



**ΠΑΝΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ
ΠΟΛΙΤΙΚΗ

**Αξιολόγηση του ρόλου του διευθυντή στη διοίκηση
σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: Η
περίπτωση της διοίκησης των δημοτικών σχολείων της
Αρτέμιδας**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ανδρέας Αναστάσιος

Τριμελής εξεταστική επιτροπή:
Κ. Δημουλάς, Λέκτορας, Επιβλέπων
Δ. Παπαδοπούλου, Επίκουρος Καθηγήτρια
Ν. Φωτόπουλος, Λέκτορας

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2012

Copyright © Αναστάσιος Ανδρεάς, 2012.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

*Στην οικογένειά μου,
στη Μαρία Πολίτη
και σε όσους με στήριξαν
και πιστεύουν σε μένα.*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα εν συντομία να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στη διευκόλυνση της εκπόνησης της εργασίας αυτής.

Αρχικά οφείλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στο Λέκτορα του Τμήματος Κοινωνικής Πολιτικής κ. Κ. Δημουλά ο οποίος ως επιβλέπων καθηγητής της παρούσης διπλωματικής εργασίας υπήρξε πολύτιμος σύμβουλος καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησής της.

Στους έντεκα συναδέλφους εκπαιδευτικούς των δημοτικών σχολείων της Αρτέμιδας που αφιέρωσαν χρόνο και με προθυμία και ειλικρίνεια έδωσαν τα απαραίτητα στοιχεία μέσω των συνεντεύξεων προκειμένου να υλοποιηθεί η ερευνητική μελέτη.

Επίσης, ξεχωριστά κρίνω απαραίτητο να ευχαριστήσω και τους πέντε διευθυντές των σχολείων, που βοήθησαν στην έρευνα παραχωρώντας μου συνέντευξη λίγες μέρες πριν το πέρας του σχολικού έτους, σε μία περίοδο γεμάτη υποχρεώσεις για τους ίδιους και πραγματικά επιβαρυνόμενο πρόγραμμα.

Ακόμα θα ήθελα να ευχαριστήσω τα δύο ακόμα μέλη, εκτός του επιβλέποντος, της τριμελούς επιτροπής την κα. Δ. Παπαδοπούλου, Επίκουρο Καθηγήτρια του Τμήματος Κοινωνικής Πολιτικής και διδάσκουσα στο Π.Μ.Σ του τμήματος και τον κ. Ν. Φωτόπουλο, Λέκτορα του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών της Φλώρινας.

Κλείνοντας, ευχαριστώ ειλικρινά τους γονείς μου και τις δύο αδερφές μου Αγγέλα και Θάλεια για την υπομονή και συμπαράστασή τους καθώς και την κα. Μ. Πολίτη για την πολύτιμη βοήθειά της σε διαδικαστικά θέματα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Θεωρητικό πλαίσιο.....	7
1.1 Το σχολικό κλίμα.....	7
1.2 Το αποτελεσματικό σχολείο, ιστορική αναδρομή.....	13
1.3 Χαρακτηριστικά και ρόλοι του Διευθυντή Δημοτικού Σχολείου.....	15
1.4 Σχέση Διευθυντή Δημοτικού Σχολείου και Συλλόγου Διδασκόντων.....	25
1.5 Σχέση Διευθυντή Δημοτικού Σχολείου και μαθητών.....	28
1.6. Σχέση Διευθυντή Δημοτικού Σχολείου και φορέων.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Ερευνητικό Μέρος.....	30
2.1 Περίγραμμα Έρευνας.....	30
2.2 Οι απόψεις διευθυντών και δασκάλων για τους ρόλους του διευθυντή του δημοτικού σχολείου.....	36
2.3 Ιεράρχηση των ρόλων του διευθυντή του δημοτικού σχολείου από διευθυντές και δασκάλους.....	61
ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	82
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ1–ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΡΤΕΛΩΝ.....	84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ2–ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΜΕΝΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ.....	95

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα της παρούσης εργασίας αναφέρεται σε μία εκτίμηση – αξιολόγηση της διοίκησης των σχολικών μονάδων της περιοχής της Αρτέμιδας της Αττικής. Κυρίως εξετάζεται ο ρόλος του διευθυντή στη διοίκηση ως κύριος παράγων της διοίκησης του εκπαιδευτικού οργανισμού. Στη συγκεκριμένη εργασία επιχειρείται η ανάδειξη του τρόπου διοίκησης των δημοτικών σχολείων, των παραμέτρων που επηρεάζουν τις συνθήκες του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου, τους φορείς που επιδρούν στη διεξαγωγή εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών και κοινωνικών διαδικασιών που αφορούν το δημοτικό σχολείο. Τόσο μέσα από το νομοθετικό πλαίσιο του ελληνικού κράτους, όσο και μέσα από αναφορές βιβλιογραφικές για την επιρροή που ασκεί ο διευθυντής στο συνολικό αποτέλεσμα που φέρει το σχολείο, δίνονται σαφείς ενδείξεις για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που η διεύθυνση ενός σχολείου καλείται να φέρει σε πέρας.

Στο Α μέρος της εργασίας παρουσιάζονται ρόλοι και αρμοδιότητες του σύγχρονου διευθυντή της σχολικής μονάδας. Επίσης αναφέρονται οι ιδιαιτερότητες που συνδυάζονται σαν απαιτήσεις του σχολικού χώρου. Παρατίθενται στοιχεία σχετικά με τις δυσκολίες που ενδεχομένως αντιμετωπίζουν διευθυντές και εκπαιδευτικοί στο σχολείο και επισημαίνεται το πώς πρέπει να δρα ο διευθυντής σε διάφορες καταστάσεις, καθώς και πώς να αλληλεπιδρά με όλους εκείνους τους φορείς, εσωτερικούς και εξωτερικούς που εμπλέκονται.

Όσον αφορά το Β μέρος που έπεται, πρόκειται για ανάλυση των συνεντεύξεων που παραχώρησαν οι ερωτηθέντες διευθυντές και εκπαιδευτικοί των δημοτικών σχολείων της Αρτέμιδας. Εδώ γίνεται προσπάθεια να δοθεί εικόνα σαφής των δημοτικών σχολείων της περιοχής, καθώς επίσης να αναδειχθεί ο τρόπος διοίκησης και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ όλων των άμεσα ενδιαφερομένων. Επιπλέον, αναλύεται ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας και των δεδομένων της.

Τους πίνακες και την ανάλυση ακολουθούν τα γενικά συμπεράσματα της μελέτης. Τελευταία παρατίθενται παραρτήματα: 1) με το υλικό που δόθηκε προς σχολιασμό και 2) τις απομαγνητοφωνημένες, αυτούσιες συνεντεύξεις των διευθυντών και εκπαιδευτικών που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς και διευθυντές που με προθυμία βοήθησαν στην διεξαγωγή της έρευνας αυτής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Θεωρητικό Πλαίσιο

1.1 Το σχολικό κλίμα

Στο παρόν μέρος της εργασίας προσεγγίζεται το θεωρητικό πλαίσιο για το ποιος είναι ο ρόλος του διευθυντή ως βασικού συντελεστή της σχολικής μονάδας. Ειδικότερα πώς αυτός επηρεάζει ως ηγετική μορφή το κλίμα του δημοτικού σχολείου σε σχέση με το μοντέλο διοίκησης που ασκεί, καθώς επίσης πώς χειρίζεται τους πολλαπλούς του ρόλους. Τέλος, επιχειρείται να εκτεθούν βασικές αρχές που αφορούν τη διαδικασία της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής μονάδας.

Η έννοια του σχολικού κλίματος είναι πολύ σημαντική για κάθε σχολική μονάδα. Κάθε μονάδα έχει τα δικά της χαρακτηριστικά που την κάνουν να ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα σχολεία. Το σχολικό κλίμα καθορίζεται από το περιβάλλον και τις συνθήκες όπως ο τύπος, η δυναμικότητα του σχολείου, το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο των μαθητών, η περιοχή στην οποία βρίσκεται καθώς και ατομικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στη ζωή του σχολείου. Σύμφωνα με τους Hoy και Miskel¹ το σχολικό κλίμα είναι για μία σχολική μονάδα ό,τι είναι η προσωπικότητα για τον άνθρωπο. Σύμφωνα με τους Beare, Caldwell και Millikan (1998)² το σχολικό κλίμα ορίζεται ως το σύνολο των δυναμικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ψυχολογικών, ακαδημαϊκών και φυσικών παραμέτρων του σχολικού περιβάλλοντος και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ψυχική διάθεση των εκπαιδευτικών για την εκτέλεση του εκπαιδευτικού τους έργου (ψυχολογικό κλίμα), τον ενθουσιασμό των εκπαιδευτικών για το εκπαιδευτικό και το διδακτικό τους έργο (συναισθήματα, στάσεις), την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών στο έργο τους (διεκπεραίωση συγκεκριμένης εργασίας σε καθορισμένο χρόνο), την επίτευξη των στόχων τους κατά τρόπο αποτελεσματικό και γενικά την όλη τους απόδοση στο εκπαιδευτικό τους έργο. Κατά τους Sergiovani και Starrat (1998)³ σχολικό κλίμα είναι η ατμόσφαιρα που επικρατεί σε κάθε εκπαιδευτήριο και σχετίζεται με άτομα που εμπλέκονται σε αυτό και αποτελεί τη βάση για προβλέψεις εκπαιδευτικών

¹ Σαϊτης , Χ., *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*, Αθήνα 2002, 136.

² Σαϊτης , Χ., *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*, Αθήνα 2002, 136 .

³ Μυλωνά, Ζ. Δ., *Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική Μονάδα: Απόψεις και στάσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*, Θεσσαλονίκη (Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε) 2005, 57-58.

αποτελεσμάτων. Πολλοί επίσης ερευνητές θεωρούν πως η έννοια του κλίματος έχει άμεση σχέση με την έννοια της κουλτούρας. Το σχολικό κλίμα θα μπορούσε συνεπώς να θεωρηθεί ως ένα υποσύνολο της κουλτούρας. Όπως σημειώνουν οι Hoy και Miskel: «*Οργανωσιακή κουλτούρα είναι το σύνολο των αξιών, ο τρόπος σκέψης και οι στάσεις που διέπουν τα μέλη μίας οργάνωσης και διδάσκονται στα νέα μέλη. Εκφράζεται σε δύο επίπεδα: α. Η εμφανής κουλτούρα. Είναι οι μέθοδοι εκτέλεσης έργων και τρόποι συμπεριφοράς. Εκφράζεται με εμφανή στοιχεία όπως τελετές, σλόγκαν, διευθέτηση χώρων. β. Η αφανής που αφορά αυτά που δε φαίνονται εύκολα, δηλαδή προσωπικές αξίες, «πιστεύω», στάσεις, συναισθήματα, τρόπους σκέψης*». ⁴

Μέσα στις βασικές παραμέτρους του σχολικού κλίματος είναι η συνεργασία των εκπαιδευτικών. Η συνεργασία αποτελεί ανώτερη μορφή κοινωνικής διαδικασίας, η οποία συμβάλλει θετικά στην ανάπτυξη ανθρώπινων σχέσεων και στη σταθεροποίηση δεσμών των μελών των ομάδων. Τα βασικά στοιχεία της αποτελεσματικής συνεργασίας είναι τρία: η θετική αλληλεξάρτηση, η προωθητική αλληλεπίδραση και οι κοινωνικές δεξιότητες. Όσον αφορά τη θετική αλληλεξάρτηση, αποτελεί έναν κοινό συντονισμό προσπαθειών για την επίτευξη κοινών μαθησιακών σκοπών. Η προωθητική αλληλεπίδραση είναι τόσο παροχή βοήθειας όσο και προσπάθεια επηρεασμού των υπόλοιπων μελών της ομάδας. Τέλος, η ανάπτυξη και η καλλιέργεια δεξιοτήτων, οι δεξιότητες δηλαδή επικοινωνίας, η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις θεωρούνται απαραίτητες, αφού συμβάλλουν στη συνεργατική συμπεριφορά της ομάδας.

Οι σχέσεις που αναπτύσσουν με συναδέλφους τους οι εκπαιδευτικοί αναμφίβολα δημιουργούν αμοιβαία εμπιστοσύνη και αίσθημα συλλογικής ευθύνης των μελών της σχολικής μονάδας. Η καλή συνεργασία και η αποτελεσματική επικοινωνία των μελών του διδακτικού προσωπικού αποτελεί αναγκαιότητα για την ανάπτυξη της συλλογικότητας στο σχολείο. Η συνεργατική σχολική συμπεριφορά συνεισφέρει στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων. Η συνεργασία εμφανίζεται σε έρευνες να είναι εποικοδομητική τόσο στην ανάπτυξη των σχολικών μονάδων όσο και στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και της ψυχικής υγείας των μαθητών, των εκπαιδευτικών και των διευθυντών. Όταν υπάρχει θετικό κλίμα μεταξύ της διεύθυνσης και των εκπαιδευτικών έχουμε σαν αποτέλεσμα μία άρτια λειτουργία της σχολικής μονάδας. Η καλή συνεργασία πρέπει να αποτελεί κύριο

⁴ Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ., *Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Θεσσαλονίκη (Ανικούλα) 1997, 85-86.

στόχο του διευθυντή/διευθύντριας. Ακριβώς εξαιτίας της διαφορετικότητας κάθε μονάδας, ατόμου θα πρέπει να υπάρχει αντίστοιχη προσωπική συμπεριφορά προς τον καθένα σεβόμενος έτσι τα ατομικά θέματα. Με πνεύμα συνεργασίας και αλληλεγγύης μόνο θα εξασφαλίσει η διεύθυνση του σχολείου τη μέγιστη απόδοσή του.

Ο J.Dewey ήταν από τους πρώτους που είχε επισημάνει τη σπουδαιότητα του σχολείου στην εκπαίδευση των μαθητών για συνεργατικό και δημοκρατικό τρόπο ζωής. Υποστήριζε πως για να μάθουν οι άνθρωποι τη συνεργασία θα πρέπει να τη βιώσουν πρώτα μέσα στο σχολείο. Το σχολείο πρέπει να είναι «*τόπος εργασίας, επικοινωνίας, συναναστροφής, ομαδικής εργασίας και ενεργού συμμετοχής*».⁵

Ο διευθυντής ενεργεί έτσι ώστε ως πρώτος μεταξύ ίσων να προωθεί προσπάθειες ώστε το όραμα των μελών της σχολικής μονάδας να γίνεται πράξη. Βάσει του μοντέλου αυτού, κύριοι άξονες εργασίας είναι: α) η ομαδικότητα, β) η συνεργασία, γ) η υπευθυνότητα, δ) η εμπιστοσύνη και ε) η συμμετοχικότητα στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Ο διευθυντής αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας ως ηγετική φυσιογνωμία στη σχολική μονάδα. Ουσιαστικά λοιπόν, ο διευθυντής, οφείλει να μετατρέψει το σχολείο σε μία κοινότητα προσώπων που θα αλληλοεπηρεάζονται και όπου διδακτικό προσωπικό και μαθητές, σχολείο και κοινότητα θα συνεργάζονται για την επίτευξη τόσο των ειδικών όσο και γενικών σκοπών της παιδείας.⁶

Σε συστηματική έρευνα που έγινε για το ελληνικό δημοτικό⁷, δημιουργούνται τέσσερα είδη οργανωτικού κλίματος για το σχολείο βάσει του βαθμού συναδελφικότητας, οικειότητας και αποστασιοποίησης σε συνδυασμό με το υποστηρικτικό, καθοδηγητικό και περιοριστικό στυλ ηγεσίας του διευθυντή:

α) Το ανοιχτό κλίμα, στο οποίο υπάρχει αρμονική συνεργασία των εκπαιδευτικών με έντονο αίσθημα επαγγελματικής ευθύνης και πλήρη στήριξη του διευθυντή που χαρακτηρίζεται από χαμηλή κατευθυντική στάση και περιορισμούς.

β) Το κλειστό κλίμα, στο οποίο ο διευθυντής κυρίως δίνει κατευθύνσεις και θέτει περιορισμούς και δεν προωθεί τόσο τις πρωτοβουλίες από τους εκπαιδευτικούς με αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί να αδιαφορούν και να απομονώνονται.

γ) Το κλίμα αποστασιοποίησης, στο οποίο οι εκπαιδευτικοί έχουν χαμηλό βαθμό συνεργατικότητας, επαγγελματικής στάσης και οικειότητας. Ο διευθυντής διακρίνεται

⁵ Πασιαρδή, Γ., *Το σχολικό κλίμα*, Αθήνα (Τυπωθήτω) 2001, 52-60.

⁶ Μυλωνά, Ζ. Δ., *Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική Μονάδα: Απόψεις και στάσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*, Θεσσαλονίκη (Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε) 2005, 70-71.

⁷ Πασιαρδή, Γ., *Το σχολικό κλίμα*, Αθήνα (Τυπωθήτω) 2001, 27-29.

για χαμηλό βαθμό περιορισμών και κατευθυντικής στάσης αλλά υψηλό βαθμό υποστήριξης.

δ) Το κλίμα ενεργού εμπλοκής, στο οποίο οι εκπαιδευτικοί είναι αφοσιωμένοι και ανοιχτοί στο εκπαιδευτικό τους έργο αγνοώντας την κλειστή συμπεριφορά του διευθυντή τους.

*«Η διοίκηση, το management των σχολικών μονάδων, μπορεί να οριστεί ως η συνεχής και δυναμική διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική προσπάθεια, ώστε οι αποφάσεις, οι ενέργειες και τα προϊόντα της γνώσης να είναι αποτελεσματικά».*⁸ Η διοίκηση αφορά τη λήψη αποφάσεων, τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο κάθε λειτουργίας του σχολείου. Κάθε διευθυντής σχολικής μονάδας έχει δικό του σύστημα εργασίας και συγκεκριμένες σκέψεις για την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας που μοιράζεται με τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέλη. Η σχολική μονάδα, αν διαμορφώσει κοινό όραμα, ξέρει την κατεύθυνση εκείνη προς την οποία πρέπει να κινηθεί. Η διοίκηση είναι σύνθετη κατάσταση και δεν είναι εύκολη υπόθεση. Ο ανθρώπινος παράγων που καλείται ο διευθυντής/η διευθύντρια της εκπαιδευτικής μονάδας να διευθύνει, είναι ένα σύνολο του οποίου και ο ίδιος/ή ίδια είναι μέρος και αυτό εκ των πραγμάτων καθιστά το έργο της διεύθυνσης αρκετά δύσκολο.

Ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα είναι κάτι δύσκολο. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που πρέπει να συνυπολογιστούν και πολλές διαφορετικές προσωπικότητες που αλληλεπιδρούν. Έτσι και για τη σχολική μονάδα χρειάζεται προσπάθεια προκειμένου να επιτευχθούν αρμονικές σχέσεις μεταξύ των μελών. Οι ενέργειες του διευθυντή που είναι υπεύθυνος για το εργασιακό περιβάλλον των εκπαιδευτικών πρέπει να είναι τέτοιες ώστε να προωθούν την ισορροπία και τη συνεργασία. Η μισή μέρα του εκπαιδευτικού άλλωστε περνά μέσα στο σχολείο και είναι σημαντικό πολύ να νιώθει άνετα, ώστε παράλληλα να αποδίδει στο διδακτικό του έργο τα μέγιστα, αλλά και στις εξωδιδακτικές εργασίες, να είναι συνεργάσιμος προς όφελος του συνόλου.

Ο διευθυντής ηγέτης, λοιπόν, βάζοντας σε τάξη τις εργασίες και δράσεις του σχολείου πρέπει να επιμείνει σε τρία σημεία: να ενδιαφερθεί για την καλύτερη

⁸ Μυλωνά, Ζ. Δ., *Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική Μονάδα: Απόψεις και στάσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*, Θεσσαλονίκη (Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε) 2005, 75.

δυνατή συνεργασία με τους διδάσκοντες, να κρατήσει μία ουσιαστική επικοινωνία με τους μαθητές και να συμβάλλει στο καλύτερο κλίμα μέσα στο σύλλογο διδασκόντων. Ο ανθρώπινος παράγων πρέπει να είναι στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος ενός διευθυντή – ηγέτη.

Ο αποτελεσματικός τύπος διευθυντή είναι στη διοίκηση (management) εκείνος που θα εκπληρώσει, ακολουθώντας τις αρχές του management, τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας. Η πρώτη αρχή της διεύθυνσης αναφέρεται στο σκοπό ενώ οι υπόλοιπες στη διαδικασία πραγματοποίησης. Η αρχή που αναφέρεται στο σκοπό είναι η αρχή της αρμονίας των στόχων. Είναι σημαντικό να εξασφαλίζεται η αρμονία των στόχων των ατόμων με αυτούς της εκπαιδευτικής μονάδας. Μέσω της επίτευξης των στόχων της εκπαιδευτικής μονάδας πρέπει να πραγματώνονται και οι στόχοι των διδασκόντων.

Οι αρχές που αφορούν τη διαδικασία της πραγματοποίησης της διεύθυνσης είναι τρεις. Η αρχή της ενότητας της εντολής είναι μία από αυτές. Κάθε εκπαιδευτικός είναι υπεύθυνος απέναντι σε ένα και μόνο προϊστάμενο. Η αρχή της άμεσης εποπτείας σημαίνει την άμεση εποπτεία από την ίδια τη διεύθυνση του σχολείου στο έργο και στο προσωπικό. Η αρχή της ποικιλίας των μεθόδων εποπτείας σχετίζεται με τις ποικίλες εργασίες που ανατίθενται στο διδακτικό προσωπικό και είναι περισσότερο αποτελεσματικές αν ποικίλλουν ανάλογα με το άτομο και το έργο που πρέπει να επιτελέσει. Άλλη εποπτεία απαιτείται για έργο διοικητικό και άλλη για εκπαιδευτικό.

Η διαμόρφωση της διεύθυνσης του σχολείου πραγματοποιείται σε δύο επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο είναι δομικό-οργανωτικό. Αυτό αφορά το πως οριοθετείται θεσμικά το σχολείο ως ενιαίο οργανωτικό σύνολο. Το σχολείο λειτουργεί βάσει ενός πλαισίου προδιαγεγραμμένου, από το οποίο απορρέουν οι κανόνες λειτουργίας και οι σχέσεις της σχολικής μονάδας με τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης. Το άλλο επίπεδο είναι ατομικό και διαπροσωπικό. Αυτό αφορά το πώς οι διευθύνοντες αντιλαμβάνονται το έργο τους και πώς το επιτελούν μέσα στο σχολικό πλαίσιο. Το επίπεδο αυτό είναι η πολιτισμική όψη της σχολικής μονάδας, ο τρόπος που αντιλαμβάνονται τα μέλη της το ρόλο τους μέσα σε αυτήν καθώς και τους σκοπούς του σχολείου. Η άσκηση της διεύθυνσης ποικίλλει από σχολείο σε σχολείο ανάλογα με τις διαφορές στην κουλτούρα του κάθε σχολείου και της κοινότητας.

Και στις δύο αυτές διαστάσεις, δομική και πολιτισμική, φαίνεται πως εμπλέκεται η ηγεσία. Για την άσκηση της ηγεσίας στο σχολείο υπάρχουν κυρίως δύο μοντέλα.

Στη δεκαετία του 1980 επικράτησε η άποψη πως για την αποτελεσματικότητα του σχολείου, ο άνθρωπος-κλειδί είναι ο ηγέτης του, δηλαδή ο διευθυντής. Κατά τη θεωρία αυτή, ο αποτελεσματικός ηγέτης περιγράφεται ως ορθολογιστής και πραγματιστής, ο οποίος θέτει τους κατάλληλους στόχους και βρίσκει τις καλύτερες λύσεις για το σχολείο. Στην περίπτωση που κάποια λύση δε λειτουργεί σύμφωνα με τα προσδοκώμενα, ο ηγέτης προτείνει άλλη με στόχο την επιτυχία. Το μοντέλο αυτό με κάποιο τρόπο υπονοεί πως η σημασία του διευθυντικού ρόλου πηγάζει από τη θέση του.

Από έρευνες περίπτωσης όμως (case studies)⁹ αποτελεσματικών σχολείων απορρέει ένα δεύτερο μοντέλο το οποίο υπονοεί πως η ηγεσία περιορίζεται σε σημαντικό βαθμό από το πολιτισμικό πλαίσιο. Αντίθετα με την προηγούμενη θεωρία, εδώ υποστηρίζεται πως δεν υπάρχουν γενικά, αποδεκτά χαρακτηριστικά «καλού» σχολείου. Το πολιτισμικό πλαίσιο επιδρά στον καθορισμό των στόχων αλλά και στην ιεράρχησή τους. Επομένως η συμπεριφορά ενός ηγέτη αποτελεσματικού δε μπορεί να υπάγεται σε προδιαγραφές. Ο ηγέτης ακολουθεί δράσεις ανάλογα και με το πλαίσιο και όχι τόσο σαφώς προσδιορισμένα καθήκοντα. Θεωρείται γενικά πάντως πως ο διευθυντής παίζει άμεσο ή έμμεσο ρόλο στην εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μονάδα.

Για την ομαλή λειτουργία του σχολείου όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό έχει ευθύνη. Όμως τη μεγαλύτερη ευθύνη επωμίζεται ο διευθυντής. Ο διευθυντής πρέπει να γνωρίζει και να τηρεί βασικές αρχές διοίκησης, συνυπολογίζοντας και τον ανθρώπινο παράγοντα. Στο σημείο αυτό πρέπει να διευκρινιστεί πως δεν είναι εκείνος στον οποίο η διευθυντική θέση παρέχει μία νόμιμη εξουσία, αλλά εκείνος που συγκεντρώνει εξαιρετικές ικανότητες για θετικές επιδόσεις.

⁹ Παπαναούμ, Ζ., *Η διεύθυνση του σχολείου*, Θεσσαλονίκη (Αφοί Κυριακίδη) 1995, 43.

1.2 Το αποτελεσματικό σχολείο, ιστορική αναδρομή

Στο τέλος της δεκαετίας του '70 και στις αρχές της δεκαετίας του '80, οι ερευνητές του κινήματος των αποτελεσματικών σχολείων όπως οι Weber, Summers, Wolfe, Hoover, Lezotte, Passalacqua, Brookover, Edmonds, Rutter, Gregory, Madaus, Murnane, Cohen, Mackenzie, Purkey, Smith, Lipsitz, Cohn, Rosenholtz, Stedman καταλήγουν στην παρουσίαση καταλόγων με τα χαρακτηριστικά τους.¹⁰ Οι κατάλογοι αυτοί φαίνεται να συμφωνούν σε πέντε τουλάχιστον σημεία: 1) την ισχυρή άσκηση ηγεσίας, 2) την έμφαση στους εκπαιδευτικούς στόχους, 3) τις υψηλές προσδοκίες, 4) το υγιές και πειθαρχημένο περιβάλλον και 5) τη συχνή ενίσχυση της σχολικής επίδοσης.¹¹

Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν αργότερα από ερευνητές όπως οι Mortimore, Hill, Doolaard, Knuver, Doolaard, Scheerens αναδεικνύουν δεκατρείς παράγοντες των αποτελεσματικών σχολείων: 1) επίτευξη, προσανατολισμός και υψηλές προσδοκίες: εστίαση στην πραγμάτωση βασικών αντικειμένων, υψηλές προσδοκίες, αρχεία απόδοσης μαθητών, 2) εκπαιδευτική ηγεσία: ο διευθυντής διαθέτει γενικές δεξιότητες ηγεσίας, παρέχει πληροφορίες, συντονίζει, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, συμβουλεύει, αξιολογεί, παρέχει ηγεσία εκπαιδευτικού χρόνου, 3) ομοφωνία και συνοχή του προσωπικού: συχνές συναντήσεις του προσωπικού, συνεργασία, ικανοποίηση από τη συνεργασία, 4) ποιότητα του αναλυτικού προγράμματος / ευκαιρίες για μάθηση: καθορισμός των προτεραιοτήτων του αναλυτικού προγράμματος, επιλογή μεθόδων και διδακτικών βιβλίων, ικανοποίηση από το αναλυτικό πρόγραμμα, 5) σχολικό κλίμα: πειθαρχημένο περιβάλλον, κανόνες, ανταμοιβές, κλίμα καλών εσωτερικών σχέσεων, αξιολόγηση των ρόλων, των στόχων, της ικανοποίησης από την εργασία, 6) δυναμική αξιολόγησης: έμφαση στην αξιολόγηση, επιλογή για χρήση συστημάτων αξιολόγησης, τήρηση αρχείου απόδοσης μαθητών, 7) συμμετοχή γονέων: έμφαση στη συμμετοχή γονέων, 8) κλίμα τάξης: σχέσεις μέσα στην τάξη, στάση απέναντι στην εργασία, ικανοποίηση, 9) αποτελεσματικός χρόνος μάθησης: μέτρηση των απουσιών, μέτρηση του χρόνου στο σχολείο και στην τάξη, διοίκηση της τάξης, 10) δομή της διδασκαλίας: σημασία στη

¹⁰ Ανδρεαδάκης Ν., *Αποτελεσματικότητα σχολικών μονάδων* (Πανεπιστημιακές Σημειώσεις), Πανεπιστήμιο Αιγαίου, ΤΕΠΑΕΣ, ΠΜΣ: «Μοντέλα Σχεδιασμού κα ανάπτυξης εκπαιδευτικών μονάδων», Ρόδος 2005, 3-4.

¹¹ Παπαναούμ Ζ., *Η διεύθυνση σχολείου. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*, Θεσσαλονίκη (Αδερφοί Κυριακίδη Α.Ε) 2001, 34-35.

δομή της διδασκαλίας και των μαθημάτων, 11) ανεξάρτητη μάθηση, 12) διαφοροποίηση: γενικός προσανατολισμός, προσοχή στους μαθητές με ειδικές ανάγκες, 13) ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση.¹²

Έρευνες ακόμα πιο πρόσφατες όπως των Teddie, Reynolds, Dunnigan, MacGilchrist, Myers, Reed, καταλήγουν στα εξής χαρακτηριστικά αποτελεσματικού σχολείου: 1) στέρεα, ισχυρή, επαγγελματική και υψηλής ποιότητας ηγεσία, 2) εστίαση στη μάθηση, ανάπτυξη ενός σχολικού οργανισμού που συνεχώς μαθαίνει 3) έμφαση στη διδασκαλία που προσανατολίζει σε σαφείς και κοινούς στόχους και βασίζεται στη συχνή πρακτική και τη συνεργασία, 4) θετική σχολική κουλτούρα, 5) κοινό όραμα και κοινοί στόχοι, 6) υψηλές και κατάλληλες προσδοκίες για όλους, 7) έμφαση στα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις, 8) συστηματικός έλεγχος προόδου σε όλα τα επίπεδα, 9) ενθάρρυνση, 10) ενδοσχολική επιμόρφωση του προσωπικού, 11) συνεργασία σχολείου – οικογένειας και εμπλοκή των γονέων. Στα αποτελέσματα αυτών των ερευνών πρωταρχικό ρόλο παίζει η ηγεσία.¹³

Όμως και στον ελληνικό χώρο υπογραμμίζουν τα εξής: 1) σχολική-εκπαιδευτική ηγεσία, 2) δομή και οργάνωση του αναλυτικού προγράμματος και των διδακτικών μεθόδων, 3) μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης, 4) υψηλές προσδοκίες – κατάλληλη συμπεριφορά του εκπαιδευτικού, 5) σταθερότητα του προσωπικού, 6) ευνοϊκό σχολικό κλίμα, 7) συνεργασία σχολείου – οικογένειας και ενεργός συμμετοχή των γονέων.¹⁴

Θα μπορούσαμε να πούμε πως απ' όλες τις προαναφερθείσες έρευνες σε εξέχουσα θέση βρίσκεται ο ρόλος του διευθυντή ηγέτη, που διαμορφώνει, που συνεργάζεται, που εμπνέει.

¹² Scheerens, J. & Bosker, R., *The Foundations of Educational Effectiveness*, Great Britain (Pergamon) 1997, 135-137.

¹³ MacGilchrist, B., Myers, K. & Reed, J., *The Intelligent School*, London (Sage Publications) 2004, 27-29.

¹⁴ Σαϊτης, Χ., *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, Αθήνα (Εκδόσεις ιδίου) 2005, 92-93, Μυλωνά, Ζ. Δ., *Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική Μονάδα: Απόψεις και στάσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*, Θεσσαλονίκη (Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε) 2005, 44.

1.3 Χαρακτηριστικά και ρόλοι Διευθυντή Δημοτικού Σχολείου

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στη σύγχρονη εποχή πρέπει να είναι ευέλικτοι, ικανοί να προσαρμόζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να αντιμετωπίζουν θετικά την καινούργια γνώση στο πλαίσιο της κοινωνίας της πληροφορίας. Ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας είναι ο βασικότερος παράγοντας σε αυτή, αφού σύμφωνα με την εκπαιδευτική νομοθεσία καλείται ως πρόσωπο που έχει τη βασική ευθύνη της εκπαιδευτικής κοινότητας να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία.

Σύμφωνα λοιπόν με την εκπαιδευτική νομοθεσία ο διευθυντής προϊστάται των εκπαιδευτικών, συντονίζει και συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης. Διατηρεί και ενισχύει τη συνοχή των διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει την πρωτοβουλία εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σ' αυτούς. Εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις υπουργικές αποφάσεις, εγκυκλίους και τις εντολές των στελεχών εκπαίδευσης.

Η πρόσφατη βιβλιογραφία σε θέματα ηγεσίας σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς τείνει να κάνει σαφή διάκριση μεταξύ του διευθυντή με τη γραφειοκρατική αντίληψη του όρου και του διευθυντή-ηγέτη. Επιπλέον η διάκριση μεταξύ της ηγεσίας με συναισθηματική νοημοσύνη και των διευθυντικών καθηκόντων αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην προσέγγιση του προβλήματος «ηγεσία» στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Αν δούμε το ρόλο του διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας από τη σκοπιά της οργάνωσης και διοίκησης, και μάλιστα στα πλαίσια της θεωρίας της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας, τότε διαπιστώνουμε ότι η ηγεσία στα πλαίσια μιας ομάδας, όπως είναι η εκπαιδευτική μονάδα, προϋποθέτει την ύπαρξη κοινού στόχου. Η ηγεσία έτσι ασκεί επίδραση στη συμπεριφορά των άλλων ατόμων και φέρει τη σφραγίδα των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ηγέτη.

Τα τελευταία χρόνια η συναισθηματική νοημοσύνη στην επιστήμη του management (της διοίκησης) έγινε ιδιαίτερα γνωστή και αποτελεί πλέον πεδίο πολλών συζητήσεων. Το να αποτυπωθεί με ακρίβεια ένας ορισμός για το τι είναι συναισθηματική νοημοσύνη είναι καταρχήν δύσκολο και αυτό, γιατί οι περισσότεροι ορισμοί που επικρατούν στη σχετική βιβλιογραφία παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία, ενώ οι διαφορές τους εστιάζονται στην οπτική γωνία όπου κάθε ερευνητής το εξετάζει.

Σύμφωνα με το ελληνικό λεξικό του Γ. Μπαμπινιώτη: «συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του, να ανταπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση, να αναπτύσσει τις ικανότητές του σε τομείς όπως η φαντασία, η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία».¹⁵ Σύμφωνα δε με τον κύριο ερευνητή της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης Daniel Goleman, «Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να γνωρίζεις τι αισθάνεσαι και να είσαι ικανός να διαχειριστείς αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσεις σε αυτά τον έλεγχο και αποτελέσεις έρμαιό τους, να είσαι ικανός να παρακινείς τον εαυτό σου, ώστε να ολοκληρώνεις τους στόχους σου, να είσαι δημιουργικός και να καταβάλλεις το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων σου, να κατανοείς το τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορείς να χειρίζεσαι αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους».¹⁶

Ο όρος ηγεσία δε συνδέεται μόνο με το ρόλο του διευθυντή στο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Η ηγεσία, ως όρος, χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα ιδιαίτερο συνδυασμό προσωπικών ποιοτικών χαρακτηριστικών που ενθαρρύνουν και προσελκύουν τους άλλους να ακολουθήσουν. Ηγεσία είναι με άλλα λόγια η ικανότητα να θέτεις στόχους και να επινοείς τρόπους για την επίτευξή τους. Η αντίληψη ότι ένα άτομο διαθέτει ηγετικά χαρακτηριστικά, σημαίνει ότι εφαρμόζει με επιτυχία ένα σύνολο από πρακτικές. Ενώ θεωρείται ότι δε διδάσκονται οι ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες, είναι εφικτό όμως τα περισσότερα ηγετικά χαρακτηριστικά να καλλιεργηθούν μέσα από τη γνώση των επιστημονικών τεχνικών διοίκησης. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα από τα κύρια εργαλεία για αποτελεσματική επικοινωνία και οικοδόμηση ουσιαστικής σχέσης μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικού. Στην προκειμένη περίπτωση είναι ο συνδυασμός συναδέλφων ιεραρχικά ανώτερων και κατώτερων. Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι περισσότερο έδαφος κερδίζει η διαπροσωπική επικοινωνία σε σχέση με τη θεσμική.

Βασικές συμπεριφορές που διαφοροποιούν το συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του είναι οι εξής:

~ Δεν επικρίνει τους συναδέλφους του εκπαιδευτικούς. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια. Υπάρχει τεράστια διαφορά ανάμεσα στο να πει ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας στον εκπαιδευτικό «Δεν κάνεις καλά τη δουλειά σου» από το να πει «Θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου, αν έκανες συγκεκριμένα αυτό κι

¹⁵ Μπρίνια, Β., *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*, Αθήνα (Σταμούλης Α.), 2008, 329.

¹⁶ Goleman, D., Boyatzis, R., Mc Kee, A., *Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*, Αθήνα (Ελληνικά γράμματα) 2002.

αυτό». Το πρώτο είδος κριτικής καταρρακώνει την αυτοπεποίθηση του εκπαιδευτικού, το δεύτερο του δίνει ενθάρρυνση για βελτίωση και τον κάνει να αισθανθεί ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του.

~ Κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων και χρησιμοποιεί εμπειρικά παραδείγματα, προκειμένου να βοηθήσει τους άλλους να αντιληφθούν καλύτερα σε σχέση με τον εαυτό τους.

~ Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.

~ Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε κατ' ευχήν, δεν τηρεί αμυντική στάση ούτε φορτώνει τα προβλήματα σε άλλους. Με διαφάνεια και απόλυτη ειλικρίνεια αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και καταλήγει σε αποφάσεις, αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερομένους να εκφράσουν τη γνώμη τους.

~ Ενδιαφέρεται για τη λεπτομέρεια αλλά επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα (big picture).

~ Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δε διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και πού το κάνει. Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας. Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι μια βασική διεργασία που ενώνει τον εκπαιδευτικό με το διευθυντή, καθώς ο καθένας από τους διδάσκοντες έχει το δικό του ατομικό προφίλ, με τον περιορισμένο διαθέσιμο χρόνο, τις οικογενειακές και κοινωνικές υποχρεώσεις και τις ιδιαίτερες ανάγκες, και χρειάζεται το δικό του τρόπο στήριξης και εμπύχωσης στο διδακτικό του έργο. Πολλές φορές ο εκπαιδευτικός απευθύνεται στο διευθυντή, όχι τόσο γιατί έχει διοικητικές ή εκπαιδευτικές απορίες, όσο γιατί έχει ανάγκη να επιβεβαιώσει τη μοναχική του πορεία στη σχολική έδρα. Στην περίπτωση αυτή η διευθυντική υποστήριξη μετακινείται από το γνωστικό πεδίο στο συναισθηματικό.

~ Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι κι ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία του εκπαιδευτικού οργανισμού.

~ Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα, προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.

~ Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης, χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του να γίνει εμμονή. Δε θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του στους εκπαιδευτικούς και τον εκπαιδευτικό οργανισμό.

~ Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο να αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντάς τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητες τους.¹⁷

Ο διευθυντής ηγέτης της σχολικής μονάδας πρέπει να μπορεί να προσφέρει βοήθεια στα άτομα όποτε χρειάζεται, συμπεριφέρεται έτσι ώστε να δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης με το προσωπικό με αποτέλεσμα όταν παρίσταται ανάγκη όλοι να απευθύνονται σε αυτόν. Το όραμά του διευθυντή ηγέτη συμβαδίζει με εκείνο της Παιδείας και επηρεάζει τις καταστάσεις ώστε να είναι εφικτοί οι στόχοι, καθώς επίσης κατορθώνει, λόγω των ικανοτήτων του να επιλύει διαφορές. Επιπλέον, δημιουργεί συμμετοχικές δραστηριότητες και διάφορες συνεργασίες και λύνει αβέβαιες καταστάσεις. Άλλα χαρακτηριστικά του είναι πως έχει ευελιξία, εμψυχώνει και υποκινεί το διδακτικό προσωπικό και είναι συνδεδεμένος αρκετά και σε προσωπικό επίπεδο με τους συνεργάτες του εκπαιδευτικούς. Τέλος κάνει γνωστές τις αξίες του σχολείου, αποτελώντας παράδειγμα ο ίδιος και δίνοντας κατευθύνσεις, ακούγοντας όμως όλων τη γνώμη.

Σύμφωνα με τον Fernades Araoz,¹⁸ υπάρχουν συνδυασμοί τριών σημαντικών στοιχείων που είναι καθοριστικοί για το αν τα διοικητικά στελέχη (διευθυντές) θα αποδειχθούν επιτυχημένα ή λιγότερα επιτυχημένα. Τα στοιχεία αυτά είναι η εμπειρία, η γνωστική νοημοσύνη και η συναισθηματική νοημοσύνη. Ισχυρότερος από τους συνδυασμούς των τριών στοιχείων είναι εκείνος της υψηλής προϋπηρεσίας (εμπειρίας) με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Η σχετικά χαμηλή γνωστική νοημοσύνη δεν προκύπτει να ασκεί ιδιαίτερα αρνητική επιρροή σε αυτή την περίπτωση. Ο δεύτερος επιθυμητός συνδυασμός είναι εκείνος της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης και της υψηλής γνωστικής νοημοσύνης, χωρίς

¹⁷ Ryback, D., *Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ*, Butterworth – Heinemann, 1998.

¹⁸ Μπρίνια, Β., *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*, Αθήνα (Σταμούλης Α.) 2008, 335.

απαραίτητα μεγάλη προϋπηρεσία στο χώρο. Τελευταίος συνδυασμός σε προτίμηση για θέσεις διοίκησης είναι εκείνος της μεγάλης εμπειρίας (προϋπηρεσίας) με υψηλή γνωστική νοημοσύνη, που όταν όμως συνδυάζεται με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη δεν προσφέρει μάλλον επιτυχία στα διευθυντικά στελέχη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται πως μπορεί με μεθόδευση, αλλά κυρίως ειλικρινή θέληση από το διευθυντή/ τη διευθύντρια να βελτιωθεί. Δεν αρκεί μία οδηγία από το Υπουργείο Παιδείας, προκειμένου να δοθεί έμφαση σε κάτι τέτοιο. Οι ίδιοι οι διευθυντές πρέπει να επιθυμούν να πραγματοποιηθεί. Δίνοντας ενδεικτικά τα βήματα προγράμματος εκπαίδευσης συναισθηματικής νοημοσύνης θα λέγαμε ότι περιλαμβάνει τα εξής: αξιολόγηση του έργου και εντοπισμός ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης για τη συγκεκριμένη εργασία, αξιολόγηση του ατόμου και εντοπισμός των συναισθηματικών ικανοτήτων που ήδη διαθέτει, ερμηνεία και συζήτηση των αποτελεσμάτων (feedback), αξιολόγηση της ετοιμότητας για αλλαγή, παροχή κινήτρων, αλλαγή των παλαιών συμπεριφορών που πρέπει να είναι αυτοϋποκινούμενη (self-directed), εστίαση σε ξεκάθαρους, εφικτούς στόχους, ύπαρξη πρόνοιας για την περίπτωση υποτροπής, ανάδραση της απόδοσης (performance feedback), συνεχής εξάσκηση, δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων.¹⁹ Πολλά εξ' αυτών που αναφέρθηκαν σαν σημεία για το πρόγραμμα εκπαίδευσης στη συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελούν και πρέπει σίγουρα να αποτελούν χαρακτηριστικά ενός ευέλικτου διευθυντή, δημοκρατικού, ανοιχτού, δραστήριου. Μέσα από το νομοθετικό πλαίσιο, που ορίζεται για τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας στη χώρα μας, γίνεται σαφές πως επιδιώκονται να αναπτυχθούν ανάλογες ικανότητες και δράσεις με τις προαναφερθείσες που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Αρκετά από τα παραπάνω στοιχεία αναδεικνύονται μέσα από το δεύτερο μέρος της εργασίας που αφορά τις συνεντεύξεις διευθυντικών στελεχών και την ανάλυσή τους.

Ενώ θα λέγαμε πως ο ηγέτης μιας ομάδας, από την οποία ο ίδιος είναι εκλεγμένος, δε βρίσκεται σε ιδιαίτερα δύσκολη θέση, επειδή τα μέλη που τον εξέλεξαν ενδεχομένως παραβλέπουν σφάλματά του, ο διευθυντής ηγέτης, για παράδειγμα σε ένα σχολείο, που είναι ορισμένος από το Υπουργείο Παιδείας, πρέπει να έχει βαθιά γνώση του αντικειμένου, καθώς επίσης ικανότητα στην επικοινωνία και

¹⁹Μπρίνια, Β., *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*, Αθήνα (Σταμούλης Α.) 2008, 339-342.

τις ανθρώπινες σχέσεις, προκειμένου να μην αμφισβητείται από το διδακτικό προσωπικό του σχολείου.

Σύμφωνα με τη Ζ. Μυλωνά²⁰, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι ένα όργανο διοίκησης με πολυπρόσωπη δράση. Ο διευθυντής είναι: ηγέτης, επόπτης, εκπαιδευτικός, γραμματέας, υποκινητής, αξιολογητής, καθοδηγητής νέων εκπαιδευτικών, εκπρόσωπος σχολείου, δέκτης παραπόνων. Ο διευθυντής κατά την άσκηση των καθηκόντων του πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στη σχέση του με το σύλλογο διδασκόντων, με τους μαθητές, τους γονείς και στη σχέση του με άλλους φορείς. Ηγέτης, όπως προαναφέρθηκε, είναι εκείνος που ασκεί τη μεγαλύτερη επίδραση στα μέλη της ομάδας και επιβάλλεται λόγω προσωπικότητας και προσόντων. Επόπτης είναι διότι έχει καθήκοντα διοικητικά και εποπτικά για όλη τη λειτουργία του σχολείου. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την τήρηση του νομικού πλαισίου που αφορά τη σχολική μονάδα, τις εγκυκλίους, τις υπηρεσιακές εντολές και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Ο διευθυντής πρέπει να είναι πάνω απ' όλα δάσκαλος. Το Υπουργείο Παιδείας επιθυμεί εκπαιδευτικό για διευθυντή και όχι manager. Το σχολείο ως δημόσιος οργανισμός με λειτουργίες εκπαιδευτικές, παιδαγωγικές και διοικητικές απαιτεί διευθυντή με ανάλογες γνώσεις και ικανότητες εκπαιδευτικού.

Εφόσον ο διευθυντής επιφορτίζεται και με την τήρηση του σχολικού αρχείου, έχει και το ρόλο γραμματέα. Είναι υπεύθυνος για υπηρεσιακά βιβλία και έγγραφα, την διεκπεραίωση της υπηρεσιακής αλληλογραφίας και τα καθήκοντα αυτά απαιτούν χρόνο όπως και γραφείο καλά οργανωμένο. Η αξιολόγηση είναι μία επίσης υποχρέωση του διευθυντή. Καλείται να αξιολογήσει τον εκπαιδευτικό στην ανάληψη πρωτοβουλιών, στην παιδαγωγική συμπεριφορά, στη συνεργασία με συναδέλφους, μαθητές και γονείς. Η αξιολόγηση από τον διευθυντή δεν είναι σαφώς οριοθετημένη διαδικασία αλλά απόρροια της γενικότερης συνεργασίας και πρέπει να γίνεται αμερόληπτα.

Ακόμα ο διευθυντής είναι καθοδηγητής νέων εκπαιδευτικών. Μοιράζοντας αρμοδιότητες στους δασκάλους υπό την καθοδήγησή του, οι νέοι εκπαιδευτικοί αποκτούν πείρα και σταδιακά εξελίσσουν και τα διοικητικά τους προσόντα. Ο διευθυντής επίσης είναι και υποκινητής των συναδέλφων του, εκπαιδευτικών. Παρακινεί τα άτομα να ενεργήσουν κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο. Οι ηθικές αμοιβές

²⁰ Μυλωνά, Ζ. Δ., *Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική Μονάδα: Απόψεις και στάσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*, Θεσσαλονίκη (Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε) 2005, 81.

και η αναγνώριση του έργου μπορούν να επηρεάσουν θετικά τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών.

Βέβαια, ο διευθυντής είναι ο επίσημος εκπρόσωπος του σχολείου. Μετέχει στη σχολική επιτροπή, έργο της οποίας είναι η διαχείριση πιστώσεων και η κάλυψη λειτουργικών αναγκών του σχολείου και στη Δημοτική Επιτροπή Παιδείας. Τέλος, ο διευθυντής είναι και δέκτης παραπόνων. Ως εκπρόσωπος του σχολείου δέχεται παράπονα από γονείς αλλά και εκπαιδευτικούς. Ο αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να δίνει προσοχή σε όσα ακούει από το άτομο ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη του. Επίσης, πρέπει να παίρνει πληροφορίες και από τις δύο πλευρές και να διευθετεί το θέμα όσο γίνεται γρηγορότερα.

Η ανοιχτή επικοινωνία του διευθυντή με όλους είναι πολύ σημαντική. Οφείλει να έχει καλές σχέσεις με το σύλλογο διδασκόντων, τους μαθητές, τους γονείς και άλλους φορείς. Οι καλές σχέσεις διευθυντή με συναδέλφους δημιουργούν αίσθημα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συλλογικής ευθύνης. Ο διευθυντής πρέπει να δείχνει ανεξαιρέτως αγάπη, ενδιαφέρον και φροντίδα προς όλους τους μαθητές και να υπάρχει δικαιοσύνη απέναντι σε όλους. Η επικοινωνία του διευθυντή με τους γονείς και η ενημέρωσή τους, συμβάλλει αποτελεσματικά στην ανάπτυξη της σχολικής επικοινωνίας και των στόχων που τίθενται. Η συνεργασία του διευθυντή με το Δήμο, αλλά ενδεχομένως και άλλους φορείς, όπως αθλητικούς συλλόγους ή Κέντρα Περιβαλλοντικής Έρευνας βοηθούν το σχολείο να ανοίξει τις πύλες του στην κοινωνία.²¹

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα βρίσκεται σε μεταβατική περίοδο. Αποτελεί ουσιαστικά ένα διοικητικό σύστημα με κατεξοχήν συγκεντρωτικά στοιχεία. Αυτό είναι εμφανές από την αυστηρά δομημένη ιεραρχία της διοίκησης (ο διευθυντής οφείλει για κάθε ζήτημα που προκύπτει να ενημερώνει τους ανωτέρους του τηρώντας το ισχύον ιεραρχικό πλαίσιο με ακρίβεια π.χ. προϊστάμενο γραφείου, διευθύντρια εκπαίδευσης, περιφερειακό διευθυντή, υπουργείο παιδείας). Επιπλέον, αφήνεται στον ίδιο, μικρό περιθώριο παράκαμψης και δικής του πρωτοβουλίας, καθώς το πλαίσιο δράσης του περιορίζεται αυστηρά σύμφωνα με τις προβλεπόμενες εγκυκλίους του Υπουργείου Παιδείας ή τις εκάστοτε «εντολές» της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης όπου υπάγεται. Από όσα όμως προκύπτουν τον τελευταίο καιρό στο χώρο της εκπαίδευσης, υπάρχει μία τάση, τουλάχιστον σε θεωρητικό επίπεδο, ενίσχυσης του διευθυντικού ρόλου με πιο ευέλικτες αρμοδιότητες, με στόχο στο μέλλον οι εκπαιδευτικοί

²¹ Μυλωνά, Ζ. Δ., *Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική Μονάδα: Απόψεις και στάσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*, Θεσσαλονίκη (Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε) 2005, 81-88.

οργανισμοί να δρουν αποκεντρωμένα και σε καλύτερη αλληλεπίδραση με το περιβάλλον τους.

Τα ειδικότερα καθήκοντα των διευθυντών, υποδιευθυντών και των προϊσταμένων των σχολείων, όπως καθορίζονται από το υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο είναι συγκεκριμένα και είναι τα εξής: Ο διευθυντής του σχολείου συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους, τα στελέχη διοίκησης, τους εκπαιδευτικούς, καθώς και τους μαθητές και τους γονείς.

Αναλυτικότερα, οι αρμοδιότητες των διευθυντών σε σχέση με το σύλλογο διδασκόντων είναι οι εξής:

1. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας προσκαλεί σε συνεδριάσεις, στις οποίες προεδρεύει, τα μέλη του συλλόγου. Καταρτίζει ημερήσια διάταξη και εισηγείται ο ίδιος ή αναθέτει σε άλλον εκπαιδευτικό την εισήγηση.
2. Εισηγείται κατανομή και των πρόσθετων εξωδιδασκτικών εργασιών στο σύλλογο. Επίσης αξιοποιεί τις δυνατότητες του προσωπικού δημιουργικά μέσα στο πλαίσιο των διακριτών ρόλων.
3. Με γνώμονα πάντα την αποδοτική λειτουργία του σχολείου, σε συνεργασία με τους διδάσκοντες έχει την ευθύνη της σύνταξης ωρολογίου προγράμματος.
4. Ενημερώνει το σύλλογο διδασκόντων για το έργο της Σχολικής Επιτροπής. Μαζί με το σύλλογο διδασκόντων μεριμνά για τη συντήρηση και τη λειτουργία των σχολικών εγκαταστάσεων αλλά και την προμήθεια των απαραίτητων εποπτικών, διδακτικών μέσων.
5. Με τους εκπαιδευτικούς ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την προστασία της υγείας και την ασφάλεια των μαθητών.
6. Ενημερώνει το σύλλογο διδασκόντων για την εκπαιδευτική νομοθεσία, τις εγκυκλίους και την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης.
7. Είναι υπεύθυνος σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς για την τήρηση της πειθαρχίας.
8. Φροντίζει σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικού να τροποποιεί το πρόγραμμα, αναθέτοντας την κάλυψη του κενού σε διαθέσιμο εκπαιδευτικό.
9. Είναι υπεύθυνος για τη διανομή βιβλίων σε συνεργασία με τον υποδιευθυντή και τον ορισθέντα εκπαιδευτικό.
10. Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες καταρτίζει το πρόγραμμα ενημέρωσης των γονέων.

11. Παρέχει στους διδάσκοντες συγκεκριμένες οδηγίες για τα καθήκοντά τους σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.

12. Όταν είναι απαραίτητο απευθύνει συστάσεις στους διδάσκοντες. Σε περίπτωση που δεν ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις και στα καθήκοντά τους ενημερώνει το σύλλογο διδασκόντων, το διοικητικό προϊστάμενο και τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο. Αν πάλι δεν υπάρξει αποτέλεσμα, απευθύνεται γραπτά στο διευθυντή εκπαίδευσης ή τον προϊστάμενο του Γραφείου.

13. Έχει την ευθύνη της κάλυψης του υποχρεωτικού ωραρίου εβδομαδιαίας διδασκαλίας από όλους τους εκπαιδευτικούς. Σε περίπτωση αντικειμενικής δυσκολίας ενημερώνεται ο προϊστάμενος Γραφείου.

Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των διευθυντών των σχολικών μονάδων σε σχέση με τους Σχολικούς Συμβούλους, το Διευθυντή Εκπαίδευσης και τον Προϊστάμενο Γραφείου είναι τα εξής:

1. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας σε συνεργασία με το σύλλογο και τους Σχολικούς Συμβούλους προωθεί τα επιμορφωτικά προγράμματα για το διδακτικό προσωπικό και συμμετέχει σ' αυτά. Ο ίδιος έχει την ευθύνη της οργάνωσής τους.
2. Συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους ή το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο Γραφείου ή συσκέπτεται με αυτούς για την αντιμετώπιση προβλημάτων της σχολικής μονάδας.
3. Με τη βοήθεια του Σχολικού Συμβούλου αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τη βοήθεια νέων εκπαιδευτικών στο διδακτικό τους έργο.
4. Ενημερώνει τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο ή τον Προϊστάμενο Γραφείου για την πραγματοποίηση μορφωτικών ή άλλων πολιτιστικών επισκέψεων σε χώρους ιστορικής και πολιτιστικής αναφοράς και σε παραγωγικές επιχειρήσεις.
5. Ενημερώνει έγκαιρα το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο Γραφείου για τις ελλείψεις σε διδακτικό προσωπικό.

Τα καθήκοντα του διευθυντή του σχολείου όσον αφορά τους μαθητές είναι:

1. Σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, τις παιδαγωγικές αρχές και χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς, συγκροτεί τα τμήματα κάθε τάξης και κατανέμει τους μαθητές.
2. Εκδίδει και υπογράφει τους τίτλους σπουδών ως υπεύθυνος και συνυπογράφει ο διδάσκων που απαιτείται.

3. Σε κλίμα κατανόησης και υπευθυνότητας συνεργάζεται με τους μαθητές για την οργάνωση της σχολικής ζωής.
4. Εφαρμόζει τις ισχύουσες διατάξεις για την υποχρεωτική φοίτηση των μαθητών στο σχολείο.
5. Είναι σημαντικός συντελεστής στη διαμόρφωση ενός φιλικού παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ μαθητών και διδασκόντων.
6. Εγγράφει τους μαθητές κάθε έτος από τάξη σε τάξη.
7. Εφαρμόζει τις διαδικασίες που προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις για την εγγραφή μαθητών αδήλων στα μητρώα ή δημοτολόγια.
8. Εγκρίνει μετεγγραφές μαθητών και έχει την ευθύνη για τη φύλαξη στοιχείων εγγραφής στο αρχείο του σχολείου.

Οι αρμοδιότητες των διευθυντών και τα καθήκοντά τους σε σχέση με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και άλλους συντελεστές της εκπαίδευσης συνοψίζονται στα παρακάτω:

1. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας καλεί, με γραπτή πρόσκληση που απευθύνει τρεις τουλάχιστον ημέρες νωρίτερα, τα μέλη του Σχολικού Συμβουλίου και καταρτίζει ημερήσια διάταξη ύστερα από εισηγήσεις οργάνων που μετέχουν σ' αυτό.
2. Καλεί γονείς και κηδεμόνες μαθητών για ενημέρωση και συμμετέχει στις συνεδριάσεις τους, όταν κρίνεται απαραίτητο.
3. Σε κάθε πολίτη, που έχει έννομο συμφέρον, παρέχει πληροφορίες χωρίς να τον παραπέμπει σε άλλες υπηρεσίες, εφόσον πρόκειται για θέματα που ο ίδιος οφείλει να γνωρίζει.²²

²² ΦΕΚ 1340/16 Οκτωβρίου 2002, Αριθ. Φ.353.1./324/105657/Δ1 σχετικά με το καθορισμό των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων (Κεφάλαιο Δ, Άρθρα 27-32).

1.4 Σχέση Διευθυντή Δημοτικού Σχολείου και Συλλόγου Διδασκόντων

Ο ρόλος που παίζει ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας είναι πολύ σημαντικός για το εκπαιδευτικό προσωπικό. Η υψηλή ή χαμηλή απόδοση ενός ατόμου στην εργασία δεν εξαρτάται μόνο από τον ίδιο αλλά και από τον τρόπο συμπεριφοράς του προϊσταμένου του. Η κατάλληλη εμπύχωση και καθοδήγηση φέρνουν σαν αποτέλεσμα καλύτερη απόδοση. Ουσιώδους σημασίας στην καλή διοίκηση είναι η ανάθεση στα κατάλληλα άτομα των κατάλληλων εκπαιδευτικών και εξωδιδασκτικών εργασιών. Η κατανομή των εξωδιδασκτικών εργασιών έρχεται σαν θέμα μέσα στο σύλλογο διδασκόντων με εισήγηση της διεύθυνσης του σχολείου. Όμως πάντα σε κλίμα δημοκρατικό, μπορεί και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί να εκδηλώσουν την προτίμησή τους για συγκεκριμένο τομέα και να εισακουστούν στο σύνολο. Η αμεροληψία πρέπει να είναι πάντα ο γνώμονας και βασικό κριτήριο για την ανάθεση εξωδιδασκτικών εργασιών, λαμβάνοντας υπόψη δύο στοιχεία βασικά. Το πρώτο σημαντικό είναι να τοποθετείται το κατάλληλο άτομο στο σωστό τομέα και το δεύτερο, πάλι πολύ βασικό, είναι η ίση μεταχείριση απέναντι σε όλους.

Σε περίπτωση που κανείς δεν εκδηλώσει προθυμία για ανάληψη κάποιας συγκεκριμένης εξωδιδασκτικής εργασίας, πρέπει να υπάρξει διάλογος και να ακουστούν συγκεκριμένες προτάσεις. Σε καμία περίπτωση δεν αποφαίνεται αποκλειστικά ο διευθυντής για την ανάθεση σε συγκεκριμένο πρόσωπο και αυτό γιατί όπως ειπώθηκε, ως ηγέτης της σχολικής μονάδας πρέπει να διασφαλίσει το συνεργατικό και δημοκρατικό κλίμα στο εργασιακό του περιβάλλον, κάτι που θα αποδειχθεί στην πορεία από πολλές απόψεις χρήσιμο.

Ο διευθυντής/η διευθύντρια οφείλει να καθιστά σαφείς τους στόχους της σχολικής μονάδας, να διευκρινίζει το ρόλο του στις διαδικασίες, να εξηγεί πως θα κριθεί η επιτυχία ή αποτυχία των επιδιωκόμενων στόχων, τι σημαίνει για τη διεύθυνση του σχολείου η επιτυχία ή η αποτυχία, να γνωστοποιεί στους εκπαιδευτικούς ποιες αξίες και ιδέες πρέπει να χαρακτηρίζουν τη σχολική μονάδα.

Αποστολή των ανώτερων λειτουργιών διοίκησης είναι ο καθορισμός και σχεδιασμός για το μέλλον των οραμάτων της σχολικής μονάδας. Προκειμένου να υλοποιηθούν οι γενικοί σκοποί των σχολικών μονάδων, ο διευθυντής οφείλει να αξιοποιεί τις διαθέσιμες πηγές με τον καλύτερο τρόπο. Ο σύλλογος των διδασκόντων αποτελεί βασικό όργανο διοίκησης της σχολικής μονάδας. Στόχος της ύπαρξης του

οργάνου αυτού είναι η χάραξη της πολιτικής που θα ακολουθηθεί στην εκπαιδευτική μονάδα.

Ο έλεγχος είναι μία βασική υποχρέωση του διευθυντή απέναντι στους εκπαιδευτικούς και προβλέπεται από τη νομοθεσία. Ο διευθυντής πρέπει να είναι ενημερωμένος από τους υφισταμένους του. Βέβαια είναι πολύ σημαντικό να είναι διακριτικός και αντικειμενικός. Όσον αφορά τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων αποτελούν το κλειδί για την επίλυση όποιων θεμάτων προκύπτουν και είναι σημαντικό εργαλείο της ομαλής λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής οφείλει σαν πρόεδρος του συλλόγου διδασκόντων, ενός δηλαδή οργάνου συλλογικού να προσκαλεί σε συνεδρίαση όταν προκύπτουν θέματα που το απαιτούν. Οι συνεδριάσεις του συλλόγου αυτού πραγματοποιούνται μέσα στο σχολικό έτος τουλάχιστον τρεις φορές και τα θέματα συζήτησής του είναι παιδαγωγικής κυρίως φύσης. Μπορούν να γίνουν όμως και έκτακτες συνελεύσεις αν αυτό κρίνεται απαραίτητο από την πλειονότητα των εκπαιδευτικών. Μία μέρα πριν ο διευθυντής αναρτά τα θέματα ημερήσιας διάταξης και προσκαλεί τους εκπαιδευτικούς. Οι αποφάσεις βέβαια παίρνονται από την πλειοψηφία, ακολουθούνται δημοκρατικές διαδικασίες και καταγράφονται σε βιβλίο πρακτικών.

Ο σύλλογος σε τακτική συνεδρίαση πριν την έναρξη των μαθημάτων προγραμματίζει όλες τις ετήσιες εκπαιδευτικές δραστηριότητες, την υλοποίηση των οποίων φυσικά παρακολουθεί καθ' όλη τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς. Οι διδάσκοντες χρησιμοποιούν διαθέσιμα εποπτικά και τεχνολογικά μέσα προκειμένου να επιτύχουν πιο σύγχρονη, πιο ευχάριστη και σαφώς πιο αποτελεσματική διδασκαλία.

Σχετικά με τη λειτουργία της διεύθυνσης της σχολικής μονάδας, ο διευθυντής: καθορίζει ποιοι είναι οι επιδιωκόμενοι στόχοι σε συνεργασία με το σύλλογο διδασκόντων, σχεδιάζει την επίτευξη κάθε στόχου, οργανώνει τα άτομα, τον απαιτούμενο χρόνο, τα απαραίτητα υλικά, ελέγχει τη διαδικασία, αξιολογεί την πρόοδο που σημειώνεται και συνεχώς προσπαθεί για τη βελτίωσή της.

Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας εμπνέει και επικοινωνεί ώστε να δημιουργήσει τις σχέσεις εκείνες που προωθούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ωθούν το ανθρώπινο δυναμικό να εργαστεί με όρεξη για τη διεκπεραίωση στόχων εκπαιδευτικών και παιδαγωγικών. Ο διευθυντής πρέπει να γνωρίζει την προσωπικότητα και τις κλίσεις κάθε μέλους του διδακτικού προσωπικού ώστε να αναθέτει στο κατάλληλο άτομο κατάλληλες ευθύνες. Στον τομέα της διδασκαλίας ο

διευθυντής αναλαμβάνει ρόλο ηγετικό διότι προτεραιότητά του αποτελεί η ποιότητα στη διδασκαλία και στη μάθηση. Ο ίδιος ο διευθυντής διαθέτει χρόνο για να επηρεάσει διαδικασίες που συνδέονται με τη μάθηση και συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς σε διδακτικούς σχεδιασμούς. Με τη δική του συμπεριφορά ο διευθυντής εξασφαλίζει τη συνέπεια και τη συνοχή στην εργασία του σχολείου και δημιουργεί το κατάλληλο εργασιακό κλίμα που προωθεί τους στόχους της σχολικής μονάδας. Επιπλέον, στις αρμοδιότητες του διευθυντή είναι μία ρεαλιστική ανατροφοδότηση με τους εκπαιδευτικούς. Η ανατροφοδότηση αυτή μπορεί να αποτελεί μορφή αμοιβής στους εκπαιδευτικούς για την αποδοτική εργασία τους. Ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας θα πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένος, να δέχεται τα μηνύματα του κάθε εκπαιδευτικού ξεχωριστά και να μπορεί να διευθετήσει και διαχειριστεί τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και αυτά των συναδέλφων-υφισταμένων του, χωρίς να ξεχνά την επαγγελματική του ταυτότητα.²³

²³ Σαϊτης, Χ. Α., *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα (Αθανασόπουλος-Παπαδάμης και Σια) 1992, 312-321.

1.5 Σχέση Διευθυντή Δημοτικού Σχολείου και μαθητών

Οι εξωσχολικές δραστηριότητες σε κάθε περίπτωση ενισχύουν τη σχέση των μαθητών με τον πραγματικό κόσμο. Ο δάσκαλος διευθυντής του σχολείου δεν πρέπει να ξεχνά πως οι σημερινοί μαθητές είναι αυριανοί πολίτες και πως το σχολείο αναπτύσσεται μαζί με την κοινωνία, σα μέρος δικό της και όχι αποκομμένο από αυτήν.

Οι στόχοι μίας εκπαιδευτικής μονάδας είναι ποικίλοι. Πάντα βέβαια με τελικούς αποδέκτες τους μαθητές. Επιδίδονται λοιπόν από τα σχολεία τα εξής: αναγνώριση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους και καλλιέργεια των πνευματικών και σωματικών τους ικανοτήτων, οι ατομικές ανάγκες μαθητών και εκπαιδευτικών να βρίσκονται στο επίκεντρο και να προσαρμόζεται σ' αυτές με κάποιο τρόπο το αναλυτικό πρόγραμμα, να παρέχονται στους μαθητές όλες οι απαραίτητες γνώσεις γραμματικής και να προωθούνται οι δυνατότητες τους στην προφορική και γραπτή επικοινωνία, να αξιοποιούν οι μαθητές τις κλίσεις τους και τις ευκαιρίες, να χαίρουν όλοι οι μαθητές εκτίμησης από εκπαιδευτικούς και συμμαθητές, να κατανοήσουν οι μαθητές πως κάποιες φορές οι ατομικές ανάγκες υποχωρούν μπροστά σε ευρύτερες ανάγκες της ομάδας, να υπογραμμίζεται η σημασία των ειλικρινών και καλοπροαίρετων σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων, να προωθείται η κριτική σκέψη και οι πρωτοβουλίες, να εμφυσηθούν στους μαθητές αξίες και ανθρωπιστικά ιδεώδη, να εξασφαλίζεται η ενεργός συμμετοχή όλων των φορέων συμμετοχής στη σχολική μονάδα, μαθητών, εκπαιδευτικών, διευθυντή, γονέων, τοπικής αυτοδιοίκησης. Το σχολείο είναι και ένας κοινωνικός οργανισμός και σε συνδυασμό με όσα προαναφέρθηκαν περί ανάπτυξης της προσωπικότητας του μαθητή θα πρέπει να πούμε πως αναλαμβάνει και ένα ρόλο προετοιμασίας των μαθητών για τη ζωή. Και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ενεργό συμμετοχή του στην κοινωνία, ένα σχολείο θα λέγαμε ανοιχτό στην κοινωνία. Δεν είναι δυνατόν ένα σχολείο να αδιαφορεί για το κοινωνικό περιβάλλον και να αναβάλλει την εκτέλεση του βασικού καθήκοντος, δηλαδή της γέφυρας σχολείου – κοινωνίας. Το ζωντανό σχολείο θέλει και μπορεί να συμβάλλει με δραστηριότητες εξωσχολικές μέσω μιας αλληλεπίδρασης με την τοπική κοινωνία στην ανάπτυξή της. Οι κοινωνικές δραστηριότητες ενώ έχουν αποδέκτες σαφώς τους μαθητές, έχουν αναμφισβήτητα αφετηρία τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας, το πρόσωπο εκείνο που ηγείται του σχολείου. Κύρια εργαλεία στο έργο αυτό του διευθυντή είναι σίγουρα η παιδαγωγική επιστήμη, η γνώση του ψυχισμού

του μαθητή, ο σεβασμός στη διαφορετικότητα και έννοιες όπως η επικοινωνία, η ισότητα και η δημοκρατία.²⁴

1.6 Σχέση Διευθυντή Δημοτικού Σχολείου και φορέων

Ουσιώδους σημασίας κρίνεται η καλή σχέση του σχολείου με το σύλλογο γονέων. Παρ' ότι αυτό με έναν τρόπο ορίζεται και από τη νομοθεσία δε βρίσκεται πάντα στο επιθυμητό επίπεδο. Δεν είναι η νομοθεσία εδώ από την οποία εξαρτάται μία τέτοια σχέση, αλλά αντίθετα οι ανθρώπινες πλευρές, διεύθυνσης, εκπαιδευτικών και γονέων. Η αγωγή των μαθητών ανέκαθεν υπήρξε ζητούμενο της εκπαίδευσης. Το σύγχρονο σχολείο απαιτεί σύνδεση ουσιαστική σχολείου – οικογένειας, που θα αποτελέσει αποφασιστικό παράδειγμα και θα παίξει καθοριστικό ρόλο στην παιδεία που παρέχει το σχολείο.

Ο διευθυντής ως στέλεχος διοικητικό ούτως ή άλλως θα πρέπει να διακρίνεται για την ικανότητά του στην διαχείριση προσωπικού. Πέρα από τη διοικητική του θέση, λοιπόν, όπως γίνεται αντιληπτό, είναι απαραίτητη και μία ιδιαίτερη αντιληπτική ικανότητα. Η συνεργασία με τις τοπικές αρχές του διευθυντή/της διευθύντριας του σχολείου αποδεικνύεται σε πολλές περιπτώσεις αναγκαία, κυρίως για θέματα κτιριακών εγκαταστάσεων και αποκατάστασης βλαβών. Το σχολείο μπορεί να αναπτύξει ακόμα πρωτοβουλίες όπως δέντροφυτεύσεις για αναδάσωση περιοχών και συμβολή στη διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος.

Το σχολείο ακόμα μπορεί να αναπτύξει σχέσεις με κοινωνικές οργανώσεις της περιοχής για πραγματοποίηση κοινών πολιτιστικών εκδηλώσεων.²⁵

²⁴Σαϊτης, Χ. Α., *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα (Αθανασόπουλος-Παπαδάμης και Σια) 1992, 312-321.

²⁵Σαϊτης, Χ. Α., *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα (Αθανασόπουλος-Παπαδάμης και Σια) 1992, 312-321.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Ερευνητικό Μέρος

2.1 Περίγραμμα Έρευνας

Από μία επισκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας φαίνεται πως ο ρόλος του διευθυντή στη λειτουργία της σχολικής μονάδας είναι καθοριστικός. Η αλληλεπίδρασή του με εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς και άλλους φορείς διαμορφώνει την κουλτούρα της σχολικής κοινότητας. Σκοπός της μελέτης αυτής είναι να δοθεί μία όσο το δυνατόν πληρέστερη εικόνα, να γίνει θα λέγαμε μία αξιολόγηση, για το πώς διοικούνται οι σχολικές μονάδες της Αρτέμιδας και να αναδειχθούν οι πολλαπλοί ρόλοι της διεύθυνσης ενός σχολείου, καθώς και κατά πόσο είναι εφικτό να ανταποκριθεί ένας διευθυντής/μία διευθύντρια σε όλα αυτά τα καθήκοντα. Επίσης γίνεται μία προσπάθεια να διαπιστωθεί η συνάφεια μεταξύ νομοθετικού πλαισίου και εκπαιδευτικής πραγματικότητας. Επιμέρους στόχους που συνθέτουν το σκοπό της έρευνας αποτελούν η διερεύνηση των προσδοκιών διευθυντών/διευθυντριών και δασκάλων σχετικά με το όσο το δυνατόν πιο άρτια διοίκηση και τη μελλοντική πορεία της σχολικής μονάδας, η ανάδειξη του κλίματος που υπάρχει στα σχολεία της περιοχής, ο βαθμός συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία, η κατάθεση των ειλικρινών δυσκολιών και ενδεχόμενων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν κατά την εκτέλεση του έργου τους διευθυντές/διευθύντριες και διδακτικό προσωπικό.

Προτού όμως δοθούν τα συγκεκριμένα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα για τα δημοτικά σχολεία της Αρτέμιδας, κρίνεται απαραίτητη η παράθεση χαρακτηριστικών της που συνθέτουν μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την Αρτέμιδα, ποια ήταν η πορεία της στο χρόνο και ποιο είναι το γενικότερο πλαίσιο της σήμερα. Σαφώς το ευρύτερο πλαίσιο ασκεί επιρροή στις σχολικές μονάδες. Μέσω μίας σύντομης σύνδεσης με το παρελθόν και μίας καταγραφής της σημερινής της διαμόρφωσης θα παρουσιαστεί πιο ολοκληρωμένα και θα δοθούν πληρέστερα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της και τα στοιχεία που συγκροτούν το κοινωνικοπολιτιστικό της περιβάλλον.

Η Αρτέμιδα ως τα τέλη του '70 αποτελεί περιοχή ανατολικά των Αθηνών με αγροτικό και κτηνοτροφικό χαρακτήρα. Στις δεκαετίες του '80 και του '90 καθίσταται δημοφιλής ως παραθαλάσσιος προορισμός για καλοκαιρινές εξορμήσεις εφόσον βρίσκεται λίγα χιλιόμετρα μακριά από το κέντρο της Αθήνας. Με την οικιστική

επέκταση της πρωτεύουσας επιλέγονται εκτάσεις της Λούτσας από ανθρώπους μέσω και χαμηλών εισοδημάτων για την οικοδόμηση εξοχικών κατοικιών. Η περιοχή διαμορφώνει το ιδιαίτερο προφίλ της και πραγματοποιείται απόσχιση από το Δήμο Σπάτων-Λούτσας.

Στα τέλη του '90 η περιοχή γνωρίζει οικιστική ανάπτυξη, χωρίς όμως να συνοδεύεται από μια παράλληλη ανάπτυξη των υποδομών. Η παράκτια ζώνη αξιοποιείται από καφετέριες, καταστήματα και bar και διαμορφώνει σταδιακά το παραθεριστικό προφίλ της περιοχής. Αναγνωρίζεται πλέον ως Δήμος και αρχίζει να διεκδικεί την ανάπτυξη που της αρμόζει. Το 2004, με την μετεγκατάσταση του Διεθνούς Αερολιμένος Αθηνών από το Ελληνικό στα Σπάτα της Μεσογαίας, η Αρτέμιδα επηρεάζεται άμεσα από την ανάπτυξη της ευρύτερης περιοχής. Παρατηρείται παρά ταύτα συμφόρηση, καθώς δε συνοδεύεται παράλληλα από τροποποίηση και αναθεώρηση των ρυμοτομικών σχεδίων σύμφωνα με τα σύγχρονα χωροταξικά δεδομένα της ευρύτερης περιοχής και χρειάζονται νέα έργα υποδομής (παιδεία, υγεία, μεταφορές).

Τα σχολικά κτίρια της Αρτέμιδας τα τελευταία μόνο χρόνια άρχισαν να αποκτούν πιο σύγχρονη μορφή. Ακόμα βέβαια οι κτιριακές εγκαταστάσεις δεν είναι οι ιδανικές και σε κάποιες περιπτώσεις σχολικών μονάδων τόσο πρωτοβάθμιας όσο και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης υπάρχουν λυόμενα. Τρία από τα επτά δημοτικά σχολεία της Αρτέμιδας στεγάζονται σε σύγχρονα κτίρια (δύο που συστεγάζονται και ένα ξεχωριστά), δύο δημοτικά σχολεία τα οποία συστεγάζονται σε παλιά κτίρια δεν έχουν λυόμενα στο χώρο τους και τέλος δύο δημοτικά που φιλοξενούν τέτοιες πρόχειρες εγκαταστάσεις μέσα στον αύλιο χώρο τους προκειμένου να χωρέσουν οι μαθητές.

Γενικά η περιοχή της Αρτέμιδας συγκεντρώνει μεγάλο ποσοστό αλλοδαπών στο κέντρο της. Στο κέντρο της πόλης όπου βρίσκονται τα περισσότερα καταστήματα και αποτελεί και το κυρίως εμπορικό της κέντρο μένει μεγάλος αριθμός μεταναστών αλβανικής στην πλειονότητά του καταγωγής. Αυτή η εισροή μεταναστών στην Αρτέμιδα οφείλεται κυρίως στην τεράστια ζήτηση όσο το δυνατόν μικρότερου κόστους εργατικού δυναμικού τις τελευταίες δύο δεκαετίες που αποτελεί απόρροια της ραγδαίας οικοδομικής της ανάπτυξης. Αυτό βεβαίως αποτελεί στοιχείο για τα σχολεία της Αρτέμιδας. Τα δύο σχολεία του κέντρου της Αρτέμιδας που συστεγάζονται (ένα δωδεκαθέσιο και ένα εξαθέσιο) τροφοδοτούνται κάθε σχολικό έτος με μαθητές κυρίως αλλοδαπούς. Τα υπόλοιπα πέντε σχολεία που εκτείνονται

δεξιά και αριστερά του κέντρου, σε περιοχές κυρίως με μονοκατοικίες, διαθέτουν στα τμήματά τους σημαντικά μικρότερο αριθμό αλλοδαπών μαθητών. Αυτό αξίζει να καταγραφεί από την άποψη πως προκειμένου να δοθεί ξεκάθαρα το προφίλ των δημοτικών σχολείων της Αρτέμιδας δε γίνεται επουδενί να μην αναφερθεί η κοινωνικοοικονομική προέλευση των μαθητών.

Στην παρούσα έρευνα δίνουν συνέντευξη οι δάσκαλοι από τα δύο σχολεία της Αρτέμιδας. Οι λόγοι για τους οποίους επελέγησαν είναι συγκεκριμένοι. Πρώτον, ο χρόνος διεξαγωγής της ερευνητικής εργασίας δεν επέτρεπε πολύ μεγάλο αριθμό συνεντεύξεων, έπρεπε λοιπόν ως έρευνα σε βάθος να διατηρήσει τον ποιοτικό της χαρακτήρα. Τα δύο αυτά σχολεία είναι τα μόνα εξαθέσια από τα επτά της Αρτέμιδας. Το ένα είναι εξαθέσιο στο κέντρο της πόλης με πλειονότητα αλλοδαπούς μαθητές αλβανικής καταγωγής αλλά και το δεύτερο εξαθέσιο δημοτικό (με επτά τμήματα φέτος) παρότι μακριά από το κέντρο, συγκεντρώνει τεράστια ποσοστά αλλοδαπών, αλβανικής καταγωγής στη συντριπτική τους πλειονότητα επίσης. Ένα ακόμη κοινό των δύο σχολείων αποτελεί το ότι και τα δύο είναι συστεγαζόμενα με δωδεκαθέσια δημοτικά σχολεία. Επιπλέον, έχουν μια διαφορά. Το σχολείο του κέντρου συστεγάζεται με σχολείο στο οποίο φοιτούν μαθητές παιδιά αλλοδαπών, ενώ στο άλλο δωδεκαθέσιο, με το οποίο συστεγάζεται το εφταθέσιο των υπόλοιπων ερωτηθέντων εκπαιδευτικών, διαθέτει ελάχιστους φοιτούντες αλλοδαπούς.

Το συγκεκριμένο ερευνητικό εγχείρημα συμπίπτει με την πρόσφατη «κρίση» των διευθυντών στα σχολεία. Μόλις φέτος το Σεπτέμβρη τοποθετήθηκαν στα σχολεία, έπειτα από υπολογισμό της βαθμολογίας που συγκεντρώνουν (προσόντα, προϋπηρεσία και συνέντευξη) οι διευθυντές. Μέσα από την έρευνα αυτή αναδεικνύονται οι απόψεις των διευθυντών για τη διοίκηση των σχολικών μονάδων, το ρόλο που έχουν οι ίδιοι και τη σχέση τους με όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία. Ακόμα, αναδεικνύονται μέσα από μαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις απόψεις των δασκάλων των δύο εξαθέσιων σχολείων της Αρτέμιδας (τα υπόλοιπα είναι πολυθέσια) σε σχέση με τη διοίκηση των σχολικών μονάδων και το ρόλο που παίζει ο διευθυντής/η διευθύντρια στο συνολικό εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό αποτέλεσμα που παράγεται. Επιπλέον, οι συνεντεύξεις των δεκαέξι ατόμων (πέντε διευθυντών και έντεκα δασκάλων) λαμβάνουν χώρα σε μία περίοδο που το ελληνικό κράτος αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις και κάνει πράξη μία σημαντική περικοπή στους μισθούς των εκπαιδευτικών. Παράλληλα υπάρχει καχυποψία από μέρους των εκπαιδευτικών και των διευθυντών σχετικά με την

αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των σχολικών μονάδων γενικότερα. Αυτό εξηγείται διότι η έρευνα αυτή πραγματοποιείται σε μία περίοδο όπου όλοι γνωρίζουν πως επίκειται αξιολόγηση την επόμενη σχολική χρονιά, χωρίς όμως να έχει καθοριστεί με σαφήνεια ο τρόπος αξιολόγησης, ποιοι θα είναι οι αξιολογητές και ποια θα είναι τα κριτήρια.

Όσον αφορά την υλοποίηση της έρευνας αυτής θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθούν οι δυσκολίες και οι περιορισμοί. Το δείγμα της έρευνας αποτελούν 16 άτομα, εκ των οποίων 3 άντρες διευθυντές και 2 γυναίκες διευθύντριες, 3 άντρες και 8 γυναίκες εκπαιδευτικοί. Υπήρξαν 2 δασκάλες του εφταθέσιου σχολείου που αρνήθηκαν να παραχωρήσουν συνέντευξη διότι θεώρησαν πως δεν διέθεταν τον απαιτούμενο χρόνο. Επίσης από τους 7 διευθυντές των σχολείων της Αρτέμιδος (που αποτελούν και το σύνολο των δημοτικών σχολείων της περιοχής), 2 διευθύντριες συστεγαζόμενων μεταξύ τους σχολείων δεν παραχώρησαν συνέντευξη, παρά τη αρχική θετική τους απάντηση. Στη μία περίπτωση η διευθύντρια επικαλέστηκε προσωπικούς λόγους και συνεπώς αδυναμία αφιέρωσης του απαιτούμενου χρόνου για συνέντευξη. Στην άλλη περίπτωση, από τη διευθύντρια του δωδεκαθέσιου δημοτικού σχολείου υπήρξε τελικά ένσταση πως η συνέντευξη δεν περιλαμβανόταν στα υπηρεσιακά της καθήκοντα και επομένως σε συνδυασμό με το φόρτο των ανειλημμένων υποχρεώσεών της, που επίσης έντονα τόνισε πως είχε, αρνήθηκε να συνεργαστεί. Για την έρευνα επιλέχθηκαν οι εκπαιδευτικοί των δύο μοναδικών εξαθέσιων σχολείων της περιοχής, το καθένα από τα οποία συστεγάζεται με δωδεκαθέσιο. Στο δείγμα αυτό των 16 ατόμων, ακολουθήθηκε ποιοτική μέθοδος, συνέντευξης σε βάθος. Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι μαγνητοφωνήθηκαν εν γνώσει τους και τα απομαγνητοφωνημένα κείμενα παρατίθενται στο παράρτημα της παρούσης εργασίας. Η κάθε συνέντευξη κατά μέσο όρο διήρκεσε 45 λεπτά και η συνολική διάρκεια τους υπολογίζεται στις 13 ώρες περίπου.

Όλο το νομικό πλαίσιο που αφορά τη διοίκηση των σχολικών μονάδων και συγκεκριμένα τα καθήκοντα του διευθυντή/διευθύντριας, αφού χωρίστηκε σε 9 καρτέλες, βάσει των κύριων ρόλων που πρέπει να παίζει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, δόθηκαν στους συνεντευξιαζόμενους διευθυντές/διευθύντριες και εκπαιδευτικούς της Αρτέμιδας προς σχολιασμό. Πιο συγκεκριμένα τους ζητήθηκε σχολιασμός κάθε σημείου κάθε καρτέλας. Οι ίδιοι δεν γνώριζαν τη στιγμή εκείνη πως κάθε καρτέλα συγκεντρώνει σημεία που αντιπροσωπεύουν ένα συγκεκριμένο ρόλο του διευθυντή. Η πρώτη καρτέλα με 10 σημεία αφορά τον διευθυντή – υπεύθυνο

τήρησης του νομικού πλαισίου, η δεύτερη καρτέλα με 6 σημεία το διευθυντή – γραμματέα, η τρίτη καρτέλα με 5 σημεία το διευθυντή – επόπτη, η τέταρτη καρτέλα με 4 σημεία το διευθυντή – δάσκαλο, η πέμπτη με 3 σημεία το διευθυντή – καθοδηγητή, η έκτη με 2 σημεία το διευθυντή – εμπυχωτή, υποκινητή, η έβδομη καρτέλα με 2 σημεία το διευθυντή – αξιολογητή, η όγδοη με 3 σημεία το διευθυντή – εκπρόσωπο του σχολείου. Τέλος η ένατη καρτέλα με 5 σημεία το διευθυντή – ηγέτη. Τα εν λόγω χαρακτηριστικά του διευθυντή προκύπτουν από το συνδυασμό του νομικού πλαισίου και των αρμοδιοτήτων της διεύθυνσης του σχολείου που εμφανίζονται στη βιβλιογραφία και αναλύονται στο θεωρητικό μέρος της εργασίας. Μετά την ανάλυση των διευθυντών και των εκπαιδευτικών για τα σημεία όλων των καρτελών, τους ζητήθηκε να κατατάξουν τις καρτέλες αυτές με βάση τη σημαντικότητα τους με φθίνουσα σειρά. Με την ολοκλήρωση της αρίθμησης των καρτελών δόθηκαν στα υποκείμενα της έρευνας οι εννέα ρόλοι που αναφέρθηκαν πριν σχετικά με το διευθυντή με τη διευκρίνιση να αριθμηθούν με φθίνουσα σειρά σημαντικότητας (από το περισσότερο στο λιγότερο σημαντικό κατά την προσωπική τους άποψη). Κλείνοντας την συνέντευξη ζητήθηκαν στοιχεία από τους ερωτηθέντες όπως η ηλικία, η προϋπηρεσία, προϋπηρεσία διοίκησης, σπουδές. Οι καρτέλες και οι ρόλοι, όπως και οι ερωτήσεις που προέκυπταν από αυτά ήταν κοινά για διευθυντές/διευθύντριες και για εκπαιδευτικούς.

Στην ανάλυση που ακολουθεί παρατίθενται οχτώ πίνακες με τη συνολική βαθμολογία που προέκυψε: από την κατάταξη σημαντικότητας των καρτελών από τους διευθυντές (Πίνακας 1), από την κατάταξη των ρόλων της διεύθυνσης του σχολείου από τους διευθυντές (Πίνακας 2), από την κατάταξη σημαντικότητας των καρτελών από τους εκπαιδευτικούς (Πίνακας 3), από την κατάταξη των ρόλων της διεύθυνσης του σχολείου από τους εκπαιδευτικούς (Πίνακας 4), από τη σύγκριση κατάταξης σημαντικότητας των καρτελών μεταξύ των εκπαιδευτικών των δύο σχολείων (Πίνακας 5), από τη σύγκριση κατάταξης των ρόλων της διεύθυνσης του σχολείου από τους εκπαιδευτικούς των δύο σχολείων (Πίνακας 6), από τη σύγκριση κατάταξης των καρτελών διευθυντών και δασκάλων (Πίνακας 7), από τη σύγκριση κατάταξης σημαντικότητας των ρόλων της διεύθυνσης από διευθυντές και δασκάλους (Πίνακας 8). Ο τρόπος με τον οποίο προκύπτει η συνολική βαθμολογία τόσο για τις καρτέλες, όσο και για τους ρόλους, έγινε ως εξής: τόσο ο αριθμός των καρτελών όσο και των ρόλων είναι εννέα. Για κάθε ένα από τους ερωτηθέντες η πρώτη επιλογή σημαντικότητας συγκεντρώνει 9 βαθμούς, η δεύτερη 8, η τρίτη 7 και φτάνουμε ως

την ένατη επιλογή που συγκεντρώνει 1 μόνο βαθμό. Στην περίπτωση των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών των δύο σχολείων στους δύο πίνακες σύγκρισης (Πίνακας 5 και 6) αναφέρεται και ο μέσος όρος κάθε συνολικής βαθμολογίας συνολικά διότι οι ερωτηθέντες του σχολείου Α ήταν έξι, ενώ οι ερωτηθέντες του σχολείου Β ήταν πέντε. Το ίδιο συμβαίνει και στους άλλους δύο πίνακες σύγκρισης που αφορούν την κατάταξη καρτελών και ρόλων αντίστοιχα από τους διευθυντές των δημοτικών σχολείων και τους δασκάλους (Πίνακες 7 και 8). Οι ερωτηθέντες διευθυντές ήταν πέντε και οι ερωτηθέντες δάσκαλοι έντεκα. Την παράθεση των οχτώ πινάκων ακολουθεί ξεχωριστή ανάλυση του καθενός και συγκριτική ανάλυση.

Μέσα από την έρευνα αυτή αντλούνται πολλές και ποικίλες πληροφορίες που αφορούν τη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Ενώ μπορούμε να πούμε πως μέσω της έρευνας αυτής δίνεται μία επαρκής εικόνα της διοίκησης στα σχολεία της Αρτέμιδας, των σχέσεων και των αλληλεπιδράσεων, είναι αυτονόητος ο περιορισμός της γενίκευσης και διεξαγωγής συνολικών συμπερασμάτων. Άλλωστε αυτά δεν αποτελούσαν εξ' αρχής στόχο της παρούσης εργασίας.

2.2 Οι απόψεις διευθυντών και δασκάλων για τους ρόλους του διευθυντή του δημοτικού σχολείου

Καρτέλα 1

Συνοψίζει τα δέκα σημεία που συγκροτούν το διευθυντή **υπεύθυνο τήρησης του νομικού πλαισίου**. Αναφέρεται στο ρόλο του διευθυντή ως επόπτη της εφαρμογής της νομοθεσίας. Εδώ περιλαμβάνονται καθήκοντα όπως είναι η εφαρμογή των διατάξεων, ενημέρωση των εργαζομένων για δικαιώματα και υποχρεώσεις, η τήρηση νόμιμων διαδικασιών, η κάλυψη των διδακτικών ωρών, η υποχρεωτική φοίτηση. Πρόκειται για έναν ρόλο που θέλει τον διευθυντή τοποτηρητή της κρατικής εξουσίας στο σχολείο. (παράρτημα 1)

Όλοι οι διευθυντές Δημοτικών Σχολείων της Αρτέμιδας που έδωσαν συνέντευξη (πέντε από τους εφτά), θεωρούν πολύ σημαντικό να εφαρμόζονται οι νόμοι και οι εγκύκλιοι. Γνωρίζουν και θεωρούν επίσης υποχρέωσή τους την τήρηση και υλοποίηση των αποφάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων. Τα λεγόμενά τους φανερώνουν πως είναι ενήμεροι για την υποχρέωση αυτή, κατανοούν τη σημαντικότητα των νόμων και των προεδρικών διαταγμάτων, τηρούν τα τυπικά καθήκοντα.

Όλοι οι συνεντευξιζόμενοι δάσκαλοι (οχτώ γυναίκες και τρεις άντρες), δάσκαλοι από δύο σχολεία, θεωρούν λογικό η εφαρμογή των νόμων και των διαταγμάτων να ανήκει στις αρμοδιότητες του διευθυντή. Επίσης, θεωρούν μέσα στις αυτονόητες δημοκρατικές διαδικασίες που ορίζονται από το κράτος και την τήρηση και υλοποίηση των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Οι δάσκαλοι και των δύο σχολείων που έδωσαν συνέντευξη (Α και Β σχολείο) από όσο μπορούν να ξέρουν, θεωρούν ότι οι διευθύντριές τους τηρούν ακριβώς τα παραπάνω. Σε αντίθετη περίπτωση λογικά, θα υπήρχαν και συνέπειες.

Οι διευθυντές θεωρούν ότι το θέμα της ενημέρωσης των νέων εκπαιδευτικών, ωρομισθίων και αναπληρωτών από τους διευθυντές είναι πολύ βασικό. Πιστεύουν πως έτσι ξεκινούν καλά τη σταδιοδρομία τους οι εκπαιδευτικοί χωρίς να δημιουργούνται παρανοήσεις, εφόσον γνωρίζουν τα καθήκοντά τους. Ο διευθυντής Γ λέει: «...Εμένα αρχή μου είναι να αγκαλιάζω το νέο συνάδελφο ο οποίος έρχεται για

πρώτη φορά στο σχολείο». Ο διευθυντής Δ πάντως θεωρεί πως οι νέοι εκπαιδευτικοί είναι ενημερωμένοι και δε χρειάζονται να τους χορηγηθούν αντίγραφα. Συγκεκριμένα λέει: «...τώρα η ενημέρωση είναι πολύ εύκολη με το ίντερνετ...Οι νεοδιόριστοι έχουν καλή σχέση μ' αυτά, και με την πληροφορική, επειδή είναι νέοι άνθρωποι, και με τους νόμους». Τα λόγια όλων πάντως δείχνουν πως επιθυμούν ενημερωμένους εκπαιδευτικούς στα σχολεία, ενδιαφέρονται για τους νέους συναδέλφους τους και θέλουν να γνωρίζουν αρκετά για τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους.

Στη μεγάλη πλειονότητά τους οι δάσκαλοι θεωρούν ότι οι εκπαιδευτικοί ενημερώνονται συχνά και επαρκώς από τη διευθύντριά τους. Όσοι στηρίζουν την άποψη αυτή, κυρίως ανήκουν στο σχολείο Β και έχουν διευθύντρια την Ε. Βεβαίως συχνά αναφέρεται από εκπαιδευτικούς ότι και σε άλλα σχολεία, στα οποία υπηρέτησαν, υπήρξε ενημέρωση, αλλά όχι λεπτομερής και αφορούσε κυρίως τα απολύτως στοιχειώδη. Η εκπαιδευτικός Α6 αναφέρει πως σε σπάνιες περιπτώσεις οι διευθυντές δεν γνωρίζουν καν τους ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς, εξαιτίας του ότι συνήθως αυτοί βρίσκονται στο ολοήμερο πρόγραμμα (μετά το πέρας του σχολικού ωραρίου στις 14:00). Σημασία έχει όμως πως και οι έντεκα εκπαιδευτικοί από τα δύο σχολεία ενημερώνονται για νέες εγκυκλίους και έχουν τόσο οι ίδιοι προσωπικό ενδιαφέρον, όσο και οι διευθύνσεις των σχολείων τους να υπάρχει ικανοποιητική ενημέρωση.

Οι διευθυντές θεωρούν αυτονόητες τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Ο διευθυντής Γ λέει το εξής: «...Έχω ακούσει πάρα πολύ καλές προτάσεις από μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων. Μέσα από την αντίθεση πολλές φορές, που μπορεί να υπάρχει, προκύπτουν ωραία πράγματα». Ο διευθυντής Α προσδιορίζει και με μεγάλη σαφήνεια: « Υπάρχουν τρεις συνεδριάσεις τακτικές και όσες έκτακτες χρειαστεί». Τα όσα λένε και οι πέντε διευθυντές (3 άνδρες και 2 γυναίκες), φανερώνει πως θεωρούν το σημείο αυτό τυπική υποχρέωση αλλά και ουσιαστική λειτουργία για συνεργασία.

Επίσης το σημείο αυτό φαίνεται ξεκάθαρα πως το γνωρίζουν όλοι οι εκπαιδευτικοί που έλαβαν μέρος στη συνέντευξη. Είναι αλήθεια πως τις περισσότερες φορές ο διευθυντής είναι εκείνος ο οποίος εισηγείται τα θέματα. Δεν είναι όμως λίγες και οι φορές που εισηγούνται θέματα και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί. Ο εκπαιδευτικός Α5 πιστεύει πως ο ρόλος του συλλόγου διδασκόντων θα έπρεπε να είναι πιο δυναμικός, όσον αφορά τις εισηγήσεις θεμάτων από τους εκπαιδευτικούς.

Για άλλη μια φορά οι απόψεις των διευθυντών συγκλίνουν, στην περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικού. Το πρόγραμμα δεν τροποποιείται. Βέβαια ο διευθυντής φροντίζει για το πώς θα διευθετηθεί το ζήτημα. Το σύνηθες είναι να μοιράζονται οι μαθητές του απόντος εκπαιδευτικού σε παράλληλα τμήματα, όπου αυτά υπάρχουν, ή σε άλλες τάξεις. Επίσης φαίνεται πως υπάρχουν φορές που στο τμήμα μπαίνει ο ίδιος ο διευθυντής. Συγκεκριμένα λέει ο διευθυντής Γ: «...Σε κάποιες περιπτώσεις όμως πηγαίνω και εγώ (στην τάξη)». Ο διευθυντής Δ λέει: «...Εδώ σ' αυτή την περίπτωση μπαίνω εγώ και κάνω μάθημα το πρώτο δίωρο που είναι η Γλώσσα». Οι διευθυντές έχουν πάρει τις αποφάσεις αυτές προηγουμένως με το Σύλλογο Διδασκόντων. Η διευθύντρια Β αναφέρει: «Λοιπόν, εμείς εδώ, από την αρχή της χρονιάς, πήραμε απόφαση σα Σύλλογος Διδασκόντων, όταν απουσιάζει κάποιος εκπαιδευτικός, μοιράζονται τα παιδιά στις τάξεις». Και ο διευθυντής Δ αναφέρει: «...Αυτό γίνεται συνήθως και είναι απόφαση δική μου και του Συλλόγου Διδασκόντων». Στο σημείο αυτό φαίνεται και ο σεβασμός απέναντι στα δικαιώματα των συναδέλφων τους εκπαιδευτικών. Ο διευθυντής Γ συγκεκριμένα λέει: «...Απ' τη μια μεριά έχουμε τη νομοθεσία, η οποία λέει ότι η απουσία του εκπαιδευτικού καλύπτεται από άλλον, από την άλλη έχουμε το συνδικαλισμό που λέει ότι ο εκπαιδευτικός δεν είναι υποχρεωμένος». Η διευθύντρια Β επίσης τονίζει: «...Ένα κενό, το έχει ανάγκη ο δάσκαλος το κενό του, να διορθώσει, να ξεκουραστεί. Το να τον βάζω εγώ την ώρα εκείνη να συμπληρώνει, να κάνει μάθημα σ' ένα άλλο τμήμα δεν το θεωρώ σωστό».

Παρά το ότι από τη νομοθεσία προβλέπεται κάλυψη του κενού από διαθέσιμο εκπαιδευτικό, αυτό αποδεικνύεται μάλλον σπανιότερο. Σχετικά σπάνιο φαίνεται και το ενδεχόμενο για κάλυψη του κενού από τον ίδιο το διευθυντή/διευθύντρια. Το συνηθέστερο που γίνεται κατά τη μαρτυρία όλων των εκπαιδευτικών και των δύο σχολείων είναι να μοιράζονται οι μαθητές σε παράλληλα τμήματα, όπου αυτά υπάρχουν, ή άλλες τάξεις. Πρέπει εδώ να τονιστεί πως αυτό συμβαίνει κατόπιν συμφωνίας του Συλλόγου Διδασκόντων στον οποίο παρίστανται όλα τα μέλη και αποφαινούνται μαζί.

Σχετικά με το θέμα των οδηγιών προς τους εκπαιδευτικούς: «...είναι ευθύνη του διευθυντή να βοηθήσει τον εκπαιδευτικό και να εστιάσει στα σωστά σημεία», λέει η διευθύντρια Ε. «...Ο διευθυντής είναι υποχρεωμένος να τους ενημερώνει (τους εκπαιδευτικούς)», είναι τα λόγια του διευθυντή Α. Η διευθύντρια Β συμφωνεί σ' αυτό λέγοντας: «...έχουν ανάγκη από καθοδήγηση για να μάθουν τα δικαιώματα και τα καθήκοντά τους. Σε τακτά χρονικά διαστήματα το κάνω αυτό ως διευθύντρια. Βασικά

οι οδηγίες περισσότερο αναφέρονται στην ασφάλεια των μαθητών». Ο διευθυντής Γ λέει: «...Πρέπει να το κάνεις αυτό για να λειτουργεί το σχολείο καλύτερα». Ο διευθυντής Δ λέει: «...κάποιοι δεν ανταποκρίνονται σ' αυτά που πρέπει, σίγουρα κάποιες οδηγίες δίνονται. Όλοι οι διευθυντές καθιστούν σαφές πως και θεωρούν απαραίτητο, αλλά και το πράττουν, να παρέχουν οδηγίες συγκεκριμένες στους διδάσκοντες σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις για να ανταποκρίνονται οι τελευταίοι στα καθήκοντά τους.

Η πλειονότητα των δασκάλων απαντά πως δίνονται οδηγίες προκειμένου να ανταποκρίνονται όλοι στα καθήκοντά τους. Πολλοί εξ' αυτών διευκρινίζουν ότι δε δίνονται οδηγίες για το πως πραγματοποιείται η διεξαγωγή του μαθήματος, αλλά κυρίως για θέματα εξωδιδασκτικά. Βασικό θέμα, που αναφέρουν σχεδόν όλοι, αποτελεί η συνέπεια στο ωράριο και λεπτομέρειες για τη βελτίωση των εφημεριών που αποτελούν αναγκαία καθημερινότητα των δημοτικών σχολείων. Οι δασκάλες του σχολείου Β προσθέτουν πως αυτά καθορίστηκαν από την πρώτη συνέλευση του συλλόγου διδασκόντων και πολλές από αυτές αναφέρουν πως η διευθύντριά τους είναι πολύ υποστηρικτική.

Και οι πέντε διευθυντές θεωρούν ακραίο το να φτάσει ένας διευθυντής στο διευθυντή Εκπαίδευσης για κάποιον εκπαιδευτικό. Όλοι τους μιλούν για εξάντληση κάθε άλλου νόμιμου και δημοκρατικού, πιο ανθρώπινου και διαλλακτικού τρόπου. Κανείς δεν ανέφερε να αντιμετωπίσει ο ίδιος σα διευθυντής ή η ίδια σα διευθύντρια περιστατικό τέτοιο που να χρειάστηκε να απευθυνθούν στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Αυτό θα μπορούσε να δηλώνει ή τυχαίο παράγοντα ή καλή συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό. Τα λεγόμενα και των πέντε διευθυντών συμπίπτουν, αφού φαίνεται πως μάλλον όλοι τους γνωρίζουν το σημείο αυτό του νομικού πλαισίου και το ακολουθούν αν χρειαστεί με ένα πιο δημοκρατικό ίσως και ανθρώπινο πρόσωπο. Όλοι οι ερωτηθέντες διευθυντές συμμερίζονται σχετικά μ' αυτό τις ίδιες απόψεις. Εδώ μπορούμε να δούμε κάποια λόγια της διευθύντριας Ε, που ουσιαστικά συνοψίζουν το νόημα όλων των λεγομένων των πέντε διευθυντών για το σημείο αυτό, όπως μπορεί να διακρίνει κανείς και από το παράρτημα με τις απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις. Η διευθύντρια Ε λέει: «...ο διευθυντής σαν ειρηνοποιός θα έλεγα, είναι εξισορροπητής κάποιων καταστάσεων και βρίσκει τη χρυσή τομή ώστε να λειτουργήσουμε σε επίπεδο επαγγελματικό, συναδελφικό».

Κανένας από τους εκπαιδευτικούς που έδωσαν συνέντευξη δεν υπήρξε μάρτυρας περιστατικού που να παραπέμφθηκε σε ανώτερη ιεραρχικά αρχή. Οι

περισσότεροι αναφέρουν συμβουλευτικού χαρακτήρα συστάσεις, πραγματικά μέσα στο πνεύμα της συναδελφικής αλληλεγγύης.

Στο σημείο αυτό επαναλαμβάνεται από τους διευθυντές πως σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικού είναι υποχρεωτική η τήρηση της διαδικασίας της ενημέρωσης του/της εκπαιδευτικού προς τη διεύθυνση του σχολείου. Σύμφωνα με τα λεγόμενα των πέντε συνεντευξιαζόμενων διευθυντών, πράττονται τα δέοντα σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικού και οι άδειες χορηγούνται κατόπιν αίτησης.

Το συγκεκριμένο σημείο της νομοθεσίας επιβεβαιώνεται απόλυτα και ως πρακτικά ισχύον, μέσω των απαντήσεων των έντεκα συνεντευξιαζόμενων δασκάλων. Πάντα σε περίπτωση απουσίας οι διευθύντριες και των δύο σχολείων πρέπει να ενημερώνονται, όπως και συμβαίνει. Κανείς από τους εκπαιδευτικούς των δύο εξαθέσιων σχολείων δεν δείχνει άγνοια επί του θέματος. Γνωρίζουν καλά τις διαδικασίες και ξέρουν πως αιτούνται άδεια και ποια είναι η ακολουθία που πρέπει να τηρηθεί.

Ένα θέμα πολύ σοβαρό για όλους τους διευθυντές που έδωσαν συνέντευξη είναι η τήρηση της υποχρεωτικής φοίτησης. Οι πέντε διευθυντές γνωρίζουν καλά τη διαδικασία που ακολουθείται και θεωρούν αυτονόητη την εφαρμογή του νομικού πλαισίου σε τέτοιες περιπτώσεις. Μάλιστα η πλειονότητά τους ανέφερε περιστατικά αντίστοιχα στα οποία έπραξαν κατά το νομικό πλαίσιο, αντιμετώπισαν και τελικά έλυσαν μέσω της προβλεπόμενης νομοθετικής οδού. Η διευθύντρια Β λέει: «...είχα στην αρχή μια περίπτωση, ένα παιδάκι από την Αλβανία που οι γονείς του έφυγαν και δε μας ενημέρωσαν. Εκεί αναγκάζεσαι να κάνεις κάποιες άλλες ενέργειες, δηλαδή κάνεις την αναζήτηση μέσω της αστυνομίας και τελικά μέσω της διεύθυνσης (Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης). Τελικά έφυγαν, επικοινωνήσαμε τηλεφωνικά, τελείωσε το θέμα». Ο διευθυντής Δ λέει: «...Εμείς είχαμε μια μητέρα εδώ που δεν έφερνε το παιδί της στο σχολείο. Την ενοχλήσαμε πολλές φορές, αδιαφόρησε, είχε διάφορα κωλύματα προσωπικά, πήγαμε στην αστυνομία και τελικά το παιδάκι έρχεται κανονικά στο σχολείο».

Απ' όσο γνωρίζουν οι εκπαιδευτικοί ο συγκεκριμένος ρόλος του διευθυντή ισχύει και σε πρακτικό επίπεδο. Οι δασκάλες μάλιστα του Β σχολείου αναφέρουν το περιστατικό μιας μαθήτριας που απουσίασε για μεγάλο διάστημα. Με την παρέμβαση της διευθύντριας που έπραξε κατάλληλα και σύμφωνα με τα ισχύοντα, η μαθήτρια επέστρεψε στο σχολείο και μάλιστα δεν χρειάστηκε να επαναλάβει την τάξη διότι δεν υπερέβη τον προβλεπόμενο αριθμό απουσιών. Οι εκπαιδευτικοί, κάτι που δηλώνουν

και οι ίδιοι, σε περίπτωση απουσίας μαθητή της τάξης τους ενημερώνουν και συζητούν το θέμα με τη διεύθυνση του σχολείου.

Δύο από τους πέντε διευθυντές ουδέποτε αντιμετώπισαν θέμα αδήλωτου μαθητή σε μητρώο ή δημοτολόγιο. Η διευθύντρια Β αναφέρει: «...Πρέπει φαντάζομαι να κάνεις κάποιες διαδικασίες αλλά δε μου έχει τύχει ποτέ αυτό». Ο διευθυντής Δ επίσης λέει: «...Δε μου έτυχε τέτοια περίπτωση να είναι μαθητής αδήλωτος στα μητρώα ή στα δημοτολόγια». Πάντως ο διευθυντής Α είναι επαρκώς ενημερωμένος: «Το σχολείο είναι υποχρεωμένο με μια ληξιαρχική πράξη γέννησης να κάνει εγγραφή στα μητρώα του και μετά να κανονίσει με τους γονείς να πάνε να γράψουν το παιδί εκεί που έχουν οικογενειακή μερίδα. Είναι σπάνιες περιπτώσεις αυτές. Αν πάμε τώρα στους αλλοδαπούς, δεν είναι γραμμένοι στα δικά μας δημοτολόγια, είναι υποχρεωμένοι να σου φέρουν ένα πιστοποιητικό γέννησης ή οικογενειακής κατάστασης μεταφρασμένο από ένα δικηγόρο στο Υπουργείο Εξωτερικών».

Η περίπτωση αυτή φαίνεται πως είναι σπάνια αρκετά. Η μεγάλη πλειονότητα των εκπαιδευτικών δείχνει να αιφνιδιάζεται από την πιθανή ύπαρξη περίπτωσης παιδιού μη εγγεγραμμένου στα μητρώα ή δημοτολόγια. Παρόλα αυτά, αντιλαμβάνονται ότι και σε μία τέτοια περίπτωση ο διευθυντής/διευθύντρια πρέπει να ενεργήσει τα νόμιμα, εφόσον εμπίπτει στα υπηρεσιακά του καθήκοντα.

Όλοι οι διευθυντές βρίσκουν λογικό και φυσικό να ενημερώσουν και να εξυπηρετήσουν όποιο πολίτη έχει έννομο συμφέρον. Δύο από τους διευθυντές, θεώρησαν απαραίτητο να διευκρινίσουν πως θα δώσουν πληροφορίες αλλά όχι στοιχεία που αφορούν τους μαθητές. Ο διευθυντής Α συγκεκριμένα λέει: «...Απαγορεύεται βέβαια να δώσουμε στοιχεία των παιδιών. Αυτά είναι προσωπικά δεδομένα του κάθε παιδιού και της κάθε οικογένειας». Ο διευθυντής Γ λέει: «...Με τη σημείωση εδώ ότι δε δίνουμε πληροφορίες σε σχέση με τα παιδιά». Πάντως όλοι τους θα ενημέρωναν οποιοδήποτε πολίτη και δε θα τον παρέπεμπαν σε άλλες υπηρεσίες, εφόσον οι ίδιοι είναι αρμόδιοι γι' αυτό σύμφωνα με τα λεγόμενά τους.

Οι εκπαιδευτικοί που ρωτήθηκαν, τόσο του σχολείου Α, όσο και του σχολείου Β υποστηρίζουν πως οι διευθύντριές τους σε όποια περίπτωση χρειάζεται ενημερώνουν τους πολίτες.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, που αναφέρονται για κάθε σημείο της καρτέλας από διευθυντές και εκπαιδευτικούς, φαίνεται πως μάλλον τα όσα δηλώνονται διασταυρώνονται από όλους και αλληλοσυμπληρώνονται. Προκύπτει ουσιαστικά πως οι διευθυντές γνωρίζουν τα καθήκοντά τους και τηρούν το νομικό πλαίσιο που, αν και

ενίοτε φαίνεται τυπικό, παίρνει ουσία και σάρκα και οστά από τις ενέργειες των διευθυντών των Δημοτικών Σχολείων με αρωγούς τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι αναγνωρίζουν το ρόλο αυτό του τηρητή του νομικού πλαισίου στο διευθυντή/στη διευθύντρια.

Καρτέλα 2

Συγκεντρώνει τα έξι σημεία που συγκροτούν το διευθυντή **γραμματέα**. Το περιεχόμενό της σχετίζεται με γραμματειακή εργασία, δηλαδή δικαιολογητικά, αλληλογραφία σχολείου, σύνταξη εβδομαδιαίου προγράμματος, εγγραφές, μετεγγραφές, υπογραφές τίτλων σπουδών. Πρόκειται για ρόλο υπαλλήλου γραφείου. (παράρτημα 1)

Και οι πέντε διευθυντές φαίνεται πως γνωρίζουν την υποχρέωσή τους αυτή, αναγνωρίζοντας πως είναι φυσικός ρόλος του διευθυντή να είναι υπεύθυνος για τη συγκέντρωση των δικαιολογητικών των μαθητών. Ακόμα και στην περίπτωση που έχουν ορίσει κάποιον υπεύθυνο από το διδακτικό προσωπικό, δηλώνουν τη σαφή ευθύνη της διεύθυνσης του σχολείου.

Το ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί απαντούν άμεσα και με σιγουριά, ακόμα και αν αυτό σε κάποιες περιπτώσεις γίνεται συνοπτικά, σημαίνει πως οι διευθύντριες των δύο εξαθέσιων δημοτικών διεκπεραιώνουν, κάποιες φορές και με τη βοήθεια των εκπαιδευτικών, τη συγκέντρωση των δικαιολογητικών των μαθητών και έχουν την ευθύνη.

Οι απόψεις των διευθυντών συμπίπτουν ξεκάθαρα και στο σημείο κατανομής αρμοδιοτήτων. Η διευθύντρια Β λέει: «... ο διευθυντής είναι φυσικά υπεύθυνος για όλα αυτά, αλλά δε σημαίνει ότι θα τα κάνει όλα ο ίδιος. Μοιράζονται αρμοδιότητες σε όλους τους εκπαιδευτικούς στο σύλλογο διδασκόντων. Άλλος για την αλληλογραφία, άλλος για τη βιβλιοθήκη, άλλος για το πρωτόκολλο. Φυσικά με την επίβλεψη του διευθυντή». Ο διευθυντής Γ αναφέρει: «... Μπορεί να είναι μία καθημερινή ρουτίνα, αλλά πρέπει να τηρούνται». Τέλος η διευθύντρια Ε συνηγορεί με τα λεγόμενά της στα παραπάνω: «Βεβαίως, με τον υποδιευθυντή και με άλλους εκπαιδευτικούς που έχουν αναλάβει τήρηση πρωτοκόλλου, βιβλιοθήκης, πρακτικών». Σύμφωνα με αυτά που σχολιάζουν οι διευθυντές μπορεί να παρατηρήσει κανείς πως

υπάρχει καταμερισμός εργασίας και συνεργασία πάντα βέβαια με την κύρια ευθύνη της διεύθυνσης του σχολείου.

Πραγματικά, όπως επιβεβαιώνεται από τους δασκάλους, η διεύθυνση είναι υπεύθυνη για την αλληλογραφία συνήθως με κάποιον άλλο εκπαιδευτικό ή τον υποδιευθυντή. Η αλληλογραφία πλέον είναι και ηλεκτρονική. Από τους εκπαιδευτικούς και των δύο σχολείων αναφέρεται πως ό,τι αφορά το σύλλογο διδασκόντων, τους κοινοποιείται άμεσα.

Φαίνεται πως οι διευθυντές για τη σύνταξη του ωρολογίου προγράμματος, όπου αυτό είναι εφικτό, προσπαθούν να λαμβάνουν υπόψη τους τον τόπο διαμονής, τις ιδιαίτερες ανάγκες και τις απαιτήσεις των διδασκόντων. Η σύνταξή του παρ' όλα αυτά συνήθως αποτελεί κύριο μέλημα του διευθυντή/της διευθύντριας. Θα πρέπει όμως εδώ να σημειωθεί αυτό που προκύπτει από το σχολιασμό των διευθυντών για το σημείο αυτό στο σύνολό του. Δείχνουν όλοι να έχουν γνώμονα την αποδοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας σε συνδυασμό με την όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση του εκπαιδευτικού προσωπικού. Σχεδόν από όλους τονίζεται ότι πρέπει να υπάρχει ισότητα στον καταμερισμό τετράωρων, πεντάωρων και ούτω καθεξής. Η ίση μεταχείριση φέρνει συνεργασία και αποφεύγονται οι κόντρες.

Η σύνταξη του ωρολογίου προγράμματος καταπονείται κυρίως από τη διεύθυνση του σχολείου με τη βοήθεια των εκπαιδευτικών. Οι δάσκαλοι του Α και Β σχολείου δίνουν την εντύπωση πως παρότι ο συνδυασμός τόσων προγραμμάτων εκπαιδευτικών δεν είναι εύκολη υπόθεση, αν υπάρχει καλή διάθεση από τη διεύθυνση και τους εκπαιδευτικούς λύσεις βρίσκονται, έτσι ώστε στο τέλος να είναι όλοι ευχαριστημένοι.

Σχεδόν όλοι οι διευθυντές που ρωτήθηκαν, αναφέρουν τον «Έπαφο», σύστημα βαθμολογιών στον υπολογιστή. Το σημείο αυτό επιβεβαιώνεται από όλους περιγράφοντας την τυπική διαδικασία (εκτύπωση, υπογραφή διευθυντή, υπογραφή υπεύθυνου εκπαιδευτικού, σφραγίδα σχολείου).

Ο σχολιασμός του ίδιου σημείου δόθηκε άμεσα και λακωνικά από όλους τους εκπαιδευτικούς. Απ' ότι φαίνεται οι διαδικασίες αυτές είναι γνωστές σε όλους και συνηθισμένες για όλους, εφόσον απαιτείται η εμπλοκή τους.

Σχετικά σύντομα οι διευθυντές απαντούν θετικά στο σημείο που αφορά την ανανέωση εγγραφών, επιβεβαιώνοντας πως σαφώς γνωρίζουν και τηρούν τη διαδικασία αυτή είτε διενεργείται από τους ίδιους αποκλειστικά, είτε με τη βοήθεια εκπαιδευτικών, που είναι το πιο σύνηθες, περνιούνται στα μητρώα.

Αυτό που αναφέρεται εδώ από όλους είναι πως η διαδικασία της ανανέωσης των εγγραφών αφορά τα μητρώα των μαθητών. Η αναφορά αυτή φανερώνει γνώση της διαδικασίας και σε πολλές περιπτώσεις συμμετοχή. Βεβαίως αυτό που όλοι τονίζουν είναι πως διενεργείται κυρίως με τη βοήθεια της υποδιεύθυνσης.

Μία ακόμη συνήθης διαδικασία για τους διευθυντές των σχολείων φαίνεται ξεκάθαρα πως αποτελεί ένα ήδη γνωστό σε αυτούς αντικείμενο αυτό της μετεγγραφής μαθητών. Παρότι δεν δίνονται ιδιαίτερες λεπτομέρειες στο σχολιασμό τους διαφαίνεται σε σημεία η τήρηση ορισμένων προϋποθέσεων για τη μετεγγραφή από και προς ένα σχολείο. Ο διευθυντής Α λέει: «... έχει υποχρέωση (ο διευθυντής) να το εγγράψει και αν ο αριθμός του τμήματος βοηθάει σε αυτό». Βεβαίως τα τακτοποιημένα έγγραφα φαίνεται να αποτελούν μία ακόμη γνωστή, σχεδόν καθημερινή συνήθεια της διεύθυνσης του σχολείου.

Οι δάσκαλοι και των δύο σχολείων φαίνεται να γνωρίζουν πως οι διευθύντριές τους εκτός από το να εγκρίνουν τις μετεγγραφές των μαθητών, όπως προβλέπεται, τηρούν οργανωμένα αρχεία στο σχολείο και κρατούν σε τάξη όλα τα απαραίτητα έγγραφα. Κάποιοι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν πως για να εγκριθούν οι μετεγγραφές των μαθητών υπάρχουν συγκεκριμένες προϋποθέσεις και μάλιστα ξέρουν και τις προϋποθέσεις αυτές. Η εκπαιδευτικός Α3 λέει συγκεκριμένα: «Υπεύθυνος είναι και ο διευθυντής του σχολείου απ' το οποίο έρχεται ο μαθητής και ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο θα φοιτήσει. Πρέπει να λαμβάνει υπόψη τον τόπο διαμονής, αν ανήκει δηλαδή σε αυτό το σχολείο και αν συνέβη κάτι στο προηγούμενο σχολείο που πρέπει να γνωρίζει».

Όπως γίνεται ξεκάθαρο από την ανάλυση σχολιασμών των διευθυντών και των δασκάλων για την καρτέλα 2, που τα σημεία της χαρακτηρίζονται από υποχρεώσεις του διευθυντή γραμματέα, οι διευθυντές είναι γνώστες των απαραίτητων γραμματειακών τους υποχρεώσεων και τις διεκπεραιώνουν με τη βοήθεια των εκπαιδευτικών που επίσης ξέρουν να εκτελούν τα συγκεκριμένα καθήκοντα. Στο σημείο αυτό βέβαια διακρίνεται και το πνεύμα συνεργασίας που στο θέμα αυτό τουλάχιστον φαίνεται πως χαρακτηρίζει τα Δημοτικά Σχολεία της Αρτέμιδας.

Καρτέλα 3

Συγκεντρώνει τα πέντε σημεία που συγκροτούν το διευθυντή **επόπτη**. Σχετίζεται με την τήρηση της ομαλής λειτουργίας του σχολείου, τη συντήρηση του σχολικού χώρου, την πειθαρχία, και γενικότερα την επίβλεψη και γνώση όλων των

θεμάτων του σχολείου από το διευθυντή. Η καρτέλα αυτή περιλαμβάνει το ρόλο ενός διευθυντή καλού γνώστη πολλών ενοτήτων που αφορούν το σχολείο. Πρόκειται για ρόλο που απαιτεί παρατηρητικότητα αλλά και έλεγχο των καταστάσεων. (παράρτημα 1)

Τα όσα δηλώνουν οι πέντε διευθυντές για τις εργάσιμες ώρες του διευθυντή αλλά και την ευθύνη του για την ομαλή λειτουργία του σχολείου είναι απόλυτα σύμφωνα μεταξύ τους. Όλοι εν ολίγοις επισημαίνουν ότι ο διευθυντής/η διευθύντρια παραμένει στο χώρο του σχολείου τουλάχιστον τις εργάσιμες ώρες αν όχι παραπάνω. Συγκεκριμένα, ο διευθυντής Α λέει: «...έρχεται πρώτος και φεύγει τελευταίος (ο διευθυντής)». Η διευθύντρια Β: « Όχι μόνο τις εργάσιμες ώρες. Ο διευθυντής δεν προλαβαίνει μόνο τις ώρες που ορίζει (η νομοθεσία). Θέλει πολύ περισσότερες ώρες. Εγώ τουλάχιστον φέτος αυτό είδα, ότι χρειάστηκα πολύ περισσότερες ώρες απ' το ωράριό μου». Ο διευθυντής Γ αναφέρει: «...Εγώ έρχομαι από την αρχή και φεύγω στις δύο, στις δυόμισι, στις τρεις». Με όλους τους παραπάνω φαίνεται πως έχει κοινή εμπειρία και ο διευθυντής Δ: «Δεν παραμένει στο σχολείο μόνο τις εργάσιμες ώρες. Παραμένω και μη εργάσιμες. Όχι μόνο εργάσιμες και μη εργάσιμες. Δηλαδή απογεύματα έρχομαι τακτικά εδώ πέρα. Και από το πρωί βέβαια μέχρι το τέλος αλλά και πάρα πολλά απογεύματα». Τέλος, η διευθύντρια Ε λέει: «Αστειεύστε. Και πολύ περισσότερες από τις εργάσιμες ώρες και είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής». Αυτές οι αναφορές των διευθυντών δείχνουν σαφώς το φόρτο εργασίας και τις ευθύνες που συνεπάγονται οι αρμοδιότητες ενός σημερινού διευθυντή/διευθύντριας σχολικής μονάδας. Από την άλλη πλευρά, φανερώνει και το πόσο εργατικό και ευσυνείδητο πρέπει να είναι το άτομο που αναλαμβάνει τη διεύθυνση ενός σχολείου, ώστε να αφιερώνει, πέρα από το ωράριο που προβλέπεται, χρόνο προσωπικό για να διευθετήσει όλες τις υποθέσεις. Οι διευθυντές επιβεβαίωσαν επίσης πως γνωρίζουν ότι κύριος υπεύθυνος για τη σχολική ζωή είναι ο διευθυντής.

Όσον αφορά τις διευθύντριες των σχολείων Α και Β είναι ξεκάθαρο, σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς, πως είναι τυπικές στα ωράριά τους. Μάλιστα οι δασκάλες του σχολείου Β, του οποίου διευθύντρια είναι η Ε, αναφέρουν πως συχνά μένει στο σχολείο περισσότερο από το ωράριό της, κάτι άλλωστε που συμφωνεί και με τα λεγόμενα της ίδιας όταν ρωτήθηκε. Εδώ όμως δεν πρέπει να παραληφθεί πως κάποιοι δάσκαλοι αναφέρουν πως έχουν συναντήσει και διαφορετικές συμπεριφορές

(παλαιότερα, σε άλλες σχολικές μονάδες). Η εκπαιδευτικός Α6 αναφέρει πως είχε συναντήσει ασυνεπή συμπεριφορά σε διεύθυνση σχολείου.

Η συντήρηση του σχολείου και τα εποπτικά μέσα που διατίθενται αποτελούν σημαντικά ζητήματα και ό,τι γίνεται σε συνεργασία με τη σχολική επιτροπή γι' αυτά γνωστοποιείται όπως φαίνεται στο σύλλογο διδασκόντων, που άλλωστε τον αφορά άμεσα. «...Οτιδήποτε κάνει η σχολική επιτροπή για το σχολείο, φυσικά θα πρέπει να γίνεται γνωστό και στο Σύλλογο Διδασκόντων», λέει ο διευθυντής Α, ο οποίος πιστεύει πως πρέπει και ο Σύλλογος διδασκόντων να έχει προηγουμένως κάνει τις προτάσεις του στο διευθυντή ο οποίος είναι εκείνος που ξέρει και πρέπει να ξέρει τι χρειάζεται ένα σχολείο. Να έχει επίσης γνωστοποιήσει τι χρειάζεται ο κάθε δάσκαλος. Φαίνεται πως οι διευθυντές γνωρίζουν καλά τις διαδικασίες που αφορούν τη σχολική επιτροπή και τις διεκδικήσεις για εποπτικά μέσα διδασκαλίας. Η συνεργασία με όλους είναι το ζητούμενο για έναν κοινό σκοπό, τη βελτίωση του σχολείου μέσα από τον εκσυγχρονισμό του. Η διευθύντρια Ε σχολιάζει σχετικά: «Βεβαίως και συγκαλεί σχολικό συμβούλιο στο οποίο παρίσταται ο ίδιος ο διευθυντής, ο σύλλογος διδασκόντων και ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων. Φέτος ό,τι «απαιτήσεις» είχαν οι εκπαιδευτικοί ως προς τα εποπτικά μέσα, είτε για τη διδασκαλία της φυσικής, είτε για τη διδασκαλία της φυσικής αγωγής, είτε για την προβολή θεμάτων και προγραμμάτων φροντίσαμε να το καλύψουμε και εγώ και η άλλη διευθύντρια».

Οι εκπαιδευτικοί του Α σχολείου δείχνουν πως ενημερώνονται μάλλον στοιχειωδώς για τη συνεργασία με τη σχολική επιτροπή. Έχουν δει φέτος κάποια θετικά βήματα σε σχέση με πέρυσι, αλλά θεωρούν πως τα εποπτικά μέσα θα έπρεπε να είναι περισσότερα και σύγχρονα. Οι εκπαιδευτικοί του σχολείου Β θεωρούν πως η διευθύντρια Ε καταβάλλει μεγάλες προσπάθειες σε συνεργασία και με φορείς, όπως η σχολική επιτροπή και έχει πετύχει πολλά πράγματα.

