεύεσαι πάνω του και εσύ να του δώσεις και αυτός να πάρει από σένα.

Ερευν.: Πως μπορεί να γίνει κάτι τέτοιο;

Απ.: Αν μιλάγαμε για ανθρώπινες σχέσεις καθαρά, θα αφήναμε τη λέξη 'χημεία', δηλαδή έχουμε χημεία μεταξύ μας, επικοινωνούμε... επιπλέον θα έβαζα κι άλλα 'παιχνιδάκια' που μπορούν να κάνουν μεταξύ τους, δηλαδή τερτίπια... πώς να το πω... να στήσεις ένα επικοινωνιακό παιχνίδι πάντα στα πλαίσια της μεταφοράς γνώσεων; Ναι, το κάνουμε εδώ στα ΙΕΚ, το κάνουμε πιο εξειδικευμένα, με το θέατρο που έχουμε ειδικότητες καλλιτεχνικές κάτω, κάνουμε συνέργειες εξωστρέφειας,

δηλαδή πρακτικές που μετουσιώνουν τη θεωρία σε έκφραση, σε δημιουργική έκφραση, το κάνουμε σε καλλιτεχνικές ειδικότητες χωρίς να σημαίνει ότι δεν μπορεί να εφαρμοστεί κι αλλού και στο κομμάτι του marketing, οικονομίας...έτσι;

Ερευν.: Γιατί το ένα από μόνο του...

Απ.: ...δεν φτάνει, δεν φτάνει, φυσικά...τίποτα άλλο, στοιχεία μετά επιμέρους όσο ο καθένας θεωρεί, ο εκπαιδευτικός να ανασύρει από το ρεπερτόριο των σκέψεών του.

Ερευν.:Ωραία...ποιο θεωρείτε ότι είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό για ένα διευθυντή – ηγέτη εκπαιδευτικού οργανισμού;

Απ.: Το επικοινωνιακό, κακά τα ψέματα, όχι βέβαια με την έννοια αυτή τη ‘σύγχρονη’, έτσι; εδώ διαφωνώ, δηλαδή ‘πουλάς’, είσαι ‘ωραίος’, ‘γράφεις’ στο γυαλί, όχι με αυτή, όσο το να μπορείς να μπεις στη θέση το άλλου, αυτή η περίφημη ‘ενσυναίσθηση’ που λέμε. Να μπαίνεις και να βγαίνεις ταυτόχρονα για να μπορείς να παίρνεις απόφαση βασισμένη σε δύο πλαίσια, όχι μόνο στη δική σου κουλτούρα, παιδεία, τι είναι αυτό, στις δικές σου αρχές...λέμε έχεις ένα διευθυντή ο οποίος είναι ‘αυστηρός’, έχεις έναν άλλο που είναι ‘παραδοσιακός’... δεν υπάρχουν αυτές οι έννοιες τώρα, πρέπει να είσαι εναλλασόμενος, κυλιόμενος, μεταβαλλόμενος, προσαρμοζόμενος στα δεδομένα. Αυτό είναι το πιο σημαντικό, επικοινωνιακό χάρισμα, αλλά με βάθος, όχι ‘τηλεοπτικό’.

Ερευν.: ...Αυθεντικό επομένως;

Απ.: Ναι, ναι, εννοείται.

Ερευν.: Όταν όμως είσαι ‘προσαρμοζόμενος’ και ‘κυλιόμενος’, μπορείς να είσαι παράλληλα και ‘σταθερός’ για να χαράξεις...

Απ.: Ναι, αν οι αρχές σου είναι εμφανείς και βγαίνουν παραέξω, πείθεις, δηλαδή υπάρχει αυτός ο ‘χαμαιλέων’ τύπος παίρνει τα χρώματα του περιβάλλοντος, αλλά υπάρχει και ο τύπος που λες ‘εντάξει, αυτός πρεσβεύει πέντε αρχές, τις κάνει και δεν σηκώνει άλλο’..., δηλαδή επιβάλλεται σαν ηγέτης – διευθυντής, αλλά επιδέχεται και αλλαγών, έχει το θάρρος ο άλλος να του χτυπήσει την πόρτα, να μπει μέσα και να κάνει κουβέντα μαζί του, δεν είναι apriori διευθυντής...

Ερευν.: Συμβαίνει αυτό;

Απ.: Βέβαια, συμβαίνει, υπάρχουν παιδιά, καινούρια παιδιά, φρέσκα, διευθυντές οι οποίοι έχουν βάλει κι άλλα χρώματα στη ζωή τους (γέλιο).

Ερευν.: Πιστεύετε ότι είναι και το θέμα της νεότερης ηλικίας στα ‘χρώματα;’ Είναι άλλη κουλτούρα;

Απ.: Ναι, βέβαια, είναι...ηλικία, κουλτούρα, σπουδές, μόρφωση, κοινωνική μόρφωση, ερεθίσματα, άλλα ερεθίσματα τώρα έχει ένας εξηντάρης κι άλλα ο σαραντάρης, η αλήθεια είναι στη μέση, δηλαδή θέλει ένα από τα δύο.

Ερευν.: Μάλιστα, ναι...υπάρχει η τάση – το αναφέρατε κι εσείς πριν - ο διευθυντής να λειτουργεί ως διεκπεραιωτής των γραφειοκρατικών υποχρεώσεων του οργανισμού, πως το αντιλαμβάνεστε σε σχέση και με τα προηγούμενα;

Απ.: Έχεις μια κεντρική στρατηγική λειτουργία, όπως λένε και οι θεωρίες, σου έρχεται από την Αθήνα το report...θα κινηθείς σε αυτά τα πλαίσια, το ακολουθείς, το διανθίζεις όμως, σου δίνεται η δυνατότητα αν θέλεις να κάνεις κάποια bypass ας το πούμε στην κεντρική οδό. Δυστυχώς, όσο περνάει ο καιρός, αυτή η στρατηγική είναι και πιο τυποποιημένη...η κεντρική έτσι; Δηλαδή: ‘τι θα κάνετε στα ΙΕΚ; Θα επιμορφώσετε, θα καταρτίσετε παιδιά δεκαοχτώ έως...όσο πάει, τέσσερα εξάμηνα, τριακόσιες ώρες...’ μέχρι εκεί, πρακτική κλπ. Αυτές είναι οδοί που τις πατάς και με τον τρόπο του κανονισμού, όπως το αναφέρει. Δεν μπορώ να πω ότι το κάνω με χαρά απόλυτη, έχω τις αντιρρήσεις μου, τις περνάω έμμεσα, δηλαδή σε προτάσεις, με τα παιδιά, με τους εκπαιδευτές, καλή ώρα εδώ, να...αν διαβάσουμε τι έγγραφα έρχονται...να μας σηκώνονται οι τρίχες! Όχι ότι οι άνθρωποι έχουν κακές προθέσεις, αλλά μια κεντρική εξουσία για να περάσει δική της ας το πούμε γραμμή, που έχει και την πολιτική μέσα συνιστώσα, ή και την πολιτιστική αν θέλετε που είναι ευρύτερη, το κάνει αβίαστα και αχρωμάτιστα, δεν την ενδιαφέρει, θέλει να την εφαρμόσεις.

Ερευν.: Όταν όμως μιλάμε για πολιτιστική συνιστώσα...θέλει ‘χρώμα’... Απ.: Όταν μιλάμε για πολιτιστική συνιστώσα και για διευθυντές – καλή ώρα όπως τους περιέγραψα εγώ πριν – ανθρώπους που θέλουν να είναι ανοιχτοί σε νέα δεδομένα, τότε αρχίζει η μίξη...

Ερευν.: Εκεί ‘αποχρωματίζεται’ ουσιαστικά....

Απ.: ...αποχρωματίζεται το άσπρο ή το μαύρο, παίρνει άλλα χρωματάκια, ναι... και εξαρτάται κι εσύ τι βάζεις τώρα εδώ και πόσο νερό βάζεις στο κρασί σου. Οι συγκρούσεις υπάρχουν, υποβόσκουν πάντα ανάμεσα στην κεντρική λειτουργική εξουσία ενός Υπουργείου και στις επιμέρους δομές με ότι σημαίνει αυτό, υποβόσκει...προσαρμοζόμαστε όλοι, θέλω να πιστεύω.

Ερευν.: Πόσο ‘αντέχει’ κανείς με τη θέση του διευθυντή;

Απ.: Όχι ιδιαίτερα, είναι δύσκολο, όχι ιδιαίτερα δηλαδή ή θα βάλεις ένα ‘X’ και θα κάνεις μετά αυτό που έρχεται, που ορίζει, ή θα το ‘διασκεδάσεις’, δηλαδή θα κάνεις αυτό που ορίζει με ένα πολύ όμορφο τρόπο σε ένα περιβάλλον που εσύ διοικείς. Δεν

μπορεί να ξέρει κάτω ένα Υπουργείο τι γίνεται σε έναν Οργανισμό μέσα, ξέρει σε γενικές γραμμές ότι τηρείται ένα πλαίσιο με ένα πρόγραμμα σπουδών κλπ κλπ, ε...εσύ αυτό το κάνεις 'ελαφρύ', το περνάς 'όμορφα', εκεί είναι η επιτυχία σου, να βγεις αλώβητος από αυτή την ιστορία, όχι προσωπικά, προσθετικά στα παιδιά.

Ερευν.: Δηλαδή κατά κάποιο τρόπο να προστατεύει το πλαίσιο -εκ των πραγμάτων- και μέσα να υπάρχει το 'χρώμα';

Απ.: Ναι, να προστατεύεις το κεντρικό πλαίσιο με τα βασικά χαρακτηριστικά και μέσα, ναι, να βάζεις το χρώμα, να βάζεις πραγματάκια που προσθετικά συσσωρεύονται και εμπλουτίζουν όλη αυτή την ιστορία.

Ερευν.: Η ανατροφοδότηση που παίρνετε μέσα από τους συνεργάτες, τους καταρτιζόμενους;

Απ.: Θετική, είναι δίνει κουράγιο, αλλά δεν είναι το άπαν, για μένα οι οικονομικές συνθήκες καταλήγω ρυθμίζουν τα πάντα, ακόμη και την κουλτούρα πια...είναι εξαγοράσιμη, ναι...όσο κι αν ακούγεται σκληρό, είναι αλήθεια, γιατί το εμπόριο κουλτούρας και πολιτισμού είναι πια ειδικότητα, αυτό που έκανα εγώ, η διαχείριση πολιτισμού, είναι πως θα στήσεις ένα πράγμα για να σου βγάλει λεφτά...αλλά τι πουλάς; Πουλάς 'πολιτισμό'...τόρα εδώ καταλαβαίνετε ότι εδώ...είναι μια πολύ μεγάλη κουβέντα...

Ερευν.: Μάλιστα... Πως πιστεύετε ότι ο διευθυντής μπορεί να επηρεάσει τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού και να διαμορφώσει το όραμα αυτό που αναφέρατε και νωρίτερα;

Απ.: Τα μέλη... ναι.. πάλι εκατέρωθεν να κερδηθεί η εμπιστοσύνη να τους εμπνεύσει, να δώσει ελπίδες και στα δικά τους ίσως αποκοιμισμένα όνειρα...ή εν δυνάμει να τα αναδείξει... ναι...είναι η μεγάλη ερώτηση εδώ τώρα...θα φανεί εκ του αποτελέσματος..

Ερευν.: Αυτό το όραμα είναι κάτι –επειδή αναφερθήκατε και πριν στην κουλτούρα- που ουσιαστικά διαμορφώνει μία κουλτούρα;

Απ.: Ναι, είναι. Κάθε διευθυντής, κάθε ας το πούμε ηγήτωρ περνάει μία γραμμή, περνάει ένα στυλ διοίκησης και βγαίνει αυτό, αλλά δεν ξέρεις...

Ερευν.: Ακολουθούν, ενσωματώνονται;

Απ.: Ακολουθούν, κάποιοι, ναι, κάποιοι αντιδρούν, μπαίνουν οι ομάδες, μπαίνουν κι άλλα πραγματάκια εδώ μέσα που πρέπει να έχει στο μυαλό του κάποιος, κυρίως οι ομάδες που αναπτύσσονται και οι υποομάδες τους.

Ερευν.: Σε επίπεδο συνεργατών ή και καταρτιζόμενων;

Απ.: Όχι τους καταρτιζόμενους τους βγάζω έξω, είναι ένα άλλο κεφάλαιο, σε επίπεδο συνεργατών και ειδικά εδώ εμείς που έχουμε ωρομίσθια σχέση, δεν τους βλέπουμε καθημερινά όπως συμβαίνει σε ένα σχολείο, δεν υπάρχει σύλλογος για να αναπτυχθούν σχέσεις προσωπικές, εδώ είναι μία part –time διαδικασία, ‘έρχομαι-χτυπώ-φεύγω’ από τη μία μεριά ο ωρομίσθιος, από την άλλη ένας άλλος διευθυντής, υποδιευθυντής προσωπικού ελέγχει όλη αυτή τη διαδικασία, δεν είναι και η καλύτερη σχέση κατά την άποψή μου κι αυτή, έπρεπε να υπάρχει κι ένας σύλλογος και κάποιες βραδιές γνωριμίας όπως κάνουμε στα σχολεία, εννοώ και τις συνελεύσεις κλπ. Δεν μπορούμε να το πετύχουμε εδώ, είναι τα ωράρια τόσο διαφορετικά που έχουμε αρνητικές εκδηλώσεις κυρίως. Εκτός αν συμπέσουν καταστάσεις, συγκυρίες και έχεις μια ομάδα ανθρώπων, το έχουμε ζήσει και μαζί αυτό, το έχουμε κάνει, όπου μπορούμε να δουλέψουμε για κάτι πιο εξειδικευμένο, επομένως το όραμα περνάει μεν, αλλά...