Πρωτίστης σημασίας θέμα για τα σχολεία φαίνεται σαφώς πως αποτελεί η υγεία και ασφάλεια των μαθητών. Η αισθητική του σχολικού χώρου, αν και πιο δευτερευούσης σημασίας, φαίνεται να απασχολεί σοβαρά, αφού φαίνεται πως από διευθυντές και εκπαιδευτικούς γίνεται αντιληπτή η ευεργετική της επίδραση στην ψυχολογία μαθητών και διδακτικού προσωπικού. Ο διευθυντής Α Τονίζει: «Πάνω απ' όλα η υγεία και η ασφάλεια των μαθητών, όλα τα άλλα έπονται». Η διευθύντρια Β λέει: «...κάθε μέρα έχουμε πέντε δασκάλους (εφημερεύοντες) στην αυλή για την ασφάλεια των μαθητών και από τα δύο σχολεία. Δύο στις εισόδους και τους

υπόλοιπους στους άλλους χώρους. Είναι πολλά τα παιδιά». Ο διευθυντής Γ δηλώνει: «...Η ασφάλεια είναι για μένα από τα πιο σημαντικά πράγματα». Η διευθύντρια Ε λέει συγκεκριμένα: «Φυσικά. Το σχολείο είναι για όλους το δεύτερο σπίτι, όχι μόνο για τους μαθητές αλλά και για τους εκπαιδευτικούς. Αν δεν αισθανθούμε ο δικός μας χώρος, δεν πρόκειται να τον ζήσουμε, να τον αγαπήσουμε και να δώσουμε το κομμάτι του εαυτού μας που αναλογεί». Όσο για τους χώρους και την αισθητική των σχολείων και από τα λόγια τους αλλά και από τους χώρους που είδα, μπορώ να πω με βεβαιότητα ότι οι διευθυντές αυτοί πέτυχαν σημαντικές και ευχάριστες αισθητικές παρεμβάσεις. Άλλη μία φορά, οι απόψεις των πέντε διευθυντών συγκλίνουν. Συνοψίζοντας τους σχολιασμούς τους για το συγκεκριμένο σημείο (οι οποίοι παρατίθενται αναλυτικά στο παράρτημα), είναι ξεκάθαρο ότι κύριο μέλημα των διευθυντών είναι η ασφάλεια των μαθητών για την οποία φροντίζουν ιδιαίτερα. Επίσης, μεγάλη έμφαση δίνεται από τους ίδιους και στην υγιεινή των χώρων μέσω της οποίας διασφαλίζεται η προστασία της υγείας των μαθητών. Τέλος, κάτι που θεωρούν αρκετά βασικό είναι η αισθητική των χώρων διότι και για τους μαθητές αλλά και τους εκπαιδευτικούς χρειάζεται θετική διάθεση και έμπνευση που ένας ευχάριστος χώρος προσφέρει.

Κύριο μέλημα όλων εκπαιδευτικών και διευθυντών, καθίσταται σαφές από όσα λένε, είναι η ασφάλεια των μαθητών. Η καθαριότητα είναι επίσης ένας τομέας με πρώτο υπεύθυνο το διευθυντή/διευθύντρια και έπειτα τους εκπαιδευτικούς. Στο κομμάτι της αισθητικής, εκπαιδευτικοί και των δύο σχολείων αναφέρουν πως φέτος βάφτηκαν μέρη του σχολείου. Όλοι οι δάσκαλοι λίγο πολύ, δίνουν μία εικόνα διασφάλισης σημαντικών τομέων με κύρια την ασφάλεια των μαθητών και την υγιεινή των χώρων.

Τα λεγόμενα των διευθυντών ουσιαστικά στηρίζουν την άποψη πως η πειθαρχία δεν έρχεται σε αντίθεση με τη δημοκρατία. Ο διευθυντής Α λέει: «Οτιδήποτε εμπίπτει σε θέματα πειθαρχίας στα δημοτικά σχολεία πρέπει να γίνεται με παιδαγωγικό τρόπο». Η διευθύντρια Β υποστηρίζει: «... Θεωρώ ότι η πειθαρχία δεν επιβάλλεται, είναι στάση ζωής ... δεν χρειάζεται να φωνάξεις για να επιβάλεις την πειθαρχία. Αρκεί να βάλεις όρια και κανόνες για να καταλάβουν τα παιδιά ότι αυτό πρέπει να εφαρμοστεί και τελείωσε». Ο διευθυντής Γ αναφέρει: «Εγώ πιστεύω πολύ σε αυτό, πάρα πολύ. Δεν μου αρέσει το χύμα».

Οι δάσκαλοι δείχνουν σαφώς με τις δηλώσεις τους πως οι διευθύντριες είναι υπεύθυνες για τη τήρηση της πειθαρχίας και αυτό πράττουν. Οι διευθυντές μπορούν

να είναι παραδείγματα πειθαρχίας για εκπαιδευτικούς και μαθητές, μπαίνοντας στην τάξη, έχοντας δηλαδή οι ίδιοι επαφή με τα παιδιά, ή δίνοντας συμβουλές που μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμες για τους εκπαιδευτικούς.

Εκτός από υποχρέωσή τους οι διευθυντές σύμφωνα με όσα λένε, όπως φαίνεται και από το παράρτημα, θεωρούν την έγκαιρη τοποθέτηση εκπαιδευτικών στα σχολεία απολύτως απαραίτητη για την αυτονόητη ομαλή λειτουργία του σχολείου. Όλοι οι διδάσκοντες πρέπει να βρίσκονται στη θέση τους κατά τους διευθυντές και για το λόγο αυτό φροντίζουν να ενημερώσουν έντυπα, ηλεκτρονικά, τηλεφωνικά τη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Σύμφωνα πάντα με όσα λένε οι εκπαιδευτικοί, οι διευθύντριες όποτε δημιουργήθηκε κενό εκπαιδευτικού μέσα στη σχολική χρονιά, εγκαίρως ενημέρωσαν τη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής τους μονάδας. Υπάρχουν όμως αναφορές πως σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, οι τοποθετήσεις από την πλευρά της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης δεν ήταν τόσο άμεσες.

Σχετικά με τις τοποθετήσεις δασκάλων και διευθυντών για την τρίτη καρτέλα, όπου παρατίθενται τα σημεία που συνθέτουν το ρόλο του διευθυντή επόπτη, πρέπει να καταγραφεί η σύγκλιση των απόψεων σχετικά με το τι κάνουν και τι πρέπει να κάνουν οι διευθυντές. Βάσει των όσων λένε οι συνεντευξιαζόμενοι διευθυντές και δάσκαλοι, φαίνεται πως οι διευθυντές έχουν γνώση των συγκεκριμένων υποχρεώσεων που μάλιστα τηρούν και δείχνουν αφοσίωση αφού αφιερώνουν, όπως δηλώνεται και από τους δεκαέξι ερωτηθέντες, επιπλέον του ωραρίου τους χρόνο για τη διεκπεραίωση των ημερήσιων υποχρεώσεών τους.

Καρτέλα 4

Συγκεντρώνει τα τέσσερα σημεία που συγκροτούν το διευθυντή **δάσκαλο**. Το περιεχόμενο εδώ αποτελεί η δημοκρατική συμπεριφορά και η συνεργασία με μαθητές και εκπαιδευτικούς, το φιλικό παιδαγωγικό κλίμα που αναπτύσσεται, η προώθηση αρχών δικαιοσύνης, σεβασμού και ισότητας. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα ρόλο προωθητή αξιών και σύγχρονων παιδαγωγικών εφαρμογών. (παράρτημα 1)

Από όσα αναφέρονται από τους διευθυντές προκύπτει πως όλοι τους θεωρούν μάλλον ουσιώδους σημασίας το δημοκρατικό κλίμα για τη λειτουργία ενός σχολείου. Η διευθύντρια Β λέει: «...Είναι πολύ σημαντικό αυτό να δημιουργήσεις κλίμα

δημοκρατίας, εμπιστοσύνης, δικαιοσύνης. Όλα αυτά παίζουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία του σχολείου». Ο διευθυντής Γ σχολιάζει: «Είναι γεγονός ότι πρέπει το σχολείο να διδάσκει δημοκρατία», ενώ ο διευθυντής Δ σα να συμπληρώνει τους παραπάνω: «Βέβαια. Το καλό κλίμα είναι προϋπόθεση της λειτουργίας του σχολείου». Η διευθύντρια Ε με τη φράση της: «... όπως λέει και ο Dewey, όταν ένα δημοκρατικό σχολείο πάσχει στη δημοκρατία, τότε τα προβλήματα λύνονται με περισσότερη και όχι με λιγότερη δημοκρατία» συμπυκνώνει το νόημα της αξίας και της βαρύτητας, που έδωσαν άλλωστε και οι συνάδελφοί της, στο δημοκρατικό κλίμα μιας σχολικής μονάδας.

Τόσο οι δάσκαλοι του σχολείου Α, όσο και οι δασκάλες του σχολείου Β, απαντούν θετικά για το σημείο αυτό. Οι διευθύντριες και των δύο εξαθέσιων σχολείων προφανώς συμβάλλουν στη δημιουργία ενός κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς. Οι δάσκαλοι του σχολείου Α βέβαια πιστεύουν πως αυτό το κλίμα δημοκρατίας οφείλεται πρωτίστως στους ίδιους τους διδάσκοντες.

Και για την επιμόρφωση όμως διευθυντών και εκπαιδευτικών διατυπώνονται θετικές απόψεις. Ο διευθυντής Α συγκεκριμένα αναφέρει: «...Ο δάσκαλος πρέπει να επιμορφώνεται σε όλη τη διάρκεια της θητείας του. Για να είναι καλός ένας δάσκαλος δε θα πρέπει να μένει στάσιμος. Πρέπει λοιπόν ο διευθυντής να συμμετέχει σε αυτά, αλλά και να ωθεί τους εκπαιδευτικούς να παίρνουν μέρος σε αυτά». Ανατρέχοντας κανείς στο παράρτημα, διαπιστώνει ότι οι διευθυντές κινούνται όλοι στο ίδιο μήκος κύματος. Αυτό αποδεικνύεται από το ότι σχεδόν όλοι τους αναφέρουν επιμορφωτικά προγράμματα που έλαβαν χώρα τη φετινή χρονιά στα σχολεία τους.

Οι έξι συνεντευξιαζόμενοι εκπαιδευτικοί του Α σχολείου ισχυρίζονται ότι ενημερώνονται για διάφορα επιμορφωτικά προγράμματα που γίνονται, όμως δε γνωρίζουν αν η διευθύνριά τους λαμβάνει μέρος σε αυτά. Η διευθύντρια Ε, διευθύντρια του Β σχολείου, δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε προγράμματα επιμόρφωσης, σύμφωνα με τις πέντε συνεντευξιαζόμενες δασκάλες του σχολείου. Φαίνεται πως προωθεί επιμορφωτικά προγράμματα και παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν. Μάλιστα η ίδια είναι επιμορφώτρια στους υπολογιστές για το πιστοποιητικό Β επιπέδου. Οι εκπαιδευτικοί δεν κρύβουν τη θετική επιρροή που τους ασκεί, λέγοντας ότι έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα κατόπιν παρότρυνσής της.

Κανείς από τους πέντε διευθυντές δε διανοείται να κάνει κατανομή των μαθητών στα τμήματα με κοινωνικούς αποκλεισμούς. Η διευθύντρια Β σχολιάζει: «...κατανέμουν τους μαθητές σε τμήματα αλφαβητικά, αλλά πως όμως, χωρίζουμε

αγόρια, κορίτσια, αλλοδαπούς. Μισά αγόρια, μισά κορίτσια, μισά μισά τα αλλοδαπά και τα χωρίζουμε σε τμήματα...χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς βέβαια. Μπορεί να συμβεί και έτσι (με κοινωνικούς αποκλεισμούς); Δεν μπορώ να το φανταστώ αυτό το πράγμα, αν γίνεται να το κάνουν». Ουσιαστικά τα λόγια και των υπόλοιπων διευθυντών παραπέμπουν ξεκάθαρα στο ότι ακολουθούν την ίδια στάση όσον αφορά το ζήτημα. Ενδιαφέρονται για την πορεία των τμημάτων και φροντίζουν για μία αρμονική ποικιλία.

Πολλοί από τους εκπαιδευτικούς αναφέρουν πως τα τμήματα χωρίζονται από την Α' τάξη και δε γνωρίζουν ακριβώς τα κριτήρια με τα οποία χωρίστηκαν τότε. Εντούτοις, πρέπει να σημειωθεί ότι τα δύο σχολεία είναι εξαθέσια, επομένως κανονικά δε γίνεται κατανομή των μαθητών σε τμήματα. Βέβαια, τα δύο εξαθέσια, των οποίων οι εκπαιδευτικοί έδωσαν συνέντευξη, συστεγάζονται το καθένα με ένα δωδεκαθέσιο σχολείο. Αυτό σημαίνει, σύμφωνα άλλωστε και με εκπαιδευτικούς του Α σχολείου, ότι μπορεί να υπάρξει συνεννόηση για σωστή κατανομή ανάμεσα στα τρία τμήματα. Ενημερωμένοι φαίνονται πάντως οι εκπαιδευτικοί για τα κριτήρια που αποφεύγουν τους κοινωνικούς αποκλεισμούς. Συγκεκριμένα, ισομερής καταμερισμός αγοριών και κοριτσιών καθώς και Ελλήνων και αλλοδαπών μαθητών.

Είναι φανερό πως το φιλικό κλίμα μέσα στο σχολείο είναι ζητούμενο και των πέντε διευθυντών. Όλοι τους βεβαιώνουν πως αυτός είναι ο δρόμος για καλή συνεργασία και δημιουργικότητα. Σχετικά με την επιρροή που ασκεί η διεύθυνση του σχολείου στη διαμόρφωση κλίματος μεταξύ εκπαιδευτικού και μαθητών, οι διευθυντές πιστεύουν πως εμμέσως υφίσταται και μπορούν να γίνουν παράδειγμα φιλικής και δημοκρατικής συμπεριφοράς, συναναστρεφόμενοι ακριβώς έτσι οι ίδιοι με όλους.

Έντεκα δάσκαλοι, έντεκα προσωπικότητες διαφορετικές, απαντούν πως το φιλικό παιδαγωγικό κλίμα αποτελεί βασικό ζητούμενο και κύριο μέλημα διεύθυνσης σχολείου και εκπαιδευτικών. Τόσο οι εκπαιδευτικοί του Α σχολείου, όσο και οι εκπαιδευτικοί του Β σχολείου είναι της άποψης πως υπάρχουν τέτοιες συνθήκες στα σχολεία τους. Εξαίρεση σ' αυτό ο εκπαιδευτικός Α5 του Α σχολείου, που υποστηρίζει: «... δυστυχώς έτσι όπως είναι ο ρόλος των διευθυντών είναι αδύνατο να γίνει».

Σα συμπέρασμα όλων όσων αναφέρονται σε σχολιασμούς από διευθυντές και δασκάλους για την καρτέλα 4 που συνοψίζει το ρόλο του διευθυντή δασκάλου προκύπτει πως όλοι τον θεωρούν απαραίτητο στην εφαρμογή του το ρόλο του

διευθυντή δασκάλου που έχει εκπαιδευτικές ανησυχίες και παιδαγωγική κατάρτιση και σκέψη και επιπλέον προωθεί ένα δημοκρατικό, παιδαγωγικό κλίμα απορρίπτοντας τις διακρίσεις. Στη συντριπτική τους πλειονότητα οι διευθυντές και εκπαιδευτικοί της Αρτέμιδας αναφέρουν πως βιώνουν τέτοιες συνθήκες με εξαίρεση εκπαιδευτικό που θεωρεί πως οι διευθυντές δεν έχουν τη δυνατότητα να το επιτύχουν αυτό σε ικανοποιητικό βαθμό εξαιτίας των υποχρεώσεών τους.

Καρτέλα 5

Συγκεντρώνει τα τρία σημεία που συγκροτούν το διευθυντή **καθοδηγητή**. Εδώ πρόκειται για την καθοδήγηση και γενικότερα τη βοήθεια που μπορεί να προσφερθεί από τη διεύθυνση του σχολείου στους εκπαιδευτικούς με δημιουργικές συμβουλές με στόχο τους υψηλούς στόχους και το ανοιχτό σχολείο στην κοινωνία. Ο διευθυντής στην περίπτωση αυτή, ως εκπαιδευτικός με πείρα, γίνεται σύμβουλος για τους νεότερους και δίνει κατευθύνσεις. (παράρτημα 1)

Όλοι θεωρούν, μηδενός εξαιρουμένου, πως η καθοδήγηση από τη διεύθυνση του σχολείου είναι στοιχειώδες συστατικό για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι υψηλοί στόχοι πρέπει να υπάρχουν κατά τη γνώμη όλων και ο διευθυντής να εργάζεται με κατεύθυνση τη δημιουργία ενός σχολείου δημοκρατικού και ανοιχτού στην κοινωνία. Η διευθύντρια Ε τονίζει: «...Πιστεύω στη συνεργασία της σχολικής κοινότητας και στο ανοιχτό σχολείο. Οικογένεια, διδάσκοντες, μαθητές, τοπική κοινωνία για ένα σύγχρονο σχολείο του 21^{ου} αιώνα».

Όλοι οι εκπαιδευτικοί θέλουν να υπάρχουν υψηλοί στόχοι και το σχολείο να είναι δημοκρατικό και ανοιχτό στην κοινωνία. Για άλλη μια φορά οι εκπαιδευτικοί του σχολείου Β τονίζουν πόσο σημαντικοί είναι οι υψηλοί στόχοι, καθώς επίσης και το ότι το σχολείο τους αποτελεί ένα ανοιχτό στην κοινωνία σχολείο. Πολλές δασκάλες του Β σχολείου αναφέρουν το πρόγραμμα «Δική μας μέρα» που υλοποίησαν στο σχολείο τους με πρωτοβουλία της διευθύντριάς τους. Μέσα από αυτήν την εμπειρία, διεύθυνση, δάσκαλοι, γονείς και μαθητές έζησαν το ανοιχτό σχολείο.

Οι πέντε ερωτηθέντες διευθυντές στηρίζουν το περιεχόμενο του σημείου αυτού της στήριξης των εκπαιδευτικών από το διευθυντή/τη διευθύντρια, κρίνοντας σύμφωνα με τη συνέντευξη που έδωσαν. Πιστεύουν πως η διεύθυνση του σχολείου

οφείλει να καθοδηγεί και να βοηθά τους εκπαιδευτικούς και κυρίως τους νέους. Αυτό όμως στο οποίο δίνουν όλοι έμφαση είναι πως πρέπει οι ίδιοι να αποτελούν ως επικεφαλής της σχολικής μονάδας, παράδειγμα για το εκπαιδευτικό προσωπικό. Μάλιστα, πάνω στο θέμα αυτό είναι της γνώμης πως όντας ο διευθυντής/η διευθύντρια παράδειγμα προς μίμηση μπορούν να αποφευχθούν παρατηρήσεις ή ακόμα και παρεξηγήσεις.

Οι εκπαιδευτικοί του Α σχολείου θεωρούν πως η διεύθυνση σπάνια αναλαμβάνει πρωτοβουλίες παιδαγωγικού και εκπαιδευτικού χαρακτήρα. Αντίθετα οι εκπαιδευτικοί του Β σχολείου δηλώνουν πως έχουν συχνά δει την διευθύντρια Ε να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες παιδαγωγικές, να μπαίνει σε τάξεις και να παρουσιάζει προγράμματα αγωγής. Για τους εκπαιδευτικούς του σχολείου αυτού η διευθύντρια τους όπως οφείλει έτσι και αποτελεί παράδειγμα.

Το ότι οι σχολικοί σύμβουλοι αναλαμβάνουν πλέον μικρές εκπαιδευτικές περιφέρειες φαίνεται πως εκλαμβάνεται από τους διευθυντές σαν μία θετική εξέλιξη συνεργασίας. Αξίζει να αναφερθεί εδώ πως αυτή τη στιγμή η σύμβουλος έχει στην εκπαιδευτική της περιφέρεια στο σύνολο δέκα σχολεία (επτά της Αρτέμιδας και τρία των Σπάτων), επομένως μπορεί να διαθέσει περισσότερο ποιοτικό χρόνο σε όποια σχολική μονάδα χρειαστεί. Οι διευθυντές διευκρινίζουν πως όποιο πρόβλημα παρουσιαστεί σε εκπαιδευτικό μπορεί να αντιμετωπιστεί από το διευθυντή που βρίσκεται σε συνεργασία με τη σχολική σύμβουλο.

Πλέον, η σχολική σύμβουλος, έχοντας μικρή σχολική περιφέρεια μπορεί να επισκέπτεται συχνότερα τα σχολεία και να συνεργάζεται με τους διευθυντές. Αυτό είναι κάτι που φαίνεται πως γνωρίζουν οι εκπαιδευτικοί και θεωρούν θετικό. Και στα δύο σχολεία προκύπτει πως λαμβάνει χώρα γόνιμη συνεργασία μεταξύ σχολικής συμβούλου, διευθύντριας και εκπαιδευτικών.

Ο ρόλος του διευθυντή καθοδηγητή, του οποίου τα χαρακτηριστικά συγκεντρώνονται στην καρτέλα 5, βρίσκει σύμφωνους διευθυντές και εκπαιδευτικούς που μιλούν ξεκάθαρα για την αναγκαιότητά του. Πρέπει όμως εδώ να αναφερθεί πως οι ερωτηθέντες εκπαιδευτικοί των δύο εξαθέσιων σχολείων που συμμετέχουν στην έρευνα μεταφέρουν κάπως διαφορετική εμπειρία από τις διευθύντριές τους στη συνέντευξη. Ενώ στο σχολείο Α υπάρχει στοιχειώδης καθοδήγηση, στο Β σχολείο τη βιώνουν σύμφωνα με τα λεγόμενά τους σε μία συνεργασία πολύ ενδιαφέρουσα και μιλούν για πρωτοβουλίες και ένα πραγματικά ανοιχτό σχολείο στην κοινωνία.

Καρτέλα 6

Συγκεντρώνει τα δύο σημεία που συγκροτούν το διεθυντή **εμψυχωτή**. Πρόκειται για την ενθάρρυνση για πρωτοβουλίες και παροχή κινήτρων αλλά και ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των εκπαιδευτικών, ιδίως των νεότερων. (παράρτημα 1)

Ο διεθυντής Α λέει το εξής: «... Είναι πρώτος μεταξύ ίσων (ο διεθυντής)... Είναι υποχρεωμένος να αμβλύνει τις αντιθέσεις για το καλό του σχολείου... Είχαμε φέτος εκπαιδευτικό πολύ δυνατό στους Η/Υ και βοήθησε συναδέλφους να κάνουν πράγματα στην τάξη και γενικά στο σχολείο». Ο διεθυντής Δ παρατηρεί: «...Ας πούμε, όπως ήρθες εδώ, είδες τον τοίχο με τη ζωγραφιά με τη θάλασσα, αυτό είναι έργο ενός συναδέλφου. Το έκανε γιατί υπήρχε ένα κλίμα καλό, θετικό...». Το σχόλιο της διεθύντριας Ε είναι : «Πάνω απ' όλα είμαστε δάσκαλοι και μετά διεθυντές. Η ισοτιμία είναι το νούμερο ένα κλειδί στη σχέση με τους εκπαιδευτικούς. Αυτό δημιουργεί και το καλό κλίμα, αυτό δημιουργεί τη συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, αυτό δημιουργεί την ενότητα, την αποδοχή και την αναγνώριση μεταξύ μας...». Καθίσταται σαφές από τα παραπάνω πως οι διεθυντές προΐστανται ισότιμα και αμβλύνουν όσες αντιθέσεις μπορεί να προκύψουν. Επιπλέον, φαίνεται πως ενθαρρύνουν πρωτοβουλίες εκπαιδευτικών και παρέχουν θετικά κίνητρα.

Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών υποστηρίζει πως η διεύθυνση του σχολείου συχνά αμβλύνει αντιθέσεις και ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών. Υπάρχουν βέβαια και κάποιοι όπως ο δάσκαλος Α5 που θεωρούν πως σπάνια θα χρειαστεί να αμβλυνθούν αντιθέσεις και αν χρειαστεί αυτό να γίνει, επιτυγχάνεται ευκολότερα από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, παρά από τη διεύθυνση. Δεν μπορώ εδώ να μην αναφέρω τον ενθουσιασμό των δασκάλων του σχολείου Β για τις ενέργειες της διεθύντριας Ε. Επιβεβαιώνουν ότι ισχύουν όλα τα παραπάνω και πολλοί από αυτούς αναφέρουν πως αισθάνονται τυχεροί.

Οι περισσότεροι διεθυντές σχολιάζοντας το σημείο για τις μαθητικές κοινότητες, φαίνεται πως θεωρούν τη συνεργασία με τις μαθητικές κοινότητες ίδιον κυρίως της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Παρ' όλα αυτά, όσοι το σχολιάζουν περεταίρω, φαίνονται θετικοί στην ενίσχυση πρωτοβουλιών από τους μαθητές. Συγκεκριμένα, η διεθύντρια Ε αναφέρει: «...Οποιαδήποτε πρωτοβουλία μέσα στα πλαίσια τα επιτρεπτά μου ζήτησαν οι μαθητές, οι υπεύθυνοι των τμημάτων ή αντιπροσωπία μαθητών, προσπαθούσα να είμαι θετική... οτιδήποτε άλλο είχε να κάνει

με εκδηλώσεις, οργάνωση χορογραφιών για το τέλος ή επισκέψεων, ή κάποιων μικρών happenings και δρώμενων μέσα στην τάξη προσπαθώ να είμαι θετική και να ενισχύω την αυτονομία τους».

Οι δασκάλες του Β σχολείου με αμεσότητα απαντούν πως η διευθύντριά τους συνεργάζεται και ενθαρρύνει πρωτοβουλίες των μαθητών. Όλοι οι ερωτηθέντες εκπαιδευτικοί θεωρούν πως είναι καλό να υπάρχει συνεργασία με τις μαθητικές κοινότητες.

Η 6^η καρτέλα που περιλαμβάνει τα στοιχεία του διευθυντή εμψυχωτή μέσα από τους σχολιασμούς των δεκαέξι συνεντευξιαζόμενων παρουσιάζεται επίσης ως απαραίτητο συστατικό της διοίκησης. Αν και οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο Α έχουν σύμφωνα με τα λεγόμενά τους καλές σχέσεις συνεργασίας, θεωρούν πως η διευθύντριά τους αμβλύνει τις αντιθέσεις αν χρειαστεί.

Καρτέλα 7

Συγκεντρώνει τα δύο σημεία που συγκροτούν το διευθυντή **αξιολογητή**. Όπως δηλώνει η λέξη πρόκειται για την αξιολόγηση του βαθμού ανταπόκρισης του εκπαιδευτικού προσωπικού στις απαιτήσεις με στόχο πάντα τη βελτίωση. (παράρτημα 1)

Τον έλεγχο για την πορεία των εργασιών δεν τον αρνείται κανένας διευθυντής και ούτε άλλωστε τον κατακρίνει, εφόσον μάλιστα θεωρούν πως πρέπει να υπάρχει ένας κάποιος έλεγχος στις εξωδιδακτικές εργασίες των εκπαιδευτικών. Η αξιολόγηση σύμφωνα και με τους πέντε διευθυντές δεν υφίσταται μέσα σε αυστηρά πλαίσια. Πολλοί από τους διευθυντές νιώθουν απαραίτητη τη διευκρίνιση της εννοιολογικής διαφοροποίησης μεταξύ αξιολόγησης εκπαιδευτικού και αξιολόγησης εκπαιδευτικού έργου. Θεωρείται πως αξιολογούμενο μπορεί να είναι το εκπαιδευτικό έργο και αυτό υπό προϋποθέσεις. Σύμφωνα πάντα με τα λεγόμενα των διευθυντών πρέπει να προσδιοριστεί τόσο το ποιοι θα είναι οι αξιολογητές, όσο και τα κριτήρια και οι συνθήκες της αξιολόγησης. Επαληθεύεται για άλλη μία φορά πως η αξιολόγηση αποτελεί ακόμα ένα θέμα που αν δεν αποσαφηνιστεί πλήρως, γίνεται προκλητικό.

Ο διευθυντής Α φαίνεται στο σημείο αυτό επαρκώς ενημερωμένος αφού σχολιάζει: «Αυτό έχει παγώσει από παλιά». Πράγματι, παρά το ότι υπάρχει στο νομοθετικό πλαίσιο, κάτι τέτοιο δεν εφαρμόζεται. Όλοι οι διευθυντές απαντούν

βέβαια εδώ πως δε συντάσσουν αξιολογικές εκθέσεις για τους εκπαιδευτικούς, αλλά συμπληρώνουν ότι άτυπα προς το παρόν υπάρχουν κάποιου τύπου αξιολογήσεις. Αναφέρονται κυρίως στις τριμηνιαίες συζητήσεις τους με το Σύλλογο Διδασκόντων, όπου γίνεται ένας απολογισμός, μία αυτοαξιολόγηση θα λέγαμε της σχολικής μονάδας.

Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν πως γίνεται ένας έλεγχος των εξωδιδασκικών εργασιών τους από τη διεύθυνση του σχολείου και το θεωρούν λογικό. Βέβαια, δε ξέρουν αν λαμβάνει χώρα κάποια αξιολόγηση από τον διευθυντή. Τουλάχιστον, βεβαιώνουν πως δεν υπάρχει επίσημη αξιολόγηση. Η αξιολόγηση άλλωστε στο χώρο της εκπαίδευσης είναι ένα φλέγον ζήτημα το διάστημα αυτό, που υπάρχει καχυποψία για τους όρους της και ασάφεια για τη διεξαγωγή της. Όμως, σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες εκπαιδευτικοί σημειώνουν πως, ενώ, δεν συντάσσονται αξιολογικές εκθέσεις από τον διευθυντή, γίνεται παρουσία όλων διεύθυνσης και εκπαιδευτικών, τουλάχιστον ένας απολογισμός για τη σχολική χρονιά, όπου ουσιαστικά διενεργείται μια εσωτερική, άτυπη αξιολόγηση από τους ίδιους.

Όπως προαναφέρθηκε οι σχολικές μονάδες αυτοαξιολογούνται. Αν και στα σημεία της καρτέλας 7 που συγκροτούν καθήκοντα του διευθυντή αξιολογητή και οι δεκαέξι συνεντευξιζόμενοι δείχνουν επιφυλακτικοί και διευκρινίζουν πως θα επιθυμούσαν διευκρινίσεις επί του θέματος της αξιολόγησης, υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών. Οι διευθυντές αφήνουν να φανεί πως θα ήταν θετικοί στο θέμα της αξιολόγησης αν διαφωτίζονταν σχετικά, ενώ οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζονται περισσότερο καχύποπτοι για τα πραγματικά κίνητρα και τα προσόντα των ενδεχόμενων αξιολογητών του εκπαιδευτικού έργου.

Καρτέλα 8

Συγκεντρώνει τα τρία σημεία που συγκροτούν το διευθυντή **εκπρόσωπο του σχολείου**. Ο διευθυντής εκπροσωπεί όπου χρειαστεί το σχολείο, ενημερώνει και ενημερώνεται από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς πρώτα ο ίδιος και μεταφέρει κάθε εξέλιξη που το αφορά όπου είναι απαραίτητο. (παράρτημα 1)

Εδώ οι διευθυντές είναι επίσης σαφείς και δεν αφήνουν καμία αμφιβολία για το ρόλο τους ως εκπροσώπων του σχολείου. Για όλους τους φορείς οι διευθυντές είναι εκπρόσωποι του σχολείου. Οι διευθυντές θα έρθουν σε επαφή με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, με το δήμο, με τη διεύθυνση πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης,

ενδεχομένως με πολιτιστικούς συλλόγους, γενικότερα με οποιονδήποτε φορέα, εκπροσωπώντας το σχολείο τους.

Ομόφωνα θα λέγαμε και οι συνεντευξιαζόμενοι δάσκαλοι, απαντούν με σαφήνεια αυτό που από την εμπειρία τους γνωρίζουν. Οι διευθύντριες και των δύο σχολείων φαίνεται να στηρίζουν επάξια το ρόλο τους αυτό, του εκπροσώπου του σχολείου, όπως αναφέρουν οι εκπαιδευτικοί, με το δήμο, το σύλλογο γονέων, πολιτιστικούς συλλόγους και διάφορους άλλους φορείς. Μάλιστα αυτό, το να εκπροσωπεί επάξια το σχολείο η διεύθυνση, δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας σε κάποιους εκπαιδευτικούς. Η εκπαιδευτικός Β5 του Β σχολείου αναφέρει χαρακτηριστικά: «..Ήταν πάντα μπροστά. Μιλάμε για Σύλλογο Γονέων, για Σχολική Επιτροπή, πάντα ήταν μπροστά με τη νομοθεσία στο χέρι για το τι δικαιούμαστε τι δε δικαιούμαστε. Νιώθαμε ασφάλεια. Αυτό είναι βασικό πιστεύω. Δηλαδή τρεις χρονιές δουλεύω, φέτος ένιωσα ασφάλεια».

Από όλους τους διευθυντές ακολουθούνται όλες οι νόμιμες διαδικασίες, τις οποίες φαίνεται να γνωρίζουν καλά. Η τήρηση των τυπικών διαδικασιών είναι απαραίτητη προκειμένου να εξασφαλιστεί η προστασία των μαθητών του σχολείου και παράλληλα η κάλυψη προς αποφυγή νομικών κυρώσεων διευθυντή/ διευθύντριας και εκπαιδευτικού προσωπικού.

Από τα λεγόμενα των εκπαιδευτικών, που φαίνεται πως θεωρούν τη διαδικασία της ενημέρωσης για επισκέψεις αρκετά απλή και συνηθισμένη, προκύπτει πως η διαδικασία ενημέρωσης της Πρωτοβάθμιας τους είναι γνωστή και εφαρμόζουν τα δέοντα. Πολλοί από τους εκπαιδευτικούς αναφέρουν συγκεκριμένα τα βήματα που ακολουθούνται.

Αυτό όπως παραδέχονται και οι πέντε διευθυντές είναι κάτι που συμβαίνει, όταν θεωρείται αναγκαίο. Είναι σημαντική η συμμετοχή στις συνεδριάσεις του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων για την καλύτερη ενημέρωση για ό,τι αφορά το σχολείο και συχνά από ό,τι δηλώνουν οι ίδιοι δημιουργεί καλύτερες σχέσεις συνεργασίας μεταξύ διεύθυνσης σχολείου και συλλόγου γονέων.

Οι εκπαιδευτικοί του σχολείου Α δε φαίνονται ενημερωμένοι στην πλειονότητα τους για το αν η διευθύντρια συμμετέχει στις συνεδριάσεις του συλλόγου γονέων. Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί του σχολείου Β γνωρίζουν πως η διευθύντρια Ε συμμετέχει στις συνεδριάσεις και προσπαθεί για το καλύτερο, έχοντας μάλιστα στην αρχή αντιμετωπίσει και δύσκολες καταστάσεις. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως η

συνεργασία της διευθύντριας Ε με τους γονείς υπήρξε καταλυτική για την βελτίωση του φετινού κλίματος στο σχολείο.

Για την καρτέλα 8 που εκφράζει το διευθυντή εκπρόσωπο του σχολείου όλοι οι διευθυντές επιβεβαιώνουν πως είναι ρόλος σημαντικός και επιδιώκουν να ανταποκρίνονται όσο καλύτερα μπορούν και σ' αυτό. Οι εκπαιδευτικοί, ενώ το θεωρούν λογικό να είναι ο διευθυντής/η διευθύντρια εκπρόσωπος της σχολικής μονάδας, δε δείχνουν όλοι καλά ενημερωμένοι για τις επαφές της διευθύντριάς τους για υποθέσεις που αφορούν το σχολείο. Οι δασκάλες του σχολείου Β φαίνεται πως γνωρίζουν τις κινήσεις της διευθύντριάς τους (διευθύντριας Ε), ενώ οι δάσκαλοι του σχολείου Α μάλλον δε δείχνουν απόλυτα ενημερωμένοι για το αν για παράδειγμα η διευθύντρια εκπροσωπεί το σχολείο σε συγκέντρωση του συλλόγου γονέων.

Καρτέλα 9

Συγκεντρώνει τα πέντε σημεία που συγκροτούν το διευθυντή **ηγέτη**. Το περιεχόμενο της καρτέλας αυτής είναι το όραμα της διεύθυνσης για βελτίωση και καινοτομίες, αξιοποίηση κλίσεων του προσωπικού και έμπνευση για δημιουργικές δράσεις στη σχολική μονάδα που πραγματοποιούνται από όλους με παράδειγμα προς μίμηση το διευθυντή. Πρόκειται για διευθυντή που έχει την εμπιστοσύνη, το σεβασμό αλλά και το θαυμασμό των υφισταμένων του. (παράρτημα 1)

Αν και το όραμα ακούγεται αφηρημένη έννοια, οι διευθυντές πιστεύουν σε αυτό. Αρκεί να έχουν και τις προϋποθέσεις για την υλοποίησή του. Πάντως βρίσκονται σε ένα δρόμο που εργάζονται προς αυτή την κατεύθυνση. Το σύγχρονο σχολείο, το ψηφιακό σχολείο, οι καινοτόμες δράσεις, φαίνεται να αποτελούν στόχους πολλών σύγχρονων διευθυντών. Τουλάχιστον, αυτό σίγουρα ισχύει για τους πέντε συνεντευξιαζόμενους διευθυντές της Αρτέμιδας. Η διευθύντρια Ε αναλύει: «Έχω το όραμα ενός σχολείου σύγχρονου με παιδιά χαρούμενα... Με τη βοήθεια της τεχνολογίας, με τη βοήθεια της παιδαγωγικής κατάρτισης και της επιμορφωτικής δράσης που ενδεχομένως να έχουν και με την ιδέα της δια βίου μάθησης και της διαρκούς επαγγελματικής ανάπτυξης, να γίνονται καλύτεροι, να γινόμαστε όλοι καλύτεροι σ' αυτό που κάνουμε και να βοηθάμε και να δίνουμε όσα περισσότερα εφόδια γίνεται στους μαθητές και στους εαυτούς μας».

Οι εκπαιδευτικοί του σχολείου Α δηλώνουν ουσιαστικά πως από την αναμόρφωση του σχολείου, που γίνεται από φέτος, προκύπτει πως η διευθύντρια έχει

όραμα. Πιο συγκεκριμένοι και σίγουροι παρουσιάζονται οι εκπαιδευτικοί του Β σχολείου για το ότι η διευθύντρια τους έχει όραμα σαφές και προσδιορισμένο. Η δασκάλα Β1 λέει: «...μας ξεκαθάρισε και μας είπε ότι υπάρχει όραμα για την αναβάθμιση του σχολείου και κατά τη γνώμη μου είναι ένα πολύ θετικό στοιχείο αυτό». Η δασκάλα Β3 αναφέρει χαρακτηριστικά για τη διευθύντρια Ε: «...Θέλει να φτιάξει το σχολείο του 2012». Τέλος, η εκπαιδευτικός Β4 τονίζει: «...Το όραμά της ήταν το σχολείο να γίνει ψηφιακό και με τον καιρό, σιγά σιγά το καταφέρνει. Προσέκρουσε σε πολλές δυσκολίες.». Αρκετοί εκπαιδευτικοί βέβαια αναφέρουν πως το όραμα πρέπει να συμμερίζεται και ο σύλλογος διδασκόντων.

Όσον αφορά τις καινοτόμες δράσεις παρατηρείται μία αντίθεση. Ο διευθυντής Γ αναφέρει πως ακόμα και αν θέλεις καινοτόμα προγράμματα ο χρόνος είναι περιορισμένος σε υποχρεώσεις καθημερινές και ο διευθυντής Δ πιστεύει πως η καινοτομία μόνη της δεν μπορεί να στηριχθεί εάν δεν έχει στοιχεία από το παλιό. Από την άλλη πλευρά οι διευθύντριες Β και Ε έχουν υλοποιήσει στα σχολεία τους που συστεγάζονται μαζί, προγράμματα καινοτόμα, περιβαλλοντικά, για αγωγή υγείας, ενάντια στη σχολική βία, γνωριμίας με τους υπόλοιπους. Προφανώς οι καινοτόμες δράσεις ναί μεν δεν έχουν αρνητική σημασία στην αντίληψη κάποιου από τους διευθυντές, όμως δεν υπήρξαν οι ευκαιρίες και οι συνθήκες εκείνες παντού ώστε να ευνοήσουν τέτοιες πρωτοβουλίες.

Για άλλη μια φορά οι εκπαιδευτικοί του σχολείου Α δε διακρίνουν έναν τέτοιο ρόλο από την διεύθυνση του σχολείου τους. Σε αντίθεση οι εκπαιδευτικοί του Β σχολείου θαυμάζουν τις καινοτομίες που προωθεί η δραστήρια διευθύντρια Ε.

Η αναγνώριση των κλίσεων από το διευθυντή κάθε εκπαιδευτικού και μαθητή, δεν είναι σίγουρα μία υπόθεση εύκολη. Όπως όμως τονίζεται από όλους τους διευθυντές οι κλίσεις πρέπει να αξιοποιούνται. Στην περίπτωση των εκπαιδευτικών που αξιοποιούν το ταλέντο τους έχουμε ένα πιο δημιουργικό αποτέλεσμα μέσα στη σχολική μονάδα και στην περίπτωση των μαθητών έχουμε ένα κλίμα παιδαγωγικό, δημοκρατικό και ελεύθερο. Στο παράρτημα αναφέρονται άλλοτε επιγραμματικά και άλλοτε αναλυτικότερα, χαρακτηριστικά παραδείγματα κλίσεων που ξεδιπλώθηκαν, που ήρθαν στο φως προς όφελος πάντα τόσο του ίδιου του ατόμου, όσο και του συνόλου της σχολικής ζωής.

Από όσα αναφέρουν οι εκπαιδευτικοί και των δύο σχολείων, καθίσταται σαφές πως αναπόφευκτα οι διευθύντριες και οι δάσκαλοι αξιοποιούν σε ένα βαθμό τις δικές τους κλίσεις και των μαθητών τους. Κάποιοι εκπαιδευτικοί μιλούν για τρόπους με

τους οποίους αξιοποιήθηκαν αυτή τη σχολική χρονιά, κλίσεις και ταλέντα. Όμως, εύλογο είναι, όπως συνειδητοποιούν οι ίδιοι οι δάσκαλοι, να μην αξιοποιούνται όλες οι κλίσεις, εξαιτίας αφενός του φόρτου διδακτικής διαδικασίας και αφετέρου εξαιτίας του ότι μια σχολική χρονιά (φέτος έγιναν καινούριες τοποθετήσεις διευθυντών σε σχολεία) , δεν είναι αρκετή για να αναδείξει η διεύθυνση του σχολείου τις κλίσεις όλων στον υπέρτατο βαθμό.

Οι συγκρούσεις και οι διενέξεις, είτε μεταξύ εκπαιδευτικών, είτε μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων, μπορούν σίγουρα να αποτελέσουν πρόβλημα για μία σχολική μονάδα. Κάποιοι διευθυντές ισχυρίζονται πως έχει χρειαστεί να αντιμετωπίσουν παρόμοιες δύσκολες καταστάσεις και ευτυχώς οι χειρισμοί τους αποδείχθηκε πως άμβλυναν τις αντιθέσεις. Άλλοι θεωρούν ότι δεν τους έτυχαν πολύ δύσκολες καταστάσεις ώστε να χρειαστεί να τις αντιμετωπίσουν. Σε όλες πάντως τις περιπτώσεις φαίνεται πως οι διευθυντές γνωρίζουν καλά πως θα πρέπει να ισορροπούν τις καταστάσεις. Όπως βέβαια είναι αυτονόητο, ο ρόλος αυτός παρά τη δύναμη που δίνεται από το νομοθετικό πλαίσιο στο διευθυντή, είναι δύσκολος και απαιτεί επιδέξιους χειρισμούς προκειμένου καμία πλευρά να μην αισθανθεί θιγμένη.

Αυτός ο εξισορροπητικός ρόλος, που αναφέρεται στο σημείο αυτό, επαληθεύεται πως πρέπει να ισχύει για τους διευθυντές από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς. Οι δάσκαλοι του σχολείου Α πιστεύουν πως η διευθύντριά τους είναι μία εξισορροπητική δύναμη, αν και δε χρειάζεται να παρέμβει εξαιτίας του εξαιρετικά καλού κλίματος μεταξύ των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί του σχολείου Β αναφέρουν πως υπήρξαν καταστάσεις όπου η διευθύντριά τους χρειάστηκε να λειτουργήσει εξισορροπητικά και ανταποκρίθηκε απόλυτα.

Στο σημείο αυτό σχολιάζεται ο τρόπος κατανομής εξωδιδακτικών εργασιών που μπορεί άμεσα να συνδεθεί με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού. Όλοι οι διευθυντές απαντούν πως αυτό συμβαίνει στην αρχή της χρονιάς και ακολουθούνται δημοκρατικές διαδικασίες. Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να εκφράσουν στην πρώτη συνέλευση του Συλλόγου Διδασκόντων που πραγματοποιείται την προτίμησή τους για κάποια εξωδιδακτική εργασία. Παρουσία όλων κατανέμονται ρόλοι, ανάλογα με το τι αρέσει στον καθένα και σε ποιον τομέα μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα. Τα λεγόμενα των πέντε ερωτηθέντων στο σύνολό τους δηλώνουν πως οι διευθυντές/οι διευθύντριες γνωρίζουν το χρόνο που απαιτείται για τις διδακτικές δραστηριότητες, καθώς και τον κόπο και επομένως προσπαθούν να μην επιφορτίζουν τους εκπαιδευτικούς με καθήκοντα υπερβολικών απαιτήσεων.

Η κατανομή των πρόσθετων εξωδιδασκικών εργασιών έγινε απ' ό,τι λένε οι εκπαιδευτικοί και των δύο σχολείων από την αρχή ακόμα της χρονιάς ώστε να γνωρίζει ο κάθε εκπαιδευτικός τα εξωδιδασκικά του καθήκοντα. Οι αποφάσεις παίρνονται δημοκρατικά, κάθε εκπαιδευτικός μπορεί να αρνηθεί ή να ζητήσει κάτι συγκεκριμένο. Όσον αφορά την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, προφανώς είναι κάτι που αξιοποιείται εν μέρει και δεν επιτυγχάνεται στο έπακρον.

Η καρτέλα 9 χαρακτηρίζει το διευθυντή που είναι ηγέτης. Άλλοι διευθυντές περισσότερο και άλλοι λιγότερο, ο καθένας με τον τρόπο του δηλώνουν υπέρ των καινοτομιών και των εμπνεύσεων, υπέρ της αναγνώρισης της κλίσης κάθε ατόμου και ενός ισορροπημένου αρμονικού σχολείου. Κάποιοι παραδέχονται πως δε διαθέτουν το χρόνο για καινοτόμα προγράμματα και περιορίζονται στο να φέρουν σε πέρας όλα τα υπόλοιπα καθήκοντά τους. Άλλοι διευθυντές δουλεύουν σε μια τέτοια κατεύθυνση και προωθούν κάθε τι καινοτόμο που έχει θέση στο σύγχρονο σχολείο. Τις διευθύντριες μάλιστα Ε και Β επιβεβαιώνουν σ' αυτό οι δασκάλες του Β σχολείου του οποίου ηγείται η διευθύντρια Ε. Το εφταθέσιο αυτό σχολείο συστεγάζεται με εκείνο της διευθύντριας Β που είναι δωδεκαθέσιο. Τα δύο αυτά σχολεία σε συνεργασία προβαίνουν σε καινοτομίες και απ' ότι προκύπτει έχουν όραμα κοινό τη διαμόρφωση ενός ευχάριστου περιβάλλοντος σ' ένα σύγχρονο και καινοτόμο σχολείο. Αντίθετα, στο εξαθέσιο σχολείο Α, που συστεγάζεται με δωδεκαθέσιο επίσης, δε προκύπτει από όσα αναφέρουν οι δάσκαλοι ότι προωθούνται καινοτομίες. Στην περίπτωση αυτή δε διασταυρώνεται από τις διευθύντριες διότι είναι οι δύο από τα εφτά σχολεία της Αρτέμιδας που δεν παραχώρησαν συνέντευξη.

2.3 Ιεράρχηση των ρόλων του διευθυντή του δημοτικού σχολείου από διευθυντές και δασκάλους

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται οχτώ πίνακες που είναι διαμορφωμένοι από τις επιλογές των ερωτηθέντων (διευθυντών και δασκάλων) και αφορούν την ιεράρχηση των ρόλων του διευθυντή από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό. Εφόσον είναι εννέα οι ρόλοι, η κλίμακα διαμορφώνεται με τη βαθμολογία εννέα για την πρώτη επιλογή, οχτώ για τη δεύτερη και ούτω καθεξής έως την τελευταία επιλογή με χαμηλότερη βαθμολογία το ένα για την ένατη επιλογή. Ακολουθούν αναλυτικοί πίνακες με αθροίσματα των βαθμολογιών.

Πίνακας 1

Βαθμολογία καρτελών από Διευθυντές

Καρτέλες	Συνολική Βαθμολογία	Αριθμός Συνεντευξιαζόμενων
5 ^η Καρτέλα (καθοδηγητής)	38	5
4 ^η Καρτέλα (δάσκαλος)	37	5
9 ^η Καρτέλα (ηγέτης)	37	5
1 ^η Καρτέλα (υπεύθυνος τήρησης νομικού πλαισίου)	28	5
6 ^η Καρτέλα (εμπνευστήρας)	22	5
3 ^η Καρτέλα (επόπτης)	21	5
7 ^η Καρτέλα (αξιολογητής)	18	5
2 ^η Καρτέλα (γραμματέας)	12	5
8 ^η Καρτέλα (εκπρόσωπος του σχολείου)	12	5
<u>Σύνολο</u>	<u>225</u>	<u>5</u>

Επιλογή καρτελών από διευθυντές

Σύμφωνα με τον πίνακα για την κατάταξη των καρτελών των διευθυντών για τους ρόλους τους, πρώτη καρτέλα σε συνολικούς βαθμούς είναι η πέμπτη καρτέλα που συγκεντρώνει 38 βαθμούς. Τα τρία σημεία της καρτέλας αυτής συγκεντρώνουν το ρόλο του διευθυντή καθοδηγητή. Στη δεύτερη θέση με 37 βαθμούς για τις αρμοδιότητες του διευθυντή επέλεξαν οι διευθυντές την τέταρτη καρτέλα. Η τέταρτη καρτέλα συνοψίζει αρμοδιότητες, στοιχεία του διευθυντή δασκάλου. Στην δεύτερη θέση μαζί με την τέταρτη καρτέλα με 37 επίσης βαθμούς βρίσκεται η ένατη καρτέλα με χαρακτηριστικά του διευθυντή ηγέτη. Η πρώτη καρτέλα με 28 βαθμούς είναι η επόμενη προτίμηση των διευθυντών. Τα δέκα σημεία της καρτέλας αυτής παραπέμπουν σαφώς στο διευθυντή υπεύθυνο τήρησης του νομικού πλαισίου. 22 βαθμούς συγκεντρώνει η έκτη καρτέλα με τα στοιχεία του διευθυντή εμψυχωτή. Η τρίτη καρτέλα παίρνει 21 συνολικά βαθμούς από τους διευθυντές και συγκροτεί το ρόλο του διευθυντή επόπτη. Τελευταίες με 12 βαθμούς η καθεμία, η καρτέλα 2 και η καρτέλα 8. Η δεύτερη καρτέλα συμπληρώνει τα χαρακτηριστικά του διευθυντή γραμματέα ενώ η όγδοη του διευθυντή εκπροσώπου του σχολείου.

Πίνακας 2

Βαθμολογία ρόλων Διευθυντή από Διευθυντές

Ρόλοι Σχολείου	Διευθυντή	Συνολικοί βαθμοί	Αριθμός συνεντευξιαζόμενων
Ηγέτης		40	5
Εμπνευστής		39	5
Δάσκαλος		37	5
Καθοδηγητής		32	5
Υπεύθυνος τήρησης νομικού πλαισίου		25	5
Εκπρόσωπος του Σχολείου		18	5
Επόπτης		17	5
Αξιολογητής		10	5
Γραμματέας		7	5
<u>Σύνολο</u>		<u>225</u>	<u>5</u>

Επιλογή ρόλων από διευθυντές

Για τους διευθυντές ο διευθυντής πρέπει πρώτα να είναι ηγέτης και ο ρόλος αυτός συγκεντρώνει στον πίνακα 40 βαθμούς. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των πέντε διευθυντών ο εμπνευστής συγκεντρώνει 39 βαθμούς και παρουσιάζεται σαν δεύτερος σημαντικός ρόλος. Ο τρίτος ρόλος που επιλέγουν οι διευθυντές για το διευθυντή της σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι εκείνος του δασκάλου με 37 βαθμούς. Όλοι οι ερωτηθέντες δηλώνουν πως ο διευθυντής ενός σχολείου δεν μπορεί να είναι απλός μάνατζερ διότι δεν μπορεί να κατανοήσει τις ανάγκες εκπαιδευτικών και μαθητών, δε θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις. Τέταρτος ρόλος που επιλέγουν οι διευθυντές με 32 συνολικούς βαθμούς είναι αυτός του καθοδηγητή. Είναι σημαντικό ένας διευθυντής να δίνει συμβουλευτικές κατευθύνσεις. Ακολουθούν ο υπεύθυνος τήρησης νομικού πλαισίου, ο εκπρόσωπος του σχολείου, ο επόπτης, ο αξιολογητής και τελευταίος ο γραμματέας.

Σύγκριση καρτελών και ρόλων διευθυντών

Οι καρτέλες και οι ρόλοι, έτσι όπως επελέγησαν από τους διευθυντές έχουν κάποιες διαφορές, δε συμπίπτουν δηλαδή απόλυτα. Παρ' όλα αυτά παρατηρώντας κανείς προσεκτικά, διαπιστώνει πως ο ηγέτης που ήρθε δεύτερος, μαζί με το δάσκαλο στις καρτέλες, είναι πρώτος στις προτιμήσεις των διευθυντών ως ρόλος. Επίσης η καρτέλα 4 που εκφράζει στοιχεία του δασκάλου βαθμολογήθηκε από τους διευθυντές με 37 συνολικά βαθμούς, ακριβώς όπως και στον πίνακα των ρόλων. Στην κατάταξη των ρόλων ο δάσκαλος έρχεται τρίτος και στις καρτέλες δεύτερος μαζί με τον ηγέτη. Ο καθοδηγητής βρίσκεται στην τέταρτη θέση στους ρόλους, ενώ στις καρτέλες (5^η καρτέλα), έρχεται πρώτος. Παρ' όλα αυτά, θα ήθελα εδώ να σημειώσω ότι πολλοί σχολίασαν πως ο εμπνευστής και ο καθοδηγητής είναι κοντά σαν έννοιες και έτσι μοιράστηκαν κάπως οι βαθμολογίες στις δύο αυτές έννοιες. Η 6^η καρτέλα, με τα στοιχεία του εμπνευστή ήρθε πέμπτη, ενώ σαν ρόλος προτιμήθηκε πρώτος. Εντούτοις, πρέπει εδώ να παρατηρηθεί πως αν και δεν υπάρχει απόλυτη σύγκλιση, υπάρχει μεγάλη συσχέτιση. Βλέπουμε λοιπόν, πως η καρτέλα του γραμματέα, αλλά και ο γραμματέας σαν ρόλος έρχονται και στις δύο περιπτώσεις τελευταία, όσον αφορά τη σημαντικότητά τους για τους διευθυντές. Ο αξιολογητής, τόσο σαν ρόλος, όσο και

σαν καρτέλα (7^η καρτέλα) είναι προτελευταίος στις προτιμήσεις. Ο υπεύθυνος τήρησης νομικού πλαισίου και στις δύο περιπτώσεις βαθμολογήθηκε και βρέθηκε κάπου στη μέση. Ο εκπρόσωπος του σχολείου βρίσκεται στην περίπτωση των καρτελών στην τελευταία θέση μαζί με τον γραμματέα και στους ρόλους διευθυντή σχολείου στην 6^η θέση. Τέλος ο επόπτης βρίσκεται και στις δύο περιπτώσεις σε πολύ χαμηλές θέσεις στη συνολική βαθμολογία των διευθυντών. Αν και πολύ σημαντικά όλα, οφείλω να αναφέρω ως τα πιο ουσιαστικά για τους διευθυντές (παρότι προσπαθούν να ανταποκριθούν σε όλους τους ρόλους), είναι τα τέσσερα εξής: ηγέτης, δάσκαλος, εμπνευστής, καθοδηγητής. Τα υπόλοιπα δεν θεωρούνται ασήμαντα σε καμία περίπτωση από αυτούς, απλά τα τοποθετούν στο αναγκαίο μεν, τυπικό δε, κομμάτι των συνολικών αρμοδιοτήτων τους. Τέλος, θεωρώ πως η σχετική ταύτιση που παρατηρήθηκε μεταξύ καρτελών και ρόλων, μπορεί να θεωρηθεί αποτέλεσμα δύο κυρίως παραγόντων. Από τη μία έγινε προφανώς καλή κατανομή των σημείων της νομοθεσίας στις καρτέλες και σωστός προσδιορισμός τους για το ποιο χαρακτηριστικό διευθυντή αφορά κάθε μία και αφετέρου υπήρξε προσοχή από τους διευθυντές για τη βαθμολόγηση και ειλικρίνεια.

Πίνακας 3**Βαθμολογία καρτελών από Δασκάλους**

Καρτέλες	Συνολικοί βαθμοί	Αριθμός Συνεντευξιαζόμενων
4^η Καρτέλα (Δάσκαλος)	76	11
5^η Καρτέλα (Καθοδηγητής)	75	11
6^η Καρτέλα (Εμπυχωτής)	64	11
9^η Καρτέλα (Ηγέτης)	64	11
3^η Καρτέλα (Επόπτης)	62	11
1^η Καρτέλα (Υπεύθυνος Τήρησης Νομικού Πλαισίου)	61	11
8^η Καρτέλα (Εκπρόσωπος του Σχολείου)	35	11
2^η Καρτέλα (Γραμματέας)	34	11
7^η Καρτέλα (Αξιολογητής)	24	11
<u>Σύνολο</u>	<u>495</u>	<u>11</u>

Επιλογή καρτελών από δασκάλους

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, στους συνολικούς βαθμούς των δασκάλων έρχεται πρώτη η 4^η καρτέλα και με μικρή διαφορά δεύτερη η 5^η καρτέλα, δηλαδή πρώτη έρχεται η καρτέλα του διευθυντή δασκάλου και δεύτερη του διευθυντή καθοδηγητή. Ακολουθούν η 6^η και 9^η καρτέλα με ακριβώς ίδιους συνολικούς βαθμούς. Πρόκειται για τις καρτέλες του εμψυχωτή και του ηγέτη αντίστοιχα. Έπειτα η 3^η καρτέλα που συμπίπτει με τα στοιχεία του διευθυντή επόπτη. Μετά η 1^η καρτέλα (υπεύθυνος τήρησης νομικού πλαισίου), με μεγάλη βαθμολογική διαφορά ακολουθούν η 8^η καρτέλα (εκπρόσωπος του σχολείου), η 2^η (γραμματέας) και τελευταία με 24 μόνο συνολικούς βαθμούς η 7^η καρτέλα (αξιολογητής).

Πίνακας 4

Βαθμολογία ρόλων διευθυντή από Δασκάλους

Ρόλοι Σχολείου	Διευθυντή	Συνολικοί βαθμοί	Αριθμός συνεντευξιαζόμενων
Δάσκαλος		84	11
Εμπυχωτής		81	11
Καθοδηγητής		73	11
Ηγέτης		71	11
Υπεύθυνος Τήρησης Νομικού Πλαισίου		51	11
Εκπρόσωπος του Σχολείου		48	11
Επόπτης		41	11
Γραμματέας		25	11
Αξιολογητής		21	11
<u>Σύνολο</u>		<u>495</u>	<u>11</u>

Επιλογή ρόλων διευθυντή από δασκάλους

Και εδώ το προβάδισμα στη συνολική βαθμολογία το έχει ο δάσκαλος, δεύτερος ο εμπυχωτής, τρίτος ο καθοδηγητής, τέταρτος με μικρή διαφορά ο ηγέτης. Αρκετά λιγότερους βαθμούς συγκεντρώνει ο υπεύθυνος τήρησης νομικού πλαισίου και συνεχίζουν ο εκπρόσωπος του σχολείου, ο επόπτης, ο γραμματέας και τέλος ο αξιολογητής.

Σύγκριση καρτελών και ρόλων διευθυντή από δασκάλους

Τόσο στις καρτέλες, όσο και στους ρόλους οι δάσκαλοι δείχνουν πόσο ουσιαστικό ρόλο παίζει το να είναι ο διευθυντής/η διευθύντρια του σχολείου πρώτα δάσκαλος/δασκάλα, διότι διαφορετικά δεν μπορεί να κατανοήσει τις ανάγκες εκπαιδευτικών και μαθητών και δεν γνωρίζει καθόλου το χώρο της παιδείας. Στις καρτέλες επέλεξαν στη δεύτερη θέση τον καθοδηγητή που ως ρόλο τον επέλεξαν τρίτο. Ενώ το αντίθετο συμβαίνει με τον εμπυχωτή που έρχεται δεύτερος σαν ρόλος στη συνολική βαθμολογία και τρίτος στις καρτέλες. Ο υπεύθυνος τήρησης του νομικού πλαισίου είναι πέμπτος σε ρόλος και στην κατάταξη των καρτελών έκτος. Ο εκπρόσωπος του σχολείου βρίσκεται έκτος σε συνολική βαθμολογία στους ρόλους του διευθυντή και έβδομος στην κατάταξη των καρτελών (8^η καρτέλα). Ο επόπτης βρίσκεται στην έβδομη θέση σε σημαντικός ρόλος διευθυντή και πέμπτος στις καρτέλες. Τελευταία έρχονται ο γραμματέας και ο αξιολογητής με όγδοη και ένατη σειρά αντίστοιχα, τόσο στη σημαντικότητα ρόλων της διεύθυνσης, όσο και στην κατάταξη των καρτελών. Οι αμελητέες αποκλείσεις που προκύπτουν στους παραπάνω πίνακες οδηγούν στο συμπέρασμα της ταύτισης των δύο πινάκων και της ασφαλούς διεξαγωγής του συμπεράσματος ότι υπήρξε προσοχή στις απαντήσεις και ειλικρινής κατάθεση απόψεων.

Πίνακας 5

Συγκριτική βαθμολογία καρτελών από τους Δασκάλους των δύο σχολείων

	<i>A Σχολείο</i>			<i>B Σχολείο</i>		
Καρτέλες	Συνολικοί βαθμοί	Αριθμός συνεντευξιαζόμενων δασκάλων	Μέσος όρος	Συνολικοί βαθμοί	Αριθμός συνεντευξιαζόμενων δασκάλων	Μέσος όρος
1η Καρτέλα (υπεύθυνος τήρησης νομικού πλαισίου)	38	6	6,33	23	5	4,6
2η Καρτέλα (γραμματέας)	20	6	3,33	14	5	2,8
3η Καρτέλα (επόπτης)	35	6	5,83	27	5	5,4
4η Καρτέλα (δάσκαλος)	43	6	7,16	33	5	6,6
5η Καρτέλα (καθοδηγητής)	38	6	6,33	37	5	7,4
6η Καρτέλα (εμπυχωτής)	34	6	5,66	30	5	6
7η Καρτέλα (αξιολογητής)	17	6	2,83	7	5	1,4
8η Καρτέλα (εκπρόσωπος του σχολείου)	22	6	3,66	13	5	2,6
9η Καρτέλα (ηγέτης)	23	6	3,83	41	5	8,2
<u>Σύνολο</u>	<u>270</u>	<u>6</u>	45	<u>225</u>	<u>5</u>	<u>45</u>

Σύγκριση στην επιλογή καρτελών από τους εκπαιδευτικούς των δύο εξαθέσιων σχολείων (Α και Β σχολείο)

Οι εκπαιδευτικοί του Α σχολείου έφεραν πρώτη σε συνολική βαθμολογία την 4^η καρτέλα (δάσκαλος), ενώ οι εκπαιδευτικοί του Β, πρώτη επιλογή είχαν τον ηγέτη (9^η καρτέλα). Ενώ το Β σχολείο επέλεξε πρώτη από όλες την καρτέλα του ηγέτη, το Α σχολείο την κατέταξε στην έκτη μόλις θέση. Και τα δύο σχολεία φέρνουν σε δεύτερη επιλογή την 5^η καρτέλα που συγκεντρώνει τα στοιχεία του διευθυντή καθοδηγητή. Τρίτη επιλογή για το Β σχολείο είναι ο δάσκαλος, ενώ για το Α ο επόπτης. Η καρτέλα του εμπνευστή βρίσκεται στην τέταρτη θέση και για τα δύο σχολεία. Και τα δύο σχολεία έδωσαν πολύ χαμηλή βαθμολογία στη 2^η καρτέλα, αυτή του γραμματέα και την 7^η του αξιολογητή. Μάλιστα ο αξιολογητής έρχεται τελευταίος και στα δύο σχολεία.