Ερευν.: Ναι...ωραία.. υπάρχουν στρατηγικές σχεδιασμού και εφαρμογής καινοτόμων δράσεων στον εκπαιδευτικό οργανισμό κι αν ναι, πως αποφασίζετε να εφαρμοστούν;

Απ.: Στρατηγικές...όχι, δεν θα το έλεγα, δεν υπάρχουν, για να υπάρχει αυτό πρέπει κάποιος άνθρωπος να ασχολείται ειδικά, γίνονται αποσπασματικά, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι μειώνεται η αξία τους, όπου μας δίνεται η ευκαιρία κάνουμε συνέργειες.

Ερευν.: ...έλλειψη χρόνου, χρημάτων; ...

Απ.: Έλλειψη χρόνου κυρίως.

Ερευν.: Διεκπεραίωση...απορροφή η διεκπεραίωση χρόνου;

Απ.: Πολύ μεγάλο ποσοστό. Στρατηγικές σχεδιασμού στο μυαλό μας μπορεί να έχουμε όλοι, εφαρμογή όμως...δύσκολα θα στρωθούμε σε ένα τραπέζι να βάλουμε κάτω δράσεις, δύσκολα έτσι, εδώ στη μεταδευτεροβάθμια, στο σχολείο είναι αλλιώς γιατί ο χρόνος είναι συγκεκριμένος και οι καθηγητές πιο διαθέσιμοι. Εδώ θέλει μια ομάδα ανθρώπων και αν συμπέσουν οι απόψεις τους, ναι προχωρούν σε δράσεις. Είμαι λίγο εδώ επιφυλακτικός. Όπου το κάναμε δεν πέτυχε απόλυτα.

Ερευν.: Ναι...σας ακούω λίγο πιο...συγκρατημένο; Ή ρεαλιστή;

Απ.: Όχι, ρεαλιστής...εντάξει, δεν μπορώ να πω...ανθρωπογνωστικές επιστήμες σπούδασα κι εγώ...απλά...έχει γίνει λίγο της ‘μόδας’ αυτό που λέμε ‘καινοτόμος δράση’ και δεν με πείθει...καινοτόμος δράση είναι από μια απλή εκπαιδευτική επίσκεψη έξω μέχρι μια συνέργεια πολύ δυνατή, που θα συνταράξει. Επί της ουσίας σε καλό δρόμο είμαστε, δεν μπορώ να πω, πήγαμε και στο Δήμο προχθές, κάναμε μία

ωραία εκδήλωση, ήταν μια δράση, μια καινοτόμος δράση, δεν είναι όμως ‘Η καινοτομία’ – με κεφαλαία- που θα κουνήσει τα νερά, τα λιμνάζοντα, δεν είναι.. είμαι λίγο απαιτητικός σε αυτά.

Ερευν.: Θα επανέλθω...γιατί δεν γίνεται; Γιατί δε συμβαίνει; Είπατε για το όραμα και τις μικρές ομάδες..

Απ.: Η αντίληψη.. να μπούμε και στη νοοτροπία λιγάκι...ένα κεφάλαιο που είναι στο μυαλό του καθενός. Ίσως είναι οι καιροί δύσκολοι οικονομικά σφιχτοί καιροί που δεν αφήνουν να αποδώσω μία αιτία, που δεν αφήνουν να εκφραστούν ίσως συσσωρευμένες επιθυμίες, δυνάμεις, οράματα επιμέρους στους καθηγητές, να βγουν προς τα έξω. Δηλαδή, είναι τόσο λίγα τα χρήματα πια, που το μόνο που ενδιαφέρει τον κόσμο είναι να επιβιώνει, όσο σκληρό και να ακούγεται και παραμένουμε μετά σε ένα επίπεδο ερασιτεχνικών δράσεων. Καλό είναι κι αυτό, προσθέτει δεν είναι τα πράγματα τόσο μαύρα ίσως όσο ακούγονται, αλλά στο Πολυτεχνείο θυμάμαι τότε κάναμε δράσεις που ξεπερνάγανε τα όρια του κτιριακού έτσι...βγαίναμε έξω στις πλατείες, τώρα το κάνεις επειδή περισσότερο διαμαρτύρεσαι παρά δημιουργείς.. έχει διαφορά αυτό.

Ερευν.: Το ‘δημιουργείς’ επομένως..

Απ.: Το ‘δημιουργείς’ είναι μεγάλη έννοια, πρέπει να βγεις έξω, θα σε καταλάβει ο άλλος, θα πει ‘ωωωπ...είναι πολύ ωραίο αυτό που κάνεις’ και θα σε ακολουθήσει, αν βγεις για να διαμαρτυρηθείς, πάλι είναι δίκαιο, αλλά ο άλλος θα σε προσπεράσει. Δε δημιουργείς πόλο συσπείρωσης.

Ερευν.: Το ‘δημιουργείς μπορεί να υπάρξει θεωρείτε;

Ναι, σε μικρά κομματάκια και πλαίσια μπορεί κι αυτό είναι και οι μικροχαρές μας, έτσι; τα μικρά, πολύ μικρά ‘δημιουργείν’ αυτά μας έχουν μείνει, σε αυτή τη μικροκλίματα ενός ΙΕΚ πεντακοσίων παιδιών και εκατόν πενήντα εκπαιδευτών.. Δράσεις μικρές, λίγο παραέξω...και η ζωή συνεχίζεται...η εκπαιδευτική ζωή...ελπίζω σε καλύτερες μέρες, δεν το αρνούμαι..(γέλιο), αλλά μια και το συζητάμε..

Ερευν.: Σωστά...θέλετε κάτι να επισημάνετε ή να προσθέσετε σε όλη αυτή τη συζήτηση που είχαμε;

Απ.: Νομίζω τα είπαμε όλα, ελπίζω και σε αντιλήψεις καινούριες των παιδιών, δηλαδή εκεί που τους βλέπω ξαπλωμένους έτσι και υπνωτισμένους, νομίζω ότι μπορούν να βγάλουν τα παιδιά κάποια στιγμή κάτι, γιατί όσο μεγαλώνουμε εμείς και βλέπουμε ότι το περίφημο χάσμα αυτό υφίσταται, είναι η διαφορά νοοτροπίας,

δηλαδή αυτό που θεωρώ εγώ τώρα ‘καθεστώς’ ή που θεωρούσα κάποτε και το προσπέρασα και το απομυθοποίησα, νομίζω το ίδιο θα συμβαίνει και στις επόμενες ηλικίες, δηλαδή βλέπεις τώρα τον εικοσάχρονο και κοιτάς την ημιμάθειά του στα μάτια του ζωγραφισμένη, φαίνεται και λυπάσαι γι’ αυτό εν τούτοις όμως αυτός ο άνθρωπος ξαφνικά μπορεί να κάνει ένα ξεπέταγμα και να σε ικανοποιήσει κι εσένα, να πεις ‘μπράβο, άρα ζούμε, είμαστε ακόμη δημιουργικοί’...εγώ πιστεύω σε αυτά τα παιδιά, τα οποία είναι, έστω και με αυτά τα ελαττώματα που έχουν, σαν ροή ρεύματος το οποίο κινείται θέλουμε δεν θέλουμε μέσα στον χρόνο και αφομοιώνει τάσεις όλων των εποχών, τις μετουσιώνει, τις βγάζει κι εμείς κοιτάμε κι όσο μεγαλώνουμε χάνουμε το τρένο και ξαφνικά ανακαλύπτεις ότι η γη έχει περάσει στα χέρια τους πια και δεν είναι κακό, έτσι πρέπει να γίνει

Ερευν.: Φυσικά...αυτός είναι και ο νόμος της ζωής.. να ευχηθούμε και να ελπίσουμε ουσιαστικά μέσα από τη συμβολή της εκπαίδευσης και της παιδείας όπως είπατε...

Απ.: Ναι, ας το ελπίσουμε να είναι προσθετικά όλα, να μην είναι αποτρεπτικά, δηλαδή να μην αντικαθιστά το ένα το άλλο, η προστιθέμενη αξία έτσι όπως λέγεται και στα οικονομικά να είναι ζωντανή και επί της ουσίας.

Ερευν.: Ωραία, σας ευχαριστώ πολύ..

Απ.: Να είστε καλά σας ευχαριστώ κι εγώ, είναι πολύ ωραία δουλίτσα έτσι όπως έγινε.

(Τέλος συνέντευξης)

Συνέντευξη 9η

Βαθμίδα Εκπαίδευσης: Γ' (ΑΕΙ)

Φύλο: Άνδρας

Ερευν.: Καλημέρα σας, αν είσαστε έτοιμος μπορούμε να ξεκινήσουμε..

Απ.: Λαμπρά, καλημέρα, πανέτοιμος, πάμε.

Ερευν.: Θα ήθελα να σας ρωτήσω ποιος είναι ή θα έπρεπε να είναι κατά τη γνώμη σας ο γενικότερος σκοπός του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Απ.: Του συγκεκριμένου;

Ερευν.: Στην προκειμένη περίπτωση αυτού που υπηρετείτε, ή αν θέλετε να αναφέρετε γενικότερα ποια είναι η άποψή σας..

Απ.: Το Αλεξάνδρειο ΤΕΙ Θεσσαλονίκης. Ο γενικότερος σκοπός είναι -θα έπρεπε να είναι και είναι σε κάποιο βαθμό – η παροχή υψηλής ποιότητας προπτυχιακής, μεταπτυχιακής και διδακτορικής εκπαίδευσης στο πλαίσιο της ισχύουσας νομοθεσίας και ως προς αυτό ούτως ή άλλως ο σκοπός καθορίζεται με ακρίβεια από τη νομοθεσία, δεν μπορούμε να τον αλλάξουμε.

Ερευν.: Εσείς πως το αντιλαμβάνεστε πέρα από το κομμάτι της νομοθεσίας, είναι αυστηρά προσανατολισμένο κατά την άποψή σας στο τι πρέπει να παρέχεται από τον οργανισμό σε επίπεδο προπτυχιακού –μεταπτυχιακού;

Απ.: Πως το εννοείτε, για να το καταλάβω..

Ερευν.: Πως το εννοώ: αν θεωρήσουμε ότι το κομμάτι της εκπαίδευσης σε γνωστικό επίπεδο είναι αυτό, το εστιάζουμε ουσιαστικά στο γνωστικό, ή θα λέγατε ότι μπορούμε να το δούμε πιο διευρυμένα, σε επίπεδο δεξιοτήτων ενδεχομένως, στάσεων, συμπεριφορών;

Απ.: Α, ναι, κοιτάζτε τώρα, εδώ επειδή ούτως ή άλλως όλα τα Πανεπιστήμια και ΤΕΙ για να λειτουργήσουν και τα προπτυχιακά και τα μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών, ειδικά τα προπτυχιακά χρειάζεται να πιστοποιηθούν από την αρχή διασφάλισης ποιότητας στα ΑΕΙ, στο πλαίσιο αυτής της πιστοποίησης υπάρχει πολύ συγκεκριμένη διαδικασία όπου για το κάθε πρόγραμμα σπουδών πρέπει να περιγραφούν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, των αποφοίτων δηλαδή, τι γνώσεις θα έχουν, τι δεξιότητες και να προσδιοριστούν με βάση τον ευρωπαϊκό χάρτη προσόντων και δεξιοτήτων. Οπότε φυσικά πρέπει να υπάρχουν και είναι

προσδιορισμένα και μάλιστα αυτό γίνεται όχι μόνο σε επίπεδο προγράμματος σπουδών, αλλά και για το κάθε μάθημα ξεχωριστά.

Ερευν.: Μάλιστα, οπότε θεωρείτε ότι έτσι κι αλλιώς εμπεριέχεται;

Απ.: Έτσι κι αλλιώς είναι... και αυτό πάλι λόγω νομοθεσίας εμπεριέχεται.

Ερευν.: ...και είναι και το επίπεδο της εκπαιδευτικής κλίμακας ουσιαστικά;

Απ.: Προφανώς σε ένα ΑΕΙ δίνεται πολύ μεγαλύτερη έμφαση στις γνώσεις και δευτερεύουσα στις δεξιότητες, διότι αυτό διαφοροποιεί ούτως ή άλλως την τριτοβάθμια εκπαίδευση από τη μεταδευτεροβάθμια, δηλαδή σε επίπεδο μεταδευτεροβάθμιας, ΙΕΚ για παράδειγμα, η μεγαλύτερη έμφαση δίδεται στις δεξιότητες και πολύ μικρότερη στις γνώσεις, δηλαδή να μπορεί, να κάνει κάποιος κάτι και όχι να έχει σε πολύ μεγαλύτερο βάθος γνώση θεωρητική. Στα ΑΕΙ υπάρχει διαφοροποίηση στα ΤΕΙ υπάρχει ένα μίγμα γνώσεων και δεξιοτήτων, όπου πάλι οι δεξιότητες έρχονται σε δεύτερη μοίρα προφανώς αλλά υπάρχουν, στα Πανεπιστήμια έρχονται σε ακόμη πιο μικρή μοίρα.