Πίνακας 6**Συγκριτική βαθμολογία των ρόλων του Διευθυντή από τους δασκάλους των σχολείων**

	<i>A Σχολείο</i>			<i>B Σχολείο</i>		
Ρόλοι Διευθυντή σχολείου	Συνολικοί βαθμοί	Αριθμός συνεντευξιαζόμενων δασκάλων	Μέσος όρος	Συνολικοί βαθμοί	Αριθμός συνεντευξιαζόμενων δασκάλων	Μέσος όρος
Αξιολογητής	10	6	1,66	11	5	2,2
Γραμματέας	11	6	1,83	14	5	2,8
Δάσκαλος	43	6	7,16	41	5	8,2
Εκπρόσωπος σχολείου	24	6	4	24	5	4,8
Εμπνευστής	43	6	7,16	38	5	7,6
Επόπτης	21	6	3,5	20	5	4
Ηγέτης	44	6	7,33	27	5	5,4
Καθοδηγητής	40	6	6,66	33	5	6,6
Υπεύθυνος τήρησης νομικού πλαισίου	34	6	5,66	17	5	3,4
<u>Σύνολο</u>	<u>270</u>	<u>6</u>	<u>45</u>	<u>225</u>	<u>5</u>	<u>45</u>

Σύγκριση στην επιλογή των ρόλων του διευθυντή από τους εκπαιδευτικούς των δύο εξαθέσιων σχολείων (Α και Β σχολεία)

Το Α σχολείο έφερε πρώτο τον ηγέτη στους συνολικούς βαθμούς, ενώ το Β σχολείο έφερε σε συνολικούς βαθμούς πρώτο το δάσκαλο. Για το Α σχολείο ο δάσκαλος με τον εμπυχωτή κατέχουν στον πίνακα τη δεύτερη θέση. Δεύτερη θέση επίσης κατέχει και ο εμπυχωτής και για το Β σχολείο. Τρίτη επιλογή και για τα δύο σχολεία αποτελεί ο ρόλος του καθοδηγητή. Για το σχολείο Α ακολουθούν ο υπεύθυνος τήρησης νομικού πλαισίου, ο εκπρόσωπος του σχολείου και ο επόπτης. Για το σχολείο Β, η σειρά διαφοροποιείται με την εξής ακολουθία: ηγέτης, εκπρόσωπος του σχολείου, επόπτης, υπεύθυνος τήρησης νομικού πλαισίου. Και στα δύο σχολεία ο γραμματέας και ο αξιολογητής κατέχουν την προτελευταία και τελευταία θέση αντίστοιχα. Εδώ θα λέγαμε ότι οι πρώτες και οι τελευταίες θέσεις ήταν για άλλη μία φορά αναμενόμενες. Παρακολουθώντας κανείς και τους προηγούμενους πίνακες, μπορεί να καταλάβει πως ο δάσκαλος, ο εμπυχωτής, ο καθοδηγητής και ο ηγέτης βρίσκονται σταθερά στις πρώτες προτιμήσεις σαν ουσιαστικότεροι ρόλοι διευθυντή, ενώ τελευταίοι στην κατάταξη της σημαντικότητας βρίσκονται επίσης σταθερά ο γραμματέας και ο αξιολογητής.

Πίνακας 7**Συγκριτική βαθμολογία Διευθυντών και Δασκάλων για την επιλογή καρτελών**

	<i>Διευθυντές</i>			<i>Δάσκαλοι</i>		
Καρτέλες	Συνολικοί βαθμοί	Αριθμός συνεντευξιαζόμενων διευθυντών	Μέσος όρος	Συνολικοί βαθμοί	Αριθμός συνεντευξιαζόμενων δασκάλων	Μέσος όρος
1η Καρτέλα (υπεύθυνος τήρησης νομικού πλαισίου)	28	5	5,6	61	11	5,55
2η Καρτέλα (γραμματέας)	12	5	2,4	34	11	3,1
3η Καρτέλα (επόπτης)	21	5	4,2	62	11	5,6
4η Καρτέλα (δάσκαλος)	37	5	7,4	76	11	6,9
5η Καρτέλα (καθοδηγητής)	38	5	7,6	75	11	6,8
6η Καρτέλα (εμπυχωτής)	22	5	4,4	64	11	5,8
7η Καρτέλα (αξιολογητής)	18	5	3,6	24	11	2,2
8η Καρτέλα (εκπρόσωπος του σχολείου)	12	5	2,4	35	11	3,2
9η Καρτέλα (ηγέτης)	37	5	7	64	11	5,8
<u>Σύνολο</u>	<u>225</u>	<u>5</u>	<u>45</u>	<u>495</u>	<u>11</u>	<u>45</u>

Σύγκριση στην επιλογή καρτελών διευθυντών και δασκάλων

Στην επιλογή των καρτελών, που όπως προαναφέρθηκε αντιπροσωπεύουν τους ρόλους της διεύθυνσης του σχολείου, οι διευθυντές των πέντε Δημοτικών Σχολείων της Αρτέμιδας που παραχωρούν συνέντευξη θεωρούν σημαντικότερο το διευθυντή καθοδηγητή (5^η καρτέλα), που προηγείται με 38 βαθμούς. Στη δεύτερη θέση από τις προτιμήσεις των διευθυντών είναι δύο μαζί καρτέλες (η 4^η και η 9^η) που συγκεντρώνουν 37 συνολικούς βαθμούς έκαστη. Ο διευθυντής δάσκαλος λοιπόν και ο διευθυντής ηγέτης, των οποίων τα στοιχεία συγκεντρώνονται στην 4^η και 9^η καρτέλα αντίστοιχα, καταλαμβάνουν σημαντική θέση στη διοίκηση που ασκείται από τη διεύθυνση του σχολείου σύμφωνα με τους διευθυντές. Στην τέταρτη θέση για τους διευθυντές βρίσκεται (1^η καρτέλα) ο διευθυντής υπεύθυνος τήρησης του νομικού πλαισίου, στην πέμπτη (6^η καρτέλα) ο διευθυντής εμψυχωτής, στην έκτη (3^η καρτέλα) ο διευθυντής επόπτης, στην έβδομη θέση (7^η καρτέλα) ο διευθυντής αξιολογητής και τέλος στις τελευταίες θέσεις με ισοβαθμία ο γραμματέας και ο εκπρόσωπος του σχολείου.

Όσον αφορά την κατάταξη που δίνουν οι δάσκαλοι στις καρτέλες, συμπίπτει αρκετά με τη γνώμη των διευθυντών για το ποια είναι τα σημαντικότερα στοιχεία στη διοίκηση που ασκεί ο διευθυντής/η διευθύντρια στο δημοτικό σχολείο. Συγκεκριμένα, πρώτη έρχεται η 4^η καρτέλα που περιλαμβάνει τα στοιχεία του διευθυντή δασκάλου με 76 συνολικά βαθμούς, δεύτερη η 5^η, ο διευθυντής καθοδηγητής, ακολουθούν οι καρτέλες του διευθυντή ηγέτη και του διευθυντή εμψυχωτή στην τρίτη θέση με 64 βαθμούς και τα δύο, στην πέμπτη θέση ο διευθυντής επόπτης, έκτος ο διευθυντής υπεύθυνος τήρησης νομικού πλαισίου, έβδομος ο διευθυντής εκπρόσωπος του σχολείου όγδοος ο διευθυντής γραμματέας και τέλος ο διευθυντής αξιολογητής. Είναι προφανές από την παραπάνω παράθεση στοιχείων των πινάκων και από την ανάλυσή τους πως απόλυτη ταύτιση δεν υπάρχει στις απόψεις διευθυντών και δασκάλων για το διευθυντή/τη διευθύντρια, όμως δε μπορεί να παραβλεφθεί πως οι απόψεις διευθυντών και δασκάλων, παρά τη διαφορετική ηλικία, θέση και εμπειρία συγκλίνουν σε μεγάλο βαθμό. Τόσο για τους διευθυντές όσο και για τους δασκάλους τις πρώτες θέσεις καταλαμβάνουν οι καρτέλες που αφορούν τους εξής τρεις ρόλους: διευθυντής δάσκαλος, διευθυντής ηγέτης και διευθυντής καθοδηγητής. Αυτό φανερώνει πως τα κριτήρια για τη διοίκηση που ασκεί και πρέπει να ασκεί ο

διευθυντής έχουν, όσον αφορά την προτεραιότητά τους, ουσία και πρακτική εφαρμογή. Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να συγκεντρώνει ο διευθυντής/η διευθύντρια για όλους τους ερωτηθέντες (5 διευθυντές και 11 δασκάλους) είναι κυρίως δάσκαλος, ηγέτης και καθοδηγητής όπως προκύπτει από τη συνολική βαθμολογία. Επιπλέον και στις δύο περιπτώσεις (διευθυντών και δασκάλων) οι τρεις καρτέλες που συγκεντρώνουν τη μικρότερη βαθμολογία είναι ο διευθυντής εκπρόσωπος του σχολείου, ο διευθυντής αξιολογητής και ο διευθυντής γραμματέας. Στην περίπτωση των δασκάλων είναι τελευταίος ο ρόλος του αξιολογητή και αυτό προφανώς οφείλεται στην καχυποψία απέναντι στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου που επίκειται τη νέα σχολική χρονιά. Στην προτελευταία θέση οι δάσκαλοι τοποθετούν το ρόλο του διευθυντή γραμματέα που οι διευθυντές τοποθετούν στην τελευταία, διότι τόσο οι μεν όσο και οι δε, πιστεύουν πως τα καθήκοντα αυτά θα μπορούσε ίσως να αναλάβει υπάλληλος για γραμματειακή υποστήριξη. Άρα λοιπόν, δάσκαλοι και διευθυντές συμφωνούν ως επί το πλείστον για την προτεραιότητα των καθηκόντων και το προφίλ του διευθυντή.

Πίνακας 8

Συγκριτική βαθμολογία Διευθυντών και Δασκάλων για την επιλογή των ρόλων της διεύθυνσης του σχολείου

	<i>Διευθυντές</i>			<i>Δάσκαλοι</i>		
Ρόλοι Διευθυντή σχολείου	Συνολικοί βαθμοί	Αριθμός συνεντευξιαζόμενων διευθυντών	Μέσος όρος	Συνολικοί βαθμοί	Αριθμός συνεντευξιαζόμενων δασκάλων	Μέσος όρος
Αξιολογητής	10	5	2	21	11	1,9
Γραμματέας	7	5	1,4	25	11	2,3
Δάσκαλος	37	5	7,4	84	11	7,6
Εκπρόσωπος σχολείου	18	5	3,6	48	11	4,4
Εμπνευστής	39	5	7,8	81	11	7,4
Επόπτης	17	5	3,4	41	11	3,7
Ηγέτης	40	5	8	71	11	6,5
Καθοδηγητής	32	5	6,4	73	11	6,6
Υπεύθυνος τήρησης νομικού πλαισίου	25	5	5	51	11	4,6
<u>Σύνολο</u>	<u>225</u>	<u>5</u>	<u>45</u>	<u>495</u>	<u>11</u>	<u>45</u>

Σύγκριση της επιλογής ρόλων διευθυντή των διευθυντών και των δασκάλων

Οι τέσσερις πρώτες θέσεις στους συνολικούς βαθμούς δίνονται με μικρές διαφοροποιήσεις στους ίδιους ρόλους. Ο ρόλος του δασκάλου για τους δασκάλους είναι πρώτος και για τους διευθυντές τρίτος. Ο ρόλος του εμπνευστή είναι δεύτερος και για τους δύο. Ο ρόλος του καθοδηγητή είναι τρίτος για τους δασκάλους και τέταρτος για τους διευθυντές. Τέλος ο ρόλος του ηγέτη είναι τέταρτος για τους δασκάλους και πρώτος για τους διευθυντές. Οι δάσκαλοι κατατάσσουν προτελευταίο το γραμματέα και τελευταίο τον αξιολογητή και οι διευθυντές προτελευταίο τον αξιολογητή και τελευταίο το γραμματέα. Από όσα προαναφέρθηκαν προκύπτει πως τελικά οι απόψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών σχετικά με τη διοίκηση των σχολικών μονάδων και πιο συγκεκριμένα για το ρόλο που παίζει η διεύθυνση συγκλίνουν.

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συμπερασματικά, με την ολοκλήρωση της παρούσης εργασίας προκύπτει ότι το σχολείο σαν οργανισμός διαφοροποιείται σε βασικά σημεία από άλλους οργανισμούς, όσον αφορά τη διοίκηση, διότι ενώ μεν διέπεται από βασικές αρχές της, περιλαμβάνει αρκετές ιδιαιτερότητες που συνιστούν ειδοποιό διαφορά και άρα απαιτεί ένα σύνολο ξεχωριστών προσόντων από την πλευρά της διεύθυνσης του σχολείου. Το σχολείο δεν έχει απόλυτα αποσαφηνισμένους σκοπούς, η ύπαρξη παιδιών δεν παραλληλίζεται με τη σχέση πελατών. Οι σχολικές μονάδες είναι πολυπλοκότερες στη διαχείριση από άλλους οργανισμούς γιατί έχουν τελικούς αποδέκτες τα παιδιά. Κάθε σχολείο αποτελεί ένα ζωντανό οργανισμό με συνεχόμενες ανάγκες και απαιτήσεις. Η διοίκηση του σχολείου για να θεωρηθεί αποτελεσματική πρέπει να θέτει στόχους και να τους υλοποιεί. Συχνά στη διοίκηση των σχολικών μονάδων που ασκείται με επικεφαλής το διευθυντή/διευθύντρια και αρωγούς τους εκπαιδευτικούς προκύπτουν αντικειμενικές δυσκολίες, όπως έλλειψη εποπτικών μέσων διδασκαλίας. Όλες οι αντιξοότητες που προκύπτουν στο χώρο αυτό με τις ομολογουμένως ποικίλες απαιτήσεις, μπορούν και πρέπει να παραμεριστούν. Το κλειδί για την επιτυχή και αποτελεσματική λειτουργία ενός σχολείου είναι οι σωστοί χειρισμοί στην επικοινωνία με όλους από το διευθυντή/διευθύντρια.

Από τις λεπτομέρειες που δόθηκαν στις συνεντεύξεις που συνδυάζονται με αρκετά στοιχεία του θεωρητικού πλαισίου προκύπτουν πλούσια στοιχεία για το ρόλο της διεύθυνσης του σχολείου. Ο διευθυντής οφείλει να συνεργαστεί ως πρώτος μεταξύ ίσων με το σύλλογο διδασκόντων και να προσδιορίσει τις αξίες και την κουλτούρα του σχολείου, καθώς και το όραμα για το μέλλον του. Μέσα από διαδικασίες δημοκρατικές, που λαμβάνουν χώρα μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης, παίρνουν όλοι μαζί αποφάσεις και εκθέτουν απόψεις και προβληματισμούς. Ο διευθυντής από τη θέση του παρέχει οποιαδήποτε βοήθεια χρειαστεί ο/η εκπαιδευτικός.

Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στα δημοτικά σχολεία της Αρτέμιδας με ερωτηθέντες πέντε διευθυντές και έντεκα εκπαιδευτικούς, επιβεβαιώνουν τους πολλαπλούς ρόλους στους οποίους καλείται να ανταποκριθεί ο διευθυντής/η διευθύντρια. Κατά τα λεγόμενα όλων των συνεντευζιαζόμενων, αλλά και μέσα από προσωπική παρατήρηση διαπιστώνεται πως υπάρχει ικανοποιητική ανταπόκριση των διευθυντών στα προβλεπόμενα καθήκοντά τους, τουλάχιστον όσων συμμετείχαν στην

έρευνα, αφού μάλιστα τα όσα αναφέρουν οι ίδιοι οι διευθυντές/διευθύντριες διασταυρώνονται στην πλειονότητά τους από τα λεγόμενα των εκπαιδευτικών. Αξίζει μάλιστα να σημειωθεί εδώ, ότι στην περίπτωση των διευθυντριών Ε και Β των οποίων τα σχολεία συστεγάζονται, και των εκπαιδευτικών που ανήκουν εκεί, υπάρχει απόλυτη σύγκλιση αφήγησης γεγονότων, αλλά και απόψεων για την πορεία του σχολείου. Σε αυτό συνηγορούν και οι Πίνακες που αποδεικνύουν ότι αφενός οι συνολικές βαθμολογίες των ρόλων και των καρτελών, αν και δεν συμπίπτουν απόλυτα για δασκάλους και διευθυντές, ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό και αφετέρου οι Πίνακες με τις συγκρίσεις των δύο σχολείων αποδεικνύουν ελάχιστες έως μηδαμινές αποκλίσεις.

Ουσιαστικά αυτό που προκύπτει για τον ιδανικό διευθυντή είναι πως για τους ίδιους τους διευθυντές πρέπει πρωτίστως να διαθέτει ηγετικές ικανότητες, οι οποίες είναι καλό να συνδυάζονται με παιδαγωγική γνώση και πράξη (δηλαδή το ρόλο του δασκάλου) και επιπλέον να καθοδηγεί και να εμπνυχώνει τους εκπαιδευτικούς. Οι εκπαιδευτικοί από την πλευρά τους θεωρούν σπουδαιότερο όλων για τη διεύθυνση του σχολείου να διαθέτει τα προσόντα και την κατάρτιση του δασκάλου, έτσι ώστε να γνωρίζει το αντικείμενο και να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει κάθε πρόκληση που παρουσιάζεται στον ιδιαίτερα ευαίσθητο χώρο του σχολείου. Βέβαια, ουσιαστικής σημασίας αναδεικνύουν και το ρόλο του καθοδηγητή, του εμπνυχωτή και του ηγέτη. Ο διευθυντής/διευθύντρια κατά τη γνώμη όλων πρέπει να έχει όραμα, να προβαίνει σε καινοτομίες και να οδηγεί δημοκρατικά την εκπαιδευτική κοινότητα. Πάντως, ενώ αναδεικνύεται πως ακολουθείται η τήρηση του νομικού πλαισίου και πως διατίθεται η σχετική γνώση από τους διευθυντές, υπάρχουν σημεία και λεπτομέρειες που προφανώς δεν τηρούνται επακριβώς, με στόχο όμως την ουσιαστικότερη και πιο πρακτική λειτουργία της σχολικής μονάδας, την εξυπηρέτηση όλων και τη ρεαλιστική αντιμετώπιση δυσκολιών. Ουσιαστικά, αυτό σημαίνει πως στην πράξη δεν είναι εφικτή, ούτε απαραίτητως κατάλληλη μία απόλυτη εφαρμογή της νομοθεσίας, από την οποία διαφεύγει ενίοτε η ρεαλιστική βάση και η ευελιξία που τελικά απαιτείται λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών κάθε σχολικής μονάδας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Ανδρεαδάκης Ν., *Αποτελεσματικότητα σχολικών μονάδων* (Πανεπιστημιακές Σημειώσεις), Πανεπιστήμιο Αιγαίου, ΤΕΠΑΕΣ, ΠΜΣ: «Μοντέλα Σχεδιασμού και ανάπτυξης εκπαιδευτικών μονάδων», Ρόδος.

Κώτσης Κ., *Εκπαιδευτική Νομοθεσία Ισχύουσες Διατάξεις - Ερμηνευτικά Σχόλια – Οδηγίες*, Αθήνα (Δημ. Κλειδάς και ΣΙΑ Ε.Ε) 1996.

Κώτσης Κ., *Νομοθεσία για τη Διοίκηση και Λειτουργία της Εκπαίδευσης*, Αθήνα (Δημ. Κλειδάς και ΣΙΑ Ε.Ε) 2000.

Μυλωνά, Ζ. Δ., *Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική Μονάδα: Απόψεις και στάσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*, Θεσσαλονίκη (Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε) 2005.

Μπακάλμπαση Ε., Μπέλεσης Ι., Φωκάς Ε., Χαλκιοπούλου Β., « Απόψεις διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή», άρθρο στο περιοδικό *Επιστημονικό Βήμα του Δασκάλου*, τεύχος 16, Αθήνα (Διδασκαλική Ομοσπονδία Ελλάδας, Ινστιτούτο Παιδαγωγικών Ερευνών – Μελετών), 2012, 129-138.

Μπρίνια, Β., *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*, Αθήνα (Σταμούλης Α.), 2008.

Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ., *Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Θεσσαλονίκη (Ανικούλα) 1997.

Παπαναούμ, Ζ., *Η διεύθυνση του σχολείου*, Θεσσαλονίκη (Αφοί Κυριακίδη) 1995.
Πασιαρδή, Γ., *Το σχολικό κλίμα*, Αθήνα (Τυπωθήτω) 2001.

Ποζίδης Π., *Η οργάνωση διοίκηση λειτουργία της σχολικής μονάδας και ο λειτουργός της*, Κέρκυρα 2008.

Σαϊτης , Χ., *Η Λειτουργία του Σχολείου μέσα από τις Αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων* (ερευνητική μελέτη), Αθήνα (Ατραπός) 2001.

Σαϊτης , Χ., *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*, Αθήνα 2002.

Σαϊτης, Χ., *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, Αθήνα (Εκδόσεις ιδίου) 2005.

Σαϊτης Χ., *Οργάνωση και λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*, Αθήνα 2005.

ΦΕΚ 1340/16 Οκτωβρίου 2002, Αριθ. Φ.353.1./324/105657/Δ1, *Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων* (Κεφάλαιο Δ, Άρθρα 27-32).

Ξένη Βιβλιογραφία

Goleman, D., Boyatzis, R., Mc Kee, A., *Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*, Αθήνα (Ελληνικά γράμματα) 2002.

MacGilchrist, B., Myers, K. & Reed, J., *The Intelligent School*, London (Sage Publications) 2004.

O' Toole, L. J.Jr. & Meier, K.J., "Plus ça Change: Public Management, Personnel Stability, and Organizational Performance", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2003, vol. 13, no. 1, pp 43-64.

Ryback, D., *Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ*, Butterworth – Heinemann, 1998.

Scheerens, J. & Bosker, R., *The Foundations of Educational Effectiveness*, Great Britain (Pergamon) 1997.

Youngs, H. & Piggot-Irvine, E., "The Application of a Multiphase Triangulation Approach to Mixed Methods: The Research of an Aspiring School Principal Development Program", *Journal of Mixed Methods Research*, 2012, 6(3), pp 184-198.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1
ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΡΤΕΛΩΝ

Καρτέλα 1

- 1) Εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των στελεχών διοίκησης, είναι υπεύθυνος για την τήρησή τους και υλοποιεί τις αποφάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων.
- 2) Ενημερώνει τους νεοδιόριστους, τους αναπληρωτές, και τους ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και τους χορηγεί αντίγραφα των βασικών νόμων, αποφάσεων και εγκυκλίων σχετικών με την εκπαίδευση.
- 3) Προσκαλεί τα μέλη του Συλλόγου στις συνεδριάσεις στις οποίες και προεδρεύει. Καταρτίζει την ημερήσια διάταξη και εισηγείται ο ίδιος ή αναθέτει την εισήγηση θεμάτων σε άλλον εκπαιδευτικό.
- 4) Φροντίζει να καλύπτονται οι διδακτικές ώρες σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικών, τροποποιώντας το ημερήσιο πρόγραμμα διδασκαλίας ή αναθέτοντας την κάλυψη του κενού σε διαθέσιμο εκπαιδευτικό.
- 5) Παρέχει στους διδάσκοντες συγκεκριμένες οδηγίες για να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.
- 6) Απευθύνει στους διδάσκοντες, όταν είναι απαραίτητο, συστάσεις με πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης. Στις περιπτώσεις που διδάσκοντες δεν ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις και στα καθήκοντά τους και οι προσπάθειές του μένουν χωρίς αποτέλεσμα, ενημερώνει σχετικά το Σύλλογο των Διδασκόντων, το Διοικητικό του Προϊστάμενο και το Σχολικό Σύμβουλο. Εφόσον παρ' όλα αυτά, δεν υπάρξει αποτέλεσμα, αναφέρεται γραπτά στο Διευθυντή Εκπαίδευσης.
- 7) Ενημερώνεται για τους λόγους απουσίας του διδακτικού προσωπικού από το σχολείο και από τις συνεδριάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων και ενεργεί σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, όταν συντρέχει λόγος.
- 8) Εφαρμόζει τις ισχύουσες διατάξεις για την υποχρεωτική φοίτηση των μαθητών στο σχολείο.
- 9) Εφαρμόζει τις διαδικασίες που προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις για την εγγραφή μαθητών αδήλων στα μητρώα ή δημοτολόγια.
- 10) Παρέχει πληροφορίες σε κάθε πολίτη που έχει έννομο συμφέρον, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, και δεν τον παραπέμπει σε άλλες υπηρεσίες για θέματα που εκείνος οφείλει να γνωρίζει.

Καρτέλα 2

- 1) Είναι υπεύθυνος για τη συγκέντρωση των δικαιολογητικών των μαθητών.
- 2) Είναι υπεύθυνος σε συνεργασία με τον υποδιευθυντή και τον αρμόδιο εκπαιδευτικό για την τήρηση της αλληλογραφίας του σχολείου και των πάσης φύσεως βιβλίων και εντύπων που προβλέπονται από τις ισχύουσες διατάξεις.
- 3) Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες έχει την ευθύνη της σύνταξης του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου με γνώμονα την αποδοτική λειτουργία του.
- 4) Εκδίδει και υπογράφει τους τίτλους σπουδών ως υπεύθυνος και συνυπογράφουν ως συνυπεύθυνοι, ο εκπαιδευτικός που συνέταξε τον τίτλο και οι διδάσκοντες εφόσον απαιτείται.
- 5) Διενεργεί και ανανεώνει τις εγγραφές των μαθητών από τάξη σε τάξη.
- 6) Εγκρίνει τις μετεγγραφές των μαθητών, όπως προβλέπεται και έχει την ευθύνη για τη φύλαξη των στοιχείων εγγραφής στο αρχείο του σχολείου.

Καρτέλα 3

- 1) Παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ώρες και είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής.
- 2) Ενημερώνει το σύλλογο των διδασκόντων για το έργο της σχολικής επιτροπής. Μεριμνά μαζί με το σύλλογο των διδασκόντων για τη συντήρηση και λειτουργία των σχολικών εγκαταστάσεων καθώς και την προμήθεια των απαραίτητων εποπτικών μέσων διδασκαλίας.
- 3) Είναι υπεύθυνος, μαζί με τους εκπαιδευτικούς, για την καθαριότητα και αισθητική των χώρων του διδακτηρίου, καθώς και για την προστασία της υγείας και ασφάλειας των μαθητών.
- 4) Είναι υπεύθυνος, σε συνεργασία με τους διδάσκοντες, για την τήρηση της πειθαρχίας.
- 5) Ενημερώνει έγκαιρα τον Διευθυντή εκπαίδευσης για τις ελλείψεις σε διδακτικό προσωπικό.

Καρτέλα 4

- 1) Συμβάλει στη δημιουργία κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς των διδασκόντων και των μαθητών και είναι υπεύθυνος, σε συνεργασία με τους διδάσκοντες για την τήρηση των κανόνων.
- 2) Σε συνεργασία με το Σύλλογο των Διδασκόντων και τους Σχολικούς Συμβούλους προωθεί τα επιμορφωτικά προγράμματα που γίνονται για το διδακτικό προσωπικό και συμμετέχει σε αυτά. Ο ίδιος έχει την ευθύνη της οργάνωσής τους.
- 3) Συγκροτεί τα τμήματα κάθε τάξης και κατανέμει τους μαθητές στα τμήματα, με βάση τις ισχύουσες διατάξεις και σύμφωνα με τις αρχές της παιδαγωγικής, χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς.
- 4) Συντελεί στη διαμόρφωση συνθηκών φιλικού παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ μαθητών και διδασκόντων.

Καρτέλα 5

- 1) Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοιχτό στην κοινωνία.
- 2) Καθοδηγεί και βοηθά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.
- 3) Αναλαμβάνει σε συνεργασία με τους αρμόδιους Σχολικούς Συμβούλους, πρωτοβουλίες για τη βοήθεια των νέων εκπαιδευτικών στο διδακτικό τους έργο.

Καρτέλα 6

1) Προΐσταται των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους. Συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης. Διατηρεί και ενισχύει τη συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σε αυτούς.

2) Συνεργάζεται με τις μαθητικές κοινότητες για την οργάνωση της σχολικής ζωής, μέσα σε κλίμα κατανόησης και υπευθυνότητας.

Καρτέλα 7

- 1) Ελέγχει την πορεία των εργασιών και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν. Τέλος, αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, όπως η νομοθεσία ορίζει, έχοντας ως γνώμονα της αξιολόγησής του τους στόχους της αξιολόγησης.
- 2) Συντάσσει τις αξιολογικές εκθέσεις για το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό, όπως προβλέπει η νομοθεσία.

Καρτέλα 8

- 1) Εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τους τρίτους.
- 2) Ενημερώνει τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο και το Διευθυντή Εκπαίδευσης για την πραγματοποίηση μορφωτικών ή άλλων πολιτιστικών επισκέψεων σε χώρους ιστορικής και πολιτιστικής αναφοράς και σε παραγωγικές επιχειρήσεις.
- 3) Καλεί τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών για ενημέρωση και συμμετέχει στις συνεδριάσεις τους, όταν προσκαλείται και το θεωρεί αναγκαίο.

Καρτέλα 9

- 1) Έχει συγκεκριμένο όραμα για την πορεία του σχολείου.
- 2) Εμπνευστής καινοτομιών
- 3) Αξιοποιεί τις ιδιαίτερες κλίσεις όλων.
- 4) Εξισορροπεί δύσκολες καταστάσεις
- 5) Σε συνεδρίαση του Συλλόγου των Διδασκόντων εισηγείται την κατανομή των πρόσθετων εξωδιδασκτικών εργασιών. Αξιοποιεί δημιουργικά τις δυνατότητες όλου του προσωπικού μέσα στο πλαίσιο των διακριτών ρόλων και αρμοδιοτήτων του.

Ρόλοι Διευθυντή Σχολικής Μονάδας

Αξιολογητής

Γραμματέας

Δάσκαλος

Εκπρόσωπος του σχολείου

Εμπυχωτής

Επόπτης

Ηγέτης

Καθοδηγητής

Υπεύθυνος Τήρησης Νομικού Πλαισίου

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2
ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΜΕΝΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Διευθυντές

Διευθυντής Α

Φύλο: Άνδρας

Ηλικία: 50 ετών

Σπουδές: Παιδαγωγική Ακαδημία, Εξομοίωση, Β επίπεδο πληροφορικής

Εργασιακή εμπειρία: 27 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εργασιακή εμπειρία στην Εκπαίδευση: 27 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εμπειρία στη Διοίκηση: 18 έτη Διευθυντής Δημοτικού σχολείου, Δημοτικός

Σύμβουλος, Πρόεδρος Σχολικής Επιτροπής.

- 1.1. Έτσι είναι, είναι υποχρεώσεις του διευθυντή. Ο διευθυντής δεν μπορεί να κάνει κάτι παράτυπο ή παράνομο βέβαια. Αυτό είναι το διοικητικό έργο του διευθυντή. Πρέπει να εφαρμόζει όλα αυτά και τις εντολές των στελεχών διοίκησης.
- 1.2. Αυτό ακριβώς κάνω και εγώ βέβαια και αυτό πρέπει να κάνει κάθε διευθυντής. Έρχεται ο νεοδιόριστος ή ο αναπληρωτής ή ο ωρομίσθιος που μπορεί να έρχεται για πρώτη φορά. Είμαι υποχρεωμένος να συζητήσω και να δώσω νόμου που διέπουν τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα. Έτσι βοηθάς να ξεκινήσει καλά τη σταδιοδρομία του ο εκπαιδευτικός.
- 1.3. Υπάρχουν τρεις συνεδριάσεις τακτικές, δηλαδή και όσες έκτακτες χρειαστεί. Σ' αυτές ο διευθυντής προεδρεύει. Πρέπει να έχει έτοιμη την ημερήσια διάταξη με τα θέματα. Λένε οι εκπαιδευτικοί τη γνώμη τους και τέλος ψηφίζουν.
- 1.4. Όταν απουσιάζει κάποιος εκπαιδευτικός, υπάρχει μεγάλη δυσκολία να μπορέσεις να τροποποιήσεις το πρόγραμμα ή να μπουν τα παιδιά στα ίδια τμήματα της τάξης. Αν έχει τρία τμήματα δηλαδή η τάξη εκεί υπάρχει μια πιο μεγάλη ευκολία να πάνε στα δύο άλλα τμήματα, αν λείπει ο δάσκαλος. Όταν είναι εκπαιδευτικός ειδικότητας μπορείς να τροποποιήσεις το πρόγραμμα, αλλά να το ξέρεις από την προηγούμενη.
- 1.5. Τουλάχιστον στην αρχή του έτους και κάθε φορά που ο διευθυντής βλέπει ότι κάτι δεν πάει καλά, δηλαδή στο να ανταποκριθούν οι δάσκαλοι, θα πρέπει να το συζητήσει και θα πρέπει να είναι ενημερωμένοι οι δάσκαλοι. Ο διευθυντής είναι υποχρεωμένος να τους ενημερώνει.
- 1.6. Αν είναι κάτι συστηματικό λοιπόν θα πρέπει ως διευθυντής, θέλει πολλή προσοχή το πώς θα αναφερθείς στο δάσκαλο. Το πρώτο που κάνει ο διευθυντής είναι να καλέσει το δάσκαλο προσωπικά και περιμένει. Μάλιστα κάνεις γραπτή τη σύσταση με αριθμό πρωτοκόλλου, να είσαι κατοχυρωμένος σαν διευθυντής. Περιμένεις κάποιες φορές και αν δεν αλλάξει το φέρνεις στο σύλλογο διδασκόντων και έπειτα αν δε συμμορφωθεί με τις συστάσεις στο σύμβουλο. Δεν πας κατευθείαν στο Διευθυντή Εκπαίδευσης. Αν το κάνει κάποιος διευθυντής είναι κακός διευθυντής και είναι σίγουρο πως θα ψάχνει για δασκάλους κάθε χρόνο. Ο σκληρά τυπικός διευθυντής δεν είναι ο καλός διευθυντής ούτε εκείνος βέβαια που κάνει ότι λένε οι δάσκαλοι.
- 1.7. Φυσικά όταν συντρέχει λόγος. Όπως είπα και πριν πάντα θα υπάρξει δάσκαλος που θα απουσιάσει λόγω ασθένειας, λόγω οικογενειακού προβλήματος.

Και λογικό είναι άνθρωπος είναι και όχι ρομπότ βέβαια. Πολλές φορές επειδή υπάρχει καλό κλίμα δέχονται οι δάσκαλοι να συνεδριάσουνε εκτός ωραρίου.

1.8. Θα πρέπει αν γνωρίζει ο διευθυντής κάποιους γονείς που κρατούν το παιδί στο σπίτι και δεν το στέλνουν στο σχολείο, και από την πρώτη τάξη ακόμα, πρέπει να εφαρμόσει το νόμο, δηλαδή να τους καλέσει να έρθουν να το γράψουν ή αν δεν έρθουν να πάει στην αστυνομία. Να φτάσει δηλαδή μέχρι και το Υπουργείο ακόμα γι' αυτή τη υπόθεση. Δεν μπορούν να διακόπτουν οι γονείς τη φοίτηση του παιδιού τους εκτός αν υπάρχουν περιπτώσεις ασθεनेίας. Ο γονέας έχει ευθύνη και τιμωρείται. Έχω αντιμετωπίσει βέβαια το να διακόπτει κάποιος και να φεύγει (κυρίως αλλοδαποί). Είχα δύο περιπτώσεις που διέκοψαν και έφυγαν στην πατρίδα τους χωρίς να ενημερώσουν όμως το σχολείο. Άμα δεις κάθε μέρα στέλνουν email που λέει αναζήτηση μαθητών.

1.9. Το σχολείο είναι υποχρεωμένο με μία ληξιαρχική πράξη γέννησης να κάνει εγγραφή στα μητρώα τους και μετά να κανονίσει με τους γονείς να πάνε να γράψουν το παιδί εκεί που έχουν οικογενειακή μερίδα. Είναι σπάνιες οι περιπτώσεις αυτές. Αν πάμε τώρα στους αλλοδαπούς, δεν είναι γραμμένοι στα δικά μας δημοτολόγια. Είναι υποχρεωμένοι να φέρουν ένα πιστοποιητικό γέννησης ή οικογενειακής κατάστασης μεταφρασμένο από έναν δικηγόρο στο υπουργείο εξωτερικών.

1.10. Φυσικό είναι εδώ, πάντα μέσα στα πλαίσια του νόμου, όποιος έχει έννομο συμφέρον μπορεί να κάνει μία αίτηση και να ρωτάει οτιδήποτε έχει σχέση με αυτόν. Απαγορεύεται βέβαια να δώσουμε στοιχεία των παιδιών. Αυτά είναι προσωπικά δεδομένα του κάθε παιδιού και της κάθε οικογένειας και φυσικά είναι κάτι που πρέπει να κάνω εγώ, δεν μπορώ να πω πήγαινε να στο κάνει κάποια άλλη υπηρεσία ή πιο πάνω από μένα κιόλας. Εκεί βρίσκεις το μπελά σου γιατί θα του πουν γιατί δεν το έκανε ο διευθυντής που όφειλε να τα κάνει αυτά. Οπότε και στα πλαίσια βέβαια καλής συνεργασίας με τους πολίτες γιατί ένα σχολείο πρέπει να είναι ανοιχτό στην κοινωνία, δεν είναι ένα σχολείο κλειστό, είτε με δράσεις, είτε με τη συνεργασία του διευθυντή με τους πολίτες.

2.1. Μπορεί βέβαια να αναθέσεις σε κάποιον δάσκαλο τη συγκέντρωση δικαιολογητικών ή την αλληλογραφία, αλλά πάντα είναι υπεύθυνος. Εγώ βέβαια δεν έχω αναθέσει σε κανέναν εκτός από το βιβλίο πρακτικών που έχει αναλάβει η κυρία υποδιευθύντρια. Δε θέλω να επιβαρύνω και άλλο τους δασκάλους γιατί θέλω να επικεντρώνονται στα διδακτικά τους καθήκοντα, οπότε και υπεύθυνος είμαι και κάνω τη συγκέντρωση εγώ των δικαιολογητικών. Υπάρχουν και δικαιολογητικά που πρέπει να αναζητήσεις και αυτεπάγγελτα. Πρέπει όλα τα δικαιολογητικά να τα συγκεντρώνεις, να υπάρχει σαν ένας φάκελος για τον κάθε μαθητή.

2.2. Την πρόλαβα αυτή. Την απάντησα ήδη παραπάνω.

2.3. Ο διευθυντής κυρίως φτιάχνει το ωρολόγιο πρόγραμμα. Είναι πάρα πολύ δύσκολο να μαζευτούν οι εκπαιδευτικοί και να βγάλουν το πρόγραμμα. Οπότε ο διευθυντής βγάζει το πρόγραμμα, το συζητάει μετά αφού το βγάλει και μικροαλλαγές γίνονται. Πάντα βέβαια, αυτός είναι ο στόχος, να είναι πιο αποδοτικό το σχολείο. Δεν κάνουμε δηλαδή το χατίρι σε κάποιους δασκάλους. Πάντα θέλουμε να λειτουργεί το σχολείο αποδοτικά.

2.4. Εκτυπώνουμε από το σύστημα τους τίτλους σπουδών και υπογράφει ο διευθυντής και ο δάσκαλος του τμήματος.

2.5. Αυτό γίνεται με το σύλλογο διδασκόντων. Δηλαδή γίνεται στο τέλος του Γ τριμήνου μία συνεδρίαση του συλλόγου διδασκόντων με θέμα τη διενέργεια των εγγραφών και την απόλυση των παιδιών μαθητών της ΣΤ τάξης ή την επανάληψη

τάξης κάποιων παιδιών αν χρειαστεί. Αυτό γίνεται πάντα μετά το τέλος του Γ τριμήνου πριν δώσουμε τους τίτλους στους μαθητές. Άρα λοιπόν οι ανανεώσεις γίνονται με πρακτικά.

2.6. Έτσι γίνεται. Όταν έρχεται κάποιο παιδί από κάποιο άλλο σχολείο, έχει υποχρέωση (ο διευθυντής) να το εγγράψει και αν ο αριθμός των μαθητών του τμήματος βοηθάει σε αυτό. Όταν δεν εγκρίνει δεν είναι ότι δεν το θέλει αυτός, αλλά υπάρχουν αντικειμενικές δυσκολίες.

3.1. Είναι υποχρεωμένος να παραμείνει στο σχολείο τις εργάσιμες ώρες. Βέβαια, πρέπει να κάνει και κάποιες δουλειές εξωτερικές που λέμε, εξωσχολικές. Πρέπει να βγαίνει έξω να κάνει τις πληρωμές, να πηγαίνει στο λογιστήριο. Έχει κάποιες εξωτερικές εργασίες να κάνει. Παρ' όλα αυτά είναι υποχρεωμένος να βρίσκεται στο σχολείο τις εργάσιμες ώρες και μάλιστα έρχεται πρώτος και φεύγει τελευταίος. Όταν λέμε ωράριο εννοούμε το υποχρεωτικό. Για το ολοήμερο μετά υπάρχει υπεύθυνος.

3.2. Φυσικά, ο διευθυντής είναι αυτός ο οποίος γνωρίζει πάντα τι χρειάζεται το σχολείο. Με το σύλλογο διδασκόντων βέβαια θα πρέπει να κάνει τις προτάσεις του και ο σύλλογος διδασκόντων και το τι χρειάζεται ο κάθε δάσκαλος για το τμήμα του. Οτιδήποτε κάνει η σχολική επιτροπή για το σχολείο φυσικά θα πρέπει να γίνεται γνωστό και στο σύλλογο διδασκόντων.

3.3 Πάνω από όλα είναι η υγεία και η ασφάλεια των μαθητών, όλα τα άλλα έπονται. Μπορώ να πω ακόμα και τα γράμματα που λέγαμε εμείς, οι γνώσεις. Πάντα με αυτό γνώμονα προχωρούσα εγώ, είτε ως δάσκαλος, είτε ως διευθυντής, δηλαδή που είμαι τόσα χρόνια. Πρώτα από όλα η υγεία και η ασφάλεια. Ο γονιός το στέλνει στο σχολείο και το θέλει πίσω στο σπίτι. Τώρα δεν μιλάμε για γρατσουνιές. Μετά είναι η καθαριότητα και η αισθητική. Και αυτά παίζουν το ρόλο τους. Πρέπει ένα σχολείο να είναι όμορφο, καθαρό, να τα προσέχουμε λοιπόν όλα αυτά. Εμένα μ' αρέσει και η αισθητική. Δεν μ' αρέσουν τα σχολεία που τα έχουν όλα ανακατεμένα. Μ' αρέσει το σχολείο και καθαρό και αισθητικά ωραίο.

3.4. Οτιδήποτε επιτίπτει σε θέματα πειθαρχίας στα δημοτικά σχολεία, πρέπει να γίνεται με παιδαγωγικό τρόπο. Είναι άλλη η δευτεροβάθμια, άλλη η πρωτοβάθμια. Ο δάσκαλος πρέπει να τα λύνει όλα με αγάπη προς τα παιδιά. Ο διευθυντής όταν βλέπει δασκάλους που ξεφεύγουν για την τήρηση της πειθαρχίας δηλαδή θα πρέπει να συζητάει και με το δάσκαλο.

3.5. Φυσικά είναι υποχρεωμένος και με έντυπα, με τους πίνακες, δηλαδή και με κάτι έκτακτο που θα συμβεί, εγκυμοσύνη, θέμα υγείας, θα πρέπει να ενημερώσει αμέσως το διευθυντή εκπαίδευσης και με απόφαση του ΠΥΣΠΕ να αναπληρωθεί ο εκπαιδευτικός που θα απουσιάσει για μεγάλο χρονικό διάστημα.

4.1. Πρέπει οι διδάσκοντες να έχουν δημοκρατική συμπεριφορά, παιδαγωγικό τρόπο, να υπάρχει ένα τέτοιο κλίμα, δηλαδή να αγαπούν τα παιδιά και να μην αδικούν τα παιδιά. Πιστεύω ότι αν γίνονται όλα αυτά ένα σχολείο λειτουργεί πολύ σωστά.

4.2. Φυσικά υπάρχουν πάρα πολλά επιμορφωτικά προγράμματα. Πολλές φορές γίνονται και στα σχολεία τα δικά μας και γίνονται και με την ευθύνη του διευθυντή. Προχτές είχαμε μία συνάντηση απόγευμα με πρωτοβουλία δική μου βέβαια για την εισαγωγή των Τ.Π.Ε. στην εκπαίδευση και στην εκπαίδευση και στη διδασκαλία. Μετά υπάρχει άλλο πρόγραμμα με το σύμβουλο. Το πρόγραμμα επιμόρφωσης. Υπάρχουν προγράμματα που δεν είναι υποχρεωτικά και ο διευθυντής πρέπει να σπρώχνει με τον τρόπο του γιατί ο δάσκαλος που πρέπει να επιμορφώνεται σε όλη τη διάρκεια της θητείας του. Για να είναι καλός ένας δάσκαλος δε θα πρέπει να μένει

στάσιμος. Πρέπει λοιπόν ο διευθυντής να συμμετέχει σε αυτά, αλλά και να ωθεί τους εκπαιδευτικούς να παίρνουν μέρος σε αυτά.

4.3. Όταν γίνονται κατανομές των μαθητών στα τμήματα πέρα από το ότι υπάρχουν διατάξεις θα πρέπει να το βλέπουμε και παιδαγωγικά και όχι αν κάποιος είναι αλλοδαπός και δεν τον θέλει κάποιος δάσκαλος να τον βάζουμε στο άλλο τμήμα. Όχι πρέπει να γίνεται ισομερώς, αγόρια- κορίτσια και αλλοδαποί, πάλι αγόρια-κορίτσια. Έτσι γίνεται η κατανομή τουλάχιστον στο δικό μας σχολείο.

4.4. Το είπα αρκετές φορές. Κύριο μέλημα του διευθυντή είναι αυτό. Να υπάρχει ένα φιλικό κλίμα, δημοκρατικό, παιδαγωγικό και μεταξύ των δασκάλων, αλλά και μεταξύ δασκάλων-μαθητών και αυτό είναι το κύριο μέλημα του διευθυντή. Πολλές φορές οι δάσκαλοι και ο διευθυντής που είμαστε άνθρωποι έτσι και αλλιώς έχουμε πολλές φορές και τα δικά μας, αλλά μέσα στο σχολείο αυτά πρέπει να τα ξεχνάμε. Έχουμε τα παιδιά απέναντί μας και θα πρέπει να τα βοηθήσουμε μέσα σε αυτό το κλίμα. Κάθε φορά όταν ξεκινάμε αυτό λέω και στους γονείς, να έχουμε ένα κλίμα χαρούμενο.

5.1. Σίγουρα και πρέπει να τα κάνει όλα δημοκρατικά, να συζητάει με το σύλλογο διδασκόντων, αυτός είναι που καθοδηγεί, που θέτει τους στόχους, το όραμα, ένα κεντρικό στόχο. Στη συνέχεια θα το συζητήσει με το σύλλογο διδασκόντων για να ανοίξουμε το σχολείο στην κοινωνία με τη συνεργασία του συλλόγου γονέων.

5.2 Θα πρέπει ο κάθε διευθυντής να το έχει στο μυαλό του αυτό. Ότι είναι παράδειγμα έτσι κι αλλιώς. Άρα πρέπει να αποτελεί σωστό παράδειγμα θα έλεγα εγώ. Δηλαδή δεν μπορείς να λες στον άλλο, θα έρχεσαι στην ώρα σου και εσύ να έρχεσαι μετά, εννιά η ώρα. Πρέπει λοιπόν, οφείλεις να είσαι σωστό παράδειγμα. Επίσης το είπα και πριν πρέπει να καθοδηγείς σαν διευθυντής τους νέους, αλλά πιστεύω ότι και οι παλιοί έχουν ανάγκη αυτής της «καθοδήγησης» και συμβουλών διοικητικών και παιδαγωγικών, κυρίως παιδαγωγικές ζητάνε.

5.3. Πολύ σωστό. Ότι και να ξέρει ένας διευθυντής συνήθως, οι περισσότεροι δε γνωρίζουν όσα ξέρει ένας σχολικός σύμβουλος. Ο σχολικός σύμβουλος έχει και μεταπτυχιακά και διδακτορικά θα μπορούσε να έχει, οπότε κάτι παραπάνω γνωρίζει πάντα από εσένα και πρέπει να τον καλέσεις, αν υπάρχει ένας δάσκαλος που έχει πρόβλημα στο διδακτικό έργο. Θα πρέπει να βοηθηθεί από το σχολικό σύμβουλο. Και από τον διευθυντή βέβαια, αλλά και από το σχολικό σύμβουλο. Πολλές φορές πετυχαίνει πιο καλά αυτό.

6.1. Αυτό είναι το κύριο, το κεντρικό στο σχολείο. Αυτός είναι ο συντονιστής. Είναι πρώτος μεταξύ ίσων. Έτσι λένε τώρα για το διευθυντή. Όταν γίνεται μία συνεδρίαση του συλλόγου διδασκόντων, τους βλέπει όλους ισότιμα. Επίσης θα πρέπει να διατηρήσει και τη συνοχή του συλλόγου διδασκόντων. Μπορεί να υπάρξουν κάποιες αντιθέσεις ή οξύνσεις μεταξύ κάποιων εκπαιδευτικών. Είναι υποχρεωμένος να αμβλύνει τις αντιθέσεις για το καλό του σχολείου. Επίσης υπάρχουν πολλοί εκπαιδευτικοί που παίρνουν πρωτοβουλίες. Πρέπει αυτός να τις κρίνει. Αν υπάρχουν εκπαιδευτικοί που έχουν κάποιες κλίσεις θα πρέπει αυτός να τις αναδεικνύει. Είχαμε φέτος εκπαιδευτικό πολύ δυνατό στους υπολογιστές και βοήθησε συνάδελφους να κάνουν πράγματα στην τάξη και γενικά στο σχολείο.

6.2. Εδώ πρέπει να αναφέρεται στη δευτεροβάθμια κυρίως. Βέβαια και εδώ, όσο μεγαλώνουν τα παιδιά μπορούν να οργανωθούν σε κάποιες μαθητικές κοινότητες για να οργανωθεί η σχολική ζωή, είναι λίγο δύσκολο να το κάνεις με τους μαθητές. Σε συνεργασία με τους δασκάλους που θα το περάσουν αυτό στη μαθητική κοινότητα της τάξης μπορεί να γίνει μία οργάνωση σχολικής ζωής.

7.1. Πολλές φορές οι εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν κάτι, ο διευθυντής πρέπει να ελέγχει και να βοηθάει βέβαια όπου βρίσκουν δυσκολία οι εκπαιδευτικοί για να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους εύκολα και έγκαιρα. Αξιολογείται το εκπαιδευτικό έργο. Να αξιολογήσουν τον ίδιο τον εκπαιδευτικό είναι πολύ δύσκολο. Εγώ θα ήθελα οι διευθυντές να είναι έξω από τους αξιολογητές. Γιατί ζούνε με τους δασκάλους και αν τεθεί θέμα ποσόστωσης εκεί είναι δύσκολα τα πράγματα. Δηλαδή θα σου πουν δεν μπορείς να τα βάλεις όλα άριστα. Θα βάλεις ένα 60% ας πούμε. Είναι δύσκολο να αξιολογήσεις τον εκπαιδευτικό, εύκολο να αξιολογήσεις το εκπαιδευτικό έργο και το έργο της σχολικής μονάδας. Εγώ δεν είμαι αντίθετος στο να αξιολογείς το έργο, αλλά βλέπω κάπως καχύποπτα την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού, ποιος θα την κάνει, ποιοι θα είναι οι αξιολογητές δηλαδή.

7.2. Αυτό έχει παγώσει από παλιά.

8.1. Οποιοσδήποτε προΐσταται, σε όποιον οργανισμό, αυτός είναι ο οποίος εκπροσωπεί αυτόν τον οργανισμό, το σχολείο ας πούμε προς τα έξω, είτε με τους γονείς, είτε με την πολιτεία, είτε με το Δήμο, οτιδήποτε. Δεν μπορεί δηλαδή ένας δάσκαλος να εκπροσωπήσει το σχολείο στο Δήμο. Αυτός που το εκπροσωπεί είναι ο διευθυντής.

8.2. Όταν οργανώνεται μία επίσκεψη από μία τάξη πρέπει οπωσδήποτε να ενημερωθεί ο σχολικός σύμβουλος και ο διευθυντής εκπαίδευσης. Το έντυπο το στέλνουμε σε αυτούς τους φορείς γιατί πρέπει να ενημερωθούν και πάντα βέβαια, μέσα στα πλαίσια των μορφωτικών και παιδαγωγικών επισκέψεων, και μπορεί για μία φορά να γίνει για ψυχαγωγικούς λόγους, ας πούμε στο τέλος.

8.3 Πάντα όταν έχει κάποιο θέμα ειδικό πρέπει να καλεί τους γονείς σε μία συνεδρίαση για να συζητήσει ο διευθυντής και να ακούσει τις προτάσεις των γονέων. Πρέπει να το κάνει αυτό οπωσδήποτε, ειδικά στην αρχή, το έχω κάνει αρκετές φορές. Θα πρέπει επίσης όταν γίνεται μία συνέλευση και καλείται να παρίσταται (ο διευθυντής) που καλεί ο σύλλογος γονέων.

9.1. -

9.2. -

9.3. Αν έχει ιδιαίτερες κλίσεις ένας δάσκαλος θα πρέπει να τις αξιοποιεί ο διευθυντής για το καλό των μαθητών του σχολείου. Γιατί οι μαθητές μαθαίνουν περισσότερα από αυτά.

9.4. -

9.5. Εδώ περισσότερο θα έλεγα να εμπνεύσει τους δασκάλους να κάνουν τέτοιες εξωδιδακτικές εργασίες, να τους ενθαρρύνει, να τους διευκολύνει σε πολλά και φέτος είχαμε δύο, τρεις εκπαιδευτικούς που ασχολήθηκαν με αυτά.

Κατάταξη Καρτελών: 1, 5, 9, 7, 4, 3, 2, 8, 6.

Κατάταξη Ρόλων Διευθυντή: Δάσκαλος, Εμπυχωτής, Ηγέτης, Καθοδηγητής, Υπεύθυνος Τήρησης Νομικού Πλαισίου, Επόπτης, Εκπρόσωπος Σχολείου, Αξιολογητής, Γραμματέας.

Διευθύντρια Β

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 50 ετών

Σπουδές: Παιδαγωγική Ακαδημία, Μετεκπαίδευση στο Μαράσλειο Διδασκαλείο, Β επίπεδο πληροφορικής

Εργασιακή εμπειρία: 28 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εργασιακή εμπειρία στην Εκπαίδευση: 28 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εμπειρία στη Διοίκηση: 1 έτος Διευθύντρια Δημοτικού σχολείου, 8 έτη Υποδιευθύντρια Δημοτικού σχολείου

- 1.1. Αυτός είναι ο ρόλος του. Είναι πολύ σημαντικό για έναν διευθυντή να σέβεται τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων και να τις υλοποιεί φυσικά. Υπάρχουν διευθυντές που δε σέβονται τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων. Πρέπει να υπάρχουν καλές σχέσεις με το σύλλογο διδασκόντων.
- 1.2. Είναι πολύ βασικό αυτό. Τα νέα παιδιά που έρχονται στο σχολείο έχουν ανάγκη από αυτό, να ενημερώνονται και για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους φυσικά. Και νομίζω ότι αυτό αν ο διευθυντής φροντίζει να γίνει νωρίς, δεν θα υπάρξουν παρανοήσεις και παρεξηγήσεις.
- 1.3. Ναι, ισχύει αυτό. Ο διευθυντής είναι αυτός που προεδρεύει, αυτός που συγκαλεί σύλλογο διδασκόντων, καταρτίζει φυσικά την ημερήσια διάταξη. Εγώ στη διάρκεια που είμαι εδώ δεν το έχω αναθέσει σε άλλον, ίσως την επόμενη χρονιά γίνει και αυτό.
- 1.4. Λοιπόν, εμείς εδώ, από την αρχή της χρονιάς πήραμε απόφαση σαν σύλλογος διδασκόντων, όταν απουσιάζει κάποιος εκπαιδευτικός μοιράζονται τα παιδιά στις τάξεις. Είμαστε πολύ μεγάλο σχολείο και συνήθως, μία φορά την εβδομάδα, δύο μπορεί να απουσιάζει ένας εκπαιδευτικός. Ένα κενό, το έχει ανάγκη ο δάσκαλος το κενό του, να διορθώσει, να ξεκουραστεί. Το να τον βάζω εγώ την ώρα εκείνη να συμπληρώνει, να κάνει μάθημα σε ένα άλλο τμήμα, δεν το θεωρώ σωστό. Πήραμε λοιπόν αυτή την απόφαση από την αρχή της σχολικής χρονιάς.
- 1.5. Ναι, αυτό γίνεται επειδή εδώ το σχολείο έχει νέα παιδιά (εκπαιδευτικούς), όπως είπα παραπάνω έχουν ανάγκη από καθοδήγηση για να μάθουν τα δικαιώματα και τα καθήκοντά τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, το κάνω αυτό ως διευθύντρια. Βασικά οι οδηγίες περισσότερο αναφέρονται στην ασφάλεια των μαθητών. Είναι το πιο σημαντικό κομμάτι στο σχολείο, η ασφάλεια των παιδιών. Ένας γονιός δε θα μας πει ποτέ γιατί δεν έμαθε το παιδί του γράμματα, αν όμως συμβεί οτιδήποτε στο παιδί του δεν έχουμε καμία δικαιολογία απέναντι σε αυτό. Πρέπει το παιδί όπως το παραλαμβάνουμε το πρωί από το γονιό, το μεσημέρι να το παραδίδουμε. Αισθάνομαι πάρα πολύ τυχερή σα διευθύντρια φέτος, είναι νέα παιδιά (εκπαιδευτικοί) από 22-30 ετών και ενδιαφέρονται και ότι και αν τους πεις το δέχονται, δηλαδή στα πλαίσια της δημοκρατίας και της συνεργασίας.
- 1.6. Νομίζω το απάντησα πριν. Όπως έλεγα και παραπάνω είμαι τυχερή. Δεν χρειάστηκε να φτάσω εκεί. Πρέπει από την αρχή της σχολικής χρονιάς να δώσεις το στίγμα σου στους δασκάλους. Να καταλάβουν οι δάσκαλοι τι θέλεις από τους ίδιους. Αν χρειαστεί κάτι καλές πρώτα τον εκπαιδευτικό στο γραφείο μία φορά, δύο φορές λέω εγώ.
- 1.7. Δε χρειάστηκε να πάρω εγώ κάποιον δάσκαλο, να τον ρωτήσω γιατί δεν ήρθε στη δουλειά του και στις ώρες των συνεδριάσεων ήταν εδώ. Αν κάποιος δάσκαλος χρειαστεί να απουσιάσει θα πάρει την άδειά του και θα απουσιάσει. Είπαμε έχουμε υποχρεώσεις, αλλά και δικαιώματα και οι διευθυντές και οι δάσκαλοι.

- 1.8. Αν ένα παιδί απουσιάσει μία, δύο μέρες περιμένουμε. Αν όμως απουσιάσει τέσσερις, πέντε μέρες και πάνω επικοινωνούμε με το γονιό πρώτα. Σε περίπτωση ασθένειας μου έχει τύχει. Να διακόψει, ναι, είχα στην αρχή μία περίπτωση, ένα παιδάκι από την Αλβανία που έφυγαν οι γονείς του και δεν μας ενημέρωσαν. Εκεί αναγκάζεσαι να κάνεις κάποιες άλλες ενέργειες, δηλαδή κάνεις την αναζήτηση μέσω της αστυνομίας πρώτα και τελικά μέσω της διεύθυνσης εκπαίδευσης. Τελικά έφυγαν επικοινωνήσαμε τηλεφωνικά, τελείωσε το θέμα.
- 1.9. Δηλαδή παιδιά που δεν τα έγραψαν οι γονείς τους στο Δήμο; Το ακούω πρώτη φορά. Κάποια πράγματα όταν δεν τα συναντάς... Πρέπει φαντάζομαι να κάνεις κάποιες διαδικασίες, αλλά δεν μου έχει τύχει ποτέ αυτό.
- 1.10. Φυσικά, όποιος πολίτης, ότι χρειαστεί που είναι στη δική μου δικαιοδοσία δεν υπάρχει περίπτωση να μην του παρέχω ή πληροφορίες και οτιδήποτε χρειαστεί, ναι δε θα τον στείλω σε άλλες υπηρεσίες.
- 2.1. Ναι φυσικά είναι υπεύθυνος. Εδώ όμως ορίζεις σαν διεύθυνση κάποιον από την αρχή της σχολικής χρονιάς.
- 2.2. Ναι το ίδιο. Θα σου πω ότι είπα στο προηγούμενο. Το ίδιο και εδώ. Δηλαδή ο διευθυντής είναι φυσικά υπεύθυνος για όλα αυτά, αλλά δε σημαίνει ότι θα τα κάνει όλα ο ίδιος. Μοιράζονται αρμοδιότητες σε όλους τους εκπαιδευτικούς στο σύλλογο διδασκόντων. Άλλος για την αλληλογραφία, άλλος για τη βιβλιοθήκη, άλλος για το πρωτόκολλο. Φυσικά με την επίβλεψη του διευθυντή.
- 2.3. Εδώ θα σου πω το εξής. Από τα 27 χρόνια που εργάζομαι τα 20 το πρόγραμμα του σχολείου το έβγαζα εγώ. Και σαν δασκάλα και σαν υποδιευθύντρια. Θα πρέπει αν το κάνει ο διευθυντής να γίνεται με συνεργασία. Θα πρέπει να ρωτάς πάντα τον κάθε δάσκαλο. Δηλαδή, εγώ αυτό έκανα. Πόσα μένουν εδώ, πόσα τετράωρα έχει ο καθένας, πόσα πεντάωρα, πόσα εξάωρα, προσπαθούσα να είμαι δίκαιη με όλους. Μερικές φορές έριχνα και τον εαυτό μου γιατί ήμουν που ήμουν υποδιευθύντρια, καθόμουν μέχρι τις δύο, γιατί να σχολάσω εγώ, ας σχολάσει ο συναδέλφος που πρέπει να πάει στην Αθήνα και έχει και άλλες δουλειές να κάνει. Είναι πολύ βασικό αυτό γιατί αν ένας διευθυντής ευνοήσει κάποιον δάσκαλο, θα αρχίσουν μετά οι συγκρούσεις. Δε θα υπάρχει καλή σχέση στο σχολείο. Είναι πάρα πολύ βασικό το πρόγραμμα. Νομίζω ότι όλοι οι δάσκαλοι είναι ευχαριστημένοι με το πρόγραμμα.
- 2.4. Ναι, δε χρειάζεται να πω κάτι παραπάνω εδώ. Εδώ έχω και βοήθεια από τους συναδέλφους. Επειδή τα έχω περασμένα όλα στον Έπαφο μέσω υπολογιστή, όλοι οι δάσκαλοι, ένας, ένας, περνάει τη βαθμολογία του, εκτυπώνουμε, υπογράφω, σφραγίζω κτλ.
- 2.5. Ναι, και αυτό πάλι με βοήθεια από τους συναδέλφους.
- 2.6. Φυσικά. Όταν κάποιος μαθητής θέλει να φύγει οι γονείς έχουν μετακομίσει, εγκρίνεται η μετεγγραφή. Και φυσικά μένουν στο σχολείο όλα τα έγγραφα τακτοποιημένα και όχι έτσι όπως τα βρήκα.
- 3.1. Όχι μόνο τις εργάσιμες ώρες. Ο διευθυντής δεν προλαβαίνει μόνο τις ώρες που ορίζει. Θέλει πολύ περισσότερες ώρες. Εγώ τουλάχιστον φέτος αυτό είδα, ότι χρειάστηκα πολύ περισσότερες ώρες από το ωράριό μου. Φυσικά είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία του σχολείου και της σχολικής ζωής. Ο διευθυντής θεωρώ ότι πρέπει να είναι πάνω από όλα δίκαιος. Από όλα τα χρόνια εμπειρίας μου θεωρώ ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό αυτό. Να είναι δίκαιος με όλους τους συναδέλφους. Να τους ακούει. Ακόμα και τα προσωπικά τους που μπορεί να έχει κάποιος και θέλει να τα πει. Να τους ακούει και να βοηθάει. Όσον αφορά το συντονισμό της σχολικής ζωής φυσικά είναι υπεύθυνος για αυτό, πάντα όμως σε συνεργασία. Και στη λειτουργία και

στο συντονισμό της σχολικής ζωής όχι μόνος του αυταρχικά. Αν καταφέρει ο διευθυντής να συνεργάζεται με το σύλλογο διδασκόντων, η λειτουργία του σχολείου είναι ομαλή και προχωράει με χαρά.

3.2. Ναι συγκαλέσαμε και τα δυο σχολεία σχολικό συμβούλιο, όπου στο σχολικό συμβούλιο συμμετέχουν οι διευθυντές των σχολείων. Μιλάω για σχολεία επειδή είμαστε δύο τώρα εδώ, ο σύλλογος διδασκόντων, η σχολική επιτροπή και το διοικητικό συμβούλιο του συλλόγου γονέων. Εκεί έγινε ενημέρωση και για το ρόλο του καθενός, ποιος είναι ο ρόλος της σχολικής επιτροπής και αυτό το κάναμε νωρίς γιατί υπήρχαν παρανοήσεις. Το τριμελές συμβούλιο έχει ρόλο να διαπιστώνει τι χρειάζεται το σχολείο και να κάνει προτάσεις στη σχολική επιτροπή. Εκεί υπήρξαν οι παρεξηγήσεις γιατί το μέρος από την πλευρά των γονιών νόμισαν πως μπήκε σε αυτή τη θέση για να ελέγχει. Να ελέγχει τα οικονομικά, να ελέγχει όλο το σχολείο. Με λίγα λόγια να συνδιοικούμε. Εκεί όμως ξεκαθάρισαν τα πράγματα και ενημερώθηκα και ο σύλλογος γονέων και ο σύλλογος διδασκόντων και η σχολική επιτροπή για το ρόλο του καθενός. Με τον καινούριο νόμο την οικονομική διαχείριση την έχει αποκλειστικά ο διευθυντής, ο οποίος ελέγχεται από τη σχολική επιτροπή. Όσον αφορά τα απαραίτητα εποπτικά μέσα διδασκαλίας, φυσικά σε συνεργασία με τους δασκάλους. Εκείνοι είναι που χρειάζονται τα εποπτικά μέσα διδασκαλίας. Είπαμε από την αρχή να γράψουν τι χρειάζεται ο καθένας για το τμήμα του.