Ερευν.: Μάλιστα.. Τι σημαίνει για εσάς η διεύθυνση του εκπαιδευτικού οργανισμού; Στο κομμάτι του ρόλου που έχετε;

Απ.: Η διεύθυνση.. στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος εννοείτε...να.. σημαίνει πολλά πράγματα...και πρακτικά και λειτουργικά και ουσιαστικά και παντελώς άχρηστα επί της ουσίας, γιατί αυτή είναι μια πραγματικότητα, καταρχάς υπάρχει υπέρμετρη γραφειοκρατία, αλλά και αυτή καθορίζεται από σχετικούς νόμους οπότε δεν μπορούμε να την αποφύγουμε και πρέπει να βρεθεί μία χρυσή τομή, να καλύπτονται πλήρως οι απαιτήσεις του νόμου, γραφειοκρατικές κλπ, αλλά συγχρόνως να είναι το έργο το οποίο επιτελείται είτε εκπαιδευτικό είτε διοικητικό είτε το οποιοδήποτε άλλο του μεταπτυχιακού, να είναι προσαρμοσμένο και στην πραγματικότητα, σε αυτό το οποίο πραγματικά συμβαίνει

Ερευν.: Ναι, έτσι κι αλλιώς θα το δούμε κι αυτό παρακάτω, υπάρχει ένα σχετικό ερώτημα.. θεωρείτε ότι η γνωστική ανάπτυξη του παιδιού, στην προκειμένη περίπτωση του φοιτητή, είναι σημαντικότερη από την ανάπτυξη των κοινωνικών του δεξιοτήτων;

Απ.: Ναι... αν μιλούσαμε για δευτεροβάθμια ή πρωτοβάθμια εκπαίδευση, σίγουρα και η ανάπτυξη των κοινωνικών του δεξιοτήτων είναι πάρα πολύ σημαντική, σε ένα ΑΕΙ όμως έχουμε ενήλικες, σε ένα μεταπτυχιακό έχουμε ενήλικες κάποιας ηλικίας κιόλας, σαφέστατα δεν είναι ρόλος μας καν η ανάπτυξη των κοινωνικών του δεξιοτήτων, ειδικά σε ένα μεταπτυχιακό είναι σπουδές εμβάθυνσης, τώρα από εκεί

και πέρα στο πλαίσιο των σπουδών – είπαμε σίγουρα ο βασικός ρόλος είναι η ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων – αλλά στο πλαίσιο των σπουδών βεβαίως αναπτύσσονται και κοινωνικές δεξιότητες ως παράλληλο, παράπλευρο όφελος, χωρίς όμως τονίζω να είναι κεντρικός στόχος ή απαίτηση λόγω της φύσης της βαθμίδας της εκπαίδευσης.

Ερευν.: Θα λέγατε ότι φτάνει κανείς στο επίπεδο των μεταπτυχιακών σπουδών όντας κατά κάποιο τρόπο αν όχι ‘έτοιμος’, αλλά έχοντας χτίσει τις δεξιότητές του, οπότε είναι στη διακριτική του ευχέρεια...

Απ.: Ναι, σίγουρα θα τις αναπτύξει και στο μεταπτυχιακό, αλλά δεν είναι ο πρωταρχικός ρόλος του μεταπτυχιακού αυτός.

Ερευν.: Βέβαια, σωστά.. η κριτική ικανότητα στην προκειμένη περίπτωση, των ανθρώπων που σπουδάζουν σε ένα μεταπτυχιακό, θεωρείτε ότι βελτιώνεται αν υπήρχαν παραδοσιακές μέθοδοι διδασκαλίας, εφόσον σε ένα κομμάτι υπάρχουν;

Απ.: Παραδοσιακές.. δηλαδή;

Ερευν.: Η εισήγησή μας πούμε, είναι μια παραδοσιακή μέθοδος.

Απ.: Η κριτική ικανότητα είναι ένα πολύ βασικό αντικείμενο, ειδικά σε μεταπτυχιακές σπουδές, ενώ αν μιλούσαμε για προπτυχιακές σίγουρα χρειάζεται ανάπτυξη της κριτικής ικανότητας των φοιτητών σε μικρότερο βαθμό, στη δευτεροβάθμια σε πάρα πολύ μικρό βαθμό, οπότε το ένα δεδομένο είναι ότι είναι πάρα πολύ σημαντική. Το πώς γίνεται η ανάπτυξη της κριτικής ικανότητας δεν σχετίζεται μόνο με τις μορφές διδασκαλίας, σίγουρα με εναλλακτικές μορφές διδασκαλίας όταν ο φοιτητής πρέπει να πάρει τη μάθηση στα χέρια του και να μάθει πώς να μαθαίνει, κι όχι απλώς να απορροφά γνώση, σίγουρα θα τριφτεί περισσότερο και θα αναπτύξει περισσότερο κριτικές ικανότητες. Σε κάθε περίπτωση όμως και πάλι σε ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα εκ των προτέρων θα πρέπει να γνωρίζει ότι ο στόχος είναι όχι η αναμάσηση της θεωρίας ή η γνώση της θεωρίας, αλλά η κριτική προσέγγιση και ο σχολιασμός της, κάτι το οποίο ούτως ή άλλως μπορεί να περάσει στον μεταπτυχιακό φοιτητή, όχι μόνο από πλευράς τρόπου διδασκαλίας, αλλά και από πλευράς εργασιών για παράδειγμα. Δεν είναι τυχαίο ότι στα περισσότερα μεταπτυχιακά προγράμματα, στα πιο πολλά μαθήματα υπάρχουν και εργασίες και εξετάσεις στο μάθημα, οι εργασίες είναι προσανατολισμένες περισσότερο στην ανάπτυξη κριτικών δεξιοτήτων, το αναφέρω αυτό σαν παράδειγμα.

Ερευν.: Ναι, υπάρχει και προσωπική εμπειρία από το παράδειγμα... ποια στοιχεία θεωρείτε ότι επηρεάζουν ουσιαστικά την επικοινωνία μεταξύ των

καταρτιζόμενων ή φοιτητών και των καθηγητών – εκπαιδευτικών - εκπαιδευτών; Πως έρχεται αυτό να λειτουργήσει;

Απ.: Ναι κι αυτό σχετίζεται ανάλογα με τη βαθμίδα της εκπαίδευσης, σίγουρα στη δευτεροβάθμια και στην πρωτοβάθμια υπάρχει πολύ πιο στενή σχέση μεταξύ εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, στην τριτοβάθμια εκ των πραγμάτων υπάρχει χαμηλότερης έντασης σχέση, διότι αφενός είναι ενήλικες αφετέρου και οι φοιτητές δεν ζουν για να σπουδάζουν, συχνά είναι εργαζόμενοι, τώρα από εκεί και πέρα, το πώς μπορεί να επικουρηθεί περισσότερο η ανάπτυξη των σχέσεων, θεωρώ ότι κι εκτός του αμφιθεάτρου, εκτός του χώρου του μαθήματος μπορεί να αναπτυχθεί με εναλλακτικά μέσα επικοινωνίας κι όχι μόνο με mail αλλά και με άλλα μέσα, ηλεκτρονικά.

Ερευν.: Στο επίπεδο της επικοινωνίας, αν θέλετε της ποιοτικής επικοινωνίας, όχι σε ποσότητα, αλλά το πόσο, όταν υπάρχει στη βαθμίδα αυτή που αναφέρουμε, είναι ουσιαστική και καιρία, πως θα το αναφέρατε;

Απ.: Ουσιαστική...είναι χρήσιμο να είναι ουσιαστική, αλλά κακά τα ψέματα σε ένα μεταπτυχιακό και γενικότερα στα ΑΕΙ δεν έχει πολύ μεγάλο βάθος η επικοινωνία μεταξύ καθηγητών και φοιτητών, αυτό είναι αλήθεια..

Ερευν.: Ναι, αλήθειες θέλουμε...

Απ.: Ναι και αυτό προκύπτει πρώτα - πρώτα από το ότι είναι ενήλικες και μπορούν να μάθουν, δεν χρειάζεται όπως στο δημοτικό ή στο γυμνάσιο να 'πάρει λίγο από το χεράκι' ο καθηγητής ή ο δάσκαλος τον φοιτητή για να τον οδηγήσει στη γνώση... τώρα πως μπορεί να ενισχυθεί και περαιτέρω, αυτό σχετίζεται και με το είδος του μαθήματος, κάποιες φορές κάποια μαθήματα από τη φύση τους δημιουργούν περισσότερη επαφή μεταξύ καθηγητών και φοιτητών, άλλες φορές είναι θέμα κοινωνικών δεξιοτήτων του καθηγητή, κακά τα ψέματα, αυτό παίζει πολύ σημαντικό ρόλο γιατί δεν είναι μόνο το θέμα αν είναι διαθέσιμος στο μάθημα ή εκτός μαθήματος για επικοινωνία αλλά είναι και το είδος και η ποιότητα της επικοινωνίας, μπορεί να απαντάει αμέσως στα email για παράδειγμα, αλλά να είναι καθαρά διαδικαστικό.

Ερευν.: Να είναι πιο τυπικό ας πούμε... χωρίς να θέλω να προσδιορίσω την 'ποιοτική επικοινωνία' ως 'συναισθηματική', αλλά κυρίως το πόσο έρχεται κανείς πιο κοντά, θα λέγαμε ότι ακριβώς επειδή είναι ενήλικες και έχουν δημιουργήσει ήδη το δικό τους κοινωνικό πλαίσιο, δεν 'χωράει' τόσο, δεν υπάρχουν τόσα ανοίγματα;

Απ.: Δεν υπάρχουν τόσα ανοίγματα στο να δημιουργηθεί δομημένη επικοινωνία. Από την άλλη όμως υπάρχουν περισσότερα ανοίγματα σε προσωπικό επίπεδο, να αναπτύξουν μόνοι τους τα δύο μέρη την επικοινωνία, στο βαθμό που το επιθυμεί το κάθε μέρος.

Ερευν.: Ωραία... ποιο θεωρείτε ότι είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό για ένα διευθυντή – ηγέτη του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Απ.: Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό...

Ερευν.: Ενδεχομένως και περισσότερα από ένα.. πως το αντιλαμβάνεστε εσείς;

Απ.: Νομίζω το σημαντικότερο είναι να μπορεί να συνδυάσει στο μέγιστο δυνατό επίπεδο – γιατί σε απόλυτο επίπεδο δεν μπορεί να επιτευχθεί – μία χρυσή τομή μεταξύ ικανοποίησης των αναγκών όλων των εμπλεκόμενων μερών, οι οποίες ανάγκες των εμπλεκόμενων μερών ενδεχομένως να είναι και διαφορετικές. Οπότε είναι δύσκολο να μπορέσει να βρει τη χρυσή τομή και να διαχειριστεί ακριβώς αυτό: ανάγκες φοιτητών, είναι ένα θέμα, ανάγκες καθηγητών, ανάγκες διοικητικού προσωπικού, ανάγκες του Ιδρύματος, γραφειοκρατικές, ανάγκες νομικές του Υπουργείου Παιδείας κλπ, είναι τέσσερα πέντε πεδία τα οποία... κάποια λειτουργούν συμπληρωματικά, κάποια όμως μπορεί να λειτουργούν και ανταγωνιστικά κατά κάποιο τρόπο - κάποιοι περιορισμοί που μπορεί να τίθενται στη νομοθεσία μπορεί να δημιουργούν πρόβλημα στην ικανοποίηση των αναγκών των φοιτητών – τυχαίο παράδειγμα, έτσι; οπότε νομίζω το πιο σημαντικό από όλα είναι να μπορεί να βρει ένα τρόπο και να μπορεί να τραβήξει μία γραμμή και να πει για την κάθε κατηγορία ‘μέχρι εδώ, πρέπει να βρούμε έναν τρόπο να το πετύχουμε χωρίς να δημιουργείται πρόβλημα στις υπόλοιπες κατηγορίες, δεν είναι εύκολο αυτό πάντα..

Ερευν.: Ως ‘ισορροπιστής’ ή ως ‘ακροβάτης’;

Απ.: Ούτε το ένα ούτε το άλλο, ως decisionmaker και κυρίως με δημιουργικό τρόπο, βασικά το πιο σημαντικό είναι να έχει όραμα και να έχει στρατηγική ως προς το τι θέλει να πετύχει το μεταπτυχιακό στο σύνολό του και από εκεί και πέρα να λύνει προβλήματα και κυρίως κι εγώ πολύ το θεωρώ αυτό σημαντικό και δυστυχώς στην Ελλάδα δεν πολύ γίνεται στην πράξη αποδεκτό, να κάνει αυτό που λένε οι Αγγλοσάξονες delegation of authority, (εκχώρηση αρμοδιοτήτων), να μην είναι συγκεντρωτικός, διότι δυστυχώς στην Ελλάδα ειδικά στα ΑΕΙ κατά κανόνα τείνουμε να είμαστε υπέρ – συγκεντρωτικοί.

Ερευν.: Γιατί λέτε;

Απ.: Α... αυτό...υπάρχουν πολλοί λόγοι.. ένας λόγος είναι θέμα οργανωσιακής κουλτούρας και κουλτούρας μας γενικότερα, ένας άλλος λόγος σχετίζεται πάλι με την κουλτούρα αλλά με την ακαδημαϊκή κουλτούρα... η... πώς να το πω... η ‘αλαζονεία’ εντός και εκτός εισαγωγικών της ακαδημαϊκής ιδιοφυίας ή επιστημοσύνης, η οργανωσιακή κουλτούρα και με άλλη προσέγγιση, διότι υπάρχει μία σκληρή ξέρετε... στα Πανεπιστήμια και στα ΤΕΙ υπάρχει μία σκληρή εσωτερική ιεραρχία και αναφέρομαι στα μέλη ΔΕΠ, στους καθηγητές, στους διοικητικούς υπαλλήλους είναι δεδομένη, είναι του Δημοσίου, δεν έχει κάποια διαφορά.

Επειδή είναι και αυτοδιοίκητα τα Ιδρύματα βάσει του Συντάγματος μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού υπάρχει μία σκληρή ιεραρχία όχι μόνο νομικά θεσμοθετημένη, αλλά και άτυπα. Η καθηγητική εξουσία, το ότι υπάρχουν τέσσερις βαθμίδες μελών ΔΕΠ όπου οι τρεις κάτω από του τακτικού καθηγητή ανά κάποια χρόνια πρέπει να κριθούν από τους καθηγητές για να εξελιχθούν, αυτό δημιουργεί σχέσεις πολλών και διαφόρων ειδών και καλές και κακές.

Ερευν.: ...και υπόγειες και ανταγωνιστικές ενδεχομένως;...

Απ.: Ναι, αν τα λάβουμε όλα αυτά υπόψη, είναι πολύ δύσκολο να διαχειριστεί κάποιος όλο αυτό το πλαίσιο.

..... (Ολιγόλεπτη απρόοπτη διακοπή)

Ερευν.: ...Να επαναλάβω, αναφέραμε για το σημαντικότερο χαρακτηριστικό για ένα διευθυντή - ηγέτη...

Απ.:Ναι, οπότε το καλύψαμε αυτό...

Ερευν.: Ναι...υπάρχει η τάση ο διευθυντής να λειτουργεί ως διεκπεραιωτής των γραφειοκρατικών υποχρεώσεων που αναφέραμε και νωρίτερα, του οργανισμού, πως λοιπόν το αντιλαμβάνεστε αυτό το κομμάτι της διεκπεραίωσης;

Απ.: Δυστυχώς ως αναγκαίο και πολλές φορές είναι τόσο βαρύ και επίπονο όπου σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να ‘καταπιεί’ τη δημιουργικότητα και το υπόλοιπο κομμάτι της δουλειάς, είναι κάτι από το οποίο δεν μπορούμε να ξεφύγουμε, απλώς χρειάζεται πάρα πολύ έξυπνη διαχείριση, έτσι ώστε να μην λειτουργήσει σαν φραγμός σε όλες τις υπόλοιπες διαδικασίες λειτουργίας του μεταπτυχιακού...

Α, θυμήθηκα αυτό που έλεγα πιο πριν, ότι πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό είναι το να αναθέτει, το να μεταφέρει εξουσία, αυτό εννοούσα λέγοντας delegationofauthority, δυστυχώς επειδή υπάρχει πολύς συγκεντρωτισμός και λόγω της κουλτούρας και λόγω ενός άλλου πράγματος, λόγω της ευθύνης, ξέρετε ο διευθυντής ενός μεταπτυχιακού όπως αντίστοιχα ο Πρόεδρος ενός τμήματος ή ο

Πρύτανης ενός Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ, είναι νόμιμοι εκπρόσωποι του συγκεκριμένου προγράμματος, που σημαίνει ότι οτιδήποτε και να συμβεί νομικά, αυτοί θα πάνε στο δικαστήριο, είναι δεδομένο, κανείς άλλος. Οπότε στο πλαίσιο του να προφυλαχθεί κάποιος, διότι συμβαίνουν πάρα πολύ συχνά πράγματα τα οποία για λόγους οι οποίοι πραγματικά δεν είναι υπαρκτοί, αλλά η νομοθεσία είναι νομοθεσία, προκειμένου λοιπόν να προφυλαχθεί κάποιος μπορεί να γίνει υπέρμετρα συγκεντρωτικός, να μην μεταθέτει αρμοδιότητες σε άλλους ανθρώπους, διότι θέλει να τα ελέγχει για να μην ‘μπλέξει’, οπότε κι αυτό λειτουργεί σαν φραγμός στη μετάθεση αρμοδιοτήτων, αλλά για να πετύχει και να λειτουργεί σωστά ένα μεταπτυχιακό, όπως κι ένα τμήμα, πρέπει να γίνει, να υπάρχει μετάθεση αρμοδιοτήτων στους κατάλληλους ανθρώπους.

Ερευν.: ‘..κατάλληλους ανθρώπους’.. πως το εννοείτε αυτό, πως θεωρείτε, εσείς από πλευράς σας ότι θα μπορούσατε - ή ενδεχομένως το λειτουργείτε ήδη – να διαχειριστείτε αυτή την μετάθεση/ανάθεση;

Απ.: Είναι καθαρά θέμα γνώσης των συνεργατών και θέμα εμπειρίας. Άλλοι άνθρωποι είναι πιο καλοί σε θέματα διαχειριστικά – διοικητικά θέματα, οπότε ενδεχομένως να τους αναθέσεις διαχειριστικά κομμάτια, άλλοι είναι πιο δυνατοί σε αμιγώς ακαδημαϊκά θέματα και δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε διοικητικά, προφανώς αυτοί θα πρέπει να αναλάβουν αμιγώς ακαδημαϊκά, άλλοι πάλι είναι καλοί σε οικονομικά, θα πρέπει να ανατεθεί η ανάλογη αρμοδιότητα, αυτό γίνεται...

Ερευν.: Που σημαίνει ότι θα πρέπει προφανώς να γνωρίζετε τον άνθρωπο, τον συνεργάτη, για να μπορέσετε...

Απ.: Ναι, είναι αναγκαίο..

Ερευν.: Κι εκεί μάλλον είναι και το θέμα της ηγεσίας; Το πόσο διαβλέπω...

Απ.: Ναι, ναι φυσικά, αλλιώς δεν γίνεται..

Ερευν.: Πως πιστεύετε ότι ο διευθυντής μπορεί να επηρεάσει τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού και να διαμορφώσει όραμα;

Απ.: ...αυτό είναι μία τεράστια...αυτό είναι άλλη μία διπλωματική..

Ερευν.: Σε τίτλους ενδεχομένως...(γέλιο)

Απ.: με πολλούς τρόπους, πρώτα - πρώτα θα πρέπει να τους επικοινωνήσει το όραμα και να το γνωρίζουνε, κάτι το οποίο δεν συμβαίνει πάντα, πρέπει να ξέρουνε τι θέλουμε να πετύχουμε, δεύτερο πρέπει να το αποδέχονται, να μην επιβληθεί, να είναι κάτι το οποίο είναι αποδεκτό, για να το κάνει κάποιος κτήμα του και για να έχει honourship όπως λέμε, τώρα στα πλαίσια της στρατηγικής θα πρέπει να είναι συμμετοχος, να το συνδιαμορφώσει σε κάποιο βαθμό, από εκεί και πέρα βέβαια σε

πρακτικό επίπεδο - και θα είμαι πολύ κυνικός σε αυτό, χρειάζονται κίνητρα. Οι άνθρωποι για να αποδώσουν καλύτερα χρειάζονται κίνητρα, το 'είναι στο πλαίσιο των καθηκόντων' κάποιου, ναι.. έτσι είναι, αλλά..

Ερευν.: Φαντάζομαι κάθε μορφής κίνητρα..

Απ.: Ακριβώς, κάθε μορφής και διαφορετικά για κάθε άνθρωπο, άλλοι θέλουν ψυχολογικής φύσης κίνητρα, άλλοι θέλουν κοινωνικής, άλλοι θέλουν ακαδημαϊκής εξέλιξης, άλλοι θέλουν κίνητρα εξουσίας, δηλαδή...υπάρχουν διάφορα.. οπότε ναι.. θα πρέπει τον κάθε συνεργάτη να τον χειριστεί με διαφορετικό τρόπο, έτσι ώστε να είναι όλοι ευχαριστημένοι ώστε να μπορούν να αποδώσουν αυτό που είναι το ζητούμενο και να είναι κομμάτι αυτής της ομάδας, πρέπει να λειτουργήσει σαν ομάδα.

Ερευν.: Ωραία. Υπάρχουν στρατηγικές σχεδιασμού και εφαρμογής καινοτόμων δράσεων στον εκπαιδευτικό οργανισμό που υπηρετείτε; Αν ναι, πως αποφασίζετε να εφαρμοστούν αυτές; Στα πλαίσια ενδεχομένως του προγράμματος του μεταπτυχιακού..

Απ.: Κοιτάζετε τώρα το πώς αποφασίζεται, είναι πολύ εύκολο στο πλαίσιο ενός μεταπτυχιακού προγράμματος είναι θέμα απόφασης της γενικής συνέλευσης συνήθως με εισήγηση του διευθυντή, στο πλαίσιο ενός τμήματος το ίδιο και στο πλαίσιο ενός ιδρύματος το οποίο δίνει τη γραμμή λίγο πολύ είναι θέμα απόφασης της Συγκλήτου. Τώρα όταν λέμε 'καινοτόμων δράσεων', πώς θα το προσδιορίσουμε;

Ερευν.: Είναι θα λέγαμε κάποια 'standards' που υπάρχουν σε δράσεις, για παράδειγμα το 'Erasmus' και ενδεχομένως να υπάρχουν και κάποιες δράσεις που γεννιούνται μέσα από μια δημιουργική ιδέα και θέλουμε να εφαρμοστούν και πιο πολύ προσανατολίζομαι σε αυτό, δηλαδή το ένα κομμάτι είναι 'ναι, υπάρχει η δράση', στο άλλο..

Απ.: Ναι τα προγράμματα όπως το Erasmus και κάποια τέτοια προγράμματα δεν είναι κάτι καινοτόμο, υπάρχουν δεκαετίες, τώρα.. από εκεί και πέρα και το μεταπτυχιακό αλλά και εν μέρει το Ίδρυμα δίνει κίνητρα και επιβραβεύει κατά κάποιο τρόπο συναδέλφους οι οποίοι μπορεί να διακριθούν σε έρευνα ή σε δημοσιεύσεις, προσφέροντάς τους τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε κάποιο συνέδριο με κάποια εισήγηση, ή δίνοντάς τους τα τεχνικά ή τεχνολογικά μέσα για να κάνουν το έργο τους...

Ερευν.: Που θα ήταν η καινοτομία σε αυτό το κομμάτι; Αν όντως υφίσταται; Είπατε ότι 'δίνουμε τη δυνατότητα σε κάποιον ερευνητή, τον υποστηρίζουμε'..

πέρα από το τυπικό κομμάτι, ενδεχομένως μία καινοτομία σε υποκίνηση, δεν ξέρω...

Απ.: Από πλευράς υποστήριξης είναι στην οικονομική βοήθεια για την εξέλιξη κάποιου έργου, ή της συμμετοχής σε ένα συνέδριο, από εκεί και πέρα πιστεύω ότι βασικός πόλος επικούρησης της καινοτομίας είναι τα ερευνητικά εργαστήρια, όπου κι όταν υπάρχουν. Δυστυχώς στα πιο πολλά Πανεπιστήμια και στα ΤΕΙ είναι πολύ λίγα τα ερευνητικά εργαστήρια κι αυτά που υπάρχουν συχνά υπολειτουργούν. Η καινοτομία μπορεί να προκύψει περισσότερο εκεί.

Ερευν.: Όπου εδώ από ότι έμαθα..

Απ.: Εδώ μόλις, πολύ πρόσφατα ιδρύσαμε δύο ερευνητικά εργαστήρια, τα οποία βρίσκονται υπό ανάπτυξη ουσιαστικά και πιστεύω ότι θα μπορέσουν να συνεισφέρουν στο πεδίο αυτό.

Ερευν.: Επομένως θα λέγαμε ότι είναι ένα κομμάτι αυτό του στρατηγικού σχεδιασμού;

Απ.: Φυσικά, η ανάπτυξη ερευνητικών εργαστηρίων, ναι.

Ερευν.: Αυτό πως διαμορφώνει – για να κλείσουμε κιόλας - την κουλτούρα του οργανισμού με βάση τον στρατηγικό σχεδιασμό; Ότι υπάρχουν αυτά τα ερευνητικά εργαστήρια, υπάρχει μία καινοτομία..

Απ.: Το ότι υπάρχουν δεν αρκεί, γιατί υπήρξε ακόμη και αντίσταση, αντίδραση από συναδέλφους όταν ήταν να ιδρυθούν, οι οποίοι δεν το θέλανε, κάποιοι το βλέπουν σαν απειλή, κάποιοι το βλέπουν σαν μία πρόκληση για κάποιους οι οποίοι θα μπορούσαν να κάνουν πράγματα, αλλά αυτοί δεν θέλουν να κάνουν...ξέρετε...είναι το γνωστό με την κατσίκα του γείτονα.. δηλαδή υπάρχει μία δομή, μπορεί κάποιος να τη χρησιμοποιήσει αν θέλει να κάνει κάποια πράγματα, ως εδώ καλά.

Υπάρχει όμως και κάποιος ο οποίος λέει: 'εγώ δεν θέλω να κάνω τίποτα, θέλω να κάνω απλώς το ωράριό μου αυτό και τίποτα άλλο'. Αλλά αν κάποιος άλλος έχει τη δυνατότητα να κάνει, θα φανώ εγώ ο κακός, θα φανώ ότι δεν είμαι αρκετά καλός, οπότε να μην έχει ούτε αυτός τη δυνατότητα να κάνει.. Η καινοτομία θα ήταν κατά τη γνώμη μου στο να αντιληφθεί ο καθένας ότι μπορεί να κάνει πράγματα και ότι υπάρχουν τα μέσα και να μην εμποδίζει τους υπόλοιπους και να σκεφτεί πως μπορεί κι ο ίδιος να αναπτυχθεί, ή να κάνει αυτό το οποίο τον ενδιαφέρει.