3.3. Φυσικά, φυσικά είναι υπεύθυνος. Αυτό επίσης το συζητάμε στην αρχή της σχολικής χρονιάς και είναι μέσα στα καθήκοντα των εκπαιδευτικών των εφημερευόντων. Το κτίριο το βλέπεις, την αισθητική του χώρου... Κάναμε δουλειά πάνω σε αυτό γιατί ήταν το σχολείο λίγο εγκαταλειμμένο τα τελευταία χρόνια. Χωρίς πολλά χρήματα έτσι είναι. Απλά θέλει λίγο ψάξιμο παραπάνω. Και για την προστασία της υγείας των παιδιών φυσικά, την καθαριότητας στις τουαλέτες, την ασφάλειά τους βέβαια για την οποία είναι υπεύθυνοι και οι εφημερευόντες. Κάθε μέρα έχουμε πέντε δασκάλους στην αυλή για την ασφάλεια των μαθητών και από τα δύο σχολεία. Δύο στις εισόδους και τους υπόλοιπους στους άλλους χώρους. Είναι πολλά τα παιδιά.

3.4. Ναι, σίγουρα είναι υπεύθυνος για την τήρηση της πειθαρχίας. Θεωρώ ότι η πειθαρχία δεν επιβάλλεται. Είναι στάση ζωής. Το βλέπω το πρωί στην προσευχή. Όταν παίρνω το μικρόφωνο και ζητάω από τα παιδιά να σταματήσουν, τα παιδιά θα σταματήσουν για να κάνουν προσευχή. Θα μπω σε τάξεις, όπου γίνεται φασαρία θα σταματήσουν. Δεν χρειάστηκε ποτέ να φωνάξω. Δεν χρειάζεται να φωνάξεις για να επιβάλεις την πειθαρχία. Αρκεί να βάλεις όρια και κανόνες για να καταλάβουν τα παιδιά ότι αυτό θα πρέπει να εφαρμοστεί και τελειώσει. Όταν βλέπω συνάδελφο να φωνάζει, λέω δε θα καταφέρεις τίποτα. Δεν υπάρχει περίπτωση να επιβάλεις την πειθαρχία με αυτόν τον τρόπο. Παρόλο που είναι νέα τα παιδιά εδώ (οι εκπαιδευτικοί) μία, δύο περιπτώσεις στα δεκαεννέα τμήματα έχουν πρόβλημα πειθαρχίας. Πιστεύω ότι αν αγαπάς αυτή τη δουλειά δεν έχεις πρόβλημα πειθαρχίας. Ίσως δυσκολεύεσαι το πρώτο διάστημα, να βρεις τους ρυθμούς σου. Τον πρώτο μήνα, το δεύτερο, μετά βρίσκεις ρυθμούς.

3.5. Μη σου πω την ίδια μέρα. Εννοείται. Κανονικά πρέπει 11 Σεπτέμβρη να είναι όλοι οι δάσκαλοι στη θέση τους. Πέρυσι μου έτυχε για δύο σχολεία, ένα εφταθέσιο και ένα δωδεκαθέσιο να είμαστε στον αγιασμό τρεις δασκάλες μόνο. Μίλησα με την πρωτοβάθμια και ευτυχώς το θέμα λύθηκε άμεσα.

4.1. Νομίζω τα είπαμε και παραπάνω αυτά, για την τήρηση των κανόνων και για τη συνεργασία. Τα θεωρώ τα πιο σημαντικά λοιπόν στη διοίκηση του σχολείου. Ένας διευθυντής αν με τη στάση του δεν έχει αυτή τη δημοκρατική συμπεριφορά, θεωρώ το έχει χάσει το παιχνίδι. Ένας αυταρχικός διευθυντής ποτέ δε θα συνεργαστεί με το

σύλλογο διδασκόντων και να έχει το αποτέλεσμα που πρέπει να έχει για το σχολείο. Είναι πολύ σημαντικό αυτό, να δημιουργείς κλίμα δημοκρατίας, εμπιστοσύνης, δικαιοσύνης. Όλα αυτά παίζουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία του σχολείου.

4.2. Εμάς, στο σχολείο μας εδώ, έχουν αναλάβει τέσσερις εκπαιδευτικοί καινοτόμα προγράμματα, περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, αγωγής υγείας. Όπου με χρειάστηκαν τους βοήθησα, ήμουν δίπλα τους. Τους παροτρύνω φυσικά να παίρνουν μέρος σε προγράμματα, επιμορφωτικά σεμινάρια, όπως να δώσουν εξετάσεις για το Α επίπεδο υπολογιστών, να προχωρήσουν μετά για το Β επίπεδο. Τους παροτρύνω. Δε θα πάνε όλοι φυσικά. Ο καθένας έχει τους δικούς του λόγους. Τα νέα παιδιά όμως βλέπω ότι δείχνουν ενδιαφέρον για αυτό και χαίρομαι πάρα πολύ για αυτό.

4.3. Εδώ, όσον αφορά τα τμήματα, αυτά γίνονται όταν τα παιδιά είναι στην Α δημοτικού. Μετά δεν αλλάζουν τα τμήματα. Προχωράνε ως έχουν. Πως τα μοιράζουμε. Οι δασκάλες που έχουν αναλάβει τα δύο τμήματα της Α δημοτικού σε συνεργασία με την υποδιευθύντρια κατανέμουν τους μαθητές σε τμήματα αλφαβητικά, αλλά πώς όμως, χωρίζουμε αγόρια, κορίτσια, αλλοδαπούς. Μισά αγόρια, μισά κορίτσια, μισά μισά τα αλλοδαπά και τα χωρίζουμε σε τμήματα. Έτσι γίνεται ο χωρισμός. Χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς βέβαια. Μπορεί να συμβεί και έτσι; (με κοινωνικούς αποκλεισμούς;) Δεν μπορώ να το φανταστώ αυτό το πράγμα να γίνεται, να το κάνουν.

4.4. Δεν ξέρω αν εγώ προσωπικά βοήθησα σε αυτό. Δε θεωρώ ότι έκανα κάτι να βοηθήσω πάνω σε αυτό το πλαίσιο, δηλαδή μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών. Οι εκπαιδευτικοί με τους μαθητές τους έχουν φτιάξει το κλίμα που έχουν τώρα. Δεν έχω προγραμματίσει κάτι πάνω σε αυτό, μόνο από τις συζητήσεις που γίνονται στο σύλλογο διδασκόντων ή στα διαλείμματα ή σε ένα κενό. Αν με ρωτήσουν και μου πουν «έχω ένα πρόβλημα με έναν μαθητή μου που αντιμιλάει ή οτιδήποτε.» Σε αυτή την κατεύθυνση να έχω βοηθήσει τους συναδέλφους.

5.1. Αυτό μου αρέσει πολύ σαν θέμα. Θεωρώ ότι το σχολείο θα πρέπει να βάζει υψηλούς στόχους και ο διευθυντής να είναι αυτός που θα βοηθήσει για την επίτευξη αυτών των στόχων γιατί το σχολείο πρέπει να είναι όπως είπα παραπάνω, δημοκρατικό και φυσικά ανοιχτό στην κοινωνία. Ένα σχολείο ανοικτό στην κοινωνία μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους, αρκεί εμείς να το θέλουμε, οι εκπαιδευτικοί και να βάζουμε και τα όριά μας.

5.2. Το θεωρώ πολύ βασικό αυτό. Ειδικά οι νέοι εκπαιδευτικοί χρειάζονται. Όχι μόνο να πεις, αλλά να σε δουν. Να αποτελέσεις παράδειγμα για τους εκπαιδευτικούς. Όταν ένα διευθυντής έρχεται στο σχολείο για μία ώρα, φεύγει τις υπόλοιπες ώρες, απουσιάζει πολλές ώρες από το σχολείο, δε βοηθάει, δεν είναι δημοκρατικός, δε συνεργάζεται με το σύλλογο των διδασκόντων, δεν είναι παράδειγμα προς μίμηση για τους νεότερους. Πρέπει λοιπόν ο διευθυντής να αποτελεί παράδειγμα με τη στάση του και με το χαρακτήρα του βέβαια και με τις γνώσεις του. Εδώ που λέει αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα. Το έχουμε κάνει πάρα πολλές φορές με την άλλη διευθύντρια (του συστεγαζόμενου σχολείου) σε πολλά προγράμματα, μαζί με τους δασκάλους, να τους βοηθήσουμε και βλέπουμε ότι οι δάσκαλοι, όταν ο διευθυντής είναι εργατικός, δυναμικός λίγο παραπάνω...

5.3. Φυσικά και στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων ρωτάμε αν κάποιος συνάδελφος, και έχει τύχει δηλαδή αυτό, αντιμετωπίζει κάποιες δυσκολίες, καλούμε σε συνεργασία τη σχολική σύμβουλο, συζητάμε το θέμα και στην αίθουσα. Η σχολική σύμβουλος έχει τύχει να χρειαστεί να βοηθήσει συνάδελφο και γενικά στο γραφείο σε όλους μαζί στο σύλλογο διδασκόντων.

6.1. Αλίμονο αν ένας διευθυντής δε συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς ισότιμα. Αν δηλαδή δε δει τους δασκάλους ως ισότιμα μέλη της σχολικής κοινότητας και ότι προχωρούν μαζί, συντονίζουν το έργο. Μάλλον όχι συντονίζουν, μαζί προχωράνε για τη διεκπεραίωση του έργου του σχολείου. Τώρα όσον αφορά τη συνοχή του συλλόγου διδασκόντων, εδώ θα πω κάτι που το κάναμε χρόνια και με τους συναδέλφους διευθυντές, να βγείτε μαζί και έξω από το σχολείο. Αυτό βοηθάει πάρα πολύ να έρθουν οι συνάδελφοι πιο κοντά, να γνωριστούν καλύτερα. Το έχουμε κάνει αυτό και αυτό βοηθάει στο να αμβλύνονται οι αντιθέσεις από μόνο του. Δεν χρειάζεται να μπει στη μέση, να κάνεις το διαιτητή. Και φυσικά ο διευθυντής είναι αυτός που πρέπει να ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών και τους παρέχει θετικά κίνητρα. Οποιαδήποτε πρωτοβουλία των εκπαιδευτικών πρέπει να ενθαρρύνεται γιατί ειδικά όπως είμαστε εμείς τώρα που είναι νέοι εκπαιδευτικοί, νέοι συνάδελφοι, φαντάζεσαι αν ο διευθυντής δεν ενθαρρύνει σε μία πρωτοβουλία που θα αναλάβει ένας δάσκαλος. Είναι πολύ σημαντικό αυτό.

6.2. Αυτό μου φαίνεται περισσότερο στη δευτεροβάθμια.

7.1. Όταν έχουν αναλάβει κάποιες εργασίες οι εκπαιδευτικοί, γίνεται έλεγχος πάνω σε αυτό. Όχι έλεγχος ακριβώς. Ο ίδιος ο εκπαιδευτικός θα σου πει είμαι εδώ και προχωράω. Δε χρειάστηκε μέχρι σήμερα εγώ να ελέγξω. Τους κατευθύνω τους εκπαιδευτικούς. Αυτό γίνεται και πρέπει να γίνεται φυσικά από τους διευθυντές. Αξιολόγηση με την έννοια, δηλαδή ότι θα καταγράψω, όχι δεν υπάρχει. Αξιολόγηση να φτάσει και παραπάνω δηλαδή όχι. Αυτό γίνεται ενδοσχολικά. Στο τέλος της χρονιάς γίνεται αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, όχι του ίδιου του εκπαιδευτικού. Μάλλον κάθε τρίμηνο γίνεται αυτό, αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου και προγραμματισμός του επόμενου τριμήνου. Όχι όμως αξιολόγηση του εκπαιδευτικού του ίδιου. Θεωρώ ότι ο εκπαιδευτικός αξιολογείται κάθε μέρα από τους μαθητές του και από τους γονείς.

7.2. Δε συντάσσει αξιολογικές εκθέσεις. Δεν εφαρμόζεται κάτι τέτοιο. Αυτό που κάνουμε μόνο κάθε τρίμηνο, κάνουμε σύλλογο διδασκόντων και ο κάθε δάσκαλος λέει τι έχει κάνει στο τμήμα του. Γίνεται συζήτηση και αυτά καταγράφονται στα πρακτικά, μη φανταστείς όμως σε έκταση. Ενδεικτικά να το πω έτσι.

8.1. Ναι, όσον αφορά το Δήμο, τη σχολική επιτροπή, το σύλλογο γονέων, αν προσκληθεί οπουδήποτε κτλ ναι. Στη διεύθυνση πρωτοβάθμιας, οπουδήποτε χρειαστεί εκπροσωπεί το σχολείο.

8.2. Ναι, οπουδήποτε αυτό. Εννοείται. Είναι στο διοικητικό έργο τώρα αυτό. Ενημερώνει και το σχολικό σύμβουλο και το Διευθυντή Εκπαίδευσης. Μάλιστα, όταν στέλνουμε όλα τα απαραίτητα έγγραφα και γράφουμε ενημέρωση, μας στέλνουν από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης την έγκριση γι όλες αυτές τις πολιτιστικές επισκέψεις και μορφωτικές.

8.3. Η ενημέρωση λοιπόν εδώ γίνεται κάθε μήνα από τους εκπαιδευτικούς. Οι εκπαιδευτικοί με πρόσκληση και υπογραφή δική μου καλούν τους γονείς για ενημέρωση και κάποιες φορές που χρειάστηκε συμμετείχα και εγώ σε αυτές τις συνεδριάσεις με τους γονείς.

9.1. Ναι, πιστεύω πρέπει να έχει ο διευθυντής όραμα. Πως θέλει δηλαδή το σχολείο, πώς θα διοικήσει το σχολείο και πως θα είναι το σχολείο. Θέλει ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία, ένα σχολείο κλειστό, μάλλον που θα γίνεται μόνο το διδακτικό έργο και θα σχολάνε και θα φεύγουνε ή ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία, ένα σχολείο που θα εφαρμόζονται καινοτόμες δράσεις κτλ. Ναι, θεωρώ πως ο διευθυντής πρέπει

να έχει όραμα για το σχολείο. Δηλαδή, αυτή τη στιγμή, άσχετα αν θα επιτευχθεί ή όχι στην πορεία της θητείας μου πρέπει να υπάρχει όραμα. Οι δύο διευθύντριες που συστεγαζόμαστε έχουμε όραμα να εξοπλίσουν το σχολείο με διαδραστικούς πίνακες. Μάλιστα τώρα περιμένουμε να έρθει ο πρώτος διαδραστικός πίνακας.

9.2. Αυτό είναι καλό να το έχει βέβαια ο διευθυντής. Για να βοηθήσει, μάλλον για να δώσει προτάσεις, να έχει προτάσεις απέναντι στους δασκάλους του. Εδώ φέτος έκαναν καινοτόμα προγράμματα οι τρίτες και οι τετάρτες ανέλαβαν την Αγωγή Υγείας και Περιβαλλοντικά προγράμματα τα οποία πήγαν μια χαρά, πάρα πολύ καλά.

9.3. Αυτό εδώ είναι επίσης σημαντικό κομμάτι. Να δεις πρώτα βέβαια να αξιολογήσεις και μετά να αξιοποιήσεις τις κλίσεις του καθενός, γιατί άλλος δάσκαλος είναι καλός, μπορεί να βοηθήσει στη διοργάνωση εκδηλώσεων και να έχει ταλέντο σε αυτό. Είναι πολύ καλό να αξιοποιείς τις ιδιαίτερες κλίσεις όλων.

9.4. Είναι μέσα στο ρόλο του αυτό. Φυσικά, όταν υπάρχουν δύσκολες καταστάσεις σε ένα σχολείο θα πρέπει να κρατήσει τις ισορροπίες, να το εξισορροπήσει. Θεωρώ ότι είναι δύσκολο το κομμάτι αυτό όταν έχεις να αντιμετωπίσεις δύσκολες καταστάσεις. Δεν είναι εύκολο. Δε μου έτυχε ευτυχώς. Δε μου έτυχε να έχω σύγκρουση για παράδειγμα ανάμεσα σε δύο εκπαιδευτικούς και να χρειαστεί. Δεν το έχω σκεφτεί. Δε θέλω δηλαδή να γίνει αυτό. Ίσως επειδή δε θέλω να το στέλνω στο σύμπαν αυτό.

9.5. Ναι αυτό έγινε στην αρχή της σχολικής χρονιάς, στην πρώτη συνεδρίαση του συλλόγου διδασκόντων. Εδώ ρώτησα τους συναδέλφους, εσύ θα μπορούσες να κάνεις αυτό. Κάποιοι μου έλεγαν ναι, κάποιοι άλλοι μου έλεγαν ότι θα μπορούσα να κάνω κάτι άλλο. Μοιράστηκαν αρμοδιότητες στην αρχή της χρονιάς. Προσπαθώ βέβαια να πω την αλήθεια όσο γίνεται, όχι πολλά. Αυτό δεν ξέρω αν είναι καλό ή κακό θα το δω στην πορεία της θητείας μου αν θα με κουράσει εμένα ή όχι. Δε θέλω πολλές αρμοδιότητες διοικητικές να δίνω στους δασκάλους γιατί κατανοώ ότι έχουν τόσες πολλές ώρες στην τάξη τους. Προσπαθώ να μην τους δίνω πολλές αρμοδιότητες. Όχι ότι δεν τους εμπιστεύομαι, τους εμπιστεύομαι απόλυτα, πραγματικά αλλά δεν το κάνω για τους ίδιους. Πιστεύω ότι βοηθάει να αναλαμβάνουν διοικητικά καθήκοντα αλλά, παράδειγμα, το πρωτόκολλο αλληλογραφίας. Η αλληλογραφία είναι πάρα πολύ μεγάλη. Έρχεται με email, αλλά πρέπει να την εκτυπώσουμε και να τη βάζουμε στο αρχείο. Έχει οριστεί από το σύλλογο διδασκόντων, η μουσικός για παράδειγμα όταν έχει χρόνο θα το κάνει. Όταν είναι να ετοιμαστούν για εκδηλώσεις, 25^η Μαρτίου, 28^η Οκτωβρίου, γιορτές κτλ και χρειάζεται χρόνο περισσότερο εκεί, δε θα της το δώσω το πρωτόκολλο, θα το κάνω εγώ. Ένα παράδειγμα ήταν αυτό.

Κατάταξη Καρτελών: 9, 4, 5, 6, 1, 7, 3, 2, 8.

Κατάταξη Ρόλων Διευθυντή: Δάσκαλος, Ηγέτης, Εμπυχωτής, Καθοδηγητής, Υπεύθυνος Τήρησης Νομικού Πλαισίου, Επόπτης, Εκπρόσωπος Σχολείου, Αξιολογητής, Γραμματέας.

Διευθυντής Γ

Φύλο: Άνδρας

Ηλικία: 52 ετών

Σπουδές: Παιδαγωγική Ακαδημία, Εξομοίωση, Β επίπεδο πληροφορικής.

Εργασιακή εμπειρία: 29 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εργασιακή εμπειρία στην Εκπαίδευση: 29 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εμπειρία στη Διοίκηση: 10 έτη Διευθυντής Δημοτικού σχολείου, 5 έτη Υπεύθυνος ΤΠΕ.

- 1.1. Είμαι απόλυτα σύμφωνος με αυτό, ζούμε σε μία ευνοούμενη πολιτεία. Σέβομαι την ιεραρχία.
- 1.2. Πολύ σημαντικό το θέμα αυτό εδώ. Λοιπόν, για να υπάρχει δημοκρατικό κλίμα σε ένα σχολείο πρέπει να μπορεί να ενσωματώσει τον οποιονδήποτε έρχεται. Εμένα αρχή μου είναι να αγκαλιάζω το νέο συνάδελφο, ο οποίος έρχεται για πρώτη φορά στο σχολείο. Από την άλλη μεριά επίσης θεωρώ υποχρέωση του σχολείου, και το σχολείο το εκπροσωπεί ο διευθυντής, να ενημερώνει τους νεοδιόριστους και τους αναπληρωτές και τους ωρομίσθιους, γιατί κι αυτοί είναι κομμάτι της διαδικασίας, σχετικά και με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που έχουν, αλλά προκειμένου να αποφύγουμε έτσι κάποιες καταστάσεις, οι οποίες ξεφεύγουν από τη λογική εγώ θα έλεγα, η ζωή δεν είναι μόνο νόμοι, να τους ενημερώνει για βασικά θέματα που έχουν να κάνουν με τη λειτουργία του σχολείου, της εκπαίδευσης. Αυτό πιστεύω ότι τους βοηθά να ενταχθούν καλύτερα και να λειτουργήσουν μέσα στα πλαίσια του σχολείου καλύτερα.
- 1.3. Θεωρώ πάρα πολύ σημαντική τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων. Συνηθίζω στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων να μη περιορίζομαι μόνο σε αυτά που συμβαίνουν, αλλά να γίνεται και μία κουβέντα. Μία χαλαρή κουβέντα αν θες και πέρα από τις ώρες που προβλέπονται που είναι κάτι τυπικό, χωρίς ουσιαστικό νόημα. Παράδειγμα ο προγραμματισμός ενός σχολείου δεν πρέπει να είναι τα ίδια και τα ίδια, ιδιαίτερα αν είμαστε οι ίδιοι άνθρωποι σε ένα σχολείο. Άρα, λοιπόν, εκεί ακούγονται πολλά σοβαρά και σημαντικά πράγματα που βοηθούν στην όλη διαδικασία. Έχω ακούσει πάρα πού καλές προτάσεις από τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων. Μέσα από την αντίθεση πολλές φορές που μπορεί να υπάρχει προκύπτουν ωραία πράγματα. Έχουμε υλοποιήσει πολλά πράγματα που έχουν ακουστεί στο Σύλλογο Διδασκόντων. Πολλές από τις αλλαγές που βλέπει κανείς σήμερα στο σχολείο είναι σκέψεις του Συλλόγου Διδασκόντων για αυτό το θεωρώ πολύ σημαντικό αυτό για το σχολείο.
- 1.4. Αυτό είναι πονεμένη ιστορία. Από τη μία μεριά έχουμε τη νομοθεσία η οποία λέει ότι η απουσία εκπαιδευτικού καλύπτεται από άλλον, από την άλλη έχουμε το συνδικαλισμό που λέει ότι ο εκπαιδευτικός δεν είναι υποχρεωμένος. Εδώ είναι ένα σημείο στο οποίο δημιουργούνται συνήθως προβλήματα και πάντα προσπαθούμε να βρούμε τρόπους, όλοι μαζί όμως έτσι ώστε να ξεπερνάμε τέτοιου είδους καταστάσεις. Γιατί έχει δίκαιο ο κάθε συνάδελφος ο οποίος έχει ένα κενό και θέλει να φύγει, να του πεις ξέρεις, θα κάτσεις την έβδομη ώρα. Ή να έχει προγραμματίσει να κάνει κάτι σε σχέση με την τάξη του και εσύ να του πεις θα πας στο τάδε τμήμα. Πάνω σε αυτό έχουμε βρει λύσεις. Επί παραδείγματι, μοιράζουμε αν λείπει κάποιος τα παιδιά στις τάξεις, κάτι που δεν προβλέπεται ως πούμε. Είναι ένας τρόπος με τον οποίο είναι όλοι ευχαριστημένοι. Σε κάποιες περιπτώσεις όμως πηγαίνω και εγώ.

- 1.5. Ναι είναι κάτι το οποίο γίνεται. Ουσιαστικά τι κάνεις εδώ; Υπενθυμίζεις σε όλους τι πρέπει να κάνουν. Πιστεύω πάρα πολύ στον προγραμματισμό και στην οργάνωση. Πρέπει να το κάνεις αυτό για να λειτουργεί το σχολείο καλύτερα.
- 1.6. Ακραίο θα έλεγα εγώ. Η άποψή μου εδώ είναι ότι θέματα τέτοιου είδους πρέπει να επιλύονται. Μόνο αν υπάρχει σοβαρό πρόβλημα που έχει να κάνει με το συνάδελφο και την ψυχοσωματική του κατάσταση που δεν είναι αρμοδιότητα του διευθυντή αυτό το πράγμα. Είναι πολύ θετικό που από φέτος έχουμε Σχολική Σύμβουλο για τα 10 μόνο σχολεία (7 Αρτέμιδας και 3 Σπάτων), οπότε μπορούμε να είμαστε σε άμεση επικοινωνία και να λύνεις τέτοιου είδους θέματα. Επειδή μου έχει συμβεί μία φορά προσπαθώ να επιλύω τέτοια θέματα μέσα στα πλαίσια της σχολικής μονάδας.
- 1.7. Σε αυτά τα θέματα είμαι αρκετά θα έλεγα τυπικός διότι έχει να κάνει με τη νομοθεσία εδώ. Έχεις ευθύνη, όταν κάποιος λείπει. Γιατί να πω το εξής απλό ότι λείπει και του συμβαίνει κάτι, το πλέον απλό ας πούμε. Τότε έχεις ευθύνη η οποία μπορεί να είναι και ποινική πλέον. Τώρα αν λείπει κάποιος μία φορά από το Σύλλογο Διδασκόντων δε χάλασε και ο κόσμος. Η απουσία από το σχολείο συναδέλφου είναι ένα έτσι σημαντικό θέμα το οποίο χρήζει ιδιαίτερης προσοχής. Και εκεί βεβαίως πρέπει να αντιμετωπιστεί το θέμα. Είναι καλό ο διευθυντής και από ότι μαθαίνω προωθείται να μπορεί να δίνει μία με δύο μέρες άδεια χωρίς να χρειαστεί να φτάσει στη διοίκηση παραπάνω. Αυτό τουλάχιστον που ξέρω εγώ μέχρι τώρα.
- 1.8. Αυτονόητο. Θεωρώ ότι μπορεί να ακούγεται σαν αυτονόητο, αλλά επειδή είναι διοίκηση πρέπει ουσιαστικά κανείς να το προσέξει ιδιαίτερα και αυτό γιατί η μη φοίτηση ενός παιδιού στο σχολείο μπορεί να γίνει για πολλούς και διάφορους λόγους.
- 1.9. Και τέτοια περίπτωση μου έχει τύχει εδώ και μετά από επίμονες έτσι οχλήσεις στην οικογένεια λύθηκε.
- 1.10. Σαφώς είναι υποχρέωση του διευθυντή. Το σχολείο εκτός όλων των άλλων είναι και μία δημόσια υπηρεσία και οφείλει να γνωρίζει και να εξυπηρετεί. Με τη σημείωση εδώ ότι δε δίνουμε πληροφορίες σε σχέση με τα παιδιά.
- 2.1. Ναι, εδώ ακούγεται μεν τυπικό αλλά έχουμε θέματα και με αυτά εδώ. Παράδειγμα οι αλλοδαποί που είναι αρκετοί στην Αρτέμιδα. Θέλει πολλή δουλειά βέβαια. Οι άνθρωποι έχουν αντικειμενικές δυσκολίες να φέρουν όλα τα χαρτιά, αλλά πρέπει να γίνεται.
- 2.2. Φυσικά, είμαι τυπικός με αυτό, δηλαδή στην τήρηση των βιβλίων του σχολείου. Διότι σε δύο περιπτώσεις χρειάστηκε ως διευθυντής να καταθέσω στο δικαστήριο και έγινε επίκληση των βιβλίων του σχολείου. Στη μία περίπτωση ζητήθηκε μία αίτηση από μητέρα την οποία εγώ είχα αρχειοθετήσει, σε άλλο σχολείο αυτό και στην άλλη περίπτωση χρειάστηκε αντίγραφο του βιβλίου της σχολικής ζωής που υπάρχει. Είναι υποχρέωση του διευθυντή να το τηρεί. Έχοντας κατά νου ότι κάποια στιγμή θα χρειαστεί, πρέπει να είσαι τυπικός με αυτό. Μπορεί να είναι μία καθημερινή ρουτίνα, αλλά πρέπει να τηρούνται. Δε μιλάμε για τα άλλα βιβλία που χρειάζονται θρησκευτική ευλάβεια στην τήρησή τους.
- 2.3. Σε πολλά σχολεία το πρόγραμμα, η σύνταξη του δημιουργεί και πολλές φορές κόντρες. Ξέρεις τώρα. Πρώτη ώρα, τελευταία κτλ. Η δική μου η προσέγγιση εστιάζεται στο εξής, πως όλα αυτά τα χρόνια γίνεται, χωρίς να έχουμε ιδιαίτερα προβλήματα. Είναι η δέκατη χρονιά που είμαι διευθυντής. Συνήθως την ευθύνη σύνταξης του ωρολόγιου προγράμματος την παίρνει ο υποδιευθυντής, ο οποίος συνήθως έχει μία πιο καλή θα λέγαμε επαφή με τους υπόλοιπους διδάσκοντες.

Δύσκολα θα έρθει ένας νεοδιόριστος να το πει στο διευθυντή. Να δίνεται πρέπει η δυνατότητα να εκφραστεί η άποψη για το πρόγραμμα, να ερωτάται ο καθένας για αυτό που θα τον εξυπηρετούσε. Γιατί αν κάποιος νιώθει ότι είναι στο παιχνίδι αυτό και ότι συμμετέχει δε θα φέρει αντιρρήσεις. Με αυτό τον τρόπο έχουμε αποφύγει πολλά.

2.4. Ναι λογικό άλλωστε. Και εδώ βεβαίως είναι και η συνευθύνη του εκπαιδευτικού που συνυπογράφει.

2.5. Ναι βεβαίως. Είναι στις υποχρεώσεις του διευθυντή και αυτό.

2.6. Εδώ δημιουργούνται προβλήματα με το που θα γραφτεί. Είναι πολύ σημαντικό να έχει τον έλεγχο ο διευθυντής και των εγγραφών για την πρώτη τάξη και των μετεγγραφών.

3.1. Είναι κάτι το οποίο εγώ θεωρώ ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό. Ο διευθυντής πρέπει να είναι στο σχολείο. Εγώ έρχομαι από την αρχή και φεύγω στις 14:00, 14:30, 15:00. Η παρουσία του διευθυντή δρα καταλυτικά και για τους υπόλοιπους. Πολλές φορές δημιουργούνται προβλήματα όταν ο διευθυντής δεν είναι συνεπής σε αυτό το θέμα. Η απουσία του διευθυντή χαλαρώνει και το σχολείο γενικότερα κάτι το οποίο δεν πρέπει να συμβαίνει.

3.2. Λοιπόν, εδώ στα θέματα Σχολικής Επιτροπής πλέον έχω γίνει ειδικός. Ασχολούμαι αρκετά χρόνια γι' αυτό και μου ανατέθηκε το ταμείο της σχολικής επιτροπής για όλο το δήμο μας. Πρέπει και οι συνάδελφοι να ξέρουν πως λειτουργεί αυτό χωρίς να μπουν σε λεπτομέρειες. Πρέπει να ξέρουν για να έχουν γνώση των οικονομικών δυνατοτήτων του σχολείου. Ο Καλλικράτης έχει αλλάξει το πλαίσιο λειτουργίας της σχολικής επιτροπής. Πλέον υπάρχει μία, υπάρχουν σύμβουλοι σχολικής κοινότητας σε κάθε σχολείο, οπότε έχει υποκαταστήσει τις παλιές σχολικές επιτροπές. Στο συμβούλιο συμμετέχει και ένας εκπρόσωπος του Συλλόγου Διδασκόντων και έτσι με έναν εκπρόσωπο του Συλλόγου Γονέων προγραμματίζουμε όλα όσα αναφέρονται. Πιστεύω ότι το σχολείο πρέπει να είναι σε καλή κατάσταση, ώστε να εμπνέονται και οι εκπαιδευτικοί να κάνουν τη δουλειά τους. Πρέπει οι εκπαιδευτικοί να έχουν εποπτικά μέσα διδασκαλίας για να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους.

3.3. Πολύ σημαντικά θέματα. Παρά τις δύσκολες συνθήκες στο σχολείο εδώ φροντίζουμε για την καθαριότητα και την αισθητική. Παρεμβάσεις γίνονται και έγιναν και παλιότερα αισθητικές. Η υγεία των μαθητών είναι θέμα πολύ σοβαρό. Οι τουαλέτες που είχαμε εδώ ήταν σε τριτοκοσμική κατάσταση. Τις γκρεμίσαμε. Τώρα έχουμε φτιάξει πολύ καλύτερες. Είναι ένα σημαντικό παράδειγμα για το πόση σημασία δίνουμε όσον αφορά την υγιεινή. Έχουμε σε κάθε τουαλέτα πάντα σαπούνια κτλ και συντηρούμε τις εγκαταστάσεις. Η ασφάλεια είναι για μένα από τα πιο σημαντικά πράγματα. Το λέω πάντα. Αν δε μάθει ο Κωστάκης ή ο Γιωργάκης την αριθμητική ή τη γλώσσα δε θα γίνει και τίποτα. Αν όμως πάθει το οτιδήποτε είναι σοβαρό. Άρα ένα από τα πρώτα πράγματα που κάνουμε εδώ ήταν να προστατεύσουμε το χώρο του σχολείου, τοποθετώντας πόρτα ασφαλείας και φυσικά εν ώρα λειτουργίας του σχολείου δε μπαίνει κανείς μέσα. Και αυτό έχει να κάνει με την ασφάλεια.

3.4. Εγώ πιστεύω πολύ σε αυτό. Πάρα πολύ. Δε μου αρέσει το χύμα. Το τηρούμε. Πολλές φορές γίνομαι κουραστικός με το να το λέω, εν πάση περιπτώσει όμως φαίνεται ότι αποδίδει.

3.5. Ένα σχολείο για να λειτουργήσει ομαλώς χρειάζεται στους κατάλληλους εκπαιδευτικούς. Ναι είναι κάτι που το κάνω και μάλιστα με πολύ επιτακτικό τρόπο σε σημείο που να γίνομαι και ενοχλητικός. Βέβαια η διοίκηση πρέπει να φροντίζει οι

εκπαιδευτικοί να βρίσκονται στο σχολείο στην ώρα τους. Εγώ αυτό με το ολοήμερο ή τη μουσική δεν το καταλαβαίνω. Γιατί να φτάσουν στο σχολείο Δεκέμβρη και Γενάρη. Είναι κάτι που εδώ το ξεκινάμε από τον Ιούνιο ακόμα. Έχουμε καταφέρει να έχουμε όλους τους εκπαιδευτικούς, ίσως και από την πρώτη μέρα εδώ. Εξαίρεση αποτελούν κάποιες ειδικότητες όπως των γερμανικών. Αλλά δασκάλους, αγγλική και γυμναστική τους έχουμε όλους από την πρώτη μέρα.

4.1. Είναι γεγονός ότι πρέπει το σχολείο να διδάσκει δημοκρατία. Πρέπει να λειτουργεί το σχολείο δημοκρατικά. Πιστεύω βαθιά σε αυτή την αλήθεια και σε σχέση με τους συναδέλφους και σε σχέση με τα παιδιά. Αυτό σημαίνει αλληλοσεβασμός, αυτό σημαίνει ισοτιμία, αυτό σημαίνει πάρα πολλά πράγματα και έχει και πολύ καλά αποτελέσματα και έτσι μπορείς να ζητήσεις και τήρηση κανόνων. Όταν πρώτα εσύ τους τηρείς. Αυτό σημαίνει και δημοκρατία.

4.2. Σε αυτό το σχολείο, τουλάχιστον εντός του σχολείου δεν έχουμε τέτοιου είδους δράσεις. Πιστεύω όμως πάρα πολύ στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Στο προηγούμενο σχολείο είχαμε τέτοιου είδους προγράμματα με επιμόρφωση στους υπολογιστές. Μάλιστα πριν πολλά χρόνια ήμουν συντονιστής σε θέματα επιμόρφωσης. Παλιότερα συμμετείχα σε ένα πρόγραμμα στα ΠΕΚ για τους νεοδιόριστους. Η επιμόρφωση βοηθά στην εκπαιδευτική διαδικασία και μας βοηθά να γίνουμε και καλύτεροι. Άλλωστε ο χώρος στον οποίο δουλεύουμε, η παιδεία, απαιτεί συνεχή επιμόρφωση. Το πιο τρανταχτό παράδειγμα σε αυτό είναι η γνώση και ο χειρισμός των υπολογιστών. Είναι απαραίτητο αυτό για τη δουλειά μας. Αν μου το έλεγες πριν 20 χρόνια αυτό δε θα το πίστευα.

4.3. Σύμφωνα με το νόμο η κατανομή των μαθητών στις τάξεις γίνονται αλφαβητικά. Όμως υπάρχει και ένα όμως που λέει ότι σε περιοχές σαν τη δική μας με υψηλό ποσοστό αλλοδαπών, θα πρέπει να λάβεις υπόψη σου και την παράμετρο αυτή. Δηλαδή δε μπορείς να βάλεις σε ένα τμήμα όλους τους αλλοδαπούς. Η αλφαβητική κατανομή πολλές φορές μπορεί να «καταστρατηγηθεί» για το καλό των παιδιών και βεβαίως να μη λειτουργήσει αποκλειστικά για κάποιους και κάποιους τους έχει απ' έξω.

4.4. Όπως προείπα, το θεωρώ πολύ σημαντικό να υπάρχει καλό κλίμα σε ένα σχολείο, είτε μεταξύ των εκπαιδευτικών είτε μεταξύ των μαθητών. Αυτό προάγει η εκπαιδευτική διαδικασία.

5.1. Ο ρόλος του διευθυντή στο σχολείο είναι καθαρά καθοδηγητικός. Τα υπόλοιπα τα μαθαίνεις και μάλιστα με τη χρήση της τεχνολογίας είναι ακόμα πιο εύκολο. Η καθοδήγηση λοιπόν είναι το πιο σημαντικό πράγμα. Θα πρέπει η πολιτεία στο μέλλον να το λάβει πολύ σοβαρά υπόψη της αυτό στην επιλογή των ανθρώπων που θα κληθούν να διοικήσουν τα σχολεία. Και στα πλαίσια της αυτονομίας της σχολικής μονάδας που συμβαίνει σε όλο τον κόσμο, οι άνθρωποι οι οποίοι θα κληθούν να διοικήσουν τα σχολεία πρέπει να έχουν υψηλούς στόχους. Παράλληλα να δίνεται όμως και η δυνατότητα να έχουν τα υλικά στα χέρια τους προκειμένου να πετύχουν υψηλούς στόχους. Πραγματικά πιστεύω σε ένα δημοκρατικό σχολείο και ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία. Δεν είμαστε πέρα και έξω από τον κόσμο πρέπει να είμαστε ανοιχτοί στην τοπική κοινωνία γενικότερα έτσι ώστε και εμείς να γινόμαστε καλύτεροι.

5.2. Όπως είπα και πριν, η καθοδήγηση είναι πάρα πολύ σημαντικό κομμάτι και μάλιστα οι πιο νέοι την έχουν ανάγκη. Πρέπει όμως να υπάρχει ένα κλίμα άνετο που βοηθάει να ξεδιπλώσει εγώ πιστεύω πολλούς νέους ανθρώπους, να τους δοθεί η δυνατότητα να ξεδιπλώσουν ότι καλύτερο έχουν. Με χαρά βλέπω ότι πολλοί νέοι

εκπαιδευτικοί βάζουν στόχους. Προσπαθούν να είναι πολύ πιο χρήσιμοι στην εκπαίδευση, αλλά και στην κοινωνία λέω εγώ πάντα.

5.3. Θυμάμαι τον εαυτό μου όταν πήγα σαν εκπαιδευτικός σε ένα σχολείο της επαρχίας. Δεν είχα πραγματικά κανένα να μπορώ να κουβεντιάσω και να με βοηθήσει. Ξαναλέω ότι οι νέοι εκπαιδευτικοί χρειάζονται στήριξη. Τον πρώτο καιρό της παρουσίας τους σε ένα σχολείο πελαγώνουμε. Θέλει στήριξη, θέλει βοήθεια, θέλει αγάπη, ενθάρρυνση και να δώσει κανείς ότι καλύτερο έχει για να βγει και ένα αποτέλεσμα καλό στο τέλος απ' αυτό. Θα πρέπει να κάνουμε εμείς εδώ μέσα σεμινάριο για τους νέους ανθρώπους. Εκπαιδευτικοί που έρχονται εδώ στη συνέχεια δε θέλουν να φύγουν.

6.1. Είναι κάτι που κάνουμε κατά κόρον εδώ. Κατά κόρον και το εννοώ. Η συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων είναι πολύ σημαντική. Πιστεύω ότι ο διευθυντής οφείλει να παρεμβαίνει στο βαθμό που δημιουργούνται τα διάφορα προβλήματα και να λειτουργεί έτσι θα λέγαμε πυροσβεστικά. Πρέπει να στηρίζεις τους εκπαιδευτικούς σε επίπεδο υλικοτεχνικής υποδομής. Εγώ πιστεύω πάρα πολύ σε αυτό και βεβαίως να είσαι και δίπλα τους. Γίνεται και μάλιστα έχει πάρα πολύ καλά αποτελέσματα αυτό.

6.2. Στην πρωτοβάθμια δεν έχουμε έτσι τον θεσμό των μαθητικών κοινοτήτων τόσο. Στη δευτεροβάθμια αυτό πρέπει να αξιοποιείται. Το θεωρώ πάρα πολύ σημαντικό, αλλά δεν είναι κάτι που το έχω δουλέψει.

7.1. Είμαι 29 χρόνια εκπαιδευτικός και επειδή έχω ασχοληθεί συνδικαλιστικά, αυτή είναι μία υπόθεση που ταλανίζει τον κλάδο μας εδώ και δεκαετίες. Όμως παρ' όλα αυτά εγώ πιστεύω στην αξιολόγηση. Στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου όμως με αυστηρά προσδιορισμένα κριτήρια. Δεν έχω προλάβει το θεσμό του επιθεωρητή έτσι για να έχουμε και ένα μέτρο σύγκρισης, αλλά στη ζωή αξιολογούνται όλα. Πρέπει και εδώ και εμείς να αξιολογηθούμε. Δεν έχει να φοβηθεί κανείς τίποτα που κάνει τη δουλειά του, κανείς. Υπάρχει βέβαια σε αυτό, λόγω της καθημερινότητας εδώ με τους εκπαιδευτικούς για το πώς θα είσαι αντικειμενικός για να αξιολογήσεις, αλλά αν τεθούν συγκεκριμένα κριτήρια νομίζω ότι αυτό μπορούμε να το παρακάμψουμε. Πιστεύω στην αξιολόγηση και πρέπει να γίνει κάποια στιγμή, γιατί έτσι θα βοηθήσουμε και ανθρώπους στην εκπαίδευση οι οποίοι δεν κάνουν για αυτό το πράγμα, είτε έχουν άλλου είδους προβλήματα. Ένας κακός δάσκαλος, ένας δάσκαλος με προβλήματα δυστυχώς θα επηρεάσει τις ζωές πολλών παιδιών και αυτό κάποια στιγμή πρέπει να σταματήσει.

7.2. Αυτό βεβαίως δε γίνεται. Αυτή τη στιγμή δεν υπάρχει. Νομίζω ότι από του χρόνου, από τη νέα σχολική χρονιά θα ξεκινήσει η διαδικασία της αξιολόγησης. Είναι καθαρά υποθετικό το ερώτημα. Γενικά όμως πιστεύω στην αξιολόγηση.

8.1. Ναι, ισχύει, είμαι παντού και πραγματικά με εκφράζει. Όπου χρειαστεί να εκπροσωπήσω το σχολείο είμαι παρών και είναι πιστεύω και υποχρέωση του διευθυντή του σχολείου.

8.2. Είναι από τις υποχρεώσεις που έχει ο διευθυντής του σχολείου και θεωρώ απαραίτητες και ενθαρρύνω επιμορφωτικές επισκέψεις ή τέτοιες δράσεις, αλλά θέλω να είναι οργανωμένες και προγραμματισμένες. Λέω πάντα ότι για να έχει αποτέλεσμα μία επίσκεψη πρέπει να έχει γίνει πριν η κατάλληλη ενημέρωση. Το διαδικαστικό κομμάτι το θεωρώ απαραίτητο.

8.3. Εγώ όχι μόνο καλώ τους γονείς και τους κηδεμόνες σε τακτά χρονικά διαστήματα για ενημέρωση, αλλά πηγαίνω πολλές φορές και στις συνελεύσεις τους και απρόσκλητος, υπό την έννοια ότι είμαι ευπρόσδεκτος πάντα και η παρουσία μου

δρα πολύ θετικά και καταλυτικά. Είναι πολύ σημαντική η συνεργασία του διευθυντή με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, με τους γονείς γενικά γιατί προλαβαίνεις πράγματα έτσι.

9.1. Δυστυχώς σε αυτό περιοριζόμαστε από όσα προβλέπει η νομοθεσία. Όταν θέλεις να ξεφύγεις από το πλαίσιο αυτό μπορείς να βρεθείς μπλεγμένος. Πιστεύω σε αυτό, αλλά πολλές φορές δε μας δίνεται όραμα να υλοποιήσουμε για το σχολείο. Περιοριζόμαστε από τη νομοθεσία, η οποία θα έλεγα ότι δρα ανασταλτικά. Αυτό μπορεί να γίνει με την αυτονόμηση του σχολείου. Πρέπει να έχει αυτονομία το σχολείο. Η ενημέρωση που έχω από τη βιβλιογραφία για τα σχολεία στην Ευρώπη τα πράγματα είναι πολύ διαφορετικά. Ο διευθυντής του σχολείου έχει πολύ περισσότερες δυνατότητες. Ακόμα και στην επιλογή βιβλίων ή σε συνεργασία με τις τοπικές... πάρα πολλά πράγματα.

9.2. Μπορεί να θέλεις να κάνεις καινοτόμα προγράμματα, αλλά και ο χρόνος που διαθέτουν οι εκπαιδευτικοί περιορίζεται απλά στις υποχρεώσεις τις καθημερινές στη σχολική τάξη.

9.3. Αυτό είναι πιο εύκολο να το κάνεις. Να αξιοποιήσεις τον καθένα. Θα έπρεπε να δίνεται δυνατότητα να πάρεις από μία τάξη ώρες, να τις διαθέσεις κάπου αλλού. Αλλά παρ' όλα αυτά γίνεται στο βαθμό που μπορεί να συμβεί. Ναι, είμαι υπέρ αυτής της άποψης και όσο γίνεται μέσα εδώ το κάνουμε.

9.4. Ναι, αυτό είναι ότι λέγαμε και πριν. Συγκρούσεις, μικροπράγματα. Πρέπει πάντα και στη ζωή να λειτουργείς εξισορροπητικά. Πόσο δε μάλλον στον εργασιακό χώρο. Είναι επιβεβλημένο.

9.5. εγώ θα το συνέδεα αυτό με το προηγούμενο που είπαμε, ότι αυτό που προβλέπεται από τη νομοθεσία, η κατανομή των αρμοδιοτήτων, εγώ σε πολλές περιπτώσεις το συνδέω με αυτό με τις ιδιαίτερες κλίσεις ή αν μπορείς να αξιοποιήσεις τον καθένα σε αυτό που του αρέσει, θα είναι για το γενικό καλό και βεβαίως καλό και για τη λειτουργία του σχολείου.

Κατάταξη Καρτελών: 1, 4, 5, 6, 9, 2, 3, 7, 8.

Κατάταξη Ρόλων Διευθυντή: Καθοδηγητής, Ηγέτης, Εμπνευστής, Υπεύθυνος Τήρησης Νομικού Πλαισίου, Δάσκαλος, Εκπρόσωπος Σχολείου, Επόπτης, Γραμματέας.

Διευθυντής Δ

Φύλο: Άνδρας

Ηλικία: 50 ετών

Σπουδές: Παιδαγωγική Ακαδημία, Μαράσλειο Διδασκαλείο.

Εργασιακή εμπειρία: 28 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εργασιακή εμπειρία στην Εκπαίδευση: 28 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εμπειρία στη Διοίκηση: 5 έτη Διευθυντής Δημοτικού σχολείου.

- 1.1. Είναι το υπ' αριθμό ένα στα διοικητικά του καθήκοντα
- 1.2. Και αυτό γίνεται και είναι αυτονόητο. Αντίγραφα των βασικών νόμων και αποφάσεων δε χορηγούμε γιατί τώρα η ενημέρωση είναι πάρα πολύ εύκολη μέσω ίντερνετ. Έρχονται ενημερωμένοι οι συνάδελφοι. Τα ξέρουν και τις εγκυκλίους, όλα τα ξέρουν. Και φυσικά οι νεοδιόριστοι έχουν καλή σχέση με αυτά και με την πληροφορική, επειδή είναι νέοι άνθρωποι και με τους νόμους.
- 1.3. Ναι, αυτονόητο και συνηθισμένο.
- 1.4. Όχι αυτό εδώ δε γίνεται. Δε γίνεται τροποποίηση του προγράμματος. Εδώ σε αυτή την περίπτωση μπαίνω εγώ και κάνω μάθημα το πρώτο δίωρο που είναι η γλώσσα. Μετά τα παιδιά ακολουθούν το πρόγραμμα των ειδικοτήτων που είναι εδώ, γαλλικά, μουσική, αγγλικά κ.τ.λ. και στις ώρες που λείπει ο εκπαιδευτικός μοιράζονται στις τάξεις. Μοιράζονται σε παράλληλες τάξεις. Ας πούμε ότι λείπει ο εκπαιδευτικός της Δ τάξης. Είναι άλλα δύο τμήματα της Δ τάξης, μοιράζονται εκεί. Αυτό γίνεται συνήθως και είναι απόφαση δική μου και του Συλλόγου Διδασκόντων.
- 1.5. Ναι, οδηγίες δίνονται και ζητούνται και από τους συναδέλφους εδώ κάποιες οδηγίες, αλλά και όταν δε ζητούνται και βλέπω εγώ ότι κάποιος δεν ανταποκρίνεται σε αυτά που πρέπει, σίγουρα κάποιες οδηγίες δίνονται. Οι νέοι συνάδελφοι θεωρώ ότι έχουν ανάγκη από οδηγίες παιδαγωγικής φύσεως. Ενώ στο υπόλοιπο κομμάτι το διοικητικό, έχουν γνώση από νόμους, ξέρουν πάρα πολύ καλά να παίρνουν πληροφορίες στα παιδαγωγικά, θέλουν μία έτσι καλύτερη ενημέρωση. Και στο πρακτικό επίπεδο, δηλαδή μπορεί να σου πει ο άλλος, αυτό εδώ πώς το κάνουμε;
- 1.6. Μάλιστα. Δεν έχει συμβεί τέτοιο φαινόμενο εδώ στο σχολείο, αλλά και στο προηγούμενο που ήμουν, συνάδελφος να μην ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά του. Μπορεί να είναι θέμα συγκυρίας καθαρή, αλλά εν πάση περιπτώσει ανταποκρίνονται. Αυτό που λέει για συναδελφική αλληλεγγύη το θεωρώ αυτονόητο. Είναι αδιανόητο να μην εκφράζεις τη συναδελφική σου αλληλεγγύη σε συναδέλφους και μάλιστα νεότερους, οι οποίοι έρχονται για πρώτη φορά στο σχολείο.
- 1.7. Ναι, βέβαια εννοείται. Δηλαδή, όποιος συνάδελφος απουσιάζει ενημερώνει και αναφέρει το λόγο που απουσιάζει. Έτσι έχουμε και τις ανάλογες ενέργειες ας πούμε τις τυπικές. Άμα πάρει άδεια ο άλλος κανονική, αναρρωτική, κάνει την αίτησή του.
- 1.8. Ε βέβαια. Η φοίτηση είναι υποχρεωτική, τα πιο πολλά παιδιά έρχονται κανονικά και όλοι οι γονείς ενδιαφέρονται. Υπάρχουν εξαιρέσεις. Εμείς είχαμε μία μητέρα εδώ που δεν έφερνε το παιδί της στο σχολείο, την ενοχλήσαμε πολλές φορές, αδιαφόρησε, είχε διάφορα κωλύματα προσωπικά, πήγαμε στην αστυνομία και τελικά το παιδάκι έρχεται κανονικά στο σχολείο.
- 1.9. Δεν μου έτυχε τέτοια περίπτωση να είναι μαθητής αδήλωτος στα μητρώα ή στα δημοτολόγια.

1.10. Εντάξει, με τους πολίτες, δηλαδή τους γονείς δεν έχει εγείρει κάποιος έτσι ενδιαφέρον, δηλαδή απαίτηση να μάθει κάτι. Οι γονείς ενδιαφέρονται κυρίως για την πρόοδο των παιδιών τους. Δεν ενδιαφέρονται για κάτι άλλο. Αυτό εννοείται ότι είμαστε ανοιχτοί σε αυτό.

2.1. Εννοείται.

2.2. Εννοείται, βέβαια.

2.3. Σαφέστατα, σαφέστατα.

2.4. Βέβαια. Οι τίτλοι σπουδών συντάσσονται αυτόματα από τον «Έπαφο». Εκτυπώνουμε από το σύστημα αυτό και οι εκπαιδευτικοί υπογράφουν. Τους βαθμούς τους περνάω εγώ μέσα στον Έπαφο για να τα ελέγγω. Και με την υποδιευθύντρια η οποία τα ελέγχει κι αυτή.

2.5. Ναι, αυτό γίνεται με τη βοήθεια των εκπαιδευτικών. Οι εγγραφές των μαθητών από τάξη σε τάξη από τους εκπαιδευτικούς εγγράφονται στο μητρώο. Ο κάθε εκπαιδευτικός δηλαδή τα περνάει στο μητρώο, ενώ στον Έπαφο τα περνάω εγώ.

2.6. Ναι, εννοείται βέβαια.

3.1. Δε παραμένει στο σχολείο μόνο τις εργάσιμες ώρες. Παραμένω και μη εργάσιμες. Όχι μόνο εργάσιμες και μη εργάσιμες. Δηλαδή απογεύματα έρχομαι τακτικά εδώ πέρα. Και από το πρωί βέβαια μέχρι το τέλος άλλα και πάρα πολλά απογεύματα.

3.2. Βεβαίως.

3.3. Όλες αυτές οι ευθύνες έχουν τελικό αποδέκτη το διευθυντή. Δηλαδή οι εκπαιδευτικοί έχουν έναν επικουρικό καθαρά ρόλο.

3.4. Εννοείται.

3.5. Βεβαίως. Εγκυρότατα ενημερώνουμε. Βέβαια το προσωπικό που λείπει δεν έρχεται έγκαιρα. Εκεί είναι το θέμα.

4.1. Βέβαια. Το καλό κλίμα είναι προϋπόθεση της λειτουργίας του σχολείου. Αν δεν υπάρχει καλό κλίμα, το σχολείο δεν πάει καλά και φυσικά η συνεργασία με τους δασκάλους είναι και αυτή απαραίτητη. Άμα με τους συναδέλφους δεν έχεις καλή συνεργασία...Το κλίμα διαμορφώνεται καθαρά από το διευθυντή. Αν δεν κάνει κινήσεις να διαμορφώσει ένα κλίμα, επειδή σε ένα Σύλλογο Διδασκόντων που αποτελείται από 22-25 άτομα μπορεί να υπάρχουν διάφοροι άνθρωποι μέσα, πιστεύω ότι είναι σημαντικό ο διευθυντής να δώσει το στίγμα, ακολουθούν οι άλλοι και δημιουργείται μία ισχυρή ομάδα τάσης ας πούμε, η οποία θα δώσει τον τόνο σε όλους τους συναδέλφους. Αν κάποιος μείνει μόνος, απομονώνεται τελικά. Ή απομονώνεται ή έρχεται προς το μέρος της πλειοψηφίας και γίνεται και αυτός κάτι ανάλογο.

4.2. Βέβαια, ναι.

4.3. Εντάξει αυτό γίνεται στην αρχή μόνο. Στην πρώτη χωρίζονται τα τμήματα με βάση τους κανονισμούς. Δεν υπάρχει περίπτωση κοινωνικού αποκλεισμού γιατί χωρίζονται αναλογικά. Δηλαδή στην πρώτη τάξη, εμείς εδώ δεν έχουμε πολλούς αλλοδαπούς, αλλά στο σχολείο που ήμουν πριν που είχαμε πολλούς αλλοδαπούς, χωρίζονταν αναλογικά. Δηλαδή, να μην είναι σε ένα τμήμα οι αλλοδαποί και είναι αποκλεισμένοι, απομονωμένοι σαν γκέτο.

4.4. Βέβαια. Είναι στις βασικές υποχρεώσεις η διαμόρφωση φιλικού κλίματος.

5.1. Λοιπόν, γενικότερους ή μαθησιακούς. Αν πούμε μαθησιακούς εννοείται και αν πούμε γενικότερους πάλι εννοείται με την έννοια του δημοκρατικού και ανοιχτού σχολείου στην κοινωνία. Δηλαδή ένα σχολείο που δε στέκεται μόνο στη γνώση, αλλά προχωρά παραπέρα και διαμορφώνει στάση ζωής. Και όχι μόνο εκεί. Και αυτό σε

σχέση με την κοινωνία εδώ, με τους γονείς, με τους φορείς, τους συλλόγους κτλ. Και οι προσπάθειες του συλλόγου γονέων πρέπει να εμπεριέχονται μέσα στη γενικότερη προσπάθεια του σχολείου. Με τα πολιτιστικά, με τα περιβαλλοντικά, με όλα αυτά. Αυτό για ανοιχτό στην κοινωνία σχολείο είναι έκφραση που έρχεται από πολύ παλιά. Όχι, πολύ παλιά βέβαια. Ήταν έκφραση στόχος. Τα σχολεία τα κλειστά τα γκετοποιημένα είναι τα σχολεία που επενδύουν στη γνώση, καθαρά στη στείρα γνώση.

5.2. Εννοείται. Εντωμεταξύ το παράδειγμα που λέει είναι ο καλύτερος τρόπος να πείσεις κάποιον. Αν δεν είναι συνεπής ο διευθυντής στις υποχρεώσεις του, ότι και να λέει δεν πείθει, ενώ ένας διευθυντής που έρχεται πρώτος, φεύγει τελευταίος, μπαίνει στις ώρες, κάνει το μάθημά του, τότε πείθει. Δε χρειάζεται να πει τίποτα. Το παράδειγμα είναι αναμφισβήτητο πολύ μεγάλης δύναμης.

5.3. Αυτό ίσχυσε φέτος και τώρα που οι σχολικοί σύμβουλοι έχουν λίγα σχολεία, μικρή περιφέρεια μπορεί να ισχύσει. Στο παρελθόν δεν ίσχυε, γιατί ένας σχολικός σύμβουλος είχε τεράστια σχολική περιφέρεια, πάρα πολλά σχολεία και δεν ήταν... ενώ τώρα που οι σχολικοί σύμβουλοι έχουν λιγότερα σχολεία και πιο πολλές επισκέψεις κάνουν στα σχολεία και είναι καλύτερα τα πράγματα.

6.1. Βέβαια, όλα αυτά είναι σωστά. Και πνεύμα αλληλεγγύης πρέπει να υπάρχει και να συνεργάζεται μαζί τους και μάλιστα εκείνο που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι να ανακαλύπτει μέσα από το Σύλλογο Διδασκόντων τις δυνατότητες που έχει ο κάθε συνάδελφος. Υπάρχουν συνάδελφοι που είναι πολύ διαφορετικοί και έχουν πολύ διαφορετικές δυνατότητες. Ας πούμε όπως ήρθες εδώ είδες τον τοίχο με τη ζωγραφιά με τη θάλασσα, αυτό είναι έργο ενός συναδέλφου. Το έκανε γιατί υπήρχε ένα κλίμα καλό, θετικό, τον παρακινήσαμε κιόλας εμείς και πραγματικά βγήκε μια δουλειά πάρα πολύ καλή, ομόρφυνε το σχολείο και ο ίδιος καμαρώνει και λέει εγώ έκανα αυτό το έργο. Αυτό είναι πολύ σημαντικό.

6.2. Βεβαία, αυτό είναι δεδομένο.

7.1. Σίγουρα γίνεται ένας έλεγχος, χωρίς βέβαια να μειώνει τους εκπαιδευτικούς και να αισθάνονται ότι ο διευθυντής είναι μπαμπούλας πάνω από το κεφάλι τους και ότι είναι το μεγάλο αφεντικό. Δεν έχει εφαρμοστεί ακόμα η αξιολόγηση. Δεν έχει εφαρμοστεί και δεν έχει αξιολογηθεί κανένας εκπαιδευτικός, με την τυπική έννοια του όρου. Με την ουσιαστική έννοια του όρου όλοι οι εκπαιδευτικοί αξιολογούνται, πρώτα από τα ίδια τα παιδιά, μετά από τους γονείς, μετά από την κοινωνία και σίγουρα από το διευθυντή. Αλλά αυτό δεν έχει θεσμοθετηθεί και δεν έχει εφαρμοστεί ακόμα.

7.2. Γραπτώς εγώ δεν κάνω καμία αξιολόγηση. Απλά κάνουμε μία αυτοαξιολόγηση οι συνάδελφοι στο τέλος της σχολικής χρονιάς. Λένε πως πήγαν, τι προβλήματα είχαν. Πιο πολύ εντοπίζουν όχι τα θετικά, αλλά τα αρνητικά, δυσκολίες που αντιμετώπισαν. Αυτό το κάνουμε και το καταγράφουμε στο πρακτικό και βέβαια δίνονται λύσεις. Αλλά εκθέσεις αξιολόγησης ούτε έχω κάνει εγώ, ούτε κανένας διευθυντής. Δε ζητήθηκαν εκθέσεις αξιολόγησης από διευθυντή μέχρι τώρα.

8.1. Βέβαια. Δηλαδή με τους συλλόγους, με το Δήμο, με πολιτιστικούς συλλόγους, με τον αθλητικό οργανισμό του Δήμου. Έρχεται σε επαφή με κάποιους ανθρώπους με κάποιους φορείς. Αυτό το εκπροσωπεί ο διευθυντής. Δεν πάει κάποιος άλλος εκπαιδευτικός να μιλήσει με το δήμο ή με τον πολιτιστικό σύλλογο ή οτιδήποτε άλλο. Καλείται και από την πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Αυτός καλείται, αυτός εκπροσωπεί

το σχολείο. Είναι μέσα στα πρώτα καθήκοντα του διευθυντή. Το λέει καθαρά ότι εκπροσωπεί το σχολείο.

8.2. Ναι, είναι οι επισκέψεις που κάνουμε που ενημερώνουμε βέβαια. Κάθε αρχή του έτους γίνεται ένας προγραμματισμός όλων των επισκέψεων. Μετά κάθε φορά, πριν πάμε στέλνουμε το χαρτί που θα πάμε, τι θα κάνουμε και ο σύμβουλος και ο διευθυντής πρωτοβάθμιας ενημερώνονται.

8.3. Ναι επειδή για μένα ήταν η πρώτη χρονιά εδώ, συμμετείχα σε πολλές συνεδριάσεις του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων. Για να γνωριστούμε καλύτερα και να έχουμε κοινούς στόχους. Τα έργα υποδομής στο σχολείο. Εμείς εδώ έχουμε το κτιριακό πρόβλημα.

9.1. Ήταν το όραμα η λέξη κλειδί όταν μας έπαιρναν συνέντευξη για διευθυντές. Το όραμα πρέπει να είναι για να αναβαθμιστεί το σχολείο. Το όραμα είναι κάτι αφηρημένο. Βρίσκεται πιο πολύ στο φανταστικό πεδίο.

9.2. Το όραμα έχει τα θετικά του αλλά ο διευθυντής δεν πρέπει να πετάει και στα σύννεφα και να μην είναι εκτός πραγματικότητας. Χρειάζονται καινοτομίες. Δε μπορείς όμως να απορρίψεις όλα τα άλλα και να στηριχτείς μόνο σε μία καινοτομία. Τίποτα το καινούργιο δεν είναι στην ουσία καινούργιο, έχει μέσα στοιχεία από το παλιό. Μπορείς να απορρίψεις όλα τα άλλα και να πεις εγώ κάνω μόνο καινοτομίες. Δε μπορείς να αφήσεις τη βάση. Δε μιλάμε για αναχρονιστικά πράγματα, αλλά μιλάμε για μία στέρεα βάση.

9.3. Πάρα πολύ σημαντικό και έχει ιδιαίτερη σημασία και για τους μαθητές. Δηλαδή υπάρχουν μαθητές που αδυνατούν να ανταποκριθούν στο μαθησιακό επίπεδο. Σε αυτούς πρέπει να δώσεις μία δυνατότητα γιατί θα έχουν κάτι άλλο να ανταποκριθούν αν πούμε με ένα θεατρικό, με τη βοήθεια που θα προσφέρουν μέσα στο σχολείο γενικότερα. Να τους δώσεις έναν τομέα που θα δείξουν ότι έχουν κάποιες ικανότητες.

9.4. Αυτό είναι πάρα πολύ βασικό.

9.5. Ναι, βέβαια, εννοείται. Όλες οι εξωδιδασκτικές εργασίες μοιράζονται. Βέβαια οι πιο πολλοί συνάδελφοι εδώ, είναι τέτοιο το επίπεδο και οι σχέσεις που όλοι, δεν έχει κανένα αντίρρηση να κάνει οτιδήποτε.

Κατάταξη Καρτελών: 4, 5, 9, 3, 8, 1, 6, 7, 2.