Ερευν.: Κι εκεί δεν είναι η αναδιαμόρφωση ουσιαστικά της κουλτούρας; Όταν υπάρχει κάτι παγιωμένο, να αλλάξει;

Απ.: Ναι είναι καθαρά θέμα κουλτούρας, φυσικά, είναι θέμα οργανωσιακής κουλτούρας.

Ερευν.: Ωραία, έχετε κάτι να προσθέσετε ή να επισημάνετε ενδεχομένως;

Απ.: Όχι δεν νομίζω...

Ερευν.: Πληρέστατα! (γέλιο) σας ευχαριστώ πολύ.

Απ.: Λαμπρά, χαρά μου, καλή συνέχεια, καλή επιτυχία.

Ερευν.: ..στο έργο όλων μας... σας ευχαριστώ.

(Τέλος συνέντευξης)

Συνέντευξη 10η

Βαθμίδα Εκπαίδευσης: Γ' βάθμια (ΑΕΙ)

Φύλο: Άνδρας

Ερευν.: Καλημέρα σας, μπορούμε να ξεκινήσουμε τη συνέντευξή μας;

Απ.: Βέβαια, ναι, καλημέρα.

Ερευν.: Θα ήθελα καταρχήν να σας ρωτήσω ποιος είναι ή θα έπρεπε να είναι κατά τη γνώμη σας ο γενικότερος σκοπός του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Απ.: Ο οργανισμός στον οποίο βρισκόμαστε είναι ένα Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, ένα ΤΕΙ συγκεκριμένα, ο στόχος του είναι να εκπαιδεύσει άτομα ικανά, να βγουν αύριο στην κοινωνία, με δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις, ώστε να είναι ενεργοί πολίτες, να συνεισφέρουν στο κοινωνικό καλό, ο καθένας από τη μεριά του.

Τα αντικείμενα τα οποία εκπαιδεύουν είναι κυρίως αντικείμενα εφαρμοσμένης τεχνολογίας, είναι και μερικά όμως με πιο θεωρητικό υπόβαθρο.

Ερευν.: Μάλιστα. Τι σημαίνει για εσάς η διεύθυνση του εκπαιδευτικού οργανισμού; Από τη στιγμή που βρίσκεστε σε αυτή τη θέση;

Απ.: Είναι η διεκδίκηση του οράματος και η χάραξη μιας στρατηγικής, για να μπορέσουμε αυτό το όραμα να το υλοποιήσουμε. Δεν είναι εύκολο, θα πρέπει όμως κανείς στη διεύθυνση να μπορέσει να αξιοποιήσει τους λιγοστούς πόρους, τους ανθρώπινους και τους υλικούς που υπάρχουν, γιατί αν υπήρχαν άπειροι πόροι τα πράγματα θα ήταν εύκολα. Δυστυχώς ποτέ δεν είναι αυτή η περίπτωση, αλλά να κατευθύνει τους πόρους που υπάρχουν με προτεραιότητα στρατηγικά στα σημεία τα οποία θεωρεί ότι είναι τα πιο σημαντικά.

Ερευν.: Μάλιστα. Θεωρείτε ότι η γνωστική ανάπτυξη του παιδιού, καταρτιζόμενου, φοιτητή ανάλογα, είναι σημαντικότερη από την ανάπτυξη των κοινωνικών του δεξιοτήτων;

Απ.: Όχι, νομίζω ότι πάνε χέρι με χέρι η γνωστική ανάπτυξη και οι κοινωνικές δεξιότητες, πάνε μαζί. Ξέρεις, οι γνωστικές ικανότητες και δεξιότητες βασίζονται πάντα σε ένα πλέγμα ανθρώπων, δηλαδή από κάπου το παίρνεις, κάπου το διαβάζεις, κάπου το συζητάς, αν δεν έχεις κοινωνικές δεξιότητες, το γνωσιακό, το γνωστικό υπόβαθρο μένει ρηχό. Άρα εγώ νομίζω ότι συμβαδίζουν.

Ερευν.: Μάλιστα. Η κριτική ικανότητα των παιδιών, κατ' αντιστοιχία φοιτητών, βελτιώνεται μέσω των παραδοσιακών μεθόδων διδασκαλίας θεωρείτε;

Απ.: Ναι, οι παραδοσιακές μέθοδοι διδασκαλίας βελτιώνουν κι αν για παραδοσιακή μέθοδο διδασκαλίας μιλήσουμε για την κλασική μέθοδο που είναι ο καθηγητής μέσα σε ένα αμφιθέατρο που διδάσκει, βελτιώνει αρκετά με την έννοια ότι υπάρχει - θεωρητικά τουλάχιστον αν οι αριθμοί δεν είναι μεγάλοι, - υπάρχει αλληλεπίδραση, δημιουργείται ένα κλίμα, παιδαγωγικό κλίμα αν τα πράγματα είναι σωστά κι αυτό είναι κάτι το οποίο είναι ανεπανάληπτο. Φυσικά τα εργαλεία που έχουμε στα χέρια μας, της τεχνολογίας σήμερα, μπορούν να μας προσφέρουν συμπληρωματικά πολλά περισσότερα. Τονίζω όμως το ‘συμπληρωματικά’, θεωρώ ότι οι παραδοσιακές μέθοδοι έχουν αποδείξει τη χρησιμότητά τους μέχρι σήμερα. Συνεπικουρούνται βέβαια από τα εργαλεία και το ξέρουμε όλοι, τα νέα εργαλεία.

Ερευν.: Θεωρείτε επομένως ότι η εισήγηση, στην προκειμένη περίπτωση σε ένα αμφιθέατρο έχει τη δυνατότητα...

Απ.: Είναι αναντικατάστατη, πρέπει να υπάρχει, έστω σε μικρό βαθμό πρέπει να υπάρχει σε κάθε είδους αντικείμενο. Επίσης κατά τη γνώμη μου – κι εδώ θα πρέπει να συμπληρώσω – και αυτό το οποίο λέμε εμείς: ο χρόνος εφαρμογής, δηλαδή ένα εργαστήριο, όχι κατ’ ανάγκη τεχνολογικό, ένα εργαστήριο προσομοίωσης για παράδειγμα μιας διαδικασίας οικονομικής. Και αυτό είναι αναντικατάστατο.

Ερευν.: Μάλιστα, ωραία. Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι επηρεάζουν σημαντικά την επικοινωνία μεταξύ μαθητών, καταρτιζόμενων, φοιτητών και των εκπαιδευτών-εκπαιδευτικών;

Απ.: Πρώτα από όλα είναι η συναίσθηση της αποστολής και των δύο. Αν αυτός ο οποίος έρχεται – ο μαθητής που έρχεται στο Πανεπιστήμιο ή στο ΤΕΙ καταλαβαίνει γιατί ήρθε, είναι το πρώτο σημαντικό βήμα για να μπορέσει να βρει στον δάσκαλό του, στον καθηγητή του, τα στοιχεία εκείνα που θα του επιτρέψουν να γίνει καλύτερος, να πάρει τη γνώση, να πάρει την εμπειρία, το ίδιο και για τον εκπαιδευτικό. Δυστυχώς δεν είναι προφανές ότι οι εκπαιδευτικοί, οι καθηγητές του Πανεπιστημίου και του ΤΕΙ γνωρίζουν γιατί είναι εκεί. Καμιά φορά απορροφημένοι από την έρευνα που κάνουν, απορροφημένοι από την εξωστρέφεια, τον διεθνή χώρο στον οποίο ανήκουν, ‘ξεχνούν’ τη βασική τους αποστολή επειδή ο χρόνος είναι περιορισμένος, που είναι η διδασκαλία και θα το έλεγα... θα έπρεπε να έχει τη μεγαλύτερη έμφαση. Σήμερα πια, σε χώρες όπως η Βρετανία, φύγαμε από το κομμάτι του researchexcellence και πήγαμε στο teachingexcellence πια, που σημαίνει ότι τα βραβεία δίνονται για τους καλούς δασκάλους. Πρέπει όμως να τονίσω ξανά, επειδή εδώ μιλάμε για παιδιά τα οποία είναι ενήλικες στην ουσία, ότι πάνω από όλα θα

πρέπει να κατανοούν το ρόλο τους, γιατί είναι εδώ. Αυτό είναι το βασικό για την επικοινωνία, από εκεί και πέρα τα πράγματα είναι ευκολότερα, νομίζω ότι ο δρόμος υπάρχει, σίγουρα η επικοινωνία είναι δύσκολο πράγμα και ο συγκερασμός πάρα πολλών ικανοτήτων και δεξιοτήτων και από τις δυο μεριές, έτσι; Το να είναι κανείς επικοινωνιακός σημαίνει ότι χρησιμοποιεί σωστά τη γλώσσα, τη γλώσσα του σώματος, έχει τη δυνατότητα να μεταδώσει τις απόψεις του, έχει χιούμορ, μπορεί να δημιουργήσει ένα παιδαγωγικό κλίμα, έχει γνώσεις παιδαγωγικής και ο φοιτητής είναι δεκτικός σε όλα αυτά. Είναι ένας φοιτητής ο οποίος ξέρει γιατί είναι εδώ, είναι ένας φοιτητής που θέλει να μάθει, έχει ένα οικογενειακό περιβάλλον το οποίο τον υποστηρίζει και άρα έχει την πολυτέλεια τα χρόνια του τα φοιτητικά να μπορέσει να απορροφήσει το μέγιστο.

Ερευν.: Αν καταλαβαίνω καλά, διαχωρίζετε κάπως το ρόλο του ερευνητή από τον δάσκαλο;

Απ.: Ακριβώς, ως προς την επικοινωνία, εμείς εδώ το έχουμε συναντήσει, υπάρχει μία κουλτούρα ερευνητική στα Πανεπιστήμια κι εσείς θα το έχετε δει, θα το βλέπετε πολύ συχνά, είναι αυτό που λένε καμιά φορά οι φοιτητές ‘αυτός είναι τρελός επιστήμονας’... Είναι ένας καθηγητής ο οποίος είναι εξαιρετικός, ένα μυαλό αστραφτερό το οποίο προάγει την έρευνα, δεν είναι όμως ο καλύτερος στη διδασκαλία, γιατί; Γιατί είναι άλλα τα χαρακτηριστικά που κάνουν κάποιον να ξεχωρίσει στην έρευνα και άλλα στη διδασκαλία. Ίσως δεν είναι τόσο μεθοδικός, ίσως είναι πιο τσαπατσούλης.. ξέρετε, ο Piaget έλεγε, που είναι μεγάλος παιδαγωγός, ότι μέσα στην ακαταστασία του γραφείου του έβρισκε τάξη. Εγώ δεν μπορώ, εγώ τα θέλω όλα τακτικά. Άρα λοιπόν οι ρόλοι αυτοί καμιά φορά – δεν θα ‘πρεπε, αλλά... – διαχωρίζονται. Εδώ είμαστε Πανεπιστήμιο, είμαστε ΤΕΙ, προέχει η διδασκαλία.

Ερευν.: Ναι, κατανοητό, επομένως χρειάζεται αντίστοιχα και ο δάσκαλος να έχει κοινωνικές δεξιότητες, ώστε να μπορεί..

Απ.: Και παιδαγωγική κατάρτιση κατά τη γνώμη μου, κάτι που λείπει στα Πανεπιστήμια, παιδαγωγική κατάρτιση, διδάσκεις, πρέπει να έχεις.

Ερευν.: Ναι...υπάρχει η τάση ο διευθυντής να λειτουργεί ως διεκπεραιωτής των γραφειοκρατικών υποχρεώσεων του οργανισμού, εσείς πως το αντιλαμβάνεστε αυτό;

Απ.: Είναι λάθος, ξεκάθαρα. Διεκπεραιωτικά δεν γίνεται τίποτα, τίποτα το οποίο να μπορεί να προωθήσει τουλάχιστον ένα όραμα, τίποτα που να μπορεί να εξυπηρετήσει πραγματικά σκοπούς. Διεκπεραιωτικά καταλαβαίνω πάρα πολύ καλά ότι πολλοί

μπορεί να λειτουργούν, συνήθως όποιος διευθυντής λειτουργεί διεκπεραιωτικά είναι ένας διευθυντής ο οποίος έχει γίνει δυστυχώς λίγο κυνικός με την πάροδο των ετών, δεν γνώρισαν ανταπόκριση τα οράματα τα οποία έθεσε εξαρχής, νιώθει μια απογοήτευση, δε νομίζω ότι ένας νέος διευθυντής θα δούλευε διεκπεραιωτικά. Αρπάζουμε τον ταύρο από τα κέρατα και προχωράμε, προσπαθούμε να εκσυγχρονίσουμε αυτό το τέρας το γραφειοκρατικό δυστυχώς, ειδικά αν πρόκειται για σχολεία και σε εμάς σε ένα μεγάλο βαθμό και προσπαθούμε να διευκολύνουμε τις διαδικασίες. Αυτό είναι κάτι το οποίο είναι δύσκολο να γίνει, γιατί ξέρετε η γραφειοκρατία δεν έχει μόνο αρνητική πλευρά, έχει και θετική πλευρά. Όταν υπάρχει μία γραφειοκρατική διαδικασία η οποία περιορίζει την αυθαιρεσία, είναι καλοδεχούμενη. Σήμερα αυτό θα πρέπει να το δούμε μέσα από την υποβοήθηση με πληροφοριακά εργαλεία. Για παράδειγμα η διαύγεια είναι ένα εργαλείο που στην αρχή πίστευαν όλοι ότι θα φέρει τεράστιο γραφειοκρατικό φόρτο. Αποδείχθηκε ότι τα κατάλληλα εργαλεία το ξεπερνούν αυτό. Στο myschool που έχουμε διευθυντές, δεν είναι διεκπεραιωτική δουλειά, είναι διεκπεραιωτική αν θέλεις να τη δεις έτσι. Αν θες απλά να καταγράψεις στοιχεία απλά αριθμητικά, υπάρχουν όμως εξ όσων γνωρίζω πεδία τα οποία μπορείς να δώσεις περιγραφικά, μπορείς να αποτυπώσεις σκέψεις για το μέλλον. Άρα λοιπόν η διεκπεραιωτική διαδικασία δεν με βρίσκει καθόλου σύμφωνο γιατί είναι ενάντια στη δημιουργία του παιδαγωγικού κλίματος κυρίως.

Ερευν.: Πιο πολύ είναι η οπτική επομένως ενός εκάστου για το αν είναι διεκπεραιωτής ή όχι;

Απ.: Νομίζω κανένας δεν θα το παραδεχθεί ότι λειτουργεί διεκπεραιωτικά, όποιον και να ρωτήσουμε, θα πει ότι δεν το κάνει, δυστυχώς κάποιοι το κάνουν, νομίζω είναι θέμα απογοήτευσης, το λέω αυτό χωρίς να είμαι έμπειρος στους διευθυντές στα σχολεία. Δεν θα 'πρεπε να είναι, γιατί διεκπεραιώνω σημαίνει ότι κάνω... κοιτάξτε, η διεκπεραίωση είναι έξυπνη διαδικασία. Εγώ είμαι μηχανικός, διεκπεραιώνω σημαίνει ότι με τους minimum πόρους, τους ελάχιστους πόρους κάνω τη δουλειά μου, αυτό στη βιομηχανία είναι καλό και μάλιστα, να σας το δώσω να το ξέρετε, υπάρχει το justintimemanufacturing, το leanmanufacturing που θα πει χωρίς λίπος, έτσι, με ελάχιστους πόρους να κάνουμε αποτέλεσμα.

Εδώ όμως μιλάμε για ένα παιδαγωγικό περιβάλλον, για την ανάπτυξη και την επικοινωνία, όπως πολύ σωστά θέσατε πιο πάνω σαν πιο σημαντικά, δεν μπορούμε να λειτουργήσουμε έτσι, θα πρέπει να έχουμε όραμα, θα πρέπει να έχουμε άλλες

δεξιότητες, θα πρέπει να έχουμε παιδαγωγική κατάρτιση, δεν ταιριάζει ο διεκπεραιωτικός χαρακτήρας.

Ερευν.: Έρχεται σε αντίθεση κατά κάποιον τρόπο;

Απ.: Αυτό το γραφειοκρατικό μοντέλο θυμίζει ας πούμε εκείνα τα έργα του Γκόγκολ τον 'Επιθεωρητή', τα κοροϊδεύαν ακόμη και τότε στη Ρωσία, έτσι; (γέλιο).

Ερευν.: Ναι...οπότε πάμε και στο αμέσως επόμενο ερώτημα που αναφέρει το πώς πιστεύετε ότι ο διευθυντής μπορεί να επηρεάσει τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού και να διαμορφώσει όραμα;

Απ.: Μπορεί λόγω θέσης, γιατί αν πάμε στην πραγματικότητα, έχει τη δυνατότητα να στρέψει τόσο τους πόρους τους ανθρώπινους αλλά και τους υλικούς σε κατευθύνσεις οι οποίες να εξυπηρετούν πραγματικά ένα όραμα και να το δείξει αυτό. Θα πρέπει να είναι αρκετά επικοινωνιακός, θα πρέπει να 'σπαταλήσει' πολύ χρόνο, έτσι μπορεί, θέλει χρόνο, θέλει επικοινωνία, θέλει συχνές συνεδριάσεις και θέλει κατανόηση, να μπορέσει κανείς να κατανοήσει το όραμα.

.....(Διακοπή ολιγόλεπτη).....

...Δεν τελείωσα, εδώ θέλω να κάνω μία παρατήρηση: από την άλλη πλευρά όμως – κι αυτό το διαπίστωσα τον τελευταίο καιρό – με την εισαγωγή της επιστήμης της διοίκησης στις εκπαιδευτικές μονάδες, πολύ εύκολα, πάρα πολλοί μιλούν με αυτή την τυπολογία του οράματος, των στρατηγικών, χωρίς όμως στην ουσία να το εννοούν, γιατί δεν είναι όλα όραμα, το όραμα για να διατυπωθεί πρέπει να έχει διάφορα χαρακτηριστικά τα οποία δεν τα βρίσκεις σε αυτό που κάποιοι λένε 'όραμα'.

Κάποιοι διατείνονται ότι κάνουν ποιοτική αναβάθμιση της δουλειάς τους, εισάγοντας 'όραμα', εισάγοντας 'στρατηγικές', καμιά φορά αυτός είναι σκέτος βερμπαλισμός που τον τελευταίο καιρό τον βλέπουμε, θέλει μεγάλη προσοχή, θέλει πραγματικά να έχουμε όραμα και να δούμε και επιστημονικά με την επιστήμη της διοίκησης πως θα το εκφράσουμε, πως θα το υλοποιήσουμε, γιατί τα στάδια είναι πολλά και δύσκολα.

Ερευν.: Επομένως ηγεσία και διοίκηση είναι κάτι διαφορετικό; Μπορεί να συμπληρώνεται; Θεωρείτε ότι ταυτίζεται; Ποια είναι η δική σας οπτική;

Απ.: Η ηγεσία είναι τρόπος διοίκησης κατ' εμέ, η ηγεσία αφ' εαυτού της είναι τρόπος διοίκησης, όμως έχει πολλά χαρακτηριστικά και καταλήγει σε διαφορετικά στυλ διοίκησης, για παράδειγμα να πω κάτι που είναι αμφιλεγόμενο: η έννοια της 'ηρωικής ηγεσίας', εμένα δεν μου αρέσει, όσο καλό κι αν ακούγεται. Τι σημαίνει; Ένας 'ήρωας' διευθυντής προτάσσει τα στήθη του και λύνει όλα τα προβλήματα... Έτσι θα πάμε πίσω, δεν πάμε ποτέ μπροστά.

Ερευν.: Είναι ‘onemanshow’ λοιπόν;

Απ.: ‘Onemanshow’, ακριβώς, αν δεν υπάρξει συμμετοχικότητα, έτσι... ‘έχουμε τον Κώστα στο σχολείο μας τον διευθυντή, πιάνουν τα χέρια του, θα κατεβάσει και την κουρτίνα, θα φτιάξει και τον προβολέα, θα τρέξει να συμπληρώσει τον συνάδελφο που λείπει’... έτσι όμως δουλειά δεν γίνεται, θα πρέπει όλοι να καταλάβουμε, γιατί μακροχρόνια, μακροπρόθεσμα θα πρέπει να υπάρχει αυτό το οποίο...το μοντέλο μιας συμμετοχής, πρέπει να εμπνέει συμμετοχή.

Ερευν.: Δεν αφήνει χώρο ουσιαστικά στους υπόλοιπους..

Απ.: Δεν αφήνει χώρο και οι άλλοι βολεύονται, γιατί όλοι το έχουμε συναντήσει, ‘άμα έχω τον μπάρμπα Μήτσο που κάνει τα πάντα, δεν βαριέσαι, δεν το κάνω εγώ, έλα μπάρμπα Μήτσο κάνε κι εκείνο’... δεν είναι έτσι τα πράγματα..

Ερευν.: Όταν υπάρχει κάποιο στέλεχος διευθυντικό το οποίο αποχωρεί, έχει αυτό το ‘στυλ διοίκησης’ και πηγαίνει στη θέση του κάποιο άλλο στέλεχος, όπως αναφέρατε εσείς και βρίσκεται σε αντίθεση με όλη αυτή την κουλτούρα που είχε διαμορφωθεί μέχρι τώρα, εκεί υπάρχει ο χρόνος και η δυνατότητα θεωρείτε να αναμορφωθεί όλο αυτό;

Απ.: Υπάρχει, υπάρχει, είναι αυτό το οποίο ονομάζουμε ‘μετατόπιση υποδείγματος’, είναι το ‘paradigmshift’, δηλαδή τι σημαίνει αυτό, ότι θα πρέπει να εμφυσήσει μία νέα νοοτροπία από το μηδέν, μεγάλη δυσκολία, υπάρχει ο χρόνος, είναι θέμα χρόνου και είναι θέμα αναδιάταξης προτεραιοτήτων. Οι άντρες – σας το λέω επειδή είσαστε και κυρία – πηγαίνουμε στο στρατό, μαθαίνουμε με έναν παράξενο τρόπο και θα συμφωνήσουν μαζί μου φαντάζομαι οι άντρες που θα ακούσουν – κάποιας ηλικίας –, μαθαίνουν για μια ηγεσία η οποία είναι στρεβλή: την ηγεσία την οποία δεν την αμφισβητούμε. Δεν θέλουμε τέτοια μοντέλα όταν έχουμε αυτά... εκεί υπάρχουν άλλες σκοπιμότητες, υπάρχουν ιδιαιτερότητες, είναι άλλη λειτουργία. Εδώ δεν είναι επιλογίας ο διευθυντής για να το καταλάβουμε όλοι, είναι ένας άνθρωπος που μοιράζεται, κάνει κατανομή της υπηρεσίας, πρέπει να εμπνεύσει γιατί όλοι θα αντιδράσουν αν εσύ κάνεις παραπάνω ώρες από μένα, αν εσύ πάρεις περισσότερες γιορτές να οργανώσεις.

Ερευν.: Για εσάς επομένως ο διευθυντής ίσον ηγέτης..

Απ.: Διευθυντής είναι ηγέτης, για μένα η συμμετοχική ηγεσία είναι πάρα πολύ δύσκολο να επιτευχθεί αλλά είναι το ζητούμενο, να καταλάβουμε όλοι επί ίσοις όροις ότι συμμετέχουμε σε μια τέτοια διαδικασία και ο ηγέτης θα πρέπει να μπορεί μέσα από μία μεριά να επιβάλλει το συντονισμό κι αυτό είναι πολύ δύσκολο γιατί το να

λέμε μόνο συμμετοχικά μοντέλα, μπορεί καμιά φορά να μας οδηγήσει σε άλλα φαινόμενα, όπως αυτά της Ιταλίας που βλέπουμε τώρα με το ‘Κίνημα των 5 αστερών’, που τα; Θέλουν όλα να γίνονται από όλους κι αυτό δεν γίνεται. Ο διευθυντής είναι ηγέτης, έχει αυτό το ρόλο και θα πρέπει να μπορέσει και να επιβάλει την άποψή του και ταυτόχρονα να εμπνεύσει τη συμμετοχή. Κι αυτό μέχρι ένα σημείο, θα τολμήσω να το πω, ότι η ηγεσία μαθαίνεται μέχρι ένα σημείο, από ένα σημείο και μετά όμως υπάρχουν και άνθρωποι οι οποίοι έχουν και κάποια χαρίσματα.

Ερευν.: Τα οποία μπορούν να αναδυθούν;

Απ.: Συμπληρώνουν αυτά που μάθανε και γίνονται λίγο καλύτεροι ηγέτες.

Ερευν.: Ναι, κατανοητό... υπάρχουν στρατηγικές σχεδιασμού και εφαρμογής καινοτόμων δράσεων στον εκπαιδευτικό οργανισμό, αυτόν που διοικείτε; Και αν ναι, πώς αποφασίζετε να εφαρμοστούν;

Απ.: Υπάρχουν κι έχουν αυτή τη στιγμή μεγάλη προτεραιότητα για εμάς γιατί βρισκόμαστε σε μια διαδικασία μετασχηματισμού του οργανισμού μας, βλέπουμε το μέλλον μας μέσω συγχωνεύσεων με εξαιρετικά άλλα ποιοτικά Ιδρύματα, συγκεκριμένα με το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης εδώ και με άλλα Ιδρύματα, σχεδιάζουμε καινοτόμες δράσεις συνεχώς, έχουμε μία ‘Επιτροπή Ερευνών’, έτσι ονομάζεται, η οποία είναι πολυμελής και η οποία είναι υπεύθυνη να αναζητά ερευνητικά προγράμματα και πόρους καινοτομίας σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο, καταφέρνοντας αρκετά καλά πράγματα. Ταυτόχρονα η αναζήτηση γίνεται μέσω των προγραμμάτων διεθνών σχέσεων του Erasmus και του Erasmus + αυτή τη στιγμή. Αυτά είναι δύο εργαλεία με τα οποία σχεδιάζουμε καινοτόμες δράσεις, έχουμε μάλιστα και γραφείο καινοτομίας, έχουμε τη μονάδα καινοτομίας η οποία αυτή τη στιγμή, σε όλα τα Ιδρύματα τέλος πάντων αναδιοργανώνεται για να πάμε στην επόμενη φάση και η μονάδα καινοτομίας διασυνδέεται τόσο με τη μονάδα πρακτικής άσκησης που έχουμε εμείς εδώ, αλλά και τη μονάδα διασύνδεσης. Άρα να καινοτομήσουμε και να μπορέσουμε να συνδέσουμε την καινοτομία μας με τον χώρο εφαρμογής. Εδώ υπάρχει ένα βασικό έλλειμμα, στην Ελλάδα αλλά και γενικότερα σχεδόν παγκοσμίως έχει καταγραφεί, οι ακαδημαϊκοί από τα Πανεπιστήμια και τα ΤΕΙ πρέπει να μάθουν να ‘μιλούν’ λίγο καλύτερα – κι αυτό το προσπαθούμε – με τον χώρο της εφαρμογής. Εδώ έχει εντοπιστεί κάποιο έλλειμμα και σε εμάς, αλλά ξαναλέω, είναι μια διεθνής τάση, πιστεύω ότι δουλεύουμε γι’ αυτό, θα μπορέσουμε να το καταφέρουμε. Τώρα το πώς

αποφασίζουμε να εφαρμοστούν, έχουμε το Συμβούλιο της Επιτροπής Μελετών το οποίο είναι πολυμελές και κρίνει με αποφάσεις που παίρνει.