Κατάταξη Ρόλων Διευθυντή: Εμπνηχωτής, Ηγέτης, Δάσκαλος, Εκπρόσωπος Σχολείου, Καθοδηγητής, Υπεύθυνος Τήρησης Νομικού Πλαισίου, Επόπτης, Γραμματέας, Αξιολογητής.

Διευθύντρια Ε

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 40 ετών

Σπουδές: Π.Τ.Δ.Ε., Π.Μ.Σ. «Εφαρμοσμένη Παιδαγωγική», Επιμορφώτρια Β επιπέδου Πληροφορικής

Εργασιακή εμπειρία: 18 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εργασιακή εμπειρία στην Εκπαίδευση: 18 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εμπειρία στη Διοίκηση: 1 έτος Διευθύντρια Δημοτικού σχολείου.

Ναι, σας ευχαριστώ και εγώ για τη συνέντευξη. Το σχολείο μας είναι ένα εξαθέσιο σχολείο, δυναμικότητας 156 μαθητών, συστεγαζόμενο με άλλο σε κοινό κτίριο. Επομένως το σύνολο των μαθητών φτάνει τους 450. Άρα, υπάρχουν κάποιες δυσκολίες στη διαχείριση, αλλά με καλή συνεργασία και κοινή γραμμή των δύο Συλλόγων Διδασκόντων, όλα λύνονται. Τα τμήματα, οι τάξεις είναι 7, γιατί έχουμε μία τάξη με δύο τμήματα στην Τετάρτη. Έχουμε μεγάλο ποσοστό αλλοδαπών σε σχέση με το άλλο σχολείο. Από τα 150 παιδιά τα 50 είναι αλλοδαπά, για την ακρίβεια τα 54, ενώ το συστεγαζόμενο στα 290-300 παιδιά τα 50 είναι αλλοδαπά. Δεν είναι καλή εξισορρόπηση δυναμικού, αλλά παρ' όλα αυτά δεν έχουμε ιδιαίτερα ζητήματα. Είχαμε θέσεις για όλα τα τμήματα και δεν είχαμε ελλείψεις σε δασκάλους, οπότε όλα λειτούργησαν ομαλά. Δεν είχαμε συμβάντα bullying και σχολικής βίας.

Υπάρχουν αρκετοί μαθητές αλλοδαποί αλλά συνήθως είναι δεύτερη και Τρίτη γενιά, οπότε δε δυσκολεύονται ιδιαίτερα στα μαθήματα. Κυρίως είναι αλβανικής καταγωγής. Κοινωνικοοικονομικά βρίσκονται σε μέτριο προς χαμηλό επίπεδο. Υπάρχει το αστικό και η πιο χαμηλού επιπέδου οικονομική κατάσταση, μοιρασμένα. Είχαμε οικογένειες που δυσκολεύτηκαν φέτος και δέχτηκαν τη βοήθεια του Συλλόγου γονέων και κηδεμόνων αλλά όχι στην κατάσταση που περιέγραφαν για άλλες περιοχές τα Μ.Μ.Ε.

Η πρώτη χρονιά ήταν λίγο διερευνητική και αναγνωριστική και προέκυψαν διάφορα ζητήματα εκτιμώ τώρα που τελειώνουμε αμφισβήτησης και αποδοχής με το Σύλλογο γονέων, (με το Σύλλογο διδασκόντων δεν υπήρξε από την αρχή κανένα πρόβλημα), και αυτό γιατί τα προηγούμενα χρόνια υπήρχαν διάφορα ζητήματα με τη διεύθυνση του σχολείου και με τη συνεργασία του με το συστεγαζόμενο. Υπήρξε μεγάλη επιφυλακτικότητα από πλευράς γονέων. Νομίζω όμως ότι η κατάσταση εξομαλύνθηκε. Κατάλαβαν τις προθέσεις και των δύο νέων διευθύνσεων, γιατί έχουμε μία κοινή γραμμή, να πάμε το σχολείο μπροστά, να το κάνουμε αποτελεσματικό, ενεργητικό και καλύτερο για τους μαθητές μας, για τα παιδιά μας. Γνωστοποιώντας τις προθέσεις μου αρχικά, μπορώ να πω ότι πολλοί γονείς κορόιδεψαν και χλεύασαν από την πρώτη μέρα, αλλά τώρα που τελειώνει η χρονιά μπορώ να πω, που είδαν εκδηλώσεις, να κάνουν δράσεις οι μαθητές ανά τάξη ανά τμήμα, όλοι μαζί σε συνεργασία με το άλλο σχολείο, ήρθαν και δήλωσαν την τελευταία μέρα την μεταμέλειά τους ας πούμε, αναγνώρισαν ότι έκαναν λάθος.

Ενημέρωση της αλληλογραφίας της ηλεκτρονικής από τη διεύθυνση για νέες εγκυκλίους και προτάσεις διδακτικές και ενημερώσεις από σχολικούς συμβούλους και τη διευθύντρια εκπαίδευσης, ετοιμασία αλληλογραφίας για διδακτικές επισκέψεις, επίσκεψη στα τμήματα για διάφορα προγράμματα που τρέχουν, για υπεύθυνες δηλώσεις, για στοιχεία, για μεταφορά με τα λεωφορεία, για το ολοήμερο, χαρτιά, διαβιβαστικά, έγγραφα προς το δήμο για διάφορα ζητήματα συντήρησης του κτιρίου, με τη σχολική επιτροπή οικονομικά ζητήματα. Οτιδήποτε κάθε μήνα, ενημέρωση εξόδων στο φοροτεχνικό γραφείο με το οποίο συνεργαζόμαστε. Και συζήτηση

προβλημάτων και μαθητών με τους συναδέλφους στο διάλειμμα, παιδαγωγικών ζητημάτων.

Με το δήμο συνεργαζόμαστε πάρα πολύ καλά. Ό, τι έχουμε ζητήσει είναι στο πλάι μας, διάφορα προβλήματα που είχαμε στο κτίριο είτε από κλοπή που δεχτήκαμε δύο ή τρεις φορές, από φυσικές καταστροφές που είχε το κτίριο αυτό λόγω παλαιότητας, τουλάχιστον μέχρι τώρα, ό,τι είχαμε ζητήσει προσπαθούσαν να το ικανοποιήσουν σχετικά άμεσα.

1.1. -

1.2. Έτσι είναι. Ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς. Ναι.

1.3. Ασφαλώς ενημερώνονται οι εκπαιδευτικοί όλοι. Τελευταία είχαμε και τις κοινές συνεδριάσεις με το συστεγαζόμενο σχολείο, το οποίο ήταν πολύ λειτουργικό και αποτελεσματικό. Αυτό δείχνει ενότητα και αλληλεγγύη και συνοχή μεταξύ των μελών των Συλλόγων Διδασκόντων και δημιουργεί καλό κλίμα στη σχέση τους. Επομένως, από τη στιγμή που είναι κοινές οι δράσεις, οι επισκέψεις, οι εφημερίες, οι υποχρεώσεις λειτουργεί πάρα πολύ όμορφα για το κλίμα των εκπαιδευτικών.

1.4. Ναι, ισχύει αυτό και πάντα γνωρίζουμε πότε απουσιάζει.

1.5. Ναι, συνέβη αυτό φέτος γιατί δεν ανταποκρίνεται όλο το ποσοστό του Συλλόγου Διδασκόντων στις υποχρεώσεις του με τον ίδιο ζήλο ή επειδή δημιουργούνται ίσως κάποια παράπονα από γονείς, από μαθητές, χρειάζεται να είμαστε λίγο πιο προσεκτικοί σε κάποια ζητήματα και αυτό είναι ευθύνη του διευθυντή να βοηθήσει τον εκπαιδευτικό να εστιάσει στα σωστά σημεία.

1.6. Ευτυχώς δε χρειάστηκε να κάνω αναφορά στη διευθύντρια Εκπαίδευσης για κάποιο ζήτημα, ούτε να ενημερώσω για ένα πολύ μεγάλο θέμα το Σύλλογο των Διδασκόντων ή το διοικητικό προϊστάμενο. Προς το παρόν τα ζητήματα, όταν αφορούν κάποιο συγκεκριμένο εκπαιδευτικό, παραμένουν μεταξύ της διεύθυνσης και του εκπαιδευτικού. Οποσδήποτε το συζητώ και με τη διευθύντρια του συστεγαζόμενου σχολείου για τη γνώμη της και με τη σχολική Σύμβουλο. Νομίζω ότι είναι ακραίο, όταν υπάρχει κλίμα συνεργασίας και αποδοχής των ευθυνών, συνοχής και παιδαγωγικής ευθύνης, δε χρειάζεται να πάει το θέμα. Πάντα σε ένα σχολείο δεν έχουν όλοι οι εκπαιδευτικοί την ίδια αποδοχή από τους μαθητές και από τους γονείς, ούτε από τους συναδέλφους. Υπάρχουν όμως κάποια κοινά σημεία και διευθυντής σαν ειρηνοποιός θα έλεγα, είναι εξισορροπητής κάποιων καταστάσεων και βρίσκει τη χρυσή τομή ώστε να λειτουργήσουμε σε επίπεδο επαγγελματικό, συναδελφικό.

1.7. Ναι, να μην το συζητήσουμε το έχω καλύψει.

1.8. Ναι. Οι απουσίες κάποιου μαθητή που απουσιάζει στο δημοτικό, να μένει στην ίδια τάξη είναι πάρα πολλές. Δηλαδή στις 150. Ένα παιδί έλειψε φέτος 80 μέρες αλλά προβιβάστηκε. Όλο θα έφερναν το χαρτί αλλά ποτέ δεν ερχόταν. Χαρτί ήρθε μόνο μία φορά από νοσοκομείο.

1.9. Ναι. Αυτό ναι και κάναμε και πάρα πολλή αναζήτηση μαθητών γιατί πολλοί μαθητές έφυγαν το καλοκαίρι για την Αλβανία και δεν ειδοποίησαν, δεν πήραν χαρτιά μετεγγραφής.

1.10. Ναι, αυτό ισχύει. Σε γονείς και για οτιδήποτε έχει να κάνει με τη λειτουργία του σχολείου και τη λειτουργία του πρωινού και του ολοήμερου προγράμματος.

2.1. Ναι, είναι υπεύθυνος για τη συγκέντρωση των δικαιολογητικών των μαθητών που βεβαίως μόνο με τη συγκέντρωση των εκπαιδευτικών μπορεί να τα συγκεντρώσει όλα. Αυτό ισχύει για ό, τι χρειάζεται να συγκεντρώσουμε, για όποια

υπεύθυνη δήλωση, αίτηση για ολοήμερο για μεταφορά μαθητών, για διδασκαλία δεύτερης ξένης γλώσσας κ.τ.λ.

2.2. Βεβαίως, με τον υποδιευθυντή και με άλλους εκπαιδευτικούς που έχουν αναλάβει τήρηση πρωτοκόλλου, βιβλιοθήκης, πρακτικών.

2.3. -

2.4. Ναι, ισχύει, ο διευθυντής, ο εκπαιδευτικός που συνέταξε τον τίτλο και οι διδάσκοντες εφόσον απαιτείται.

2.5. Ναι, ισχύει.

2.6. Βεβαίως. Τηρείται αρχείο μαθητών, εγγραφών, μετεγγραφών, αρχείο εισερχομένων, εξερχομένων, συλλόγου γονέων, τιμολογίων, επισκέψεων.

3.1. Αστειεύεστε. Και πολύ περισσότερες από τις εργάσιμες ώρες και είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής. Φυσικά. Και κάνει και προτάσεις παιδαγωγικού, τεχνολογικού ενδιαφέροντος, ενεργοποιεί τους διδάσκοντες για διαγωνισμούς, για φεστιβάλ παιδαγωγικά, για δράσεις που διενεργούνται μέσω κοινωνικών δικτύων, μέσω του πανελλήνιου σχολικού δικτύου ή μέσω άλλων πολιτιστικών φορέων τοπικών ή πανελληνίων.

3.2. Βεβαίως και συγκαλεί σχολικό συμβούλιο στο οποίο παρίσταται ο ίδιος ο διευθυντής, ο σύλλογος διδασκόντων και ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων. Φέτος ότι «απαιτήσεις» είχαν οι εκπαιδευτικοί ως προς τα εποπτικά μέσα, είτε για τη διδασκαλία της φυσικής είτε για τη διδασκαλία της φυσικής αγωγής, είτε για την προβολή θεμάτων και προγραμμάτων φροντίσαμε να το καλύψουμε και εγώ και η άλλη διευθύντρια.

3.3. Φυσικά. Το σχολείο είναι για όλους το δεύτερο σπίτι, όχι μόνο για τους μαθητές αλλά και για τους εκπαιδευτικούς. Αν δεν αισθανθούμε ο δικός μας χώρος, δεν πρόκειται να τον ζήσουμε, να τον αγαπήσουμε και να δώσουμε το κομμάτι του εαυτού μας που αναλογεί.

3.4. Ασφαλώς.

3.5. Βέβαια. Αυτόματα. Ενημερώνονται ηλεκτρονικά κυρίως και έντυπα και τηλεφωνικά. Δηλαδή έχει τύχει να πάρουμε την υπεύθυνη εκπαιδευτικών θεμάτων και να πούμε ότι έχουμε τόσες απουσίες. Για κάποιες ειδικότητες έπρεπε να περιμένουμε κάποιο διάστημα γιατί είχε να κάνει με επιχορηγήσεις του Υπουργείου για την πρόσληψη ωρομισθίων.

4.1. Ασφαλώς. Κανόνες έχει και ο Σύλλογος Διδασκόντων, κανόνες έχουν και οι μαθητές της τάξης και πάντοτε, όπως λέει και ο Dewey, όταν ένα δημοκρατικό σχολείο πάσχει στη δημοκρατία, τότε τα προβλήματα λύνονται με περισσότερη και όχι με λιγότερη δημοκρατία.

4.2. Βεβαίως. Έχουμε κάνει επιμόρφωση για πρώτες βοήθειες, ενημέρωσα τους εκπαιδευτικούς για την επιμόρφωση Α' επιπέδου (για υπολογιστές), θα ενημερωθούν και για το Β' επίπεδο που θα τρέξει πάλι από Σεπτέμβριο, διάφορα άλλα προγράμματα και ημερίδες, συνέδρια που γίνονται και έρχονται με email. Ενημερώνονται και από τον πίνακα ανακοινώσεων οι εκπαιδευτικοί, και έντυπα και προσωπικά. Του χρόνου αυτό θα το οργανώσουμε σε μία καλύτερη βάση, γιατί φέτος ήταν η πρώτη χρονιά και θα έχουμε και υπεύθυνους ηλεκτρονικής αλληλογραφίας.

4.3. Βεβαίως, βεβαίως, αυτό ισχύει. Για την ώρα σε κάθε τάξη, εκτός της Δ' τάξης, έχουμε ένα τμήμα. Με απόφαση του Συλλόγου τα τμήματα δεν έχουν πάνω από 26 μαθητές. Παίρνουμε το Σεπτέμβριο τους μαθητές σύμφωνα με τα γεωγραφικά όρια που μας έχει ορίσει ο δήμος και ανήκουν στο σχολείο μας και από εκεί και πέρα, στην τάξη που έχει δύο τμήματα, κατανέμουμε τους μαθητές αλφαβητικά.

4.4. Οπωσδήποτε συντελεί και βοηθάει. Καταρχήν, και οι διδάσκοντες ξέρουν ότι ο σεβασμός δεν απαιτείται, κερδίζεται. Άρα λοιπόν, η άρτια παιδαγωγική κατάρτιση του εκπαιδευτικού, συμβάλλει στη δημιουργία κάποιων καλύτερων σχέσεων μεταξύ των μαθητών και του εκπαιδευτικού και φυσικά, ο σεβασμός που επιδεικνύει ο διευθυντής στο δάσκαλό του ή στη δασκάλα του είναι παράδειγμα για το μαθητή. Και βεβαίως και με τη στάση του ο διευθυντής προς τους μαθητές. Ο διευθυντής ποτέ δεν κατηγορεί, προσβάλλει, διαβάλλει τον εκπαιδευτικό και το ίδιο πρέπει να κάνουν και οι μαθητές προς το δάσκαλό τους.

5.1. Βεβαίως. Πιστεύω στη συνεργασία της σχολικής κοινότητας και στο ανοιχτό σχολείο. Οικογένεια, διδάσκοντες, μαθητές, τοπική κοινωνία για ένα σύγχρονο σχολείο του 21^{ου} αιώνα. Μαθητές που συνεργάζονται, που αναλαμβάνουν προγράμματα, που κάνουν σχέδια εργασίας που αφορούν συνεργασία με άλλα σχολεία του εσωτερικού και του εξωτερικού, που κάνουν επισκέψεις και δράσεις που διευρύνουν τους ορίζοντές τους, τη γνώση τους και τις επιλογές τους. Ο εξοπλισμός των σχολείων με σύγχρονα μέσα, με πίνακες μαρκαδόρου, με διαδραστικούς πίνακες, με υπολογιστές, με θεματικές και με δράσεις που ξεπερνούν τα στενά όρια του σχολικού βιβλίου και της τάξης, νομίζω ότι κάνουν τους μαθητές να αγαπούν το σχολείο και να βρίσκουν νόημα σ' αυτό που μαθαίνουν. Κάνουμε ενέργειες να εξοπλίσουμε το εργαστήριο της πληροφορικής με πιο νέους υπολογιστές. Εξοπλιστήκαμε με ένα διαδραστικό πίνακα πρόσφατα, οι περισσότερες τάξεις έχουν πίνακα μαρκαδόρου και έχουν όλο και περισσότερες. Θα φροντίσω να έχουμε και προτζέκτορες ώστε να μπορούν οι εκπαιδευτικοί να επιτυγχάνουν καλύτερα τη διδασκαλία και τη μάθηση για τους μαθητές. Φιλοδοξούμε με τη διευθύντρια του συστεγαζόμενου να δημιουργήσουμε ένα σχολείο του 21^{ου} αιώνα και ήδη προχωρούμε, αργά αλλά σταθερά προς αυτή την κατεύθυνση.

5.2. Ναι, και ιδιαίτερα τους νεότερους. Πολλές φορές κάνω προτάσεις στο Σύλλογο Διδασκόντων να κάνουμε επιμορφωτικά σεμινάρια επάνω στις τεχνολογίες. Ήδη, έχουμε κάνει ένα σεμινάριο πάνω στη διεξαγωγή ειδικών τελετών, 28 Οκτώβρη, 17 Νοέμβρη. Είμαι συμπαραστάτης οποιουδήποτε εκπαιδευτικού ζητήσει βοήθεια σε πρόγραμμα, σε ιδέα, σε σενάριο, σε σχέδιο εργασίας, σε άδεια για να επισκεφθεί ένα συγκεκριμένο χώρο, πάντα με την έγκριση της διεύθυνσης πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, για το καλύτερο αποτέλεσμα παιδαγωγικό και διδακτικό.

5.3. Ναι, χρειάστηκε κάποιες φορές να συμβουλευτώ φέτος νεοδιόριστους ή αναπληρωτές, όταν κάποια ζητήματα πιστεύω ότι δεν τα χειρίζονταν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Κυρίως ζητήματα πειθαρχίας. Επίσης, για την επόμενη σχολική χρονιά έχει ήδη προγραμματιστεί συνεργασία με σχολεία της Φινλανδίας, της Καλιφόρνιας, της Ελλάδας και της Σιγκαπούρης σε ένα πρόγραμμα διεθνές από τη Φινλανδία. Θα συμμετέχουν οι τάξεις της έκτης και των δύο σχολείων. Η πρωτοβάθμια διεύθυνση έχει ήδη ενημερωθεί. Μένει να ενημερωθούν οι γονείς των μαθητών και κάποιες λεπτομέρειες το Σεπτέμβρη. Αφορά το μοίρασμα βίντεο διδακτικών που δημιούργησαν οι μαθητές και αφορούν την τοπική ιστορία ή θέματα που τους ενδιαφέρουν, τη γνωριμία με άλλα σχολεία, την ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων, τεχνολογικών δεξιοτήτων, επικοινωνίας, συνεργασίας, γνωριμία διαπολιτισμικών και διαθεματικών δράσεων. Η πρόταση από τη συνάδελφο της Φινλανδίας ξεκίνησε το Μάρτη και από το Πάσχα και μετά έχουμε εβδομαδιαία συνάντηση στο διαδίκτυο, hang out, έξι Έλληνες εκπαιδευτικοί δημοτικών σχολείων, από Θεσσαλονίκη, από Παλλήνη, από Αρτέμιδα, από Ιωάννινα και Αργυρούπολη.

6.1. Για μένα αυτός είναι ο ρόλος του διευθυντή ο κύριος. Σε δεύτερη μοίρα βάζω όλη τη γραφειοκρατική αρμοδιότητα, η οποία και είναι και βαρετή και κουραστική αλλά αναγκαία και απαραίτητη. Πάνω απ' όλα είμαστε δάσκαλοι και μετά διευθυντές. Η ισοτιμία είναι το νούμερο ένα κλειδί στη σχέση με τους εκπαιδευτικούς. Αυτό δημιουργεί και το καλό κλίμα, αυτό δημιουργεί τη συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, αυτό δημιουργεί την ενότητα, την αποδοχή και την αναγνώριση μεταξύ μας. Ο ρόλος μας δεν είναι να βάζουμε τους εκπαιδευτικούς να μαλώνουν ή να ανταγωνίζονται, αλλά να δημιουργούμε κοινούς στόχους και κοινούς στόχους, τους οποίους μπορούμε να υλοποιήσουμε. Ο ρόλος του διευθυντή κυρίως είναι αυτός, η ενδυνάμωση του Συλλόγου Διδασκόντων, γιατί η συνοχή και η αλληλεγγύη μεταξύ μας, δημιουργεί συνοχή και αλληλεγγύη και μεταξύ των μαθητών. Αυτό φαίνεται σε οποιοδήποτε ομαδικό αποτέλεσμα όπως είναι η γιορτή λήξης, που οι συνάδελφοι αγκαλιαζόμασταν, χορεύαμε, κάναμε πλάκα ο ένας με τον άλλο, κάποιοι γονείς εντυπωσιάστηκαν και είπαν, «Μα, καλά, τόσο καλά περνάγατε όλη τη χρονιά στο σχολείο;» Το σχολείο μας είναι νεοσύστατο, από το 2007. Και βρισκόταν σ' έναν ανταγωνισμό με το συστεγάζόμενο σχολείο, κάτι το οποίο δημιουργούσε έριδες, διοικητική παρουσία του συλλόγου γονέων που δεν τους αναλογούσε και πολλά άλλα θέματα νομικά. Όλο όμως αυτό το νέο πνεύμα και το ρεύμα αλλαγής, που φέραμε με την αλλαγή διεύθυνσης και τα δύο σχολεία, τους έχει κάνει φοβερή εντύπωση και τους έχει ανακουφίσει για το σε ποιο σχολείο φέρνουν και στέλνουν τα παιδιά τους.

6.2. Οποιαδήποτε πρωτοβουλία μέσα στα πλαίσια τα επιτρεπτά μου ζήτησαν οι μαθητές, οι υπεύθυνοι των τμημάτων ή αντιπροσωπία μαθητών, προσπαθούσα να είμαι θετική με εξαίρεση κάποιες παράλογες απαιτήσεις, ας πούμε να έχουν ελεύθερη ώρα μέσα στο σχολικό πρόγραμμα το οποίο ούτως ή άλλως δεν προβλεπόταν, αλλά οτιδήποτε άλλο είχε να κάνει με εκδηλώσεις, οργάνωση χορογραφιών για το τέλος ή επισκέψεων, ή κάποιων μικρών happenings και δρώμενων μέσα στην τάξη. Προσπαθώ να είμαι θετική και να ενισχύω την αυτονομία τους. Όπως έγινε ένας διαγωνισμός μαγειρικής από την Ε' τάξη τις τελευταίες εβδομάδες του Μάη, πριν το Πάσχα με πρωτοβουλία της καθηγήτριας των γαλλικών έγινε μια ημέρα της κρέπας, μια γιορτή τέλος πάντων αναπαράστασης στο θέατρο και κάποιες άλλες διαδικασίες και πρωτοβουλίες τις οποίες οι μαθητές πολύ χάρηκαν.

7.1. Η πορεία των εργασιών ναι, όποιο πρόγραμμα έχουν αναλάβει, περιβαλλοντικό, κοινωνικό, δράσεων, κάλυψη της ύλης, ναι ενημερωνόμαστε γι' αυτό που ανέλαβαν.

7.2. Προς το παρόν αξιολογούμε τους εκπαιδευτικούς άτυπα, γιατί οι αξιολογικές εκθέσεις δεν έχουν λάβει ακόμη χώρα. Είναι ένα θέμα που συζητιέται από τους συλλόγους των εκπαιδευτικών, από το Υπουργείο, από τη Διεύθυνση, αλλά προς το παρόν δεν έχουμε αξιολογικές εκθέσεις για τους εκπαιδευτικούς. Αν όμως είναι κάτι που θα βοηθήσει στην ανάπτυξη του σχολείου, οφείλουμε να το συμπληρώσουμε και να το υλοποιήσουμε.

8.1. Στο Δήμο, στη Σχολική Επιτροπή, στις συναντήσεις των συλλόγων, σε οποιαδήποτε άλλη δράση χρειάζεται να εμφανιστεί.

8.2. Είναι αδύνατο να πραγματοποιήσουμε οποιαδήποτε επίσκεψη αν δεν πάρουμε την έγκριση του γραφείου και του σχολικού Συμβούλου, επομένως δε γίνεται διαφορετικά.

8.3. Ναι, βεβαίως, έχει συμβεί αυτό.

9.1. Έχω το όραμα ενός σχολείου σύγχρονου με παιδιά χαρούμενα που χαίρονται να έρχονται και να μαθαίνουν και μετά με εκπαιδευτικούς που επίσης χαίρονται να βρίσκονται στο συγκεκριμένο σχολείο για να συνεργάζονται, να μαθαίνουν από τους συναδέλφους, από τους μαθητές, από τους γονείς και να προβαίνουν στις κατάλληλες ενέργειες, διδακτικές και παιδαγωγικές και να λειτουργούν ως ομάδα με τους μαθητές τους. Με τη βοήθεια της τεχνολογίας, με τη βοήθεια της παιδαγωγικής κατάρτισης και της επιμορφωτικής δράσης που ενδεχομένως να έχουν και με την ιδέα της διαβίου μάθησης και της διαρκούς επαγγελματικής ανάπτυξης, να γίνονται καλύτεροι, να γινόμαστε όλοι καλύτεροι σ' αυτό που κάνουμε και να βοηθάμε και να δίνουμε όσα περισσότερα εφόδια γίνεται στους μαθητές και στους εαυτούς μας.

9.2. Φέτος, εκτός του προγράμματος που θα γίνει του χρόνου, πραγματοποιήσαμε στις 6 Μαρτίου που ήταν η παγκόσμια μέρα ενάντια στη σχολική βία, ένα flash mob, ένα χορευτικό δρώμενο, έτσι λέγεται της ΣΤ΄ τάξης, με τη βοήθεια δηλαδή των γυμναστριών, δημιούργησαν μία χορογραφία, πάνω σε χασάπικο της Μικρής Ασίας και σε χασάπικο ελληνικό για να διαδηλώσουν και να δείξουν την αντίδρασή τους στη βία τη σχολική, το bullying και να δηλώσουν τη θετική τους άποψη στη συνεργασία και την αποδοχή του διαφορετικού που κάθε μαθητής φέρνει. Επίσης άλλη μία σημαντική καινοτομία που έγινε φέτος, ήταν η οργάνωση της «δικής μας μέρας». Ήταν μία μέρα στην οποία όλοι οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές φέραμε στο σχολείο αυτό που πραγματικά αγαπάμε να κάνουμε και θα θέλαμε να το μοιραστούμε με τους άλλους, το χόμπι μας, αυτό το ανθρώπινο στοιχείο που θα θέλαμε να δείξουμε πέρα από το απόλυτα διδακτικό και επαγγελματικό και απόλυτα μαθητικό των μαθητών. Πήγε πάρα πολύ καλά εκτιμώ, έγινε δυο μέρες πριν το τέλος της σχολικής χρονιάς και από τα λίγα που είδαμε, από τις λίγες γεύσεις που πήραμε από τους μαθητές, έμειναν όλοι πολύ ευχαριστημένοι. Άρεσε πάρα πολύ και ίσως τεθεί προς συζήτηση από το Σεπτέμβρη μήπως επαναληφθεί ή καθιερωθεί ως μία μέρα μέσα στο σχολικό έτος γιατί οι μαθητές αισθάνθηκαν διαφορετικά. Δεν αξιολογούνταν στη Γλώσσα ή στα Μαθηματικά, να διαβάζουν, να γράφουν, να υπολογίζουν, παρά έφεραν αυτό που πραγματικά αγαπούν να κάνουν ώστε να γνωρίσουμε μία διαφορετική πλευρά του εαυτού τους και να την αποδεχτούμε.

9.3. Νομίζω πως μέσω της «δικής μας μέρας», πολλές διαφορετικές δεξιότητες ήρθαν στο φως και οπωσδήποτε ως προς το Σύλλογο διδασκόντων, όποιος είχε μια ιδιαίτερη δύναμη και δυνατότητα στο να κάνει κάτι, τον προτιμούσαμε για τις όποιες αρμοδιότητες, πέραν του διδακτικού ωραρίου μπορούσαν να κάνουν.

9.4. Δύσκολες καταστάσεις στο Σύλλογο διδασκόντων δεν είχαμε φέτος. Είχαμε μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων ή μεταξύ μαθητών, γονέων και εκπαιδευτικών. Προσπαθώντας να πείσω τους γονείς ότι είμαστε από την ίδια πλευρά και όχι αντίπαλοι και ανταγωνιστές, προσπαθούσα να έχω την καλύτερη δυνατή συνεργασία με όλους. Γι' αυτό όταν προέκυψαν κάποια πράγματα, κάποια επεισόδια στην ΣΤ΄ τάξη του σχολείου μας, κάλεσα έκτακτη συνάντηση με τους γονείς και με τη δασκάλα της τάξης για να τους ενημερώσω για το ποια πρέπει να είναι η στάση τους, η δική μας η στάση και η παιδαγωγική δράση και πως μπορούμε να βοηθήσουμε όλοι ώστε οι μαθητές του συγκεκριμένου τμήματος να αποκτήσουν συνοχή, ενότητα και αλληλεγγύη.

9.5. Αυτό γίνεται από την αρχή της χρονιάς. Βέβαια, ο διδακτικός ρόλος των εκπαιδευτικών είναι αρκετά δύσκολος και βαρύς, όμως υπάρχουν και αρκετές εξωδιδακτικές εργασίες που πρέπει να γίνουν και δε μπορούν να γίνονται όλες από το διευθυντή ή τη διευθύντρια. Επομένως, είχα και προθυμία αρκετή από τους συναδέλφους από την πρώτη στιγμή που εμφανίστηκαν στο σχολείο, προσπάθησα να

αξιοποιήσω δημιουργικά τις δυνατότητες του προσωπικού και σε περίπτωση που μείνουν εδώ και του χρόνου.

Κατάταξη Καρτελών: 9, 5, 4, 6, 3, 7, 8, 2, 1.

Κατάταξη Ρόλων Διευθυντή: Ηγέτης, Εμπνευστής, Δάσκαλος, Καθοδηγητής, Υπεύθυνος Τήρησης Νομικού Πλαισίου, Επόπτης, Εκπρόσωπος Σχολείου, Γραμματέας, Αξιολογητής.

Δάσκαλοι

Δάσκαλος Α1

Φύλο: Άνδρας

Ηλικία: 29 ετών

Σπουδές: Π.Τ.Δ.Ε.

Εργασιακή εμπειρία: 6 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εργασιακή εμπειρία στην Εκπαίδευση: 6 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εμπειρία στη Διοίκηση: 1 έτος καθήκοντα Προϊσταμένου σε Μονοθέσιο Δημοτικό σχολείο επαρχίας.

Εγώ είμαι από το 2008 εδώ. Το κτίριο δεν ξέρω από πότε είναι. Οι εγκαταστάσεις είναι αρκετά υποβαθμισμένες. Περίμενα τουλάχιστον για την Ανατολική Αττική να είναι κάτι σε πιο καλή κατάσταση το κτιριακό και τα μέσα διδασκαλίας. Δεν έχει σχεδόν τίποτα, ούτε εποπτικά μέσα ούτε τίποτα. Το επίπεδο των μαθητών νομίζω ότι είναι χαμηλό, αρκετά χαμηλό. Βέβαια δεν έχω μέτρο σύγκρισης αλλά έτσι όπως το καταλαβαίνω εγώ, είναι χαμηλό. Είναι χαμηλό αρκετά το βιοτικό επίπεδο και των μεταναστών και αυτό έχει ως αντίκτυπο να μην ασχολούνται πολύ οι γονείς στο σπίτι και τα παιδιά να μην παίρνουν την απαραίτητη βοήθεια.

Έχουμε μεγάλο αριθμό αλλοδαπών στο σχολείο. Ίσως αυτό να έχει να κάνει με το ότι δε γίνεται σωστή κατανομή στα σχολεία της περιοχής. Φέτος βέβαια, κάτι που ίσχυε για όλους, μέχρι και τον Ιανουάριο δεν είχαμε βιβλία. Ευτυχώς είχαμε πετρέλαιο και λέω ευτυχώς γιατί υπήρχαν άλλες σχολικές μονάδες που δεν είχαν ούτε πετρέλαιο. Δεν υπάρχουν τα εποπτικά μέσα. Να αναφέρω ας πούμε ότι έχουμε ασπροπίνακες για μαρκαδόρο, αλλά δεν έχουμε τα γεωμετρικά όργανα γι' αυτούς τους πίνακες. Δε μπορούμε να δείξουμε ούτε καν το διαβήτη, το μοιρογνωμόνιο, δε μπορούμε να δείξουμε τίποτα στον πίνακα. Έτσι έδειξα σε κάθε παιδί ξεχωριστά σε κόλλα Α4, κάτι όμως που πήρε πολλές διδακτικές ώρες.

Είχα αναλάβει φέτος το email του σχολείου. Γενικά να έχω μία επίβλεψη στους υπολογιστές και στα ηλεκτρονικά.

Απ' ότι ξέρω, ο Δήμος μας έχει προσφέρει συναγερμό στο σχολείο. Δεν ξέρω να απαντήσω κάτι άλλο, δεν έχω σχέσεις με τη Σχολική Επιτροπή και δε θα είμαι πολύ διαφωτιστικός.

1.1 Να πω την αλήθεια, επειδή δε γνωρίζω όλους τους νόμους και τα προεδρικά διατάγματα, δε μπορώ να είμαι σίγουρος αν αυτό το πράγμα το υλοποιεί ο διευθυντής ή όχι. Όσον αφορά την τήρηση των αποφάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων, νομίζω ότι τηρούνται οι αποφάσεις. Οι εγκύκλιοι μας κοινοποιούνται κανονικά. Από εκεί και πέρα, νομίζω είναι και στο χέρι του κάθε συναδέλφου να διαβάσει την κάθε εγκύκλιο και αν θέλει να ελέγξει αν όντως τηρούνται αυτά τα πράγματα ή όχι.

1.2 Νομίζω ότι ο κάθε ένας από αυτούς, νεοδιόριστος, αναπληρωτής ή ωρομίσθιος, όταν πρωτοέρχεται στο σχολείο, δηλαδή τουλάχιστον εγώ όταν ήμουν νεοδιόριστος μας ενημέρωσαν για κάποια πράγματα. Σίγουρα όχι για όλα. Ούτε για τα δικαιώματά μας όλα ούτε για τις υποχρεώσεις μας όλες. Πολλά από αυτά έπρεπε στην πορεία να τα συναντήσουμε και αν μας έβρισκε κάποιο πρόβλημα να ψάχναμε εμείς. Δε γίνεται εξ αρχής πλήρης ενημέρωση.

1.3 Απ' τις ελάχιστες φορές που κάναμε Σύλλογο Διδασκόντων σε σημαντικά θέματα, νομίζω ότι έτσι όπως περιγράφεται. Έγινε εισήγηση από τη διευθύντρια, όχι από κάποιον άλλο εκπαιδευτικό, η ίδια η διευθύντρια έκανε την εισήγηση.

1.4 Νομίζω ότι αυτό έχει κανονιστεί από το Σύλλογο Διδασκόντων. Δηλαδή το συζητήσαμε όλοι μαζί και αποφασίσαμε τι θα γίνεται σ' αυτές τις περιπτώσεις, το οποίο και τηρούμε. Συνήθως, όταν λείπει κάποιος εκπαιδευτικός, η τάξη του μοιράζεται στις υπόλοιπες τάξεις. Τα παιδιά δηλαδή μοιράζονται στις υπόλοιπες τάξεις και αυτό είναι κάτι που συμφωνήσαμε όλοι μαζί.

1.5 Δεν έχω πάρει κάποιες συγκεκριμένες οδηγίες. Δε μπορώ να συσχετίσω κάτι μ' αυτήν την πρόταση. Αν μιλάμε απλά να είμαστε στην ώρα μας, νομίζω είναι κάτι το οποίο δε χρειάζεται να το πούμε. Αν μιλάμε για το πως θα κάνω το μάθημά μου, όχι, δεν έχω πάρει τέτοιες οδηγίες από διευθυντή.

1.6 Ναι, αυτό γίνεται όταν υπάρχει κάποιο πρόβλημα. Δεν έχω δει ή δεν έχω πάρει τουλάχιστον κάποια συμβουλή όσον αφορά τον τρόπο διδασκαλίας, αλλά σε θέματα του σχολείου στη συμπεριφορά μας ή για κάτι εξωδιδασκτικό, ναι, υπήρξαν συμβουλές. Δεν έχω δει να φτάνει η διεύθυνση στο Διευθυντή Εκπαίδευσης αυτά τα τέσσερα χρόνια εδώ στο σχολείο.

1.7 Ναι, ενημερώνεται πράγματι. Πάντα ξέραμε ποιος λείπει και για ποιο λόγο λείπει και ενεργούσε σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.

1.8 Έχω την εντύπωση ότι εφαρμόζονται. Δε μπορώ να ξέρω, γιατί πολλά από αυτά που αναφέρονται εδώ, δεν τα έχω ελέγξει. Από μία δυο περιπτώσεις μαθητών, που ξέρω γνωρίζω ότι εφαρμόζονται οι διατάξεις όπως ορίζεται.

1.9 Και εδώ ό,τι είπα και πριν. Από αυτά τα λίγα που έχω καταλάβει και από αυτά που έχω ακούσει. Δε γνώριζα ότι αυτό είναι αρμοδιότητα του διευθυντή.

1.10 Εγώ πάντως όταν έχω κάποιο πολίτη ο οποίος χρειάζεται κάποια πληροφορία τον παραπέμπω στη διεύθυνση του σχολείου. Φαντάζομαι ότι ενημερώνεται.

2.1. Για τις εγγραφές, τα δικαιολογητικά πράγματι τα παίρνει ο διευθυντής. Δικαιολογητικά απουσιών και τέτοια πράγματα τα παίρνουμε πρώτα εμείς και μετά τα δίνουμε στο διευθυντή.

2.2 Όσον αφορά την τήρηση της αλληλογραφίας του σχολείου, επειδή είναι ηλεκτρονική την είχα αναλάβει εγώ. Την είχαμε αναλάβει δηλαδή από κοινού με τη διεύθυνση. Δεν ήταν εξολοκλήρου δική μου ευθύνη. Βιβλία και έντυπα νομίζω ότι τα είχε αναλάβει η διεύθυνση.

2.3. Όσον αφορά την προσωπική μου εμπειρία, συνέταξα το ωρολόγιο πρόγραμμα, το έδειξα στη διευθύντρια, αυτό έκανα και με παλιότερες διευθύνσεις, και το δέχτηκε. Βέβαια το πρόγραμμα συντασσόταν μέσω κάποιων οδηγιών που είχα. Πρώτα μου έλεγαν που έχω τετράωρο, πεντάωρο, εξάωρο και μετά εγώ προσάρμοζα τα μαθήματα.

2.4. Ακριβώς έτσι γίνεται.

2.5. Μέχρι και πέρυσι, νομίζω ότι στο μητρώο τις ανανεώσεις των εγγραφών των μαθητών τις γράφαμε εμείς. Φέτος το έχει αναλάβει ο υποδιευθυντής. Αν και είναι εξαθέσιο. Το έχει αναλάβει ο εκπαιδευτικός που είναι αντικαταστάτης σε περίπτωση απουσίας του διευθυντή.

2.6. Νομίζω ότι η διευθύντρια πράγματι το κάνει αυτό.

3.1 Δε νομίζω ότι το κάνουν όλοι οι διευθυντές αυτό. Μερικοί πράγματι παραμένουν όλες τις εργάσιμες ώρες, στην πλειοψηφία τους θα έλεγα, αλλά υπάρχουν και μερικοί διευθυντές που δεν το κάνουν. Στην περίπτωσή μας εδώ, η διευθύντρια παραμένει μέχρι το τέλος του προγράμματος, όλες τις εργάσιμες ώρες και είναι πράγματι υπεύθυνη και για τη λειτουργία του σχολείου και για το συντονισμό της σχολικής ζωής.

3.2 Είχαμε κάνει μια συνάντηση με τη σχολική επιτροπή. Το θέμα βέβαια ήταν το βάνημο του σχολείου. Το θυμήθηκα εκπρόθεσμα αλλά αξίζει να το σημειώσω.

Εδώ δεν ανέλαβε ο Δήμος να το βάλει αλλά οι γονείς. Σε εκείνη τη συνέλευση γνώρισα τη Σχολική Επιτροπή. Από εκεί και πέρα, όσον αφορά το έργο της σχολικής επιτροπής, φέτος είδα ότι έγιναν κάποια πράγματα τα οποία πέρυσι ή πρόπερσι δεν είχαν γίνει. Ανέφερα το συναγερμό του σχολείου, βάλαμε aircondition στα γραφεία. Υπάρχει και ένας προτζέκτορας φέτος, ο οποίος δεν υπήρχε πέρυσι και ούτε συζήτηση να υπάρξει. Φέτος φάνηκε ότι η Σχολική Επιτροπή κάνει περισσότερο έργο. Μάλλον έχει να κάνει με τη φετινή αλλαγή της διεύθυνσης στο σχολείο μας.

3.3 Είναι υπεύθυνη η διευθύντρια, η οποία έχει ορίσει κάποια εργαζόμενη να καθαρίζει αυτούς τους χώρους. Μετά τη διευθύντρια και οι εκπαιδευτικοί είμαστε υπεύθυνοι για όλα αυτά, την προστασία της υγείας και της ασφάλειας των μαθητών.

3.4 Ναι, το γνωρίζω ότι είναι οι διδάσκοντες και ο διευθυντής για την τήρηση της πειθαρχίας.

3.5 Νομίζω ότι η ενημέρωση στο διευθυντή Εκπαίδευσης γίνεται έγκαιρα. Από εκεί και πέρα τι γίνεται δε μπορώ να το γνωρίζω. Γιατί συνήθως οι ελλείψεις δεν καλύπτονται έγκαιρα. Στην αρχή φέτος είχαμε ένα πρόβλημα με το ολοήμερο. Είχαμε κενό στο ολοήμερο σχολείο.

4.1 Νομίζω ότι το κλίμα είναι πάρα πολύ καλό ανάμεσά μας. Δεν έχω παρατηρήσει μη δημοκρατική συμπεριφορά από κάποιο συνάδελφο. Νομίζω ότι όλα τα προβλήματα και τα θέματα λύνονται μεταξύ μας. Φυσικά και ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για ένα τέτοιο κλίμα και νομίζω ότι δεν είναι απλά υπεύθυνος, νομίζω πως έχει κάποια επιρροή. Νομίζω ότι φέτος η επιρροή της διευθύντριας ήταν θετική.

4.2 Το αν συμμετέχει στα επιμορφωτικά προγράμματα η διεύθυνση δεν το ξέρω. Αλλά ότι έχουμε ενημερωθεί γι' αυτά, έχουμε ενημερωθεί.

4.3 Εμείς εδώ είμαστε εξαθέσιο σχολείο και συστεγαζόμαστε με ένα δωδεκαθέσιο. Η κατανομή των μαθητών σε τάξεις γίνεται σε συνεργασία με το συστεγαζόμενο σχολείο. Φροντίζουμε τα δύο τμήματα του διπλανού σχολείου να έχει το καθένα ίσους μαθητές με το δικό μας τμήμα.

4.4 Σ' αυτό συντελούμε όλοι, στο να είναι το κλίμα φιλικό, παιδαγωγικό κλίμα μεταξύ μαθητών και διδασκόντων. Η διευθύντρια έχει πάρει κάποιες ώρες στις τάξεις. Οπότε νομίζω ότι αφού έστω και κάποιες ώρες γνωρίζει τα τμήματα από τη διδακτική διαδικασία συντελεί και στη διαμόρφωση ενός φιλικού παιδαγωγικού κλίματος.

5.1 Δεν έχω νιώσει τέτοια καθοδήγηση. Το σχολείο βέβαια το θεωρώ ανοιχτό στην κοινωνία. Δεν υπήρξε κάποιος που να αρνήθηκε τη συζήτηση με τους γονείς. Ίσα ίσα, την επιδιώκουμε κιόλας.

5.2 Δεν ένιωσα ότι υπήρξε καθοδήγηση χωρίς να τη ζητήσω. Αν ζητηθεί, νομίζω ότι υπάρχει βοήθεια. Απλώς επειδή μιλάμε εδώ για πρωτοβουλίες, δεν έχω δει πρωτοβουλίες, αυτό λέω.

5.3 Σήμερα ας πούμε, μας δόθηκε μία φόρμα από τη διευθύντρια που είναι από τη Σχολική Σύμβουλο για να αναλάβουμε, αν θέλουμε, κάποια προγράμματα, καινοτομίες για την επόμενη σχολική χρονιά. Νομίζω πως αυτό είναι ένα παράδειγμα συνεργασίας της διεύθυνσης με τη Σχολική Σύμβουλο.

6.1 Όπως είπα και πριν, βοήθεια στο έργο μου αν τη ζητήσω, την έχω. Νομίζω ότι υπάρχει συνεργασία της διευθύντριας και των συναδέλφων. Ισότιμα, συζητάμε, δεν υπάρχει δηλαδή το αποφασίζουμε και διατάζουμε. Πράγματι, διατηρείται η συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, έχω δει να λύνονται αντιθέσεις που μπορεί να υπήρχαν.

Δε θυμάμαι κάτι συγκεκριμένο, αλλά έχω στο μυαλό μου εικόνες διαφωνιών όπου η διευθύντρια προσπαθούσε να αμβλύνει τις αντιθέσεις.

6.2 Είμαστε Δημοτικό Σχολείο και νομίζω ότι προσπαθούμε να κατανοούμε τις ανάγκες των μαθητών, αλλά δε θεωρώ ότι γίνεται μέσα σε κλίμα συζήτησης με τους μαθητές. Η οργάνωση της σχολικής ζωής δε γίνεται σε συνεννόηση με τους μαθητές αλλά σε συνεννόηση με τους συναδέλφους.

7.1 Δεν έχω νιώσει έλεγχο στο διδακτικό μου έργο. Δε νομίζω ότι συμβαίνει αυτό. Όχι, δε νομίζω ότι ελέγχει ο διευθυντής την πορεία των εργασιών, ούτε νιώθω ότι μας κατευθύνει στο δικό μας έργο.

7.2. Δεν ξέρω αν τις συντάσσει ή όχι. Φαντάζομαι ότι θα το κάνει. Δεν ελέγχω δηλαδή τις αρμοδιότητες της διευθύντριας, οπότε δε μπορώ να ξέρω αν το κάνει ή οτιδήποτε.

8.1 Νομίζω είναι κάτι το οποίο είναι αυτονόητο.

8.2 Έχουμε κάνει τέτοιες επισκέψεις. Το αν ενημερώνεται ο Σχολικός Σύμβουλος και ο Διευθυντής Εκπαίδευσης δε μπορώ να το γνωρίζω. Φαντάζομαι ότι ενημερώνεται. Στην τελευταία μας επίσκεψη στο Αττικό Πάρκο, είχα πάρει τα στοιχεία των λεωφορείων γιατί μας τα ζητούσε η Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας, οπότε πιστεύω πως η διευθύντρια ενημερώνει κανονικά.

8.3 Δεν έχω δει να καλεί ο διευθυντής γονείς ή κηδεμόνες για ενημέρωση. Αυτή είναι μια αρμοδιότητα που την έχουμε εμείς. Αν έχει προσκληθεί κάποιος γονέας από τη διεύθυνση είναι γιατί υπήρξε κάποιο πρόβλημα συμπεριφοράς ή κάποιο πρόβλημα άλλο.

9.1 Νομίζω και οι εκπαιδευτικοί. Όλοι έχουμε κάποιο όραμα για την πορεία του σχολείου. Φαντάζομαι και η διευθύντρια έχει το δικό της όραμα για την πορεία του σχολείου. Καθένας μπορεί να το φαντάζεται με τους δικούς του όρους, αλλά νομίζω ότι όλοι έχουμε ένα θετικό στόχο, τη συνεχή βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου, την οργάνωση της σχολικής ζωής, να είναι πάντοτε προς το καλύτερο.

9.2 Θα έπρεπε να είναι εμπνευστής καινοτομιών. Δε γίνονται καινοτομίες. Δεν ξέρω αν είναι ευθύνη των διευθυντών, αλλά να πω την αλήθεια ότι ούτε και εγώ είχα τη διάθεση φέτος να συμμετάσχω σε τέτοιου είδους πράγματα. Οπότε, ακόμα και αν υπήρξε μια τέτοια διάθεση από τη διευθύντρια, ενδεχομένως να μην την κατάλαβα.

9.3 Εδώ είναι δύσκολο να αξιοποιήσουμε εμείς τις κλίσεις των μαθητών μας. Νομίζω ούτε και οι δικές μας κλίσεις αξιοποιούνται ούτε από το διευθυντή, ούτε από το σχολείο γενικότερα και από το εκπαιδευτικό σύστημα γενικότερα θα έλεγα. Θα έπρεπε, αλλά δε συμβαίνει, όχι δε συμβαίνει.

9.4 Πρέπει να το κάνει. Είναι βασική αρμοδιότητα του διευθυντή αυτή. Νομίζω ότι φέτος είχαμε πολύ καλή ισορροπία.

9.5 Ναι, έγινε Σύλλογος Διδασκόντων στην αρχή της χρονιάς, έγινε κατανομή εξωδιδασκικών εργασιών, για τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, για τη βιβλιοθήκη του σχολείου, για το φαρμακείο. Δεν ξέρω αν έγινε με βάση τις ιδιαιτερότητές μας και τις δυνατότητές μας, γιατί μία νέα διεύθυνση, η οποία μας γνώριζε μόνο μερικές μέρες, είναι πολύ δύσκολο να αξιοποιήσει εξ αρχής τις δυνατότητές μας. Από εκεί και πέρα, ο λόγος που ανέλαβα εγώ τα ηλεκτρονικά και το mail του σχολείου, είναι γιατί φάνηκε ότι μου αρέσει αυτό το πράγμα και έχω μία κλίση τέλος πάντων σ' αυτό.

Κατάταξη Καρτελών: 4, 5, 3, 1, 8, 9, 6, 2, 7.

Κατάταξη Ρόλων Διευθυντή: Δάσκαλος, Υπεύθυνος Τήρησης Νομικού Πλαισίου, Ηγέτης, Εμπνευστής, Καθοδηγητής, Εκπρόσωπος του Σχολείου, Γραμματέας, Επόπτης, Αξιολογητής

Έβαλα πρώτο το δάσκαλο γιατί η αρμοδιότητά του είναι να είναι διευθυντής ενός σχολείου. Πρέπει πρώτα να είναι δάσκαλος, αλλιώς δε μπορεί να καταλάβει ούτε τις ανάγκες του εκπαιδευτικού έργου ούτε τις ανάγκες του εκπαιδευτικού, ούτε τις ανάγκες του μαθητή. Γι' αυτό πιστεύω πως πρώτα πρέπει να είναι δάσκαλος. Τελευταίο έβαλα αξιολογητής γιατί ούτως ή άλλως στο τέλος γίνεται η αξιολόγηση και νομίζω ότι αν δεν έχει όλα τα προηγούμενα, δεν θα είναι και καλός αξιολογητής.

Δάσκαλος Α2

Φύλο: Άνδρας

Ηλικία: 27 ετών

Σπουδές: Π.Τ.Δ.Ε.

Εργασιακή εμπειρία: 4 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εργασιακή εμπειρία στην Εκπαίδευση: 4 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εμπειρία στη Διοίκηση: -

Το σχολείο που βρίσκομαι τώρα είναι ένα εξαθέσιο σχολείο, λειτουργεί ως ολόημερο, δεν βρίσκεται στα νέα προγράμματα σπουδών, δεν είναι δηλαδή πιλοτικό το πρόγραμμά του, ούτε όσον αφορά το περιεχόμενο, ούτε όσον αφορά το ωράριο του σχολείου. Βρίσκεται στην περιοχή της Ανατολικής Αττικής και μία ιδιαιτερότητα που παρουσιάζει είναι ότι πρώτον είναι συστεγαζόμενο με ένα άλλο δημοτικό σχολείο και δεύτερον ότι φιλοξενεί μεγάλο ποσοστό αλλοδαπών. Αυτά είναι τα δύο κύρια χαρακτηριστικά του σχολείου. Κοινωνικοοικονομικά είναι σε χαμηλό επίπεδο, έχουμε δυσκολίες και στις οικογένειες και στα ίδια τα παιδιά. Το οικονομικό επηρεάζει το μορφωτικό και το μορφωτικό το οικονομικό, μάλλον συνδέονται και τα δύο. Στο σχολείο αυτό εργάζομαι δύο χρόνια. Ιδιαίτερα προβλήματα δεν μου έχουν προκύψει στο συγκεκριμένο σχολείο. Ήταν ομαλή η κατάσταση. Και με τα παιδιά και με τους συναδέλφους και οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι πάρα πολύ καλές. Και με τους γονείς και με το δήμο είναι καλές.

Ναι έχω ας πούμε αυτή τη χρονιά, κάθε χρονιά κάνουμε σύλλογο διδασκόντων και εκεί μοιράζονται κάποιες αρμοδιότητες, εγώ αυτή τη σχολική χρονιά που διανύουμε τώρα ήμουν υπεύθυνος της βιβλιοθήκης. Είχα την ευθύνη να βρίσκω τα βιβλία διαθέσιμα, να τηρώ τους κανονισμούς, να υπενθυμίζω στα παιδιά ή στους συναδέλφους ποια είναι η διαδικασία που πρέπει να δανείζονται οι μαθητές. Αυτό ήταν το πόστο μου.

Με το δήμο συνεργάζεται το σχολείο, μάλιστα είχαν κάνει και ένα σχολικό συμβούλιο, συμβούλιο που συμμετέχουν δήμος, δάσκαλοι και γονείς. Υπάρχει συνεργασία. Πρώτα πρώτα ο δήμος διαθέτει ένα λεωφορείο για τα παιδιά που μένουν σε απομακρυσμένες περιοχές και τα φέρνει σχολείο. Πέρα από τη σύμβαση που έχει κάνει το σχολείο με το δήμο για τη μεταφορά, ο δήμος έχει προσπαθήσει να βάλει ένα έξτρα λεωφορείο. Αυτή είναι ας πούμε μία σημαντική βοήθεια. Άλλη βοήθεια ίσως το ότι ο δήμος, δεν ξέρω καλά τα πράγματα, αλλά είναι ο διαμεσολαβητής του σχολείου και του αεροδρομίου. Δηλαδή παίρνει κάποια λεφτά από το αεροδρόμιο και ο δήμος διαμεσολαβεί για το πώς πρέπει να μοιραστούν τα λεφτά, τι πρέπει να αγοράσουμε κτλ.

1.1 Ναι κανένα πρόβλημα εδώ (σχετικά με την εφαρμογή νόμων και εγκυκλίων από την πλευρά του διευθυντή). Κανονικά υλοποιούνται οι αποφάσεις.

1.2 Στην περίπτωση αυτή δεν ξέρω γιατί δεν ήμουν νεοδιόριστος ή αναπληρωτής ή ωρομίσθιος. Και δεν είχαμε και στο σχολείο κάποιον, ίσως να είχαμε τους εκπαιδευτικούς δεύτερης ξένης γλώσσας, δεν ξέρω κάτι μεταξύ τους αν έγινε, αλλά δεν έχει πέσει κάτι στην αντίληψή μου. (σχετικά με τη χορήγηση κανονιστικού πλαισίου σε εκπαιδευτικούς από το διευθυντή).

1.3. Ναι γίνεται πρόσκληση των μελών και κοινοποιείται στον πίνακα που είναι στο γραφείο των εκπαιδευτικών, δηλαδή ανακοίνωση του πότε θα γίνει ο σύλλογος. Προεδρεύει ο διευθυντής ή διευθύντρια συγκεκριμένα. Τα θέματα τα εισηγείται ο ίδιος, αλλά έχω δει ότι μπορεί να βάλει κάποιο θέμα και άλλος εκπαιδευτικός εκείνη

την ώρα, χωρίς να έχει υπάρξει από πριν στο πρόγραμμα. Μπορεί να εισηγηθεί ο εκπαιδευτικός κάποιο θέμα.

1.4. Σε περίπτωση απουσίας συνηθίζεται συνήθως με απόφαση του συλλόγου διδασκόντων αν θυμάμαι καλά, στην ουσία μοιράζουμε τα παιδιά στις άλλες τάξεις. Δεν τροποποιείται δηλαδή το πρόγραμμα, ούτε κάποιος δάσκαλος που έχει κενό μπαίνει σε μία άλλη τάξη που λείπει ένας συνάδελφος. Το πιο σύνηθες είναι να μοιράζουμε τα παιδιά στις άλλες τάξεις όταν απουσιάζει ένας εκπαιδευτικός.

1.5. Ναι υπάρχουν οδηγίες όσον αφορά το διοικητικό κομμάτι, τα ωράριά μας, τις εφημερίες μας, όχι όσον αφορά το μάθημα.

1.6. Προσωπικά δεν έχω κάποια εμπειρία από συστάσεις, αλλά νομίζω ότι μένει εκεί το πράγμα. Μέχρι εκεί που έχω καταλάβει, οι συνάδελφοι κατανοούν μία σύσταση που τους έχει γίνει και μένει εκεί το πράγμα. Δεν έχω δει κάτι παραπέρα, ούτε στο σύλλογο διδασκόντων έχει αναφερθεί κάτι.

1.7. Οι εκπαιδευτικοί ενημερώνουν σε περίπτωση απουσίας. Έχει τύχει εγώ να μάθω για κάποιο εκπαιδευτικό που λείπει στο πρώτο διάλλειμα της ημέρας, να μην το έχω καταλάβει. Δεν συμβαίνει πάντα δηλαδή, τις περισσότερες φορές οι εκπαιδευτικοί ενημερώνουν ότι θα λείπω την τάδε μέρα.

1.8. Ναι θεωρώ ότι εφαρμόζει τις ισχύουσες διατάξεις για τη φοίτηση των μαθητών στο σχολείο. Δεν έχω αυτή τη ματιά πάνω στο διευθυντή, δηλαδή όσον αφορά τα παιδιά που είναι εγγεγραμμένα στην τάξη μου μπορώ να το παρακολουθήσω. Θα σου πω πράγματα που πέφτουν στο μάτι μου, οπότε το ναι σημαίνει δεν ξέρω, δεν απαντώ ίσως. Δεν υπήρξα μάρτυρας και γι' αυτό το ναι με ερωτηματικό γιατί ουσιαστικά δεν μπορώ να σου πω, δεν έχει πέσει στην αντίληψή μου κάτι.

1.9. Ούτε αυτό το ξέρω (σχετικά με τις εγγραφές μαθητών αδήλων στα δειγματολόγια και τις κείμενες διατάξεις που εφαρμόζει ο διευθυντής). Και σε αυτό νομίζω ότι ναι, δεν νομίζω ότι υπήρξε περίπτωση αδήλου παιδιού. Δεν έχω τέτοια περίπτωση.

1.10. -

2.1 Δεν το παρακολουθώ αυτό το πράγμα με τα δικαιολογητικά, δεν μου έχει τύχει. Φαντάζομαι πως ισχύει, δεν έχει δημιουργηθεί κάποιο θέμα, να έχει χαθεί κάποιο δικαιολογητικό, δεν έχει γίνει κάτι μέσα στις χρονιές.

2.2 Σε αυτό μπορώ να πω ότι σε συνεργασία με το δάσκαλο που είναι υπεύθυνος για την αλληλογραφία ή τους εκπαιδευτικούς, υποδιευθυντή δεν έχουμε στο σχολείο, διεκπεραιώνεται η αλληλογραφία.

2.3 Ναι όντως συμβαίνει αυτό υπάρχει συνεργασία (σχετικά με την σύνταξη του ωρολόγιου προγράμματος). Κάνουμε εμείς την πρότασή μας για το πρόγραμμα στην αρχή της χρονιάς, το επιβεβαιώνει, μπορεί να χρειαστεί κάτι να αλλάξουμε γιατί καμία φορά ευθύνεται και η κατάσταση με τις ειδικότητες, οι οποίοι έρχονται αργότερα στο σχολείο, αλλά υπάρχει μία πάρα πολύ καλή συνεργασία στο πρόγραμμα.

2.4 Και αυτό ισχύει και αυτό συμβαίνει (σχετικά με τους τίτλους σπουδών). Υπογράφει τους τίτλους σπουδών, υπογράφουμε εμείς ως συνυπεύθυνοι, ελέγχουμε τις βαθμολογίες.

2.5 Προφανώς, αυτοί που προβιβάζονται, ανανεώνονται οι εγγραφές. Δεν το ξέρω, δεν έχω παρακολουθήσει τα βιβλία τα συγκεκριμένα που γίνεται αυτό.

2.6. Ναι και αυτό θεωρώ ότι γίνεται κανονικά (σχετικά με μετεγγραφές μαθητών). Δεν έχει πέσει στην αντίληψή μου κάτι.

3.1. Ναι από το πρωί ως πούμε, το μεσημέρι. Όπου έχει υπάρξει ένα θέμα είναι εκεί το επιλύει, ομαλά τα πράγματα.

3.2 Ναι και αυτό γίνεται. Κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιά εποπτικά μέσα που θα χρειαστούν, οποιοσδήποτε εκπαιδευτικός που θα χρειαστεί κάτι το γράφει το σημειώνει και υπάρχει μία πάρα πολύ καλή διάθεση για εξυπηρέτηση. Προσωπικά εγώ δύο, τρία πράγματα που χρειάστηκα τα έχουμε προμηθευτεί με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, και με βοήθεια δήμου, έχουνε γίνει.

3.3 Και σε αυτό νομίζω είναι υπεύθυνος και όντως είναι. Και για την καθαριότητα, αισθητική των χώρων, βάφτηκαν οι τάξεις, μια χαρά.

3.4 Ναι είναι υπεύθυνος, συνεργάζεται κιόλας (σχετικά με θέματα πειθαρχίας μαθητών). Δεν έχει χρειαστεί και εγώ συγκεκριμένα να στείλω κάποιο παιδί, να υπάρξει κάποιο θέμα πειθαρχίας και να χρειαστεί να το διευθετήσουμε.

3.5 Ναι έφυγε μία εκπαιδευτικός, που έφυγε με άδεια εγκυμοσύνης, ήρθε αμέσως η επόμενη, μία χαρά όλα.

4.1 Υπάρχει ένα κλίμα γενικότερο δημοκρατικής συμπεριφοράς, τηρούνται οι κανόνες, δεν είναι δηλαδή το κλίμα σφιχτό.

4.2 Την ευθύνη δεν την έχει για όλα τα επιμορφωτικά προγράμματα, όσα γίνονται στο σχολείο. Υπάρχει μία ενημέρωση για τα επιμορφωτικά προγράμματα, με τις εγκυκλίους που έρχονται.

4.3 Τα περισσότερα τμήματα είναι έτοιμα βέβαια, αλλά όσον αφορά τα τμήματα της πρώτης εδώ έχουμε την περίπτωση του συστεγαζόμενου. Νομίζω από ότι έχει πέσει στην αντίληψή μου τα κριτήρια είναι λίγο αυτά, δηλαδή μην πέσουν όλοι μαζί οι αλλοδαποί και γίνει ένα τμήμα αλλοδαπών, μοιράζονται με αυτό το κριτήριο και η συγκρότηση δεν είναι αυτόνομη, γίνεται μαζί με τους δασκάλους της πρώτης.

4.4 Φιλικού κλίματος είναι λίγο σχετικό. Παιδαγωγικού ναι, φιλικού πώς να το προσδιορίσω, υπάρχουνε κάποια όρια δασκάλου και μαθητή. Τα περνάει αυτά η διεύθυνση και εμείς ως εκπαιδευτικοί. Παιδαγωγικού ναι, φιλικού δεν θα το έλεγα.

5.1 Δεν μπορώ να σκεφτώ κάτι για υψηλούς στόχους και σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία. Ότι το καλύτερο γίνεται νομίζω.

5.2 Ναι αυτό είναι αλήθεια, θα είναι οδηγός και μάλιστα παίρνει πρωτοβουλίες με την έννοια ότι μπορεί ως πούμε ένα παιδί να πάει διακριτικά στο χώρο της διεύθυντριας, να εξηγήσει ένα πρόβλημα που έχει ή ο δάσκαλος. Υπάρχει αυτό το κλίμα και αυτός ο χαρακτήρας. Παίρνει και η ίδια πρωτοβουλία καμιά φορά, δηλαδή να μιλήσει σε κάποιο παιδί, να του εξηγήσει.

5.3 Είχαμε αυτή τη χρονιά βασικά αλλαγές των σχολικών συμβούλων και δεν είχαμε κάποια επιμορφωτικά σεμινάρια, όπως συνηθίζουν να κάνουν οι σύμβουλοι στα νέα παιδιά. Σε σχέση δηλαδή με άλλους που έχουν εδώ τρία, τέσσερα χρόνια υπηρεσίας, εγώ θεωρούμε νέος. Δεν έχει γίνει κάτι γιατί μέχρι να έρθουν οι σχολικοί σύμβουλοι στα γραφεία μετά στα σχολεία δεν έχει γίνει κάτι ως προς αυτόν τον τομέα. Έχει έρθει όμως σχολικός σύμβουλος, μίλησε με τη διεύθυντρια και έχει φτιαχτεί το κλίμα για συνεργασία στα επόμενα χρόνια.

6.1 Ναι υπάρχει αυτό το πνεύμα, βέβαια κατά την άποψή μου αυτό πρέπει να ξεκινάει και από τους εκπαιδευτικούς. Για να φανεί δηλαδή εάν ένας άνθρωπος έχει τέτοιο πνεύμα πρέπει να υπάρχει και ο δάσκαλος που θα ξεκινήσει να κάνει κάτι καινοτόμο, μία πρωτοβουλία για να τον ενθαρρύνει και ο διευθυντής. Προσωπικά όταν είχα ζητήσει κάτι για μία εργασία σχετικά με την τάξη, πάνω δηλαδή στο διδακτικό, ναι

υπήρξε ενθάρρυνση. Μιλάω σχετικά με το μείζον πρόγραμμα επιμόρφωσης. Και θετικά κίνητρα, είναι πολύ σημαντικό η ενημέρωση, όταν γίνεται ένα σεμινάριο να σε ενημερώνει ο διευθυντής, να ξέρεις κάποια πράγματα, τώρα ας πούμε τελευταία είχε γίνει με το θέμα των υπολογιστών, όσον αφορά την εγκύκλιο για την πιστοποίηση. Υπάρχει ενθάρρυνση.

6.2 Δεν μπορεί να πάει το μυαλό μου σε κάτι, δεν έχουμε οργανωμένες μαθητικές κοινότητες. Δεν έχει πάει δηλαδή ομάδα μαθητών να διεκδικήσει κάτι ή να συνεργαστεί με τη διευθύντρια σε κάποιο κομμάτι. Οπότε δεν μπορώ να πω κάτι πάνω σε αυτό.

7.1 Δεν μπορώ να πω ότι αισθάνομαι αυτό το σφιχτό της αξιολόγησης, δεν γίνεται σε τέτοιο κλίμα ελέγχου και δεν έχει γίνει καν. Τώρα δεν ξέρω με το τέλος της χρονιάς επειδή έγινε αλλαγή διευθυντή, κάποια καθήκοντα δόθηκαν στην αρχή της χρονιάς, αλλά δεν έχει γίνει κάτι σε τέτοιο κλίμα. Δεν υπάρχει με την έννοια της αξιολόγησης με την αυστηρή έννοια, ούτε καν αξιολόγηση δεν μπορώ να πω ότι υπάρχει κάτι τέτοιο. Χαλαρό θα το χαρακτήριζα. Όσον αφορά το εκπαιδευτικό κομμάτι δεν είναι και μέσα στα καθήκοντα του διευθυντή, όσον αφορά τώρα τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις, των ωραρίων θα γίνει μία σύσταση ας πούμε, αλλά όχι να διαβαστεί αξιολόγηση και να σου πει ότι δεν εκπλήρωσες στόχους. Δεν υπάρχει αυτού του είδους η αξιολόγηση, μπορεί να σου πει κατά τη διάρκεια της χρονιάς ας πούμε ότι δεν πας καλά ή ότι αυτό δεν το κάνεις καλά. Προσωπικά δεν έχω γνωρίσει κάτι τέτοιο.

7.2 Ούτε αυτό το ξέρω, δηλαδή δεν έχω πάρει καμία αξιολογική έκθεση.

8.1 Φαντάζομαι το δήμο, το σύλλογο γονέων. Φαντάζομαι να το εκπροσωπεί στις εκδηλώσεις.

8.2 Το γραφείο πάντως ενημερώνεται για τις επισκέψεις που πραγματοποιούνται από το σχολείο. Το γραφείο εκπαίδευσης, η Διεύθυνση δηλαδή. Ίσως σε ημερήσιες επισκέψεις να ενημερώνεται και ο σύμβουλος. Αυτό δεν το ξέρω. Για την Διεύθυνση το ξέρω σίγουρα ότι παίρνουμε άδεια. Από όσο ξέρω γραπτώς με χαρτιά γίνεται η ενημέρωση.

8.3.Ναι έχουμε ένα σύστημα, πραγματοποιούμε παιδαγωγικές συναντήσεις. Σε αυτές που έχω κάνει εγώ με την τάξη μου η διευθύντρια δεν έχει εμπλακεί, ούτε της έχει γίνει πρόσκληση, αλλά επειδή είχε ένα μάθημα συγκεκριμένα πήγαν κάποιοι γονείς και τη ρωτήσανε για το μάθημα το οποίο έκανε στην τάξη. Μόνο σε αυτό το πλαίσιο.

9.1. Αυτό που διαισθάνομαι εγώ είναι ότι έχει στο μυαλό της κάποια στάνταρ για το πώς πρέπει να είναι ένα σχολείο.

9.2. Εμπνευστής καινοτομιών όσον αφορά στην εμφάνιση του σχολείου υπάρχει αυτό. Τονίζει συνεχώς να είναι ένα καθαρό σχολείο, να βαφτούν οι τάξεις, να καθαριστούν οι κουρτίνες. Υπάρχει ένα θέμα με την καθαριότητα το οποίο είναι πολύ βασικό. Τώρα καινοτομίες όσον αφορά παιδαγωγικά πράγματα εμπνευστής δεν θα το έλεγα. Δεν έχει πέσει στην αντίληψή μου κάτι τέτοιο.

9.3. Με την ερώτηση στην αρχή ποιος ξέρει τι προκειμένου να διευκολυνθεί το έργο του σχολείου νομίζω ότι αξιοποιούνται οι κλίσεις των συναδέλφων. Αν κάποιος για παράδειγμα γνωρίζει καλά από υπολογιστές αναλαμβάνει αυτό τον τομέα. Σε αυτό το επίπεδο. Ή ας πούμε αν κάποιος συνάδελφος έχει μία παραπάνω εμπειρία, γίνεται ο υπεύθυνος να οργανώσει μία εκδρομή, να συνοδεύσει κάποια παιδιά. Αν είναι αυτό εντάξει. Νομίζω ότι μάλλον δεν είναι αυτό ιδιαίτερη κλίση, αλλά δεν έχω κάτι άλλο.

9.4. Ναι υπάρχει ένας εξισορροπητικός χαρακτήρας, αν αντιληφθούμε ότι δεν έχουν συμβεί ακραία πράγματα στο σχολείο και δεν έχουμε δει πολύ έντονα περιστατικά θεωρώ ότι βοηθάει. Είναι όμως και μία αμφίδρομη σχέση των εκπαιδευτικών, αλλά όσον αφορά το κομμάτι της διεύθυνσης, η διευθύντρια το έχει αυτό, εξισορροπεί καταστάσεις από μέρους της.

9.5 Αυτό ταιριάζει λίγο με το από πάνω που είπα και με κάποιο προηγούμενο, δηλαδή ανάλογα με τις δυνατότητες του καθενός του δίνονται και ανάλογα καθήκοντα. Αν θυμάμαι καλά γίνεται με τη μορφή της ερώτησης, ποιος θα μπορούσε να αναλάβει αυτό το κομμάτι, ή το άλλο, την αλληλογραφία ή τη βιβλιοθήκη. Και επιλεκτικά κάποιοι εκπαιδευτικοί ανάλογα με τις δυνατότητές τους, αναλαμβάνουν το συγκεκριμένο καθήκον ή αρμοδιότητα. Τώρα κάποια παραπάνω αξιοποίηση, ψάξιμο στις κλίσεις του καθενός, όχι δεν υπάρχει κάτι τέτοιο. Γίνεται έτσι σε ένα επίπεδο πώς να το πω χαλαρό, συζήτησης και ερωταπαντήσεων.

Κατάταξη Καρτελών: 1, 6, 9, 5, 4, 7, 3, 2, 8.

Κατάταξη Ρόλων Διευθυντή: Ηγέτης, Καθοδηγητής, Εμπνευστής, Υπεύθυνος Τήρησης Νομικού Πλαισίου, Δάσκαλος, Επόπτης, Εκπρόσωπος Σχολείου, Γραμματέας, Αξιολογητής.

Δασκάλα Α3

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 30 ετών

Σπουδές: Π.Τ.Δ.Ε., Π.Μ.Σ. «Διαχείριση κρίσεων, μαζικών καταστροφών και επειγουσών καταστάσεων».

Εργασιακή εμπειρία: 8 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εργασιακή εμπειρία στην Εκπαίδευση: 8 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εμπειρία στη Διοίκηση: -

Το σχολείο στο οποίο εργάζομαι τώρα είναι εξαθέσιο. Συστεγάζεται με ένα μεγαλύτερο σχολείο και ο αριθμός των μαθητών μας δεν είναι πολύ μεγάλος. Υπάρχουν αρκετοί αλλοδαποί μαθητές και θα έλεγα ότι και το οικονομικό επίπεδο είναι αρκετά χαμηλό των γονιών. Γενικότερα και το επίπεδο το γνωστικό της τάξης είναι χαμηλό. Στο σχολείο αυτό εργάζομαι 7 μήνες. Νομίζω ότι κύλησαν ομαλά αυτοί οι εφτά μήνες που είμαι σ' αυτό το σχολείο.

Δεν αναλαμβάνω πολλές εξωδιδασκτικές αρμοδιότητες, αλλά αρμοδιότητες όπως είναι η οργάνωση μιας εκδρομής, κάτι που μπορεί να προκύψει μέσα στην καθημερινότητα της δουλειάς, να βοηθήσω κάποιον εκπαιδευτικό ή τη διευθύντρια.

Με το Δήμο υπάρχει συνεργασία, νομίζω όσον αφορά την καθαριότητα και τα κάγκελα του σχολείου της αυλής που είχαν καταστραφεί αρκετές φορές. Στέλνουν υπαλλήλους για να διορθώσουν κάποιες βλάβες. Νομίζω ναι, με τη διευθύντρια υπάρχει μεγαλύτερη επικοινωνία και συνεργασία.

1.1 Ναι, ο διευθυντής αναλαμβάνει όλα τα παραπάνω και υλοποιεί τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων φυσικά, γιατί θα πρέπει όλοι μαζί να αποφασίσουν για τη σχολική μονάδα.

1.2 Ενημέρωση γενικά με τις εγκυκλίους που έρχονται στο σχολείο ενημερωνόμαστε όλοι. Δεν έχουμε αναπληρωτές στο συγκεκριμένο σχολείο αλλά ναι ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς. Γενικά σε όποιο σχολείο έχω βρεθεί, ο διευθυντής πάντα ενημερώνει.

1.3 Ναι, ο διευθυντής είναι εκείνος ο οποίος θα καλέσει τους εκπαιδευτικούς για να κάνουν ένα σύλλογο, ποια θέματα θα συζητήσουν και αν έχουν προβλήματα να λύσουν. Εκεί είτε ο υποδιευθυντής, ή κάποιος εκπαιδευτικός, συνήθως ο υποδιευθυντής του σχολείου αν υπάρχει, μιλάει μαζί με το διευθυντή και κρατάει πρακτικό.

1.4. Φυσικά ο διευθυντής είναι αυτός που θα φροντίσει να καλυφθούν οι διδακτικές ώρες σε περίπτωση απουσίας των εκπαιδευτικών. Στην περίπτωση που λείπουν αρκετοί εκπαιδευτικοί πιστεύω πως ο διευθυντής μπορεί να μπει και ο ίδιος σε μία τάξη για να μπορέσει να καλύψει τις διδακτικές ώρες. Στο σχολείο το δικό μας, έχω δει και να μπαίνει η διευθύντρια η ίδια μέσα σε τάξη για να κρατήσει τους μαθητές, έχω δει και άλλους συναδέλφους να κρατούν, χωρίς να χρειάζεται να το πει η διευθύντρια και από μόνοι τους πολλές φορές προσφέρονται. Μπορεί αν δεν υπάρχει άλλος τρόπος και εκπαιδευτικός που δεν είναι διαθέσιμος εκείνη τη στιγμή, μπορεί οι μαθητές να μοιραστούν στις τάξεις.

1.5. Δίνει κάποιες οδηγίες σε σχέση με τα καθήκοντα, ναι.

1.6. Ναι, αυτός είναι ο τρόπος, ο δρόμος με τον οποίο πρέπει να χειριστεί ένας διευθυντής μια τέτοια κατάσταση. Στο σχολείο που είμαι φέτος δεν έχει υπάρξει κάποιο τέτοιο ιδιαίτερο πρόβλημα. Συνήθως δίνονται συμβουλές, συστάσεις από τους διευθυντές, σπάνια θα κάνουν παρατηρήσεις μ' αυτή την έννοια δηλαδή.

1.7. Ναι, και αυτό ισχύει, πάντα οι διευθυντές ενημερώνονται για το λόγο απουσίας του διδακτικού προσωπικού. Υπάρχει κάποια αίτηση πάντα του εκπαιδευτικού για το λόγο για τον οποίο παίρνει άδεια που φαντάζομαι ότι συντρέχει λόγος. Ο διευθυντής στέλνει την αίτηση αυτή στο γραφείο πρωτοβάθμιας.

1.8. Ναι, και αυτό ισχύει. Και στο συγκεκριμένο σχολείο ειδικά δε νομίζω να έχουμε κάποιο παιδί το οποίο δε φοιτεί στην τάξη του για οποιοδήποτε λόγο. Αν κάποιος μαθητής κάνει αρκετές απουσίες, υποχρεούται ο διευθυντής να ενημερώσει.

1.9. Υπάρχουν μαθητές που είναι αδήλωτοι στα μητρώα ή στα δημοτολόγια; Όχι. Αυτό δεν το γνωρίζω. Δε μου έχει τύχει κάτι τέτοιο. Οπότε ο διευθυντής είναι υπεύθυνος και γι' αυτό.

1.10. Οποιοσδήποτε μπορεί να απευθυνθεί στη διευθύντρια του σχολείου και να ρωτήσει πράγματα.

2.1 Ναι, είναι υπεύθυνος για τη συγκέντρωση των δικαιολογητικών των μαθητών και πρέπει οι γονείς να προσκομίζουν όλα τα απαραίτητα έγγραφα.

2.2. Πρέπει να συνεργάζεται με τον εκπαιδευτικό που είναι υπεύθυνος για την αλληλογραφία και τα βιβλία.

2.3. Το ωρολόγιο πρόγραμμα βγαίνει πάντα από το διευθυντή σε συνεργασία βέβαια με τους διδάσκοντες.

2.4. Ναι, και αυτό ισχύει, όλους τους τίτλους τους υπογράφει ο διευθυντής, σφραγίδα του σχολείου και υπογραφή του υπεύθυνου εκπαιδευτικού.

2.5. Από τάξη σε τάξη δε χρειάζεται να κάνουν κάτι οι γονείς, τις κάνει ο διευθυντής.

2.6. Επίσης. Είναι υπεύθυνος και ο διευθυντής του σχολείου απ' το οποίο έρχεται ο μαθητής και ο διευθυντής του σχολείου στο οποίο θα φοιτήσει. Πρέπει να λαμβάνει υπόψη τον τόπο διαμονής, αν ανήκει δηλαδή σε αυτό το σχολείο και αν συνέβη κάτι στο προηγούμενο σχολείο που πρέπει να γνωρίζει.

3.1. Ναι. Ο διευθυντής είναι αυτός που θα έρθει νωρίτερα από όλους και είναι και αυτός που φεύγει αργότερα απ' όλους.

3.2. Ενημερώνει κανονικά το Σύλλογο των Διδασκόντων για τη σχολική επιτροπή, για τα χρήματα που έχει το σχολείο, τι εποπτικά μέσα μπορούν να αγοραστούν, για τις σχολικές εγκαταστάσεις και τα λοιπά.

3.3. Ισχύει και αυτό ότι ένα σχολείο θα πρέπει να είναι καθαρό ή οτιδήποτε άλλο για την ασφάλεια των μαθητών, είναι υπεύθυνος ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί γι' αυτό.

3.4. Και αυτό ισχύει. Αυτό επιτυγχάνεται με συμβουλές από το διευθυντή στους εκπαιδευτικούς και στους μαθητές.

3.5. Πρέπει να γίνεται γιατί ένα σχολείο δε μπορεί να μείνει χωρίς δάσκαλο σε μία τάξη. Πρέπει άμεσα λοιπόν, να ενημερώσει ο διευθυντής το διευθυντή Εκπαίδευσης.

4.1. Νομίζω ότι είναι πολύ σημαντικό ο διευθυντής να δημιουργεί ένα κλίμα συνεργασίας και ένα καλό κλίμα στο σχολείο, ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Φυσικά είναι και υπεύθυνος σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς όπως αναφέρεται να τηρούνται και οι κανόνες.

4.2. Σίγουρα ο διευθυντής είναι υπεύθυνος γι' αυτό. Φέτος για παράδειγμα είχαμε για τη σχολική βία.

4.3. Ο διευθυντής πρέπει να χωρίζει τους μαθητές σε τμήματα βλέποντας να μην υπάρξουν κοινωνικοί αποκλεισμοί, είτε είναι μαθητές αλλοδαποί, είτε οτιδήποτε άλλο υπάρχει να μπορέσουν να χωριστούν τα τμήματα με σωστό τρόπο. Φυσικά να είναι

μοιρασμένα ισομερώς και ως προς το φύλο. Δε μπορεί μία τάξη να έχει μόνο κορίτσια ή μόνο αγόρια.

4.4. Εδώ βέβαια θεωρώ ότι είναι θέμα περισσότερο των ίδιων των διδασκόντων να διαμορφώσουν ένα φιλικό κλίμα με τους μαθητές. Μπορεί βέβαια να βοηθήσει και ο διευθυντής σ' αυτό, γενικότερα στο κλίμα του σχολείου.

5.1. Σωστό. Δημοκρατικό σχολείο είναι το σχολείο όπου μπορούν να συμμετέχουν όλοι. Δηλαδή να μπορεί να συνεργάζεται το σχολείο με τους γονείς, οι γονείς να βοηθούν το σχολείο, να υπάρχουν προγράμματα που βοηθούν οικογένειες οι οποίες ανήκουν στην κοινωνία που βρίσκεται το σχολείο. Το σχολείο μου φέτος είναι ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία. Έγιναν κάποιες ενέργειες για τις φτωχές οικογένειες, με τρόφιμα, ρούχα που είχαν συγκεντρωθεί και δόθηκαν σε οικογένειες που είχαν πραγματικά ανάγκη και επίσης φέτος πολλοί γονείς βοήθησαν το σχολείο να βαφτεί, να καθαριστεί, υπήρχαν γονείς που πήραν τις κουρτίνες και τις έπλυναν για να μπορέσουν τα παιδιά τους να είναι σε έναν καθαρό χώρο.

5.2. Ο ρόλος του διευθυντή είναι πολύ σημαντικός γιατί αυτός είναι που κρατάει γενικότερα ισορροπίες και ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και με τους γονείς και με τους μαθητές. Οφείλει να βοηθάει τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους και σε όποια δυσκολία χρειαστεί και ειδικά τους νεότερους εκπαιδευτικούς που μπορεί να έχουν περισσότερες δυσκολίες και να αντιμετωπίζουν μεγαλύτερα προβλήματα ή να μη γνωρίζουν πως αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα.

5.3. Ο διευθυντής πρέπει να βοηθάει τους νέους εκπαιδευτικούς στο να πάρουν και πρωτοβουλίες, όχι απλά να ακολουθούν κάποιες συμβουλές. Να μπορούν και οι ίδιοι να πάρουν πρωτοβουλίες και να κάνουν και δικά τους πράγματα.

6.1. Συμφωνώ σ' αυτό. Ο ρόλος του διευθυντή και αυτό είναι. Να μπορεί να συντονίζει το έργο των εκπαιδευτικών και να συνεργάζεται φυσικά μαζί τους και είναι πολύ σημαντικό αυτό που λέγαμε πριν, ότι το θετικό κλίμα ανάμεσα στο διευθυντή και στο Σύλλογο Διδασκόντων και μεταξύ των εκπαιδευτικών, να μπορεί να αμβλύνει τις αντιθέσεις τους. Νομίζω πως τη φετινή χρονιά υπάρχει ένα πολύ θετικό κλίμα, γενικότερα στο Σύλλογο Διδασκόντων και συμβάλλει σ' αυτό και η διεύθυνση.

6.2. Πρέπει να συμμετέχει σ' αυτό. Να μην κλείνετε μόνο στα αυστηρά πλαίσια του σχολείου.

7.1. Φυσικά και ελέγχει την πορεία των εργασιών. Μπορεί να κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς για όσες υποχρεώσεις έχει αναλάβει ο καθένας, ειδικά στην αρχή της σχολικής χρονιάς, όταν γίνεται και το μοίρασμα των αρμοδιοτήτων και φυσικά η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών είναι σημαντική, εφόσον έχει επιτευχθεί όμως μία συνεργασία και ένα θετικό κλίμα μέσα στη σχολική κοινότητα θα μπορέσει να αξιολογήσει το έργο των εκπαιδευτικών και αν έχουν επιτευχθεί και οι στόχοι.

7.2. Στο τέλος της σχολικής χρονιάς γίνεται αξιολόγηση από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, αν έχουν επιτευχθεί κάποιοι στόχοι, τι προβλήματα αντιμετώπισαν. Αυτό αποτυπώνεται στα πρακτικά του σχολείου.

8.1. Ο διευθυντής είναι ο εκπρόσωπος του σχολείου. Αυτός το εκπροσωπεί στους τρίτους, σε διάφορους φορείς.

8.2. Ναι. Στέλνεται χαρτί για κάθε εκπαιδευτική εκδρομή που πραγματοποιεί το σχολείο. Στέλνεται ενημερωτικό φυλλάδιο στο Σχολικό Σύμβουλο και στο διευθυντή Εκπαίδευσης και γνωρίζουνε πάντοτε το που πηγαίνει κάθε σχολείο.

8.3. Αν συμβεί κάποιο πρόβλημα στο σχολείο και πρέπει και να συμμετέχουν και οι γονείς στην επίλυση αυτός που είναι αρμόδιος είναι ο διευθυντής να το κάνει.

9.1. Έχει κάποια σχέση για το πως θα προχωρήσει το σχολείο παρακάτω. Δηλαδή πώς το θέλει, πώς θέλει να το οργανώσει και πως το φαντάζεται.

9.2 Θα μπορούσε να είναι και έτσι γιατί κάθε διευθυντής σε κάθε σχολείο βάζει και τη δική του πινελιά.

9.3. Ναι, ο διευθυντής θα πρέπει να αξιοποιήσει και τις ιδιαίτερες κλίσεις όλων. Έχει τύχει για παράδειγμα σε σχολείο όπου εκπαιδευτικός γνώριζε παραδοσιακούς χορούς πολύ καλά, να εκμεταλλευτούν αυτή τη δυνατότητά του ώστε να μπορούν οι μαθητές να μάθουν παραδοσιακούς χορούς για παράδειγμα.

9.4. Και αυτό ισχύει ειδικά αν υπάρχουν θέματα μεταξύ των εκπαιδευτικών ή αν υπάρχουν εντάσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων, είναι αυτός που θα μπορέσει να εξισορροπήσει την κατάσταση και να βρει λύση στο πρόβλημα.

9.5. Λίγο από τα παραπάνω είναι αυτό. Όντως εισηγείται και κατανέμονται εξωδιδακτικές εργασίες στους εκπαιδευτικούς. Φυσικά και αξιοποιεί τις δυνατότητες του προσωπικού.

Κατάταξη Καρτελών: 4, 5, 6, 8, 3, 1, 2, 7, 9

Νομίζω πως λίγο πολύ, αυτά που γράφει η 9^η καρτέλα αναφέρονται και στις προηγούμενες καρτέλες.

Κατάταξη Ρόλων Διευθυντή: Εμπυχωτής, Δάσκαλος, Ηγέτης, Καθοδηγητής, Επόπτης, Εκπρόσωπος Σχολείου, Υπεύθυνος Τήρησης Νομικού Πλαισίου, Αξιολογητής, Γραμματέας.

Το έβαλα τελευταίο γιατί νομίζω ότι είναι μία εργασία που μπορεί να γίνει από πολλούς. Ο διευθυντής έχει πολύ πιο σημαντικές αρμοδιότητες. Είναι και αυτό σημαντικό βέβαια και πρέπει να γίνει, αλλά μπορεί να βοηθηθεί από το διευθυντή ή κάποιον άλλο συνάδελφο.

Είναι σημαντικό να είναι εμπυχωτής για όλη τη σχολική μονάδα και για τους διδάσκοντες και για τα παιδιά και για τους γονείς. Πρέπει να είναι δάσκαλός γιατί δεν είναι απλά ένας διευθυντής, είναι διευθυντής σχολείου. Έτσι θα κατανοεί τις δυσκολίες που έχουν οι εκπαιδευτικοί μέσα στην τάξη.

Δασκάλα Α4

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 38 ετών

Σπουδές: Π.Τ.Δ.Ε.

Εργασιακή εμπειρία: 6 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εργασιακή εμπειρία στην Εκπαίδευση: 6 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εμπειρία στη Διοίκηση: -

Είναι ένα εξαθέσιο σχολείο στην Αρτέμιδα, λειτουργεί εδώ και χρόνια, δεν ξέρω πόσα χρόνια. Οι περισσότεροι μαθητές είναι αλλοδαποί, μεγάλο ποσοστό. Οι γονείς τους είναι οι περισσότεροι εργάτες, απλοί άνθρωποι, με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο.

Εργάζομαι εδώ δύο χρόνια. Μέχρι σήμερα δεν έχω αντιμετωπίσει κάτι ιδιαίτερο. Ελάχιστες φορές, αν χρειαστεί αναλαμβάνω αρμοδιότητες εξωδιδασκτικές. Υπάρχει μια συνεργασία με το δήμο. Πολλές φορές μας δίνουνε κάποια φυλλάδια για διάφορες δραστηριότητες, τα οποία τα μοιράζουμε στα παιδιά, διοργανώνει κάποιες γιορτές. Είναι αρκετά καλή η συνεργασία μας.

1.1.Ναι, νομίζω είναι ένα από τα βασικά καθήκοντα του διευθυντή να εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα και όλα αυτά διότι μόνο έτσι μπορεί να λειτουργήσει σωστά ένα σχολείο, μία σχολική μονάδα. Είναι απαραίτητη προϋπόθεση.

1.2.Επίσης βασικό. Πολλοί δεν ξέρουν τα δικαιώματά τους. Εννοώ κάποιες λεπτομέρειες, όχι τους βασικούς κανόνες λειτουργίας μιας σχολικής μονάδας. Νομίζω ότι αυτά τα γνωρίζουν όλοι, αλλά σε κάποιες λεπτομέρειες νομίζω ότι ο διευθυντής βοηθάει πάρα πολύ.

1.3.Ναι. Πρέπει να υπάρχει μία συνεργασία μεταξύ του Συλλόγου και του διευθυντή. Βασικό κομμάτι. Να παίρνουν αποφάσεις που αφορούν το σχολείο.

1.4.Επίσης πολύ σημαντικό να επιλύονται προβλήματα με την έλλειψη διδακτικού προσωπικού κάποιες μέρες ώστε να είναι ομαλή και η συνεργασία των εκπαιδευτικών, να μην υπάρχουν προστριβές.

1.5.Βοηθητικός και εδώ ο ρόλος του διευθυντή, ώστε να μην παραλείπονται κάποιες ενέργειες των εκπαιδευτικών. Για παράδειγμα στις εφημερίες θα πρέπει να μας υπενθυμίζει ότι πρέπει να είμαστε έξω, να παρακολουθούμε ώστε να μη συμβεί κάτι απρόοπτο.

1.6.Βασική προϋπόθεση να υπάρχει κλίμα συνεργασίας και πολύ βασικός ο ρόλος του διευθυντή για να υπάρξει αυτό, γιατί αν δεν υπάρξει συνεργασία, δεν υπάρχει και σωστό αποτέλεσμα και δημιουργούνται διάφορα προβλήματα. Μέχρι εδώ θεωρώ ότι η διευθύντρια του σχολείου μας ανταποκρίνεται πλήρως σε όλα αυτά.

1.7.Επίσης και αυτό πολύ σημαντικό, να ενημερώνεται για τους λόγους για να μην υπάρχουν απουσίες χωρίς κάποια αιτιολογία, γιατί πάλι δημιουργούνται προβλήματα, δημιουργείται θέμα όσον αφορά την ομαλή λειτουργία του σχολείου.

1.8.Και αυτό πολύ σημαντικό.

1.9.Εξίσου σημαντικό.

1.10.Πάρα πολύ σημαντικά όλα και νομίζω πως το σχολείο μας τα ακολουθεί, η διευθύντρια.

2.2.Βασικό καθήκον της διευθύντριας επίσης.

2.3.Φυσικά, ενημερώνεται για την αλληλογραφία, για ό,τι έρχεται που αφορά το σχολείο τους εκπαιδευτικούς και τα λοιπά και ενημερώνει και εμάς.

2.4.Ναι, επίσης σημαντικό, να έχει συνταχθεί το ωρολόγιο πρόγραμμα ώστε να τηρούν όλοι το πρόγραμμά τους, τις ώρες διδασκαλίας τους.

2.5.Γίνεται.

2.6.Ναι, απαραίτητο.

2.7.Είναι απαραίτητα όλα αυτά και φυσικά γίνονται.

3.1.Και τις εργάσιμες ώρες και μπορώ να πω και ώρες που είναι επιπλέον όταν χρειάζεται. Έχω δει ότι οι διευθυντές ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους. Η διευθύντρια μέχρι τις δύο το μεσημέρι είναι οπωσδήποτε εδώ και πολλές φορές μετά τις δύο, όταν χρειαστεί.

3.2.Και αυτό γίνεται. Πολλές φορές μας ρωτάει αν χρειαζόμαστε οτιδήποτε που έχει σχέση με εποπτικά μέσα διδασκαλίας και ό,τι αφορά τη διδασκαλία. Πάντα μας ενημερώνει και φροντίζει να έχουμε τα απαραίτητα.

3.3.Βεβαίως. Φέτος κιόλας βάψαμε το σχολείο μας. Υπήρξε μεγάλη κινητοποίηση, προσπάθησε να ενεργοποιήσει και τους γονείς των μαθητών, ώστε να πάρουν μέρος στο να βαφτεί το σχολείο, να καθαριστεί. Υπήρξε μεγάλη φροντίδα όσον αφορά τον τομέα αυτό.

3.4.Και σε αυτό έχει ανταποκριθεί πλήρως.

3.5.Σημαντικό και έτσι γίνεται.

4.1. Σωστά.

4.2. Ναι, ισχύει.

4.3. Στο σχολείο μας είναι πολλοί οι αλλοδαποί, οπότε δε μπορούν να γίνουν διακρίσεις δεν είναι λίγα τα άτομα. Είναι η πλειονότητα. Είναι και εξαθέσιο το σχολείο και δε χρειάζεται να χωριστούν.

4.4. Πάντα είναι εκεί, όποτε χρειαστεί, ακόμα και στη σχέση εκπαιδευτικού και μαθητή και μας βοηθάει.

5.1.Ναι βοηθάει πάρα πολύ στο να είναι το σχολείο μας ανοιχτό στην κοινωνία, συνεργάζεται εύκολα με τους γονείς των μαθητών και με το Σύλλογο Γονέων και με το Δήμο. Από όσα είδα τη φετινή χρονιά η συνεργασία ήταν πάρα πολύ καλή.

5.2.Και στους νέους αλλά και στους παλιότερους απ' όσο έχω διαπιστώσει ότι και να χρειαστούμε, είναι πάντα στη διάθεσή μας, μας βοηθάει, δίνει κάποιες κατευθύνσεις, ακόμα και αν δεν της ζητηθεί, αν διαπιστώσει ότι υπάρχει κάποιο θέμα παρεμβαίνει και βοηθάει.

5.3.Και φυσικά σε συνεργασία με τους Σχολικούς Συμβούλους γίνεται ό,τι πρέπει, ενημερωνόμαστε για διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, για τον τρόπο που πρέπει να λειτουργεί μια σχολική μονάδα. Νομίζω ότι σε όλα αυτά, ανταποκρίνεται πάρα πολύ καλά.

6.1.Νομίζω ότι όλα αυτά, έχω δει δηλαδή να γίνονται από την πλευρά της διευθύντριας. Πάντα είναι δίπλα μας, μας βοηθάει, αν υπάρξει κάποιο θέμα παρεμβαίνει, προσπαθεί να μην υπάρχουν προβλήματα μεταξύ των εκπαιδευτικών, να μην υπάρχουν προβλήματα μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων. Το βασικότερο κίνητρο είναι να γίνεται η εκπαιδευτική διαδικασία όπως πρέπει, χωρίς να υπάρχουν προβλήματα.

6.2.Σαφώς και κατανοεί και είναι υπεύθυνη σε οποιοδήποτε θέμα.

7.1. Πάρα πολύ διακριτικά ελέγχει τη διαδικασία όλου του εκπαιδευτικού έργου. Προσπαθεί να ελέγχει το κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί ανταποκρίνονται στο έργο τους όσο γίνεται πιο άρτια.

7.2. Δεν το έχω δει εγώ, δεν το έχω διαπιστώσει. Υπάρχει μια άτυπη μορφή αξιολόγησης όμως.

8.1. Σαφώς. Είναι η πλέον αρμόδια. Με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων. Πρώτα εκείνη έρχεται σε επαφή μαζί τους, με το Δήμο, με τη Σχολική Σύμβουλο. Εκείνη πρώτα θα ενημερωθεί για όποιο θέμα υπάρχει και μετά φυσικά θα ενημερώσει και εμάς.

8.2. Πάντα φυσικά ενημερώνουμε για τις εκδρομές που κάνουμε. Με κάποιο έγγραφο ενημερώνεται το Γραφείο Πρωτοβάθμιας για τη μέρα της εκδρομής, την ώρα, τον αριθμό των παιδιών που θα πάρουν μέρος, για το πού θα γίνει η εκδρομή, για το σκοπό της. Υπάρχει πλήρης ενημέρωση όσον αφορά όλη τη διαδικασία.

8.3. Ναι, σε όλα αυτά μπορώ να πω ότι η διευθύντρια του σχολείου μας το έχει πραγματοποιήσει. Πάντα παίρνει μέρος, πάντα ενημερώνεται εκείνη, μετά ενημερώνει και εμάς.

9.1. Θα πρέπει να έχει φυσικά κάποιο όραμα για την πορεία του σχολείου.

9.2. Συμφωνώ.

9.3. Διοργανώσαμε στο τέλος της χρονιάς μια γιορτή. Τα παιδιά συνεργάστηκαν, οι εκπαιδευτικοί συνεργάστηκαν, παρουσιάσαμε τραγούδια του Χατζηδάκι. Τα παιδιά έμαθαν μέσα από το χορό και το τραγούδι τον πολύ γνωστό μουσικό της χώρας μας. Η διευθύντρια μας έδωσε το χρόνο που χρειαζόταν η προετοιμασία μιας τέτοιας εκδήλωσης προωθώντας ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία.

9.4. Ο ρόλος του διευθυντή είναι να μπορεί να βλέπει αν υπάρχουν κάποιες δυσκολίες, αν υπάρχουν κάποια εμπόδια, όσον αφορά την ομαλή λειτουργία του σχολείου και να παρεμβαίνει.

9.5. Βεβαίως αξιοποιεί τις δυνατότητες του προσωπικού. Κάποιοι συνάδελφοι γνωρίζουν καλά από τεχνολογία. Φροντίζει ώστε να ασχολούνται με το διαδίκτυο. Να ενημερώνονται μέσω διαδικτύου και να ενημερώνουν και τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς, να γίνεται η παρουσίαση ενός θέματος μέσα στην τάξη μέσω υπολογιστή. Νομίζω ότι και σε αυτόν τον τομέα, ο ρόλος της ήταν πολύ ουσιαστικός και βοήθησε γενικά στη λειτουργία του σχολείου.

Κατάταξη Καρτελών: 3, 1, 4, 2, 8, 5, 7, 9, 6.

Έβαλα την καρτέλα 3 πρώτη γιατί νομίζω ότι καλύπτει βασικά στοιχεία, βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που θα πρέπει να έχει ένας διευθυντής. Έβαλα τελευταία την καρτέλα 6 διότι νομίζω ότι έχει υπερκαλυφθεί με κάποιες προηγούμενες καρτέλες.

Κατάταξη Ρόλων Διευθυντή: Ηγέτης, Καθοδηγητής, Υπεύθυνος Τήρησης Νομικού Πλαισίου, Εμπνευστής, Εκπρόσωπος Σχολείου, Δάσκαλος, Γραμματέας, Επόπτης, Αξιολογητής.

Πρέπει να είναι ηγέτης γιατί ο διευθυντής είναι το πρόσωπο εκείνο που έχει το όραμα για το σχολείο. Είναι αυτός ο οποίος θα χαράζει την πορεία, ποιοι θα πρέπει να είναι οι στόχοι ενός σχολείου, οι στόχοι των εκπαιδευτικών όσον αφορά το έργο τους.

Είναι αυτός που έχει το όραμα και μπορεί να δώσει κατευθύνσεις ώστε να εργαστούν για να επιτύχουν το βασικό στόχο της εκπαίδευσης.

Είναι αρκετά σημαντικό να είναι δάσκαλος, να γνωρίζει δηλαδή το έργο ενός δασκάλου. Κατανοεί περισσότερο το έργο του εκπαιδευτικού, τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει.

Κατέταξα τελευταίο το διευθυντή αξιολογητή γιατί πρέπει πρώτα να φροντίζει όλα τα υπόλοιπα και τελευταία να αξιολογεί. Αν γίνεται απλά μια αξιολόγηση, χωρίς προηγουμένως να έχουμε φροντίσει να δώσουμε όλα τα εφόδια, όλα τα μέσα και τις κατευθύνσεις, δε μπορούμε να αξιολογούμε απλά.

Δάσκαλος Α5

Φύλο: Άνδρας

Ηλικία: 50 ετών

Σπουδές: Παιδαγωγική Ακαδημία, Μετεκπαίδευση στο Μαράσλειο Διδασκαλείο στην Ειδική Αγωγή.

Εργασιακή εμπειρία: 27 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εργασιακή εμπειρία στην Εκπαίδευση: 27 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εμπειρία στη Διοίκηση: 1 έτος Διευθυντής Δημοτικού Σχολείου.

Το σχολείο είναι εξαθέσιο, επίσης έχει και τμήμα ένταξης, παιδιά με μαθησιακές δυσκολίες και ειδικές ανάγκες. Το μεγάλο μέρος των μαθητών είναι παιδιά αλλοδαπών, κυρίως από Αλβανία, περίπου 60 με 70%, αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν κάποιες έτσι ιδιαίτερες συνθήκες και ιδιαίτερες δυσκολίες στο σχολείο. Κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά θεωρώ ότι είναι, ειδικά τα οικονομικά είναι χαμηλά, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός που είναι άνεργοι, αυτό που λέμε μεσαία και κάτω έτσι κοινωνικοοικονομικά στρώματα. Το επίπεδο τώρα το μορφωτικό θεωρώ ότι είναι κατώτερο.

Είναι ο τέταρτος χρόνος που εργάζομαι στο σχολείο αυτό. Ιδιαίτερα προβλήματα όχι φέτος, μπορούμε να πούμε ιδιαίτερα προβλήματα με κάποιες συμπεριφορές παιδιών, κάποια παιδιά που δεν είναι ακριβώς ενταγμένα στο σχολικό πλαίσιο, υπάρχουν δηλαδή προβλήματα συμπεριφοράς και αυτό δημιουργεί καμία φορά έτσι μία τεταμένη κατάσταση στον αύλιο χώρο κατά τη διάρκεια των διαλλειμάτων. Υπάρχουν δηλαδή παιδιά με επιθετική συμπεριφορά, που δεν μπορούν εύκολα να ενταχθούν σε κάποια ομάδα και παιδιά που διακατέχονται έτσι από μία έντονη υπερκινητικότητα και επιθετικότητα. Μπορώ να πω ότι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο, σταθερό πλαίσιο αντιμετώπισης, έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες μεμονωμένες από συναδέλφους και γενικότερα από το σύλλογο διδασκόντων, αλλά δεν υπάρχει μία συγκεκριμένη αντιμετώπιση, μία δηλαδή ιεράρχηση, ένα πρόγραμμα για αυτό που λέμε σχολική βία. Θεωρώ ότι είναι ένα κομμάτι πάρα πολύ σημαντικό και θα πρέπει στις επόμενες σχολικές χρονιές να το δούμε. Είναι ένα από τα πιο βασικά θέματα στα σχολεία σήμερα, ιδιαίτερα σήμερα γιατί υπάρχει και η ανασφάλεια, η πίεση στο σπίτι, υπάρχει διαπολιτισμικότητα στα σχολεία, υπάρχουν διαφορετικές συμπεριφορές και κάποια παιδιά ξεφεύγουν από τα επιτρεπτά όρια και νομίζω ότι θα πρέπει να υπάρχει ένα συγκεκριμένο σχέδιο παρέμβασης προς αυτή την κατεύθυνση.

Εμένα τα διδακτικά μου καθήκοντα αφορούν το κομμάτι της ειδικής αγωγής, μιας και είμαι δάσκαλος του τμήματος ένταξης. Όλες μου οι αρμοδιότητες έχουν να κάνουν με αυτό το κομμάτι και επιπλέον είμαι και ο αρχαιότερος συνάδελφος και όποτε λείπει η συνάδελφος διευθύντρια, αναλαμβάνω να εκτελώ χρέη υποκατάστατος του διευθυντή.

Με το δήμο η συνεργασία περιορίζεται σε ότι αφορά τα υλικοτεχνικά, θα ήθελα και με το δήμο και με την κοινωνία να υπάρχει μία καλύτερη συνεργασία, δηλαδή όσον αφορά κάποιους τομείς που έχουν να κάνουν με τα παιδιά, να σου πω ένα παράδειγμα θα ήταν καλό οι δήμοι να έχουν κάποιες κοινωνικές υπηρεσίες, κάποιες υπηρεσίες που αφορούν λογοθεραπεία, κοινωνικούς λειτουργούς, ψυχολόγους κτλ και να συμβάλουν σε αυτό που λέμε κλίμα παιδαγωγικό, βοήθεια των παιδιών μέσα στο σχολείο. Θεωρώ ότι πρέπει να υπάρχει μία τέτοια συνεργασία, μία αναβαθμισμένη συνεργασία, πέρα δηλαδή από το ξερό υλικοτεχνικό, την παροχή των χρημάτων θα πρέπει να αναβαθμίσουμε τη συνεργασία και με τους δήμους, αλλά και

με άλλους κοινωνικούς φορείς, δεν νομίζω ότι θα πρέπει να σταθούμε μόνο στους δήμους.

1.1. Είναι σαφές εδώ, ο διευθυντής είναι ο κρίκος εκείνος που συνδέει το σχολείο με το κράτος, με την πολιτεία. Αυτή είναι η μια πλευρά. Εγώ θεωρώ ότι μεγαλύτερο ρόλο σε όλα αυτά πρέπει να έχει ο σύλλογος διδασκόντων. Δηλαδή πιο αποφασιστικό και πιο δημιουργικό ρόλο. Ο διευθυντής είναι ένας ιμάντας μεταφοράς των αποφάσεων, των εγκυκλίων του υπουργείου και αντίστροφα ας πούμε κάποιων αποφάσεων, συζητήσεων του συλλόγου διδασκόντων. Θεωρώ όμως ότι θα πρέπει να είναι πιο ουσιαστικός ο ρόλος του συλλόγου διδασκόντων, δηλαδή, αυτό βέβαια προϋποθέτει μία άλλη λογική για την εκπαίδευση που δεν υπάρχει αυτή τη στιγμή.

1.2. Θεωρώ ότι ισχύει ναι.

1.3. Ισχύει, αλλά πιστεύω ότι και οι συνάδελφοι θα πρέπει να έχουνε τη δυνατότητα να εισηγούνται κάποια θέματα στην ημερήσια διάταξη πέραν αυτών που εισηγείται ο διευθυντής. Δηλαδή αν κάποιοι συνάδελφοι ή κάποιο ομάδα συναδέλφων θέλει να εισηγηθεί κάτι, να είναι και αυτό εφικτό.

1.4. Έτσι γίνεται ναι.

1.5. Ακριβώς έτσι γίνεται, παρέχει δηλαδή κάποιες οδηγίες σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, αλλά δεν θεωρώ ότι ο διευθυντής θα πρέπει να είναι μόνο ο ιμάντας εκείνος που θα μεταφέρει και θα εκτελεί τις αποφάσεις του υπουργείου ή του γραφείου, του κράτους. Θεωρώ ότι ο διευθυντής θα πρέπει να παίζει έναν παιδαγωγικό ρόλο μέσα στο σχολείο και κάποια από όλα αυτά τα γραφειοκρατικά που εκτελεί ο διευθυντής, όσον αφορά τη λειτουργία του σχολείου, όσον αφορά τις καταστάσεις, τα μητρώα κτλ, νομίζω ότι θα πρέπει να καλύπτονται από άλλο προσωπικό, να υπάρχει δηλαδή μία γραμματειακή υποστήριξη. Θα πρέπει να αυξηθεί ή να περιοριστεί ο ρόλος του διευθυντή στο παιδαγωγικό κομμάτι.

1.6. Αυτό προβλέπεται, έτσι γίνεται, θεωρώ όμως όλα πρέπει να λύνονται κατ' εμένα σε επίπεδο σχολείου, στο σύλλογο διδασκόντων, δηλαδή θα πρέπει να είναι θέμα και αντικείμενο του συλλόγου διδασκόντων και μόνο σε ακραίες περιπτώσεις, όταν δηλαδή υπάρχουνε παραβιάσεις που αφορούν τον ποινικό κώδικα θα πρέπει να απευθύνεται γραπτά στο διευθυντή εκπαίδευσης.

1.7. Έτσι ακριβώς γίνεται.

1.8. Ναι αλλά πολλές φορές όσο και αν θέλει ένας διευθυντής ή ο σύλλογος διδασκόντων να εφαρμόσει αυτές τις διατάξεις, συντρέχουν άλλοι λόγοι ανώτεροι που καμιά φορά δεν υπάρχει η υποχρεωτική φοίτηση των παιδιών στο σχολείο. Υπάρχουν δηλαδή κοινωνικοί, οικονομικοί, οικογενειακοί λόγοι, που συμβαίνει κάποια παιδιά να μην έχουν μία έτσι συνεχόμενη φοίτηση στο σχολείο. Και σε αυτήν την περίπτωση νομίζω θα πρέπει η πολιτεία να αναλάβει περισσότερες πρωτοβουλίες και να έχει συγκεκριμένα μέτρα.

1.9. Ακριβώς έτσι γίνεται, αν και ξανά επαναλαμβάνω ότι αυτά δεν θα έπρεπε να είναι στις αρμοδιότητες του διευθυντή. Ο διευθυντής θα πρέπει να έχει ένα ρόλο κεντρικό, καθοδηγητικό αν μπορώ να το πω έτσι, που θα επιβλέπει, θα εποπτεύει όλα αυτά, αλλά κάποια από αυτά τα θέματα θα πρέπει να είναι αντικείμενο κάποιας γραμματειακής υποστήριξης και να μεγαλώσει ακόμα και να περιοριστεί ο ρόλος του διευθυντή στο παιδαγωγικό κομμάτι. Είναι αυτό που λέγαμε πριν για τη βία, αν είχαμε ένα διευθυντή και ένα σχολείο, τελειώς διαφορετικά δομημένο θα μπορούσαμε να κάνουμε πάρα πολλά πράγματα για το κομμάτι αυτό της βίας.

1.10. Ναι συμφωνώ απόλυτα.

2.1. Είναι αυτό που λέγαμε και πριν, ο διευθυντής είναι λίγο από όλα. Αν το καλοσκεφτούμε, κάνοντας λίγο από όλα, στο τέλος κάνουμε ένα πασάλειμμα και συνήθως δεν έχει κάποιο ιδιαίτερο ρόλο στο σχολείο, συμπληρώνει, συγκεντρώνει.

2.2. Ναι, ακριβώς έτσι γίνεται και πολλές φορές ο διευθυντής και ο υποδιευθυντής, με όλα αυτά, την αλληλογραφία και πάσης φύσεως τήρηση των εντύπων, των διατάξεων κτλ αναλώνεται το μεγαλύτερο κομμάτι του ωραρίου του σε αυτά, χωρίς να παίζει κάποιο έτσι πιο ιδιαίτερο ρόλο στο σχολείο.

2.3. Ναι έτσι είναι και θεωρώ ότι έτσι πρέπει να γίνεται. Δεν ξέρω αν έγινε έτσι, αλλά θεωρώ ότι θα πρέπει να γίνεται σε συνεργασία με τους διδάσκοντες. Δηλαδή είναι βασικό αυτό. Ο σύλλογος διδασκόντων μαζί με το διευθυντή να είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη του ωρολόγιου προγράμματος, δηλαδή να υπάρχει ένα μοντέλο περισσότερο δημοκρατικής διοίκησης με τη συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων.

2.4. Ναι έτσι γίνεται.

2.5. Αυτό το κάνει ο διευθυντής, επιμένω όμως και πάλι ότι αυτά δεν πρέπει να είναι αρμοδιότητα του διευθυντή, θα πρέπει να υπάρχει κάποια γραμματειακή υποστήριξη, όπως συμβαίνει στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης.

2.6. Ακριβώς έτσι γίνεται.

3.1. Αυτός είναι και ο ρόλος του διευθυντή μέσα από τις ισχύουσες διατάξεις. Εγώ θεωρώ όμως ότι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής θα πρέπει να είναι και οι δάσκαλοι, κατ' επέκταση δηλαδή και ο σύλλογος διδασκόντων. Δεν θα πρέπει να αφορά δηλαδή μόνο το διευθυντή ή τη διευθύντρια.

3.2. Ακριβώς έτσι γίνεται. Από αυτό θα κρατούσα μόνο για τα απαραίτητα εποπτικά μέσα διδασκαλίας, δηλαδή πιστεύω ότι ο διευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων θα πρέπει πρωτίστως να δίνουν σημασία σε αυτό το κομμάτι, στην προμήθεια των απαραίτητων εποπτικών μέσων διδασκαλίας. Τώρα όσον αφορά τη μέριμνα για τη συντήρηση και λειτουργία των σχολικών εγκαταστάσεων νομίζω ότι θα πρέπει να υπάρχει εδώ μεγαλύτερη αρμοδιότητα σε κάποιους άλλους φορείς, π.χ. στους δήμους. Έτσι γίνεται, αλλά θεωρώ ότι το έργο της σχολικής επιτροπής είναι πολύ υποκειμενικό και πολύ λίγο. Θα πρέπει να αναβαθμιστεί αυτό το κομμάτι.

3.3. Έτσι είναι, θεωρώ όμως ότι μαζί με τους εκπαιδευτικούς, ειδικά όσον αφορά την καθαριότητα και την αισθητική των χώρων του σχολείου, θα πρέπει να ληφθούν περισσότερες πρωτοβουλίες και θα πρέπει σε αυτή την περίπτωση να γίνουν πιο ενεργοί οι μαθητές. Να είναι πιο υπεύθυνοι και πιο ενεργοί σε ό,τι αφορά να κρατήσουνε το χώρο που κινούνται, που μελετούν καθαρό και να μάθουν να τον φροντίζουν και να τον περιποιούνται οι ίδιοι. Θεωρώ δηλαδή ότι αυτή είναι μία στάση ευθύνης που θα πρέπει και εμείς να καλλιεργούμε στα παιδιά. Τα παιδιά δηλαδή δεν πρέπει να έρχονται μόνο στο σχολείο για να μαθαίνουν κάποιες ξερές γνώσεις ας πούμε, θα πρέπει να παιδεύονται στο σχολείο, δηλαδή να αποκτούν παιδεία και ένα κομμάτι αφορά και την καθαριότητα και την αισθητική του διδακτηρίου.

3.4. Ναι αν και έχω μία άλλη αντίληψη σε σχέση με την πειθαρχία, δεν συμφωνώ δηλαδή με την τήρηση της πειθαρχίας, με αυτό που κάποιοι έχουν στο μυαλό τους, με την αυταρχική πλευρά. Νομίζω ότι αυτό πρέπει να βγαίνει μέσα από συζήτηση, μέσα από προσπάθεια, μέσα από αυτό που λέμε γενικότερα μέσα από την ανάγκη τα παιδιά να αποκτήσουν μία παιδεία και όχι ένα φόβο στην παραβατικότητα για να μην την κάνουν, να καταλάβουν ότι δεν πρέπει να το κάνουνε και ένα μεγάλο κομμάτι μπορεί να είναι σε αυτό και ο ρόλος του διευθυντή, αλλά και ο ρόλος του δασκάλου. Όχι μόνο στο σχολείο εδώ, αλλά και με παλαιότερους διευθυντές που έχω συνεργαστεί

εκεί υστερούμε πιστεύω, δηλαδή υπάρχει μία λάθος παλιά αντίληψη σε σχέση με την πειθαρχία, έχει μία μορφή έτσι τιμωριστική απέναντι στα παιδιά και λιγότερο παιδαγωγική, πρόληψης. Αυτό δεν νομίζω ότι λύνει τίποτε, δηλαδή όταν ένα παιδί κάνει μία παράβαση και να τον τιμωρήσουμε, το πιο πιθανό να συνηθίσει στην τιμωρία και να ξαναεπαναλάβει την παράβαση. Το κυριότερο είναι να καταλάβει ότι δεν πρέπει να κάνει αυτή την παράβαση, ότι αυτό που κάνει ενοχλεί κάποιους άλλους, να το καταλάβει και να μην οδηγείται σε αυτή την παραβατικότητα. Αυτό όμως θέλει πάρα πολλή δουλειά, όχι μόνο από το διευθυντή, αλλά και από όλους μας. Εδώ ένα κομμάτι που θα μπορούσαμε, βλέπουμε παιδιά που είναι παραβατικά ή κοροϊδεύουνε άλλους συμμαθητές τους, σε ένα κομμάτι που υστερεί το σχολείο και έχει σχέση με την παραβατικότητα, είναι τα συναισθήματα, το ότι δεν δουλεύουμε με τα παιδιά με τα συναισθήματα, δηλαδή το συναίσθημα του φόβου, τι μπορεί να νιώθει ένα παιδί όταν κάποιος άλλος συμμαθητής του τον εκφοβίζει. Να καταλάβει το παιδί, να έρθει στη θέση του παιδιού που φοβάται για να το κατανοήσει και να αποκτήσει μία θετική συμπεριφορά. Ή το συναίσθημα του πόνου, κάποια παιδιά ας πούμε προκαλούν πόνο σε κάποιους άλλους συμμαθητές τους, ίσως δεν έχουν καταλάβει ή δεν έχουν δουλεψει όλα αυτά τα συναισθήματα που τα θεωρώ απαραίτητα για να έχουμε και αποτροπή τέτοιου είδους συμπεριφορών. Εν κατακλείδι νομίζω η αντιμετώπιση της παραβατικότητας, όπως γίνεται στο σχολείο μας, αλλά και σε πολλά σχολεία, με την κλασική έτσι μέθοδο, την τιμωρητική ή την παραίνεση να μην το ξανακάνει δεν λύνει τίποτα.

3.5. Ναι έτσι γίνεται, νομίζω ότι δεν θα έπρεπε να φτάνουμε στο σημείο να έχουμε έλλειψη προσωπικού. Πριν αρχίσει η σχολική χρονιά, ακόμα και από το τέλος της προηγούμενης χρονιάς, πρέπει το κάθε σχολείο να ξέρει και ποιους μαθητές θα έχει, αλλά και ποιο διδακτικό προσωπικό θα υπάρχει την επόμενη σχολική χρονιά. Και αυτό το διδακτικό προσωπικό να είναι ακριβώς την ημέρα και την ώρα, δηλαδή την 1^η Σεπτέμβρη στο σχολείο. Με το ολοήμερο είχαμε θέμα, περιμέναμε κάποιες αποσπάσεις, κάποια έγκριση κονδυλίων να έρθουν συνάδελφοι για το ολοήμερο. Δεν νομίζω ότι μπορεί να λειτουργήσει σε ένα σύγχρονο κράτος, όταν θέλουμε μία εκπαίδευση σοβαρή, δεν μπορούμε να λειτουργήσουμε έτσι, δηλαδή να ξεκινάει ένα σχολείο και να έχουμε ελλείψεις είτε στο ολοήμερο, είτε σε κάποια τάξη κάποιος συνάδελφος. Αυτά πρέπει να προγραμματίζονται από τον Ιούνιο και να είναι ξεκάθαρα.

4.1. Ναι αν και θεωρώ ότι επειδή ένα μεγάλο μέρος του χρόνου του διευθυντή το περνάει με τα γραφειοκρατικά που έχει να αντιμετωπίσει στο σχολείο, από την κλειδαριά μέχρι την τουαλέτα, τις καταστάσεις και δεν ξέρω και τι άλλο, την επαφή με το δήμο κτλ, αυτό το κομμάτι της αρμοδιότητας καμιά φορά δεν εφαρμόζεται όσο θα έπρεπε. Αν και πιστεύω δημοκρατική συμπεριφορά των διδασκόντων, δεν νομίζω ότι έχει να κάνει μόνο με το διευθυντή, έχει να κάνει με το σύλλογο διδασκόντων, κατά πόσο γενικότερα λειτουργεί δημοκρατικά, ο σύλλογος διδασκόντων και το σχολείο. Για τους μαθητές νομίζω ότι προείπα κάποια πράγματα για το τι πρέπει να γίνει σε σχέση με την δημοκρατική συμπεριφορά και την παραβατικότητά τους.

4.2. Έτσι προβλέπεται από το νόμο, εγώ διαφωνώ. Νομίζω ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα θα πρέπει να είναι απόρροια του συλλόγου διδασκόντων, δηλαδή τι έχει ανάγκη ο σύλλογος διδασκόντων, ή οι σύλλογοι διδασκόντων της περιοχής και από εκεί να γίνονται και τα αντίστοιχα επιμορφωτικά προγράμματα. Όσον αφορά για την ευθύνη της οργάνωσης θα μπορούσε να την έχει και ο ίδιος, θα μπορούσε να είναι και συλλογική. Αλλά επιμένω ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα θα πρέπει να είναι συγκεκριμένα και να αφορούν τις ανάγκες του σχολείου, δηλαδή τις ανάγκες του

συλλόγου διδασκόντων γιατί η πείρα μου των 27 ετών στην εκπαίδευση με διδάσκει το αντίθετο. Δηλαδή όλα τα επιμορφωτικά προγράμματα εάν εξαιρέσω ελάχιστα, ίσως την επιμόρφωση στο Μαράσλειο στην ειδική αγωγή και κάποια σεμινάρια που γίνανε από συγκεκριμένους ανθρώπους και με συγκεκριμένα θέματα, όλα τα υπόλοιπα τα θεωρούσα περιττά και το μόνο σκοπό που είχανε ήταν να δικαιολογήσουν οι σύμβουλοι κάποιες ώρες από την εργασία τους. Επαναλαμβάνω πρέπει να απορρέουν από την ανάγκη του κάθε σχολείου και των σχολείων και θα μπορούσαν να γίνονται και επιμορφωτικά προγράμματα και σε επίπεδο σχολείου με την ευθύνη των ίδιων των συναδέλφων, του ίδιου του συλλόγου διδασκόντων από κάποιους συναδέλφους, ή συλλογικά, όλοι μαζί να παρουσιάσουν κάποια θέματα ή να γίνει μία συζήτηση. Ο σύλλογος διδασκόντων να αναλάβει και έναν τέτοιο ρόλο, δηλαδή πιο ουσιαστικό και παιδαγωγικό.

4.3. Αυτή είναι μία διαδικασία που γίνεται από τον διευθυντή. Το σχολείο είναι εξαθέσιο και δεν χρειάστηκε να γίνει η κατανομή των μαθητών σε τμήματα, απλώς αυτό που γίνεται στο σχολείο μας είναι επειδή συστεγαζόμαστε με κάποιο άλλο σχολείο πρέπει να υπάρχει στην αρχή της χρονιάς μία συνεργασία μεταξύ των δύο σχολείων για την κατανομή των μαθητών σύμφωνα με τις αρχές της παιδαγωγικής. Αυτό για να πούμε ότι έχουμε επιτυχία θα πρέπει να υπάρχει και μία συνεργασία με τους νηπιαγωγούς, να έχουμε μία εικόνα δηλαδή των παιδιών που μας έρχονται, των δυσκολιών που υπάρχουν σε αυτά τα παιδιά, για να μπορέσουμε να έχουμε έτσι μία κατανομή με παιδαγωγικές αρχές. Αν και πάλι σχετικό είναι θεωρώ ότι ο καλύτερος τρόπος για να το πετύχεις αυτό είναι πριν κάποιο παιδί ενταχθεί στην σχολική κοινότητα θεωρώ ότι πρέπει να γίνεται το τεστ ωριμότητας από το σχολείο για να ξέρουμε ποια είναι η ωριμότητα, ποια είναι τα χαρακτηριστικά των παιδιών, να ξέρουμε και που θα ενταχθούν, σε ποιο τμήμα, να μην είναι δηλαδή δυσανάλογα κάποιο τμήμα με παιδιά με δύσκολα χαρακτηριστικά και σε κάποιο άλλο όχι και να υπάρχουν έτσι και αντίστοιχες παρεμβάσεις και προγράμματα από τους συναδέλφους για βοήθεια αυτών των παιδιών. Κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει. Γίνεται μία συνεργασία με το σχολείο που συστεγαζόμαστε και με τα νηπιαγωγεία ώστε να υπάρχει μία ίση κατανομή των μαθητών. Δεν εννοώ βέβαια την αλφαριθμητική κατανομή που είναι το εύκολο.

4.4. Δεν νομίζω ότι συντελεί ο διευθυντής με όλες αυτές τις αρμοδιότητες που έχει τώρα σε αυτή τη διαμόρφωση. Γιατί είναι πνιγμένος στις διοικητικές και γραφειοκρατικές αρμοδιότητες. Αυτό είναι ευθύνη των συναδέλφων και των μαθητών του κάθε τμήματος. Και είναι βασικό, το παιδαγωγικό κλίμα στο σχολείο και γενικά σε κάθε τμήμα θεωρώ ότι είναι ίσως από τα βασικότερα στην εκπαίδευση και στη διδασκαλία. Νομίζω ότι θα πρέπει να παίρνονται κάποιες πρωτοβουλίες προς αυτή την κατεύθυνση και από τους διευθυντές, αλλά δυστυχώς έτσι όπως είναι ο ρόλος των διευθυντών είναι αδύνατο να γίνει.

5.1 Δεν καθοδηγεί ο διευθυντής δυστυχώς την σχολική κοινότητα. Έχω δει ελάχιστους διευθυντές στα 27 χρόνια. Το έχω δει σε μια 5ετή εμπειρία που είχα με μια απόσπαση στη Γερμανία. Τα 2 τελευταία χρόνια που δούλεψα σε ένα κρατίδιο της Γερμανίας που ήταν τελείως διαφορετικά οργανωμένο το εκπαιδευτικό σύστημα, το είδα αυτό και αυτή την καθοδήγηση στη σχολική κοινότητα δεν είχε μόνο ο διευθυντής αλλά όλος ο σύλλογος διδασκόντων. Εδώ όπως είναι δομημένο το σχολείο και ο ρόλος του διευθυντή πνιγμένος σε όλα αυτά τα καθημερινά, δε νομίζω ότι ισχύει αυτό, είναι λάθος βέβαια θα πρέπει να ισχύει. Όχι απαραίτητα να είναι ο διευθυντής αυτός που θα καθοδηγεί και να θέτει υψηλούς στόχους αλλά ο σύλλογος διδασκόντων στην αρχή της χρονιάς, ενδιάμεσα, κάθε 15, κάθε μήνα μέσα από

παιδαγωγικές συνεδρίες που θα γίνονται , μέσα από συζήτηση, μέσα από ανάδειξη θεμάτων, μέσα από επιμόρφωση κ.τ.λ. Και τέλος να γίνεται ένας απολογισμός της χρονιάς. Δε θεωρώ ότι γίνεται αυτό στο ελληνικό σχολείο και είναι από τα μεγάλα του μειονεκτήματα, όπως επίσης δε θεωρώ ότι το ελληνικό σχολείο είναι δημοκρατικό και ανοιχτό στην κοινωνία. Δεν είναι τόσο δημοκρατικό όσο θα έπρεπε στις ανάγκες των καιρών μας και ούτε ανοιχτό στην κοινωνία είναι. Όσον αφορά τους γονείς πιο πολύ τους θέλουμε να μας βοηθήσουν σε θέματα όπως η υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου, σε κάποια θέματα αγγαρείας θα έλεγα παρά σαν ισότιμους συνομιλητές για κάποια θέματα που αφορούν το σχολείο. Δε λέω ότι οι γονείς θα πρέπει να υποκαταστήσουν το ρόλο του δασκάλου αλλά το σχολείο πρέπει να είναι ανοιχτό στην κοινωνία, να παίρνει και να δίνει στην κοινωνία και αυτό δεν έχει να κάνει μόνο με τους γονείς, και με τον περίγυρο ας πούμε , όλη η δραστηριότητα που υπάρχει στον περίγυρο του σχολείου. Νομίζω τα σχολεία δεν είναι ανοιχτά στην κοινωνία όσο θα έπρεπε, είναι τυπικά ανοιχτά στην κοινωνία , θα πρέπει να γίνουν βήματα προς αυτή την κατεύθυνση και θα πρέπει να γίνουν συζητήσεις και πραγματικά να ανοίξουν στην κοινωνία, να γίνουν πιο δημοκρατικά. Επίσης πιο δημοκρατικά όσον αφορά και τους μαθητές, θεωρώ ότι ο τύπος του ελληνικού σχολείου ακόμα και στις μέρες μας είναι αυταρχικός, μπορεί ο δάσκαλος να μη δέρνει πια τα παιδιά όπως γινόταν παλιά αλλά γενικά το πλαίσιο όλο είναι αυταρχικό και δε νομίζω ότι βοηθάει αυτό στο να βγάλουμε αυριανούς πολίτες δημοκρατικούς ενημερωμένους, υπεύθυνους.