Ερευν.: Προτείνει, αξιολογεί, φαντάζομαι..

Απ.: Προτείνει, αξιολογεί, επιλέγει προτάσεις οι οποίες γίνονται και είναι το όργανο το οποίο παίρνει τις αποφάσεις.

Απ.: Με τρεις τέσσερις λέξεις, πως θα ορίζατε την κουλτούρα αυτού του Οργανισμού που διοικείτε; Αναφέρατε ‘όραμα’, ‘στρατηγικό σχεδιασμό’.. βάζοντας το δικό σας στίγμα..

Απ.: Θα πω τι προσπαθούμε να κάνουμε.. η δική μου πρόταση είναι να μπορέσουμε όπως είπα στην αρχή αυτό το Ίδρυμα να αναδείξει τις δυνατότητές του, γιατί έχει τεράστιες δυνατότητες, το προσωπικό είναι εξαιρετικού επιπέδου, οι διεθνείς αξιολογήσεις που πρόσφατα γίνανε, μας κατατάσσουν πάρα πολύ καλά, πάνω και από ορισμένα Πανεπιστήμια – το λέω αυτό γιατί αυτοί έχουν μεγαλύτερους πόρους, έχουν διδάκτορες, εμείς μόλις τώρα θα πάρουμε και δεδομένου λοιπόν ότι έχουμε ένα Ίδρυμα που είναι καλό παρόλο, που δεν βοηθήθηκε στη διάρκεια του χρόνου όσο αντίστοιχα Πανεπιστήμια γιατί είναι ΤΕΙ, έχει φτάσει σε ένα πολύ καλό επίπεδο.

Ο δικός μου ο στόχος είναι όποια εργαλεία μας δοθούν από εδώ και πέρα να τα αξιοποιήσουμε λίγο περισσότερο και πάντα συμμετοχικά. Η άποψή μου είναι ότι οι συνάδελφοι – και το βλέπουμε αυτό – πρέπει να συμμετέχουν σε όλες τις επιτροπές που γίνονται, γίνονται adhoc επιτροπές για οτιδήποτε χρειαστεί και με μεγάλη χαρά συμμετέχουν, εγώ δεν γνώρισα άρνηση από συναδέλφους και αυτό είναι τιμητικό για όλους. Πιστεύω ότι θα τα καταφέρουμε, δεδομένου ότι βρισκόμαστε και σε μία περιοχή που έχει πολλές ιδιαιτερότητες, θα παίζουμε κι ένα ρόλο στην περιοχή πέρα από το ρόλο που θέλουμε να παίζουμε στη χώρα και δεν το κρύβω και διεθνώς χωρίς αυτό να φαίνεται ότι είναι υπερφίαλο, από τη στιγμή που έχουμε διεθνείς συνεργασίες...τι να πω...με όλη την Ευρώπη, με τις ΗΠΑ, με την Ουρουγουάη, Λατινική Αμερική, με τη Ρωσία, με τη Λευκορωσία, δηλαδή έχουμε πάει παντού... δεν πρέπει να κρύβουμε ότι προσπαθούμε να έχουμε και μία διεθνοποίηση με στόχους διεθνείς. Όμως να δούμε και το τοπικό, βρισκόμαστε στον άξονα της Εγνατίας, βρισκόμαστε σε ένα σημείο που δίπλα μας είναι το λιμάνι, βρισκόμαστε σε ένα σημείο που έχει πάρα πολλά να δώσει στην εθνική οικονομία, δίπλα σε μία βιομηχανική ζώνη που πρέπει να ξαναζήσει και νομίζω ότι ο ρόλος μας θα είναι πολλαπλός. Μην παραγνωρίζουμε και άλλα κοινωνικά φαινόμενα, βρισκόμαστε δίπλα στην ‘Ιθάκη’, μπορούμε κι εκεί να προσφέρουμε – και κατά καιρούς έχουμε

προσφέρει βοήθεια ή συνεργασίες μαζί τους, λόγω του ότι έχουμε τη μονάδα, γενικά βλέπουμε δηλαδή τις ευκαιρίες που αναπτύσσονται στο περιβάλλον αυτή τη στιγμή και προσπαθούμε να αξιοποιήσουμε τα δυνατά μας χαρακτηριστικά. Βέβαια επειδή ακριβώς όπως γνωρίζετε, γίνεται αναδιάταξη του χάρτη της ανώτατης Εκπαίδευσης σε όλη τη χώρα, εποχή είναι λίγο δύσκολη και έχει ρίσκα. Παρόλα αυτά είμαστε διατεθειμένοι να τα πάρουμε.

Ερευν.: Εύχομαι να πετύχετε στους στόχους και να πραγματοποιηθεί το όραμά σας.

Απ.: Να είστε καλά, ευχαριστώ, καλή επιτυχία και σε εσάς.

(Τέλος συνέντευξης)

2^ο παράρτημα: Υπουργικές αποφάσεις

Υπουργική Απόφαση Αριθμ. 26412/2017

ΦΕΚ 490/Β/20-2-2017

Πλαίσιο Ποιότητας Προγραμμάτων Σπουδών της ΕΕΚ.

Άρθρο 1

Ορισμοί

α) Γνώση (knowledge): Το αποτέλεσμα αφομοίωσης της πληροφόρησης διαμέσου της μάθησης. Γνώση είναι ένα “σώμα” γεγονότων, θεωριών και πρακτικών το οποίο συνδέεται με το πεδίο της εργασίας ή της μελέτης.

Στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (EQF) η γνώση περιγράφεται ως θεωρητική και/ή τεκμηριωμένη (factual).

β) Δεξιότητες (Skills): Η ικανότητα εφαρμογής της γνώσης και της τεχνογνωσίας για την ολοκλήρωση καθηκόντων ή την επίλυση προβλημάτων.

Στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (EQF) οι δεξιότητες περιγράφονται ως γνωστικές (αναφερόμενες στη χρήση της λογικής, της διαίσθησης και της δημιουργικής σκέψης) ή ως πρακτικές (αναφερόμενες στην χειρωνακτική επιδεξιότητα και τη χρήση μεθόδων, υλικών και εργαλείων).

γ) Ικανότητα (Competence): Η αποδεδειγμένη ικανότητα (ability) χρήσης γνώσης, δεξιοτήτων και προσωπικών, κοινωνικών και μεθοδικών ικανοτήτων σε εργασιακό ή μαθησιακό περιβάλλον με σκοπό την επαγγελματική ή προσωπική εξέλιξη.

Στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (EQF) η ικανότητα περιγράφεται με όρους υπευθυνότητας και αυτονομίας.

δ) Μαθησιακή Ενότητα (Unit): Αποτελεί Συστατικό στοιχείο/μέρος ενός προσόντος/τίτλου που αποτελείται από μια συνεκτική δέσμη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, και η οποία μπορεί ανεξάρτητα να αξιολογηθεί και να πιστοποιηθεί. Οι μαθησιακές ενότητες χρησιμοποιούνται για να “δομήσουν” ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης ή κατάρτισης.

ε) Μαθησιακό Αποτέλεσμα: Είναι η αποτύπωση όλων αυτών που ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει, κατανοεί και μπορεί να επιτελέσει μετά την ολοκλήρωση μιας μαθησιακής διαδικασίας.

Άρθρο 2

Στοχοθεσία - Βασικές Προδιαγραφές Προγραμμάτων Σπουδών της ΕΕΚ

Α) Τα Προγράμματα Σπουδών θα πρέπει να στοχεύουν:

1. στην ανάπτυξη δεξιοτήτων εφαρμογής της γνώσης και επίλυσης προβλημάτων σε αυθεντικά επαγγελματικά περιβάλλοντα,
2. στην απόκτηση προσόντων σύμφωνα με το Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων,
3. στην προσέγγιση και αξιολόγηση της απαραίτητης γνώσης μέσα από ποικίλους εναλλακτικούς τρόπους, ώστε να προσφέρουν ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης σε όλους τους εκπαιδευόμενους, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους (ενδιαφέροντα, κλίσεις, εμπειρίες, ετοιμότητα, μαθησιακό προφίλ, πολιτισμικό υπόβαθρο, ειδικές ανάγκες ή/και αναπηρίες κ.λπ.),
4. στην καλλιέργεια της ικανότητας κάθε μαθητή/μαθήτριας για κριτική προσέγγιση και αξιοποίηση των Τ.Π.Ε.,
5. στη δημιουργία συνθηκών που παρέχουν σε κάθε άτομο τη δυνατότητα της διά βίου μάθησης («μαθαίνω πώς να μαθαίνω», αυτοκατευθυνόμενη μάθηση, επίλυση προβλημάτων κ.τ.ό.),
6. στην ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων και επίλυσης προβλημάτων στο σύγχρονο επαγγελματικό περιβάλλον,
7. στη διαμόρφωση υπεύθυνης επαγγελματικής συνείδησης και ταυτότητας,
8. στην αξιοποίηση τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών μεθόδων αξιολόγησης (π.χ. φάκελος [portfolio] εκπαιδευομένου), που λειτουργούν ανατροφοδοτικά σε σχέση με την επίτευξη των μαθησιακών διδακτικών στόχων και τη βελτίωση της εκπαιδευτικής πράξης,
9. στην καλλιέργεια αξιών συνεργατικότητας και περιβαλλοντικής συνείδησης,
10. στην έμφαση σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας,
11. στην ανάπτυξη δεξιοτήτων καινοτομίας και επιχειρηματικότητας, εξωστρέφειας και προσαρμοστικότητας,
12. στην ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων (soft skills) των εκπαιδευομένων για την εφαρμογή τους στο σύγχρονο επαγγελματικό περιβάλλον, πέραν των απαραίτητων για το σχετικό επάγγελμα γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων,
13. στην προώθηση των αρχών της εκπαίδευσης για την αειφόρο ανάπτυξη,
14. στη διευκόλυνση της πρόσβασης και της παραμονής στο εκπαιδευτικό σύστημα των Ατόμων με Ειδικές Ανάγκες αλλά και γενικότερα των ατόμων που προέρχονται από ευάλωτες κοινωνικές ομάδες,

15. στην προώθηση της διαφάνειας των προσόντων και της κινητικότητας στο πλαίσιο της ΕΕΚ, λαμβάνοντας υπόψη ότι η αναγνώριση προσόντων ανεξαρτήτως του τρόπου που αποκτήθηκαν (μέσω τυπικής, μη τυπικής ή άτυπης μάθησης) συμβάλλει στην ενίσχυση της διαπερατότητας και στη διευκόλυνση της μετάβασης μεταξύ των διάφορων συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης,

16. στην ανάπτυξη θετικών στάσεων απέναντι στη διά βίου μάθηση.

Β) Τα Προγράμματα Σπουδών (Π.Σ.) της ΕΕΚ κινούνται, σε γενικές γραμμές, στο ευρύτερο πλαίσιο των αρχών και σκοπών της γενικής εκπαίδευσης, ταυτόχρονα όμως διαφοροποιούνται όπου αυτό απαιτείται.

Ειδικότερα:

1. Τα Π.Σ. του «Δευτεροβάθμιου και Μεταδευτεροβάθμιου Κύκλου Σπουδών», και του Προπαρασκευαστικού Προγράμματος Πιστοποίησης της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης πρέπει, μεταξύ άλλων, να αποσκοπούν, στο βαθμό του δυνατού, στην ισόρροπη κοινωνική, συναισθηματική, πνευματική και σωματική ανάπτυξη των μαθητών, η οποία προάγεται με κατάλληλα σχεδιασμένα προγράμματα, αναπροσανατολισμό των ποιοτικών χαρακτηριστικών της διδασκαλίας και αξιοποίηση σύγχρονων και κατάλληλων για κάθε περίπτωση παιδαγωγικών/διδασκικών προσεγγίσεων. Στην επίτευξη αυτού του στόχου συμβάλλει αποφασιστικά και η ένταξη στο Π.Σ. δραστηριοτήτων οι οποίες προάγουν την αυτογνωσία, την αυτενέργεια, την υπευθυνότητα, τη δημοκρατική συνείδηση, τη διαλεκτική ικανότητα, τη συνεργατικότητα, τον σεβασμό στη διαφορετικότητα, τη μάθηση μέσω έρευνας και πειραματισμού, την καλλιέργεια μεταγνωστικών δεξιοτήτων, την κριτική σκέψη, τη φαντασία, την αναζήτηση και αξιοποίηση πηγών, την ικανότητα λήψης αποφάσεων, την ευαισθητοποίηση σε κοινωνικά θέματα και τις ανθρωπιστικές αρχές και αξίες.

2. Τα Π.Σ. της Αρχικής και Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης πρέπει να είναι προσαρμοσμένα στις ιδιαιτερότητες του ενήλικου πληθυσμού και να εδράζονται στις βασικές αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων. Επιπροσθέτως, πρέπει να στοχεύουν στην ενεργητική μάθηση, στην ανάπτυξη της κριτικής σκέψης και στη μάθηση μέσα από την πράξη, και να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες των ενήλικων εκπαιδευομένων, οι οποίοι κατά κανόνα έχουν ήδη διαμορφωμένες εκπαιδευτικές και επαγγελματικές εμπειρίες, αποφασίζουν συνειδητά να συμμετάσχουν σε μαθησιακές διαδικασίες και έχουν διαφοροποιημένες προσδοκίες σε σχέση με τη μάθηση, καθώς

επιζητούν να αποκτήσουν ή να αναβαθμίσουν γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που ανταποκρίνονται στα πραγματικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Γ) Κατά το σχεδιασμό των αναλυτικών Π.Σ. θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι εξής παράμετροι:

1. Η πολυμορφία του εκπαιδευόμενου πληθυσμού ως προς τα πολιτιστικά, οικονομικά, κοινωνικά και γεωγραφικά χαρακτηριστικά του αποτελεί πηγή εμπειριών, γνώσεων και δεξιοτήτων, η οποία επιβάλλεται να λαμβάνεται υπόψη ή και να αξιοποιείται στην εκπαιδευτική διαδικασία.

2. Οι ατομικές διαφορές των εκπαιδευόμενων (μαθησιακό προφίλ, ετοιμότητα κ.λπ.), τα ενδιαφέροντά τους και το ιδιαίτερο κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον από το οποίο προέρχονται αποτελούν πηγή εναλλακτικών μεθόδων προσέγγισης και αξιολόγησης της γνώσης.

3. Οι προηγούμενες εμπειρίες εκπαίδευσης και κατάρτισης, όπως και η παράλληλη διδασκαλία άλλων διδακτικών αντικειμένων, είναι αναγκαίο να αλληλοσυμπληρώνονται με τη βαθμιαία εμβάθυνση των γνωστικών αντικειμένων από τάξη σε τάξη, από ενότητα σε ενότητα και από αντικείμενο σε αντικείμενο. Στη διαδικασία αυτή πρέπει να συνδυάζεται η παιδαγωγική ελευθερία κάθε εκπαιδευτικού/εκπαιδευτή με τη συστηματική συνεργασία μεταξύ τους, στο πλαίσιο του συλλόγου διδασκόντων, με στόχο έναν συνεργατικό, κοινοτικού τύπου εκπαιδευτικό οργανισμό θεωρίας και πράξης.

Δ) Επίσης, τα Προγράμματα Σπουδών κρίνεται απαραίτητο:

1. να υποστηρίζουν την πολλαπλότητα των πηγών μάθησης και να προωθούν ενεργητικές, συμμετοχικές, διαλογικές, διερευνητικές-ανακαλυπτικές και αυτοκατευθυνόμενες μορφές μάθησης (με τη μορφή project και με έμφαση στις διεπιστημονικές προσεγγίσεις), με παράλληλους θεσμοθετημένους μηχανισμούς ελέγχου και έγκρισης των πηγών,

2. να προβλέπουν την έλλογη και αποτελεσματική αξιοποίηση των ποικίλων πηγών πληροφόρησης (Διαδίκτυο, ηλεκτρονικές και συμβατικές βιβλιοθήκες κ.ά.),

3. να δημιουργούν και να ενισχύουν τα κίνητρα μάθησης για τον εκπαιδευόμενο αλλά και τις δυνατότητες καινοτόμου δράσης για τον εκπαιδευτικό/εκπαιδευτή,

4. να επιτρέπουν, ανάλογα με το αντικείμενο, να αναπτύσσονται δραστηριότητες οι οποίες θα λαμβάνουν υπόψη τα ενδιαφέροντα και τις εμπειρίες των εκπαιδευόμενων,

5. να ενισχύουν την αυτονομία του εκπαιδευτικού έργου και τον κριτικό αναστοχασμό των εκπαιδευτικών/εκπαιδευτών, μετατοπίζοντας το κέντρο βάρους της

εκπαιδευτικής πράξης από τα αντικείμενα διδασκαλίας στα δρώντα υποκείμενα, στον εκπαιδευτικό/εκπαιδευτή και στον εκπαιδευόμενο,

6. να επικεντρώνονται στο κύριο διδακτικό αντικείμενο με τον περιορισμό της ύλης, με στόχο την πιο ουσιαστική κατανόηση και τη μεγαλύτερη συνάφεια της παρεχόμενης εκπαίδευσης και κατάρτισης με τις πραγματικές και ουσιαστικές ανάγκες της καθημερινής και της μελλοντικής επαγγελματικής ζωής τους,

7. να διέπονται από τις αρχές της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης.

Ε) Τέλος, τα Προγράμματα Σπουδών, εφόσον συντρέχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις, μπορεί να προβλέπουν:

1. την πραγματοποίηση ορισμένων δραστηριοτήτων εκπαίδευσης και κατάρτισης σε διαφορετικά περιβάλλοντα και χώρους πέραν του σχολείου, όπως κοινωνικούς φορείς, επιχειρήσεις, εκπαιδευτικά κέντρα κ.λπ.,

2. τη συμμετοχή σε ορισμένες μαθησιακές δραστηριότητες, πέραν του εκπαιδευτή, και στο βαθμό που αυτό κρίνεται απαραίτητο, και εισηγητών από κλαδικές/επαγγελματικές ενώσεις, κοινωνικούς εταίρους, επιμελητήρια, επιχειρήσεις, άλλα σχολεία (επιμόρφωση μεταξύ ομοτίμων), Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης κ.λπ.

ΣΤ) Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο, τα Προγράμματα Σπουδών της ΕΕΚ: Περιλαμβάνουν σαφώς διατυπωμένα επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα.

1. Τα μαθησιακά αποτελέσματα ορίζουν το προσδοκώμενο αποτέλεσμα της μάθησης, ανεξαρτήτως του τρόπου απόκτησής της, και αναφέρονται σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που ένας εκπαιδευόμενος αναμένεται να κατέχει, να κατανοεί και είναι ικανός να εφαρμόσει μετά την επιτυχή ολοκλήρωση μιας μαθησιακής διαδικασίας, σε ευθυγράμμιση με το αντίστοιχο Εθνικό Επίπεδο Προσόντων.

2. Παρέχουν την δυνατότητα ανάπτυξης περισσότερο μαθητοκεντρικών προσεγγίσεων, επιτρέποντας στους εκπαιδευτικούς φορείς μεγαλύτερη ευελιξία και αυτονομία σε τοπικό επίπεδο ως προς τον τρόπο οργάνωσης και υλοποίησης των προγραμμάτων τους. Η ευελιξία αυτή στοχεύει κυρίως στην αξιοποίηση των κοινωνικών και εργασιακών (άμεσων ή έμμεσων) εμπειριών των εκπαιδευόμενων για την καλύτερη προσέγγιση της γνώσης, μέσα από αυθεντικές κοινωνικές και εργασιακές δραστηριότητες.

3. Επιτρέπουν τον κατάλληλο επιμερισμό της διδακτέας ύλης στο συνολικό πλαίσιο της ΕΕΚ.

4. Περιλαμβάνουν διδακτέα ύλη, προσδιορισμό του συνόλου των απαιτούμενων διδακτικών ωρών για την κάλυψή της και κατανομή τους ανά βασική ενότητα μαθησιακών αποτελεσμάτων. Η διδακτέα ύλη των μαθημάτων εργαστηριακής εκπαίδευσης συνοδεύεται από παράρτημα, που περιγράφει τον απαιτούμενο εργαστηριακό εξοπλισμό για την υλοποίησή τους.
5. Περιλαμβάνουν ωρολόγιο πρόγραμμα με διδακτέα ύλη διαμορφωμένη, σύμφωνα με τα επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα κάθε μαθήματος. Η διδακτέα ύλη των μαθημάτων εργαστηριακής εκπαίδευσης ή μέρος της μπορεί να στηρίζεται σε βασικές δομές επαγγελματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες συνοδεύονται από παράρτημα, στο οποίο περιγράφεται ο απαιτούμενος εργαστηριακός εξοπλισμός για την υλοποίησή τους.
6. Περιλαμβάνουν οδηγίες και μεθόδους διδασκαλίας, συμπεριλαμβανομένων και των διδακτικών τεχνικών, των μεθόδων διδασκαλίας και των ενδεδειγμένων εποπτικών μέσων.
7. Παρέχουν κατευθύνσεις για την πρακτική άσκηση (φορείς που μπορούν να επιλέγονται για πρακτική άσκηση ανά ειδικότητα) και κάνουν αναφορά στη μαθητεία, για την οποία διαμορφώνεται ειδικό πρόγραμμα ανά ειδικότητα.
8. Προβλέπουν «ευέλικτη ζώνη», στο πλαίσιο της οποίας μπορούν να αξιοποιηθούν, ανάλογα με την τάξη/το επίπεδο σπουδών (με μεγάλη ευελιξία στα Π.Σ. ΙΕΚ, μικρότερη στη Μαθητεία και ακόμη μικρότερη στις τάξεις του ΕΠΑΛ), οι τοπικές προσλαμβάνουσες/εμπειρίες για την προσέλκυση του ενδιαφέροντος των μαθητών με βάση την πρακτική εφαρμογή των περιγραφόμενων στο ΠΣ, οι ατομικές εμπειρίες, ενδιαφέροντα, κλίσεις και ανάγκες των μαθητών, οι τοπικές ανάγκες της κοινωνίας και της εργασίας για καλύτερη σύνδεση του σχολείου με αυτές.
9. Περιλαμβάνουν διαδικασία και κριτήρια αξιολόγησης των Μαθησιακών Αποτελεσμάτων για κάθε ενότητα μαθησιακών αποτελεσμάτων. Οι προτεινόμενες μέθοδοι θα πρέπει να αποτιμούν αντικειμενικά και αξιόπιστα την επίτευξη των προδιαγεγραμμένων μαθησιακών αποτελεσμάτων, σύμφωνα και με το ισχύον νομικό πλαίσιο και τους κανονισμούς λειτουργίας των φορέων.
10. Περιγράφουν τα απαραίτητα προσόντα των εκπαιδευτικών/εκπαιδευτών καθώς και πρόβλεψη και κατευθύνσεις σε ζητήματα επιμόρφωσής τους
11. Παρέχουν ενδεικτική βιβλιογραφία/αρθρογραφία.
12. Παραθέτουν τις προϋποθέσεις παρακολούθησης του Π.Σ.

Ζ) Τα Προγράμματα Σπουδών λαμβάνουν υπόψη στη διαμόρφωσή τους τις κατευθύνσεις του ευρωπαϊκού συστήματος πιστωτικών μονάδων για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (ECVET).

Η) Για τη διαμόρφωση των Προγραμμάτων Σπουδών κάθε τομέα και ειδικότητας λαμβάνονται υπόψη, εφόσον υπάρχουν, τα σχετικά επαγγελματικά περιγράμματα που πιστοποιούνται από τον Εθνικό Οργανισμό Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.). Προτείνεται η διατύπωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων να πραγματοποιείται λαμβάνοντας υπόψη τις Κύριες και τις Επιμέρους Επαγγελματικές Λειτουργίες που περιέχονται στα αντίστοιχα Επαγγελματικά Περιγράμματα.

Η επιλογή, η ανάπτυξη και η πιστοποίηση των Επαγγελματικών Περιγραμμάτων θα αξιοποιεί τα δεδομένα του Μηχανισμού Διάγνωσης Αναγκών και θα λαμβάνει υπόψη τις εθνικές προτεραιότητες.

Θ) Στα πλαίσια της πρόνοιας για αλληλοσυμπληρωματικότητα και εναλλακτικές διαδρομές μάθησης, τα Προγράμματα Σπουδών θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τη δυνατότητα κατάταξης αποφοίτων σε συναφείς ειδικότητες και να διευκολύνουν την κινητικότητα μεταξύ συναφών ειδικοτήτων.

Επιπλέον, θα πρέπει να επιτυγχάνεται η ευθυγράμμιση των προγραμμάτων συναφών ειδικοτήτων μεταξύ των συστημάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και αρχικής και συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης.

Επιπροσθέτως, το περιεχόμενο των Γενικών Μαθημάτων των Α.Π.Σ. της επαγγελματικής εκπαίδευσης μπορεί να διαφοροποιείται σε σχέση με εκείνο των Γενικών Λυκείων ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε Τομέα/Ειδικότητας, θα διατηρεί όμως τα αντίστοιχα επίπεδα ισοτιμίας σε ό,τι αφορά την πρόσβαση στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.

3^ο παράρτημα

Εισαγωγικό σημείωμα μεθόδου ανάπτυξης κοινωνικών δεξιοτήτων

www.rutgers.edu/academic

Rutgers University MOSAIC MODEL

A systematic social, emotional, and character development program called MOSAIC (Mastering Our Skills and Inspiring Character)—with the assistance of Rutgers University’s Social-Emotional and Character Development (SECD) Lab. Elias Maurice is a codirector of this program. The SECD Lab collaborated with Watters School to develop opportunities for students at the school to clarify their sense of positive purpose and develop social and emotional learning skills to support their purpose, and to provide opportunities for the youths to engage in social action for their classrooms, school, and larger community.