5.2. Αυτό πρέπει να προβλέπεται στις αρμοδιότητες του διευθυντή αλλά δεν γίνεται έτσι. Δεν έχω δει διευθυντή σε ελληνικό σχολείο που να καθοδηγεί και να βοηθάει τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, ιδιαίτερα τους νεότερους, ούτε να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα , ούτε να αποτελεί παράδειγμα. Και δεν υπονοώ με αυτό ότι φταίνε οι συνάδερφοι διευθυντές αλλά έτσι ακριβώς όπως είναι δομημένο το σχολείο και με τις αρμοδιότητες που έχουν οι διευθυντές είναι φύση αδύνατο να γίνει. Θα πρέπει να αλλάξει τελείως ο ρόλος του διευθυντή και να φύγουν από αυτόν οι αρμοδιότητες που αφορούν το καθημερινό γραφειοκρατικό και να ασχοληθεί πιο πολύ στο παιδαγωγικό κομμάτι όχι με την έννοια του αλάθητου και του ανθρώπου εκείνου που θα αποφασίζει και θα διατάζει αλλά με την έννοια του συντονισμού πάνω σ' αυτά τα ζητήματα. Νομίζω ότι αυτό θα πρέπει να γίνει άμεσα αν θέλουμε ένα πραγματικά σύγχρονο δημοκρατικό σχολείο γιατί τα αποτελέσματα της αυταρχικότητας και του μη κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος τα βλέπουμε μετά στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση που εκεί τα πράγματα είναι χειρότερα και βλέπουμε μετά και τι πολίτες φτιάχνουμε, πολίτες δηλαδή που δεν έχουν κριτική σκέψη που δε διακατέχονται όλοι τους από μια δημοκρατικότητα κ.λπ.

5.3. Όχι δε γίνεται αυτό . Είναι στην αρμοδιότητα του διευθυντή αλλά δε γίνεται για τους λόγους που προανέφερα. Αν κι εγώ δε συμφωνώ με τις πρωτοβουλίες των σχολικών συμβούλων ας πούμε. Θεωρώ ότι πρέπει να παίζει σημαντικό ρόλο σ' αυτά ο σύλλογος διδασκόντων. Ο σύλλογος διδασκόντων για μένα και οι συνάδερφοι είναι η καρδιά του ζητήματος της εκπαίδευσης.

6.1. Δε γίνεται αυτό. Δε γίνεται γιατί προανέφερα συγκεκριμένους λόγους. Εγώ όσα χρόνια δουλεύω δεν έχω συναντήσει αντιθέσεις σε συλλόγους διδασκόντων. Μόνο σε ένα σχολείο συνάντησα και μάλιστα σε έντονο βαθμό, βέβαια αφορούσε κάποιους συναδέλφους που είχαν ήδη ψυχικά προβλήματα ας πούμε αλλά δε νομίζω ότι μπόρεσε να αμβλύνει η διευθύντρια του σχολείου τότε τις αντιθέσεις. Αυτό που έγινε τελικά ήταν αν υπήρξε τελικά μια άμβλυνση των αντιθέσεων γιατί είχαμε και ακραία

περιστατικά έγινε μέσα από το σύλλογο των διδασκόντων και πολύ ελάχιστα. Εκεί νομίζω ότι είναι κι άλλα θέματα , όταν υπάρχουν συνάδερφοι που αδυνατούν για διάφορους λόγους, λόγους ψυχικής υγείας, να είναι στο σχολείο νομίζω ότι η πολιτεία θα πρέπει να προστατέψει αυτούς τους ανθρώπους και τους μαθητές και με μια μορφή άλλη μετάταξης ας πούμε και να είναι σε άλλους χώρους. Δε νομίζω ότι ο διευθυντής παίζει τέτοιο ρόλο δηλαδή εγώ είμαι κάθετος , ο ρόλος του διευθυντή είναι λίγο υδραυλικός, λίγο ηλεκτρολόγος, αυτός που θα πάει να πληρώσει, αυτός που θα στείλει τα γράμματα, αυτός που θα κατεβάσει τις εγκυκλίους από το κομπιούτερ που θα τις δώσει στους συναδέλφους να τις υπογράψουν. Ένας μάντας δηλαδή υποχρεώσεων γραφειοκρατικών καθημερινών πεζών και μακριά από την σύγχρονη παιδαγωγική πραγματικότητα.

6.2. Δε συνεργάζεται, αυτά είναι τυπικά. Είναι πράγματα που προβλέπονται αλλά δε συνεργάζεται. Αυτό κατά την γνώμη μου πρέπει να γίνεται από το σύλλογο διδασκόντων και από τους συναδέλφους των τάξεων.

7.1 Όχι δεν ισχύει αυτό. Όσον αφορά το να κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις τους θα έλεγα ναι, με έναν τυπικό τρόπο όχι με παιδαγωγικά κριτήρια. Όσον αφορά την αξιολόγηση δεν ισχύει, δε ξέρω τι θα ισχύει απ' την επόμενη χρονιά , εγώ είμαι κάθετα αντίθετος με αυτού του τύπου την αξιολόγηση επειδή έχω αξιολογηθεί στο εξωτερικό και συγκεκριμένα στη Βαυαρία δε νομίζω ότι έχει να λύσει τίποτα η αξιολόγηση όσον αφορά δηλαδή τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης, η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού. Η εμπειρία μου από την αξιολόγηση μου στην Γερμανία στο κρατίδιο της Βαυαρίας ήταν θα την χαρακτήριζε το θέατρο του παραλόγου δηλαδή μια προκαθορισμένη από πριν αξιολόγηση σε ένα συγκεκριμένο κείμενο σε ένα συγκεκριμένο μάθημα προετοιμασίας 2-3 μηνών και ουσιαστικά θεωρώ ότι δε βοηθάει σε τίποτα τον εκπαιδευτικό να γίνει καλύτερος απλώς η αξιολόγηση όπως θέλει να την εφαρμόσει το υπουργείο στις μέρες μας είναι αυταρχικής μορφής δηλαδή περισσότερο θέλει να χαλιναγωγήσει τους εκπαιδευτικούς παρά να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς και κατ' επέκταση να βοηθήσει και την εκπαίδευση. Εγώ είμαι υπέρ της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου που αυτό θα γίνεται με συγκεκριμένα κριτήρια και θα έχει την ευθύνη ο διευθυντής, ο σύμβουλος και ο σύλλογος διδασκόντων. Τώρα για συναδέλφους που παρεκτρέπονται αυτό θα πρέπει να ελέγχεται από το διευθυντή , το σύμβουλο και το σύλλογο διδασκόντων, αλλά με έναν άλλο ρόλο του συλλόγου και του διευθυντή. Τους συναδέλφους που παρεκτρέπονται και υποπίπτουν σε αδικήματα που αφορούν τον ποινικό κώδικα , υπάρχει ο ποινικός κώδικας και πρέπει να εφαρμόζεται. Εγώ στην πορεία των 27 ετών που ήμουν στην εκπαίδευση θα έλεγα πως είναι μετρημένες οι περιπτώσεις στα δάχτυλα του ενός χεριού και οι περισσότερες από αυτές αφορούσαν άτομα ψυχικά άρρωστα που δυστυχώς υπάρχουν αρκετοί στον κλάδο μας , ίσως να έχει να κάνει και με την φύση της δουλειάς μας, που αδυνατούσαν να ανταποκριθούν στο ρόλο του εκπαιδευτικού, στο ρόλο του δασκάλου. Αξιολόγηση στο σχολείο υπάρχει με κάποια μορφή . Νομίζω αυστηρότερος κριτής και αξιολογητής του εκπαιδευτικού έργου είναι τα ίδια τα παιδιά και οι γονείς. Βέβαια δεν υπάρχει με την έννοια που θα έπρεπε δηλαδή πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου. Η αξιολόγηση αποτυπώνεται στην αποδοχή που έχει ο δάσκαλος από τα ίδια τα παιδιά, από τους γονείς απ' την κοινωνία, ή απ' τη μη αποδοχή . Αυτό είναι μια μορφή αποτύπωσης της αξιολόγησης και της δουλειάς του δασκάλου. Βέβαια αυτό δεν αρκεί, εγώ θεωρώ ότι θα πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και θα πρέπει η σχολική κοινότητα να ασχοληθεί με αυτό και να καθορίσει και πως θα γίνεται αυτή η αξιολόγηση.

7.2. Δεν ισχύει, προβλέπεται να ισχύσει στο επόμενο διάστημα . Δεν εφαρμόζεται και θεωρώ ότι δεν πρέπει να εφαρμόζεται κάτι τέτοιο δηλαδή δε νομίζω ότι ο διευθυντής μπορεί να έχει τέτοιες αρμοδιότητες. Αυτοαξιολόγηση των σχολικών μονάδων σαφώς και υπάρχει και θα πρέπει να ενισχυθεί . Όταν μιλάμε για αξιολόγηση τι θέλουμε να πετύχουμε; Θέλουμε με την αξιολόγηση να τιμωρήσουμε τον εκπαιδευτικό ή στην ακραία περίπτωση να τον απολύσουμε ή θέλουμε να κάνουμε καλύτερο τον εκπαιδευτικό και την εκπαίδευση; Νομίζω το δεύτερο πρέπει να επικρατήσει. Το δεύτερο αυτό δε πρέπει να γίνεται με αξιολόγηση που θα γίνεται κάθε 3, 4 ή 1 χρόνο ή στην αλλαγή βαθμού ή κλιμακίου. Δεν πετυχαίνουμε τίποτα με αυτό, νομίζω ότι η αξιολόγηση πρέπει να είναι συνεχόμενη , καθημερινή και να αφορά γενικότερα το σχολείο και το σύλλογο διδασκόντων μέσα από διαδικασίες πιο ουσιαστικές , μέσα από παιδαγωγικές συνεδρίες, μέσα από στόχους που θα πρέπει να βάζει κάθε δάσκαλος, ο σύλλογος διδασκόντων και ο έλεγχος που θα πρέπει να γίνεται σ' αυτά και ο δάσκαλος θεωρώ ότι θα πρέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα να επιμορφώνεται. Κάπως έτσι δηλαδή θα έβλεπα την αξιολόγηση και ένας λόγος παραπάνω που δεν μπορεί να σταθεί τώρα η αξιολόγηση είναι γιατί έτσι όπως είναι δομημένο το κράτος και γενικά η διοίκηση είναι κατά κάποιο τρόπο η παιδεία επέκταση του κομματικού μηχανισμού και δεν πρέπει να ισχύει αυτό.

8.1. Ναι το εκπροσωπεί.

8.2. Πράγματι ενημερώνει, ένα κομμάτι της αρμοδιότητας του διευθυντή είναι και αυτό να ενημερώνει στο σχολικό σύμβουλο και το διευθυντή εκπαίδευσης για την πραγματοποίηση μορφωτικών ή άλλων πολιτιστικών επισκέψεων . Προγραμματίζονται από τους συναδέλφους κάποιες επισκέψεις αν θυμάμαι καλά 8-9 κάθε σχολική χρονιά, γίνεται ένας προγραμματισμός ανά τρίμηνο , ενημερώνεται ο διευθυντής από τους συναδέλφους και με τη σειρά του ενημερώνει τον αρμόδιο σχολικό σύμβουλο και το διευθυντή εκπαίδευσης.

8.3. Έχει τη δυνατότητα αυτή ο διευθυντής, εγώ βέβαια δεν έχω δει όλα αυτά τα χρόνια να ισχύει αυτό . Συνήθως γίνεται αυτό όταν κάποιος μαθητής έχει παραβατική συμπεριφορά και μετά καλείται ο γονιός ή ο κηδεμόνας για να συζητήσουν για την παραβατική συμπεριφορά του συγκεκριμένου μαθητή. Δεν υπάρχει δηλαδή μια σταθερή επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών για θέματα που αφορούν τα παιδιά. Γίνεται ευκαιριακά. Βέβαια όταν συνεδριάζει ο σύλλογος γονέων μερικές φορές προσκαλείται ο διευθυντής να παραβρεθεί . Όλα αυτά πιστεύω γίνονται τυπικά , χωρίς μια ουσιαστική συνεισφορά και συμβολή του διευθυντή γιατί επαναλαμβάνεται πάλι πνιγμένος μέσα στην πεζή καθημερινότητα.

9.1. Θα έπρεπε να έχει συγκεκριμένο όραμα για την πορεία του σχολείου. Εγώ δε νομίζω ότι έχει συγκεκριμένο όραμα και τι εννοώ όταν λέω συγκεκριμένο όραμα. Το όραμα κάθε σχολείου δε πρέπει να είναι μόνο το γενικό όπως προβλέπεται από το Σύνταγμα και τις ισχύουσες διατάξεις μετά θα πρέπει να έχει να κάνει και με χωροταξικά που βρίσκεται το κάθε σχολείο. Με την έννοια αυτή δε νομίζω ότι υπάρχει συγκεκριμένο όραμα για την πορεία του σχολείου, είναι ένας τυφλοσούρτης για να χρησιμοποιήσω αυτή τη λέξη που δίνεται από το Υπουργείο Παιδείας και πιστά δηλαδή οι Διευθυντές ακολουθούν αυτό το πρόγραμμα. Θεωρώ ότι εάν θέλουμε να έχουμε συγκεκριμένο όραμα για την πορεία του σχολείου, το κάθε σχολείο θα πρέπει να έχει το δικό του όραμα και όχι αυθαίρετα το οποίο θα πηγάζει από την εν γένει φιλοσοφία που πηγάζει μέσα από το Σύνταγμα και τις αρχές του κράτους για το σχολείο μέσα από τις αξίες της ζωής και πως αυτά όλα θα

εναρμονιστούν στο συγκεκριμένο σχολείο, στο συγκεκριμένο πλαίσιο. Μόνο έτσι θα μπορούσαμε να πούμε ότι έχει συγκεκριμένο όραμα. Δηλαδή π.χ. στο δικό μας το σχολείο υπάρχουν πάρα πολλά παιδιά αλλοδαπών σε αντιστοιχία 70 -30 %. Ένα όραμα θα ήταν ας πούμε η καλύτερη ενσωμάτωση αυτών των παιδιών στο σχολικό περιβάλλον και γενικότερα στην ελληνική κοινωνία ή η καλή σχέση μεταξύ των αλλοδαπών και των Ελλήνων μαθητών ή άλλο κομμάτι έχει να κάνει με αυτό που είπαμε πριν με τη σχολική βία. Ένα όραμα για το επόμενο σχολικό έτος θα ήταν ότι το συγκεκριμένο σχολείο έχει σαν επιμέρους όραμα πέρα από το γενικό να μετριαστεί η σχολική βία. Γενικά και αόριστα είναι τα οράματα του ελληνικού σχολείου.

9.2. Όχι δε νομίζω ότι ο διευθυντής του σημερινού ελληνικού σχολείου είναι εμπνευστής καινοτομιών. Εάν εννοούμε καινοτομία να αλλάζουμε την κλειδαριά ή να πληρώνουμε τους λογαριασμούς δεν είναι καινοτομία αυτό και άρα δεν είναι εμπνευστής καινοτομιών. Νομίζω ότι και εγώ δεν έχω συναντήσει και πάρα πολλούς τέτοιους Διευθυντές που να μπορούσαν να παίξουν τέτοιο ρόλο να είναι δηλαδή εμπνευστής καινοτομιών γιατί δυστυχώς άλλο τύπου διευθυντές θέλει το ελληνικό κράτος πρέπει να αλλάξει τελείως η λογική το τι διευθυντή θέλουμε και τι σχολείο θέλουμε τι δάσκαλο θέλουμε για να είναι ο διευθυντής εμπνευστής καινοτομιών.

9.3. Ελάχιστα. Γίνεται σε ένα βαθμό αλλά όχι στο βαθμό που θα έπρεπε, δηλαδή έχω δει και στο σχολείο που είμαι τώρα αλλά και στα σχολεία που υπηρέτησα παλαιότερα ότι αξιοποιούνται κάποιες κλίσεις όσον αφορά το θέατρο όσον αφορά τη μουσική αλλά αυτό είναι μεμονωμένο αφορά συγκεκριμένους τομείς θα έπρεπε να είναι πιο γενικό και πιο ουσιαστικό.

9.4. Έχω συναντήσει διευθυντές που είχαν την ικανότητα να εξισορροπούν δύσκολες καταστάσεις. Στο τωρινό σχολείο ισχύει θεωρώ ότι είναι τέτοιο άτομο η συναδέλφισσα αν και στο σχολείο μας δεν υπήρξε λόγος να γίνει μια εξισορρόπηση τέτοιων δύσκολων καταστάσεων υπάρχει ένα πάρα πολύ καλό συναδελφικό κλίμα ανάμεσα στους διδάσκοντες και δε χρειάστηκε να γίνει μια τέτοια εξισορρόπηση αν και στο παρελθόν έχω δει διευθυντές όχι μόνο να μην εξισορροπούν δύσκολες καταστάσεις αλλά να ρίχνουν και λάδι στη φωτιά και να δημιουργούνται δύσκολες καταστάσεις στα σχολεία. Θεωρώ ότι εξαρτάται από τη προσωπικότητα του διευθυντή κατά πόσο είναι και ο ίδιος φτασμένος να κάνει κάτι τέτοιο τη δημοκρατικότητα του και εξαρτάται και από το σύλλογο των διδασκόντων.

9.5. Αυτό ισχύει ναι έτσι γίνεται η κατανομή των πρόσθετων εξωδιδακτικών εργασιών δηλαδή ομιλίες σε γιορτές, εκδηλώσεις κλπ και ο Διευθυντής εισηγείται εάν αξιοποιεί όλες τις δυνατότητες του προσωπικού μέσα στο πλαίσιο των διακριτών ρόλων και αρμοδιοτήτων του. Δε γίνεται πάντα αυτό, γιατί θεωρώ ότι το σχολείο έτσι όπως δουλεύει δεν απελευθερώνει δυνάμεις και ικανότητες από τους συναδέλφους λειτουργεί δηλαδή πιεστικά, ασφυκτικά και γραφειοκρατικά και δε γίνεται αυτή η απελευθέρωση δυνάμεων και ικανοτήτων που θα έπρεπε να γίνει για να λειτουργεί καλύτερα το σχολείο.

Κατάταξη Καρτελών: 5, 4, 6, 7, 9, 1, 8, 3, 2.

Κατάταξη Ρόλων Διευθυντή: Δάσκαλος, Εμπνευστής, Καθοδηγητής, Εκπρόσωπος Σχολείου, Υπεύθυνος Τήρησης Νομικού Πλαισίου, Επόπτης, Ηγέτης, Αξιολογητής, Γραμματέας.

Δασκάλα Α6

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 32 ετών

Σπουδές: Π.Τ.Δ.Ε.

Εργασιακή εμπειρία: 10 έτη στην εκπαίδευση

Επαγγελματική εμπειρία στην Εκπαίδευση: 8 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εμπειρία στη Διοίκηση: 4 έτη Υποδιευθύντρια ως υπεύθυνη ολοήμερου

Εργάζομαι σε εξαθέσιο σχολείο, δεν γνωρίζω από πότε ακριβώς λειτουργεί, νομίζω το συγκεκριμένο επτά χρόνια ως αυτόνομο, το πέμπτο δηλαδή, ξεχωριστά από το πρώτο.

Όχι είναι νεαροί συνάδελφοι ως επί το πλείστον. Είναι σχολείο που το μεγαλύτερο ποσοστό του είναι αλλοδαπά παιδιά και αλλοδαποί γονείς. Είναι χαμηλή κοινωνική τάξη και επίσης χαμηλό μορφωτικό επίπεδο. Εργάζομαι σε αυτό το σχολείο πέντε χρόνια. Νομίζω ότι δεν θα χαρακτήριζα ιδιαίτερα τα προβλήματα που έχουν προκύψει, ίσως έχουν προκύψει θέματα που θα προέκυπταν σε κάθε περίπτωση συνεργασίας με γονείς, δεν νομίζω ότι ήταν κάτι ιδιαίτερο στο συγκεκριμένο σχολείο.

Τη φετινή χρονιά που είχα τάξη όχι (δεν ανέλαβα δραστηριότητες πέρα από τα διδακτικά καθήκοντα). Αυτές τι θα μπορούσαν να αφορούν; Ναι όλοι μοιραστήκαμε αρμοδιότητες, βοηθούσα σε όλα. Ναι συμμετείχα όπου χρειαζόταν φέτος (στην ερώτηση αν επέλεξε η ίδια τις αρμοδιότητες), την προηγούμενη χρονιά που είχα το ολοήμερο συμμετείχα σε όλα και ήμουν υπεύθυνη για πολλά πράγματα.

Υπάρχει συνεργασία με το δήμο, εγώ μπορώ να το δω στη μεταφορά των μαθητών με τα πούλμαν, στην συμμετοχή τους την οικονομική, στην γιορτή ας πούμε, δεν θυμάμαι να τους είδα να συμμετέχουν κάπου αλλού.

1.1.Ναι αυτή είναι μία υποχρέωση του διευθυντή; (Μετά από διευκρίνιση) Ναι είναι μία βασική υποχρέωση του διευθυντή, εφόσον αναφέρεται σε νόμους, προεδρικά διατάγματα, σίγουρα κινούνται με βάση όλα αυτά. Ναι θεωρώ ότι είναι τυπική ως προς αυτά. Νομίζω ότι όλοι προσπαθούν να είναι με αυτά τυπικοί γιατί δεν θέλουν να έχουν και συνέπειες.

1.2.Εδώ νομίζω ότι δεν γίνονται πράξη (σχετικά με τη χορήγηση εγκυκλίων σε μονίμους και αναπληρωτές προς ενημέρωσή τους.), ότι δεν είναι ο διευθυντής υπεύθυνος για όλους αυτούς, υπεύθυνος εντός εισαγωγικών, ότι ίσως ο καθένας πρέπει να ψαχτεί μόνος του και δεν έχω δει κανένα ούτε νεοδιόριστο ούτε αναπληρωτή πολύ περισσότερο ωρομίσθιο να έχει βοήθεια από το διευθυντή και ενημέρωση, ειδικά οι ωρομίσθιοι τους περισσότερους δεν τους ξέρουν καν οι διευθυντές, δηλαδή τους δικούς μου που τους είχα στο ολοήμερο σίγουρα δεν τους ήξερε και δεν τους ενημέρωσε κανένας διευθυντής. Και μου έχει γίνει σχετική παρατήρηση από ωρομίσθιο μουσικό ότι του έκανε φοβερή εντύπωση ότι δεν ήξερε καν το διευθυντή, ότι σε περασμένη χρονιά ο διευθυντής δεν είχε ενδιαφερθεί να τον γνωρίσει και μου σχολίαζε ότι δεν ξέρει καν ποιος είμαι και ποιος δουλεύει στο σχολείο του, τι κάνει προσφέρει δεν προσφέρει, υπάρχει δεν υπάρχει, του είχε κάνει εντύπωση, όντως δεν γνώριζε τους ωρομίσθιους. Ο ωρομίσθιος που έχουμε φέτος στο ολοήμερο είναι ο καθηγητής των εικαστικών που και πάλι δεν υπάρχει καμία επαφή, (η διευθύντρια) όμως τον γνωρίζει, αλλά μέχρι εκεί. Είναι και η ώρα τέτοια βέβαια που δεν γνωρίζω αν ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τον ωρομίσθιο.

1.3. -

1.4.Σίγουρα όχι (σχετικά με την κάλυψη κενών). Σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικού, το ωράριο του εκπαιδευτικού που απουσιάζει, μάλλον τα παιδιά

μεταφέρονται στους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς. Οπότε το κενό δεν το καλύπτει ούτε κάποιος διαθέσιμος εκπαιδευτικός γιατί δεν υπάρχει, ούτε ο διευθυντής. Τα παιδιά μοιράζονται στις τάξεις των εκπαιδευτικών που υπάρχουν στο σχολείο. Είναι σαν κατεστημένο αυτό, δεν ξέρω πώς ξεκίνησε (σε σχετική ερώτηση αν είναι απόφαση του συλλόγου διδασκόντων) αλλά αυτό εφαρμόζεται, μπορεί να έχει ξεκινήσει από το σύλλογο διδασκόντων, μπορεί να είναι πρόταση του διευθυντή και την έχει δεχθεί και ο σύλλογος προφανώς. Πάντως τα παιδιά δεν μένουν στην τάξη τους, δεν κάνουν το μάθημα της ημέρας κανονικά, η ροή δηλαδή δεν είναι η ίδια.

1.5. Στη συγκεκριμένη οδηγία ότι ανταποκρίνονται στα καθήκοντα τους ναι, θεωρώ ότι παρέχουν. Δεδομένου ότι και εκείνοι θέλουν να έχουν ένα καλό σχολείο με την έννοια ότι κρατάνε ένα σχολείο που λειτουργεί σωστά και είναι υπεύθυνοι για αυτό δίνουν οδηγίες για να είμαστε και όλοι εμείς σύμφωνα με όλα αυτά που θέλουν συμβάλλουν στις διατάξεις που θέλουν, οπότε ναι παρέχουν οδηγίες. Βέβαια τώρα αυτό για ισχύουσες διατάξεις αφορά νόμους και όχι παιδαγωγικά πράγματα, οπότε ως προς αυτό ναι ακολουθούν αυτό το πλαίσιο.

1.6. Αν προκύψει κάτι θα απευθύνει συστάσεις. Τώρα κάτι πολύ σοβαρά που να χρειαστεί να φτάσει στα όργανα που λέει εδώ σε προϊστάμενο, σε σύμβουλο σε διευθυντή εκπαίδευσης δεν μου έχει τύχει. Γνωρίζω πως αυτή είναι η σειρά την οποία ακολουθούν εάν κάτι συμβεί, παρόλο αυτά οι περισσότεροι προσπαθούν να το αποφύγουν και να λυθεί μέσα στο σύλλογο διδασκόντων. Μέχρι εκεί μου έχει συμβεί να προσπαθήσουν να το λύσουν μέσα στο σχολείο και μέσα στο σύλλογο. Το άλλο από κάποιον διευθυντή με τον οποίο έχω συνεργαστεί εγώ δεν μου έχει συμβεί, το να φτάσει δηλαδή στο διευθυντή εκπαίδευσης γραπτά.

1.7. Ναι ισχύει ότι ο εκπαιδευτικός ενημερώνει το διευθυντή του σε περίπτωση απουσίας. Ναι ισχύει απόλυτα εάν μιλούμε για τη διευθύντρια μας φέτος συγκεκριμένα ναι ισχύει απόλυτα.

1.8. Ναι σίγουρα (ότι εφαρμόζει τα ισχύοντα για τις εγγραφές των μαθητών).

1.9. Ναι θεωρώ ότι είναι τυπική ότι όντως έτσι γίνεται (για τις εγγραφές μαθητών αδήλων στα μητρώα).

1.10. Υπάρχει συνεργασία με τους γονείς και θεωρώ ότι παρέχει και θα παρείχε σε κάθε περίπτωση πληροφορίες (σχετικά με τον πολίτη που έχει έννομο συμφέρον) σε κάθε γονέα. Τώρα αυτό θα μπορούσε να αφορά τους αλλοδαπούς γονείς που έχουν κάποιο θέμα ή μπλέξιμο με τα χαρτιά μόνο αυτό μου έρχεται. Θεωρώ ότι θα τον βοηθήσει, τώρα αν χρειαστεί να έχει σχέση και με άλλες υπηρεσίες προφανώς θα τον παραπέμψει όταν είναι αναγκαίο.

2.1. Ναι είναι υπεύθυνος ο διευθυντής για τη συγκέντρωση των δικαιολογητικών των μαθητών.

2.2. Ναι είναι υπεύθυνος για την τήρηση των βιβλίων και όλα αυτά γίνονται.

2.3. Ναι όντως το ωρολόγιο πρόγραμμα συντάσσεται από το διευθυντή

2.4. Ναι και αυτό έγινε (σχετικά με τους τίτλους σπουδών)

2.5. Ναι (σχετικά με τις εγγραφές των μαθητών από τάξη σε τάξη)

2.6. Ναι (σχετικά με τις μετεγγραφές των μαθητών και την τήρηση αρχείου). Θεωρώ ότι υπάρχει οργάνωση στην τήρηση του αρχείου. Και εφόσον όλοι συμμετέχουμε και εμείς βοηθούμε, βλέποντας ας πούμε τα πρακτικά ή τα μητρώα ή τα βιβλία ή τα φύλλα ελέγχου που όλοι συμπληρώνουμε και είμαστε τυπικοί σε αυτό, όλα αυτά γίνονται. Βέβαια τηρούνται εφόσον διευθύντρια δίνει τις οδηγίες και τα χρονοδιαγράμματα και τα ακολουθούμε, όλοι είμαστε τυπικοί.

3.1. Μου έχουν τύχει και τα δύο, και ο διευθυντής που είναι τυπικός στο ωράριο και το συντονισμό της σχολικής ζωής. Φέτος είναι έτσι και μου έχει τύχει και η περίπτωση που δεν ήτανε, ερχόταν αργότερα και έφευγε νωρίτερα και υπήρχαν μεγάλα διαστήματα, πολύ μεγάλο διάστημα κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς που στην ουσία το σχολείο είχε μείνει με τους εκπαιδευτικούς και μία δασκάλα που είχε τοποθετηθεί παρά τη διευθύντρια ας πούμε, μάλλον αντί της διευθύντριας, και είχε και το σχολικό ωράριο και την τάξη της και την ευθύνη των εργασιών του γραφείου και η οποία έκανε διάφορα πράγματα και γενικώς τρέχαμε όλοι μαζί για αυτά χωρίς να υπάρχει κάποιος που να συντονίζει και να βοηθά, δηλαδή αισθανόμασταν λίγο ακυβέρνητο καράβι, έπρεπε να τρέχουμε για όλα.

3.2. Αυτό είναι η αλήθεια ότι δεν μου έχει τύχει ποτέ (σχετικά με την ενημέρωση του συλλόγου διδασκόντων για το έργο της σχολικής επιτροπής από μέρους του διευθυντή). Δεν μας έχει ενημερώσει για το τι έχει γίνει από την πλευρά της σχολικής επιτροπής. Αυτό που γνωρίζουμε για φέτος είναι ότι βοήθησαν στη σχολική γιορτή και νομίζω σε κάποια εποπτικά υλικά.

3.3. Ναι στα πλαίσια τώρα της οικονομικής ευχέρειας που έχουν και εκείνοι αυτά να προσπαθούμε να γίνονται (σχετικά με την συντήρηση σχολείου κ.α.). Και εμείς βλέπουμε τι θα μας ήταν απαραίτητο για την τάξη μας και εκείνοι προσπαθούν να μας τα παρέχουν. Αυτό έγινε σίγουρα φέτος (σχετικά με την καθαριότητα και αισθητική του σχολείου) στο μεγαλύτερο βαθμό, δεδομένου ότι ανέλαβε η διευθύντρια και να καθαρίσει και να βάψει το σχολείο και να πετάξει παλιά πράγματα και να προμηθευτεί καινούργια, όλα αυτά έγιναν σίγουρα, είχε τη διάθεση. Εκείνη είχε τη διάθεση να γίνει όλο αυτό, παρότρυνε και εμάς, τους γονείς, τα παιδιά. Οι γονείς βοήθησαν, χωρίς αυτούς δεν θα γινόταν, ξεκίνησε από τη διευθύντρια και με τη βοήθεια των γονέων έγινε όλο αυτό. Νομίζω ότι όπως και για εμάς τους εκπαιδευτικούς και για εκείνους (τους διευθυντές) η ασφάλεια των μαθητών είναι το πιο σημαντικό που έχουν να σκεφθούν, καταλαβαίνουν ότι είναι η μέγιστη σημασία και ότι ο κάθε γονέας αυτό που θέλει είναι το παιδί του να το πάρει πίσω στο σπίτι το μεσημέρι όπως το έφερε. Και οι διευθυντές και εμείς το ίδιο πιστεύουμε και μας το περνάνε, όντως σε κάθε σύλλογο διδασκόντων το διευκρινίζουν και το τονίζουν ότι η ασφάλεια των μαθητών είναι το νούμερο ένα και προς τα εκεί πρέπει να μεριμνούμε όλοι, γι' αυτό και λέμε συνέχεια για τις εφημερίες, για το σχόλασμα, για την πόρτα, για το κλείδωμα, για το ξεκλείδωμα. Επισημαίνουμε όλοι πράγματα που βλέπουμε στο προαύλιο που θα μπορούσαν να είναι επικίνδυνα, κάποιο κάγκελο, κάποιο σίδερο, κάποιο σκαλί, κάποιο μάρμαρο, όλοι έχουμε το νου μας για αυτά και σίγουρα η διευθύντρια το έχει σαν προτεραιότητα.

3.4. Είναι υπεύθυνος να για την τήρηση της πειθαρχίας, σίγουρα σε συνεργασία με τους διδάσκοντες. Θεωρώ ότι το τηρεί φέτος, θέλει να είναι υπεύθυνη και θέλει να υπάρχει πειθαρχία.

3.5. Ναι μιας και φέτος προέκυψε κενό στο σχολείο λόγω άδειας, θεωρώ ότι ενήργησε αμέσως και έκανε τις ενέργειες που έπρεπε και ήρθε εγκαίρως εκπαιδευτικός, δεν προέκυψε κάποιο πρόβλημα.

4.1. Δεν υπάρχει κάποιο στοιχείο που μου ενισχύει πολύ την πρόταση που διαβάζω (σχετικά με τη δημιουργία δημοκρατικού κλίματος), αλλά ούτε και κάτι που με κάνει να απαντήσω αρνητικά, ότι δε συμβάλλει ας πούμε για τη φετινή χρονιά. Θεωρώ ότι σίγουρα έχει τη διάθεση να συμβάλει, τώρα αναλόγως τι κλίμα θα υπάρχει μέσα στο γραφείο από τους εκπαιδευτικούς, από το σύλλογο διδασκόντων μπορεί όντως να τύχει να μη συμμετέχει τελικά και να αφήσει τα πράγματα ως έχουν. Θεωρώ ότι για φέτος βρήκε ένα καλό κλίμα ούτως ή άλλως, μία καλή συνεργασία εκπαιδευτικών,

και ναι η ίδια συμβάλει σε αυτό το καλό κλίμα, δεν υπάρχει δηλαδή κάτι που να πω ότι δεν συμβάλλει ή ότι συμβάλλει αρνητικά. Δεν έχω κάποιο στοιχείο για να απαντήσω ότι έχει κάνει κάτι έμπρακτα για να συμβάλει στη δημιουργία κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς. Θεωρώ ότι όλοι συμμετέχουμε σε αυτό και το έχουμε δημιουργήσει και δεν έχει δημιουργηθεί από το διευθυντή.

4.2. Νομίζω ότι δεν προωθείται τόσο από το διευθυντή όλο αυτό, νομίζω ότι είναι θέμα του εκπαιδευτικού προσωπικού εάν θέλει να συμμετέχει ή όχι, δηλαδή ο ίδιος δεν έχει την ευθύνη συμμετοχής των εκπαιδευτικών σε προγράμματα ή της οργάνωσης τέτοιων προγραμμάτων. Νομίζω ότι ο εκπαιδευτικός μόνος του εάν έχει την όρεξη ψάχνεται και συμμετέχει, δεν έχω διακρίνει δηλαδή κάποια τέτοια προσπάθεια ή συμμετοχή.

4.3. Ναι αυτό συμβαίνει (σχετικά με την κατανομή μαθητών στα τμήματα), σύμφωνα με τις αρχές της παιδαγωγικής σίγουρα όλοι αποφασίζουμε για το σχηματισμό των τμημάτων και χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς σίγουρα μιας και είμαστε ένα σχολείο που έχουμε πολλά αλλοδαπά παιδιά και δεν συμβαίνει αυτό. Δεν θα μπορούσε ας πούμε να φτιαχτεί στο συγκεκριμένο σχολείο ένα τμήμα από ελληνόπουλα και ένα από παιδιά από άλλες χώρες, από την Αλβανία για παράδειγμα που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό, σίγουρα θα έπρεπε να μοιραστούν. Όπως μοιράζουμε σε ένα τμήμα αγόρια – κορίτσια για να υπάρχει μία ισορροπία, το ίδιο θα μοιράζαμε και τα παιδιά με βάση την εθνικότητα.

4.4. Ναι προφανώς έχει τη διάθεση να το κάνει αυτό (σχετικά με δημιουργία καλού κλίματος ανάμεσα σε μαθητές και διδάσκοντες). Δεν έχω κάτι στο νου μου, κάποιο στοιχείο για να απαντήσω ότι κάτι έχει συμβεί, προς κάποια κατεύθυνση έχει προσπαθήσει ο διευθυντής για αυτό. Δεν νομίζω πως με κάποιο τρόπο έχει βοηθήσει ο διευθυντής εμπράκτως, στην προκειμένη περίπτωση νομίζω ότι είναι θέμα των εκπαιδευτικών, δεν έχω κάτι στο μυαλό μου που να πω έγινε αυτό και η διευθύντρια έπαιξε κάποιο ρόλο και το κλίμα είναι έτσι και τα πράγματα διαμορφώθηκαν κάπως. Προφανώς πάντως έχει την καλή διάθεση να υπάρχει καλό κλίμα.

5.1. Αυτό είναι πολύ μεγάλο κεφάλαιο. Εμείς ας πούμε είμαστε ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία. Είμαστε ένα σχολείο που έχει τα πάντα, γονείς με καλό επίπεδο, με όχι καλό, το ίδιο και τα παιδιά, με καλή διαφορετική αρνητική ίσως συμπεριφορά. Είμαστε ανοιχτοί απέναντι σε όλους, στους γονείς για συνεργασία, στα παιδιά εννοείται. Σίγουρα συμβάλει η διευθύντρια στη συνεργασία με τους γονείς, σε συνεργασία με όποιον άλλο χρειάζεται, με το δήμο σίγουρα συνεργάζεται. Ένα παράδειγμα νομίζω που αφορά αυτό είναι η γιορτή που κάναμε τον Ιούνιο. Ένα παράδειγμα ότι το σχολείο είναι ανοιχτό προς την κοινωνία, τι μηνύματα είχε να περάσει στους γονείς, σε ανθρώπους, σε συγγενείς και φίλους των παιδιών που ήρθαν να δουν τη γιορτή και από την άλλη ότι εκείνα είχαν να δώσουν πράγματα προς αυτούς. Άρα μιλάμε για ένα αλισβερίσι. Αυτό είναι ένα παράδειγμα οπότε όλοι και η διευθύντρια και οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουμε σε όλο αυτό. Ανοιχτό στην κοινωνία θα μπορούσαν να είναι και όλες αυτές οι μορφές που τα παιδιά έρχονται σε επαφή με τον «έξω κόσμο», τα θέατρα, τα σινεμά, τα διάφορα πολιτιστικά που κάνουμε και έρχονται σε επαφή με διαφορετικές ιδέες, και αυτό θα μπορούσε να είναι. Οπότε και αυτό το προωθεί και ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί.

5.2. Σίγουρα οφείλει να αποτελεί παράδειγμα γιατί οι εκπαιδευτικοί οπωσδήποτε θα επηρεαστούν από τον διευθυντή, θετικά ή αρνητικά, αυτό είναι σίγουρο και όλος ο σύλλογος διδασκόντων. Τώρα ότι καθοδηγεί και βοηθά τους εκπαιδευτικούς σε σχέση με το εκπαιδευτικό έργο δεν νομίζω ότι γίνεται, καθόλου θα έλεγα, εμένα δεν

μου έχει τύχει ποτέ. Το αντίθετο μάλιστα, είναι σαν να αισθάνονται και εκείνοι και ο εκπαιδευτικός ίσως ότι ανακατεύεται ο διευθυντής στη δουλειά τους. Κάπως έτσι έχει εδραιωθεί ότι ο διευθυντής δεν έχει να κάνει σε τίποτα με το εκπαιδευτικό έργο του δασκάλου, δεν έχει καμία σχέση και ανάμειξη. Διδακτικά δεν μου έχει συμβεί (σχετικά με συμβουλευτικό ρόλο του διευθυντή) να ρωτήσει κάποιος εκπαιδευτικός κάτι το διευθυντή, ούτε το διευθυντή έχω δει να αναμειγνύεται στο εκπαιδευτικό κομμάτι, ποτέ. Τώρα παιδαγωγικά ίσως αν αφορά κάποια περίπτωση παιδιού που κάτι έχει συμβεί μέσα στην τάξη, τότε σίγουρα ο διευθυντής εκεί πρέπει να λάβει γνώση και λαμβάνει γνώση και ίσως εκεί υπάρξει μια συνεργασία στην αντιμετώπιση του περιστατικού με το παιδί ή στην αντιμετώπιση του περιστατικού σε σχέση με κάποιον γονέα, εάν έχει κάτι προκύψει, κάτι τέτοιο. Σε σχέση με το εκπαιδευτικό κομμάτι νομίζω δεν έχει καμία σχέση ο διευθυντής. Σε σχέση με το παιδαγωγικό θα μπορούσε να βοηθήσει και βοηθά εάν όμως προκύψει κάτι. Εκ των προτέρων ότι βοηθά και καθοδηγεί κάποιον εκπαιδευτικό χωρίς να γίνει κάτι δεν γίνεται. Εκείνος επεμβαίνει όταν υπάρξει κάτι και θα είναι συνήθως αρνητικό, θα έχει γίνει κάτι άσχημο.

5.3. Φέτος ας πούμε που ήρθε καινούργια σχολική σύμβουλος και φάνηκε να έχει τη διάθεση να συμμετέχει και να βοηθά εκπαιδευτικούς, να μας βάλει λίγο έτσι στο κανάλι να ασχοληθούμε περισσότερο με εναλλακτικά προγράμματα μέσα στην τάξη. Η διευθύντρια μας παρότρυνε να συνεργαστούμε μαζί της, δεν θα έλεγα όμως ότι αναλαμβάνει πρωτοβουλία για αυτό, δηλαδή θα μας το θέσει ως μία δυνατή περίπτωση, ξέρετε ότι υπάρχει αυτό και μπορείτε να το κάνετε, αλλά δεν νομίζω ότι θα επιμείνει παραπάνω. Θεωρεί ότι είναι θέμα του εκπαιδευτικού καθαρά. Νομίζω ότι είναι λίγο πιο έντονη φέτος η συνεργασία σχολικού συμβούλου και διευθύντριας γιατί τις άλλες χρονιές δεν το είχα δει καθόλου, οπότε σε σχέση με τις άλλες χρονιές κάνει μία διαφορά φέτος γιατί υπήρξε έστω η παρουσία και η τοποθέτηση αυτή από την πλευρά της σχολικής συμβούλου. Μιλάμε για μικρότερες περιφέρειες σχολικών συμβούλων και λιγότερα σχολεία. Πάντως υπήρξε μία παρουσία και μία τοποθέτηση ότι υπάρχει διάθεση συνεργασίας και της συνέχισης της συνεργασίας γιατί φέτος κυρίως γνωριστήκαμε. Και η διευθύντρια συνέβαλε σε αυτό από την άποψη ότι συμφωνεί να υπάρχει η σχολική σύμβουλος και να μας καθοδηγεί.

6.1. Εκπαιδευτικά σίγουρα όχι (σχετικά με το αν ο διευθυντής προϊστάται των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους). Νομίζω ότι ο εκπαιδευτικός είναι υπεύθυνος για την ροή της σχολικής χρονιάς και δεν μου έχει τύχει να έχει καμία ανάμειξη ο διευθυντής σε αυτό. Ναι (στο ότι συνεργάζεται ο διευθυντής μαζί με τους εκπαιδευτικούς ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης). Τουλάχιστον δεν μου έχει συμβεί κάτι ώστε να απαντήσω αρνητικά ότι δεν συνεργάζεται. Δεν μου έχει τύχει να παρατηρήσω ποτέ κάτι τέτοιο (σχετικά με το αν ο διευθυντής αμβλύνει τις αντιθέσεις), να συμμετέχει δηλαδή ώστε να ενισχύει τη συνοχή του ή να αμβλύνει τις αντιθέσεις. Προφανώς θεωρεί ότι είναι θέμα των εκπαιδευτικών μεταξύ τους, εάν και δεν μου έχει τύχει να συμμετέχω και σε έναν σύλλογο που υπάρχουν προβλήματα. Ναι ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών. Ένα θετικό κίνητρο θα μπορούσε να είναι ότι μας προτρέπει να συνεργαστούμε με της σχολική σύμβουλο και να αναλάβουμε projects μέσα στη σχολική χρονιά. Οπότε ναι από αυτήν την άποψη.

6.2. Θεωρώ ότι υπάρχει προθυμία (σχετικά με τη συνεργασία διευθυντή και μαθητικής κοινότητας).

7.1. Εάν όντως κάποιος έχει αναλάβει κάτι να φέρει εις πέρας, όντως ελέγχει την πορεία των εργασιών και μας θυμίζει ότι έχουμε να κάνουμε αυτό και να ανταποκριθούμε στο συγκεκριμένο καθήκον.

7.2. Αυτό με προβληματίζει ότι δεν υπάρχει κάποια μορφή αξιολόγησης από το διευθυντή. Δεν έχω δει κάτι τέτοιο να γίνεται. Νομίζω ότι αυτό δεν υπάρχει καν για να απαντήσω, το να αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς ο διευθυντής.

Προφανώς δηλαδή, κάτι που δεν το γνωρίζω, από τη νομοθεσία πρέπει να αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς. Δεν γνωρίζω καθόλου εάν γίνεται αυτή η αξιολογική έκθεση. Υπάρχει απολογισμός του εκπαιδευτικού έργου ναι, αυτό γνωρίζω ότι γίνεται. Θα μπορούσε να είναι μία μορφή αξιολόγησης. Το πως πήγε η σχολική χρονιά και η προσωπική ερώτηση του διευθυντή σε κάθε δάσκαλο πώς πήγε η σχολική χρονιά του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού, τι προβλήματα προέκυψαν, ποια θέματα είχε, ποιοι μαθητές του ίσως δεν έχουν κατακτήσει τους στόχους της σχολικής χρονιάς. Αυτό έγινε. Τώρα όσον αφορά την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών από το διευθυντή δεν γνωρίζω αν γίνεται και πώς, με ποια μορφή, αν συντάσσει κάποια έκθεση ας πούμε.

8.1. Ναι αυτό συμβαίνει (σχετικά με το αν ο διευθυντής εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τους τρίτους). Δεν γνωρίζω εάν συμβαίνει στο μέγιστο βαθμό που θα μπορούσε. Προφανώς σε σχέση με τους τρίτους, οι πρώτοι είναι οι γονείς, έπειτα είναι όλοι οι υπόλοιποι, δηλαδή ο δήμος, οι σχολικές επιτροπές, όλα αυτά τα διάφορα που έχουν να κάνουν με τα οικονομικά του σχολείου. Μετά είναι η διεύθυνση της εκπαίδευσης. Το εκπροσωπεί σε όλα αυτά η διεύθυντρια του σχολείου φέτος. Έπειτα θα μπορούσε να είναι και το πιο απλό, όπως ότι εκπροσωπεί το σχολείο σε μία παρέλαση, σε μία εκδήλωση, στις εκδηλώσεις που κάνουν για παράδειγμα τα παιδιά με τους χορούς. Γνωρίζω ότι η διεύθυντρια είχε παρευρεθεί που και αυτό είναι ένα κομμάτι, το ότι παρευρέθηκε στους χορούς των παιδιών, σε αυτά που μάθαιναν, σε οποιοδήποτε άλλη έκθεση που είχαν να κάνουν.

8.2. Ναι σίγουρα ναι (σχετικά με την ενημέρωση για διδακτικές επισκέψεις), όλο αυτό το κομμάτι τηρείται πριν τις παιδαγωγικές επισκέψεις και αφού εγκριθεί βέβαια κάνουμε την επίσκεψη. Η διεύθυνση εκπαίδευσης ενημερώνεται γραπτά και δίνονται στοιχεία του χώρου όπου θα επισκεφθούμε και για ποιο λόγο θα γίνει η συγκεκριμένη επίσκεψη, των εκπαιδευτικών που ανέλαβαν, τον αριθμό των μαθητών που θα συμμετέχουν και τα άλλα απαραίτητα σε σχέση με τον οδηγό και τα λεωφορεία.

8.3. Αυτές οι ενημερώσεις γίνονται των γονέων. Τώρα ο διευθυντής δεν συμμετέχει συνήθως σε αυτές. Δεν το έχω δει να γίνεται (εάν παρίσταται η διεύθυνση στις συνεδριάσεις των γονέων και κηδεμόνων). Θα απαντήσω χωρίς να ξέρω. Προφανώς ο σύλλογος καλεί την διεύθυντρια, νομίζω ότι έχει και διάθεση να συμμετέχει από όσο έχω δει σε τέτοιες συνεδριάσεις. Θεωρεί ότι είναι σημαντικό να υπάρχει καλή σχέση με τους γονείς, με το σύλλογο, οπότε θα συμμετείχε, θα είχε τη διάθεση. Δεν το έχω δει να γίνεται να συμμετέχει όντως.

9.1. Τώρα εγώ κρίνω με βάση όσα έχω δει στη χρονιά που πέρασε. Αν κρίνω με αυτά που έγιναν φέτος, που έγιναν αρκετά για μια σχολική χρονιά, υπήρξε μία κινητοποίηση, μία αλλαγή στο σχολείο θεωρώ πως ναι έχει όραμα για την πορεία του σχολείου. Δεν άφησε τα πράγματα όπως ήτανε, τα έβαλε σε μία καλύτερη πορεία. Όχι δεν έχει εκφράσει κάποιο συγκεκριμένο όραμα, δεν έχουμε συζητήσει κάτι, αλλά από τις πράξεις ναι αυτό φαίνεται.

9.2. Θα μπορούσε να είναι (εμπνευστής καινοτομιών) όλο αυτό που έγινε με την καθαριότητα και το βάνσιμο του σχολείου φέτος. Αυτό ήτανε κάτι διαφορετικό. Στην ουσία η αλλαγή του χώρου του σχολείου, αυτό ήτανε κάτι καινούργιο. Τώρα ως προς

τα υπόλοιπα το σχολείο σχεδόν συνέχισε να λειτουργεί όπως λειτουργούσε. Δηλαδή για εμάς παρόλο που άλλαξε ο διευθυντής δεν άλλαξε κάτι άλλο στο σχολείο, πέραν του χώρου του σχολείου.

9.3. Δεν νομίζω ότι γνωρίζει τις ιδιαίτερες κλίσεις του προσωπικού. Σίγουρα θα συνέφερε εάν το έκανε. Σίγουρα θα μπορούσε να βοηθήσει ο καθένας σύμφωνα με την κλίση του, κάποιος που γνωρίζει καλά από τεχνολογία θα μπορούσε να προσφέρει, κάποιος που του αρέσει να ασχοληθεί με τη βιβλιοθήκη. Βέβαια αυτό έγινε ούτως ή άλλως. Σε κάποιο βαθμό γίνεται, δηλαδή τώρα που το σκέφτομαι υπάρχει συγκεκριμένος άνθρωπος που μας βοηθά με τα email, με τον υπολογιστή ή με τη βιβλιοθήκη ή ο γυμναστής μας βοηθά με το φαρμακείο και τους τραυματισμούς. Σε ένα βαθμό αυτά γίνονται, ίσως δεν είναι στο μέγιστο απλά.

9.4. Σε αυτό σίγουρα βοηθά ο διευθυντής (σχετικά με το αν ο διευθυντής εξισορροπεί δύσκολες καταστάσεις.). Και η αίσθηση σίγουρα είναι σημαντική, ότι υπάρχει κάποιος που θα εξισορροπήσει τα πράγματα, εάν προκύψει πιστεύω ότι θα το κάνει, αλλά μικρά πράγματα που μου δίνουν αυτή την εντύπωση ότι εξισορροπεί δύσκολες καταστάσεις, χωρίς να έχω κάτι φοβερό που έχει γίνει, έχουν γίνει κατά τη διάρκεια της χρονιάς που σου δίνουν την αίσθηση της ασφάλειας, ότι θα συμμετέχει και θα εξισορροπήσει, δεν είναι αμέτοχη, ούτε αφήνει τα πράγματα έτσι, είναι τυπική σε αυτά.

9.5. Ναι όλοι θα αναλάβουνε κάτι (σχετικά με εξωδίδακτική απασχόληση) και αυτό φαίνεται και από τα πρακτικά. Είπαμε ότι γίνεται σε ένα βαθμό (σχετικά με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων), όχι στο μέγιστο. Πάντως όλοι συμμετέχουμε, το σίγουρο είναι ότι δίνει αρμοδιότητες, μοιράζονται αρμοδιότητες στην αρχή της χρονιάς, ο καθένας θα έχει ένα αντικείμενο, κάτι, μία αρμοδιότητα για την οποία θα είναι υπεύθυνος, οπότε σίγουρα μοιράζει αρμοδιότητες. Τώρα αν θα μπορούσε να γίνει σε μεγαλύτερο βαθμό πάντα υπάρχει μεγαλύτερος βαθμός.

Κατάταξη Καρτελών: 3, 6, 1, 2, 4, 9, 5, 8, 7.

Κατάταξη Ρόλων Διευθυντή: Ηγέτης, Δάσκαλος, Εμπυχωτής, Καθοδηγητής, Υπεύθυνος Τήρησης Νομικού Πλαισίου, Επόπτης, Αξιολογητής, Εκπρόσωπος Σχολείου, Γραμματέας.

Ηγέτης: Είναι και το σχολείο μία μονάδα που κάποιος πρέπει να ηγηθεί και να έχει τα προσόντα και τις ικανότητες να ηγηθεί για να πάει καλά. Ίσως έχει ανάγκη και από ένα άτομο που να είναι ηγέτης και αν σύμφωνα με τα προηγούμενα έχει όραμα και είναι ηγέτης σίγουρα θα πάει καλά το σχολείο.

Δάσκαλος: Ο διευθυντής ενός σχολείου στην ουσία θα μπορούσε να είναι όπως ο manager σε μια επιχείρηση που λειτουργεί και πάει καλά, θα μπορούσε να έχει τέτοια χαρακτηριστικά του manager γιατί είναι μία «επιχείρηση» που θέλουμε να πάει καλά. Το χαρακτηριστικό όμως δάσκαλος το έβαλα στο νούμερο δύο και ακολουθεί ο εμπυχωτής και ο καθοδηγητής που είναι πολύ σημαντικά γιατί έχουμε να κάνουμε με παιδιά και για να πάει καλά το σχολείο δεν θα μπορέσει να είναι ούτε εμπυχωτής, ούτε καθοδηγητής εάν δεν έχει υπάρξει δάσκαλος. Τους δασκάλους τους μαντζάρει στην ουσία αφού βάλαμε τον ηγέτη στο νούμερο ένα, μάλλον δεν έχει σειρά για εμένα το ηγέτης και το δάσκαλος, πάνε μαζί είναι στην ίδια σειρά. Σίγουρα θα πρέπει να είναι ηγέτης με την έννοια ότι είναι manager, αλλά να είναι δάσκαλος – manager. Σίγουρα γιατί αλλιώς δεν θα μπορούσε να είναι αυτά που έχω βάλει στη σειρά τρία

και τέσσερα, καθοδηγητής και εμπνευστής. Να εμπνεύσει τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς εάν δεν είναι δάσκαλος δεν έχει τον τρόπο.

Γραμματέας: Μου έκαναν κάτι ποιο σημαντικό τα υπόλοιπα, γιατί είναι πολύ σημαντικά όλα. Βέβαια στη θέση νούμερο πέντε έχω βάλει τον υπεύθυνο νομικού πλαισίου που πάει λίγο με τη θέση του γραμματέα γιατί έχει να κάνει με όλα αυτά τα γραφειοκρατικά. Θεωρώ τα υπόλοιπα ότι έχουν στοιχεία πιο σημαντικά, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο γραμματέας είναι ασήμαντος.

Αξιολογητής: θα πρέπει να προηγηθούν τα υπόλοιπα, αλλιώς δεν θα μπορεί να είναι αξιολογητής.

Δασκάλα Β1

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 33 ετών

Σπουδές: Π.Τ.Δ.Ε.

Εργασιακή εμπειρία: 8 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Επαγγελματική εμπειρία στην Εκπαίδευση: 8 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εμπειρία στη Διοίκηση: 2 έτη Διευθύντρια σε Διθέσιο Δημοτικό Σχολείο.

Πολλές πληροφορίες για το από πότε άρχισε να λειτουργεί το σχολείο δε γνωρίζω. Ωστόσο είναι η δεύτερη χρονιά που δουλεύω στο σχολείο αυτό. Μου ήταν δύσκολο αρχικά γιατί είναι συστεγαζόμενο και τα παιδιά είναι πάρα πολλά. Ειδικά στις ώρες της εφημερίας. Νομίζω πως οι περισσότεροι γονείς ανήκουν στη μεσαία κοινωνική τάξη. Στη δική μου τάξη η πλειοψηφία των μαθητών ήταν από Αλβανία. Πάντως και τα παιδιά που είναι από Αλβανία δε φαίνεται να έχουν χαμηλό βιοτικό επίπεδο. Τουλάχιστον αυτή την εντύπωση μου δίνουν στο σχολείο. Είναι παιδιά που γεννήθηκαν στην Ελλάδα αλλά οι γονείς τους ήρθαν από Αλβανία.

Υπήρξαν προβλήματα αναφορικά με τη διοίκηση του σχολείου πέρυσι που η διεύθυνση ήταν διαφορετική. Υπήρχαν σοβαρά θέματα, όπου στο τέλος της χρονιάς που συσσωρεύτηκαν τα θέματα αυτά, είχε ξεχειλίσει το ποτήρι για απλά ζητήματα στα οποία δε μπορούσε να γίνει σωστή διαχείριση. Δε μπορούσαν να αντιμετωπιστούν από την τότε διεύθυνση του σχολείου, η οποία κατά τη γνώμη μου χειροτέρευε την κατάσταση. Ήταν μία πολύ δύσκολη χρονιά. Και για τους εκπαιδευτικούς και για τα παιδιά. Κυρίως για τους εκπαιδευτικούς. Δηλαδή ψυχολογικά ήμασταν όλοι κουρασμένοι, όσοι δουλεύαμε στο συγκεκριμένο σχολείο. Φέτος άλλαξαν οι διευθύνσεις των δύο σχολείων και άλλαξαν τα πράγματα.

Φέτος έχω αναλάβει το πρακτικό του σχολείου. Δραστηριότητες στην τάξη φέτος δεν ανέλαβα γιατί λόγω της κατάστασης που υπάρχει γύρω στην κοινωνία δεν είχα διάθεση να ασχοληθώ με κάτι. Στην αρμοδιότητα που έχω νομίζω πως μπορώ και τα καταφέρνω αν και μπαίνει μπροστά πάλι ο παράγοντας μεγάλο σχολείο.

Νομίζω υπάρχει συνεργασία με το δήμο. Δε γνωρίζω περισσότερες λεπτομέρειες αλλά ξέρω ότι υπάρχει. Έγιναν κάποιες δουλειές δηλαδή που είχαν να κάνουν με την εμπλοκή του Δήμου.

1.1. Αυτό ισχύει.

1.2. Την πρώτη μέρα που κάναμε την πρώτη συνεδρίαση του Συλλόγου Διδασκόντων, έγινε κάποια σχετική ενημέρωση για τις εγκυκλίους, τους βασικούς νόμους, τις αποφάσεις και μας παρέπεμψε σε κάποιους νόμους που θα μπορούσαμε να βρούμε στο διαδίκτυο για την περεταίρω ενημέρωσή μας.

1.3. Και αυτό ισχύει επίσης.

1.4. Καλύπτονται οι διδακτικές ώρες σε απουσία των εκπαιδευτικών, μοιράζοντας τα παιδιά σε τάξεις εκπαιδευτικών που βρίσκονται οι εκπαιδευτικοί στη θέση τους.

1.5. Όντως ισχύει αυτό.

1.6. Σ' αυτή την περίπτωση όντως παρέχει συστάσεις όταν προκύψουν θέματα, πάντα όμως σε πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης. Μέχρι στιγμής δεν έχουν προκύψει σοβαρά θέματα ώστε να γίνει παραπομπή σε ανώτερο στέλεχος εκπαίδευσης.

1.7. Όντως και αυτό είναι έτσι. Δεν έχει προκύψει σοβαρό πρόβλημα ώστε να γίνει κάποια ειδική μέριμνα.

1.8. Ναι, και αυτό συμβαίνει. Δηλαδή, δεν έχει προκύψει κάποιο θέμα με γονείς που μπορεί τα παιδιά τους να μην τα έχουν φέρει σχολείο. Τώρα που το σκέφτομαι υπήρξε φέτος μία περίπτωση. Ειδοποιήθηκαν, αλλά το συγκεκριμένο παιδί δε χρειάστηκε να επαναλάβει τάξη. Δεν υπερέβη τον αριθμό των απουσιών που προβλέπονται.

1.9. Αυτό δεν το γνωρίζω, δεν έχω πετύχει κάποια τέτοια περίπτωση. Μου φαίνεται λογικό ο διευθυντής να είναι υπεύθυνος και γι' αυτό.

1.10. Ναι, ισχύει και αυτό, όπως οφείλει να το κάνει ο καθένας που έχει αρμοδιότητα σε κάποιο χώρο, ώστε να μην ταλαιπωρείται ο κάθε άνθρωπος με γραφειοκρατικές διαδικασίες.

2.1.Ναι, ισχύει.

2.2.Όντως και αυτό είναι έτσι.

2.3.Ναι, και αυτό είναι έτσι. Έχει βοήθεια από τους εκπαιδευτικούς. Οι εκπαιδευτικοί τη φετινή σχολική χρονιά, όπου χρειαζόταν βοήθεια η διευθύντρια ήμασταν πάντα εκεί. Θέλαμε να βοηθήσουμε για να πάει όσο το δυνατόν καλύτερα η φετινή χρονιά. Το πρόγραμμα το έβγαλε η διευθύντρια και σύμφωνα με δικές μας προτάσεις που κάναμε πάνω σ' αυτό.

2.4.Ναι, έγινε έτσι.

2.5.Αυτό, αν κατάλαβα καλά, έχει να κάνει με το μητρώο μαθητών. Ναι, και αυτό έτσι είναι. Τηρείται πάντα.

2.6.Ναι, έτσι γίνεται πάντα και αυτό.

3.1.Ναι, αυτό ισχύει και μάλιστα παραμένει για παραπάνω ώρες. Υπάρχουν φορές που έρχεται στο σχολείο και Σαββατοκύριακο για συγκεκριμένες εργασίες.

3.2.Ναι, αυτό συμβαίνει.

3.3.Είναι πάρα πολύ σημαντικό αυτό. Πρακτικά, γνωρίζω ότι φέτος βάφτηκε ο διάδρομος, οι εσωτερικοί χώροι του σχολείου, όχι οι τάξεις, και γνωρίζω επίσης ότι θα βαφτεί ο προαύλιος χώρος και οι αίθουσες το καλοκαίρι ώστε να είναι έτοιμα το Σεπτέμβριο. Όσον αφορά την καθαριότητα, έχει γίνει μέριμνα για την ανακύκλωση χαρτιού σε συνεργασία με το αεροδρόμιο και γενικώς, κάνουμε και κάνει η διεύθυνση ό,τι μπορούμε για την υγιεινή των χώρων.

3.4.Όντως, αυτό συμβαίνει. Αυτό όμως, δεν είναι πάντα εύκολο να δώσει κάποιος οδηγίες για το πώς επιτυγχάνεται η τήρηση της πειθαρχίας. Θεωρώ ότι λόγω της ιδιαιτερότητας και της προσωπικότητας του κάθε διευθυντή, αναλόγως και γίνεται η συνεργασία με τους μαθητές και όσο γίνεται με πιο ήπιους τρόπους και προσπαθώντας να σεβαστεί την προσωπικότητα των μαθητών. Νομίζω πως, βλέποντας τη διεύθυνση πώς λειτουργεί, μπορούν οι εκπαιδευτικοί να πάρουν ότι καλύτερο απ' αυτή τη συμπεριφορά απέναντι στους μαθητές ώστε να γίνει με τον καλύτερο τρόπο και πάντα με ψυχραιμία.

3.5.Ναι, αυτό έχει γίνει και από την αρχή της χρονιάς ενημερώθηκαν όλοι οι αρμόδιοι σχετικά με τα κενά που υπήρχαν.

4.1.Ναι, αυτό έχει γίνει καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς.

4.2.Όντως και αυτό.

4.3.Επειδή είναι ένα σχολείο οργανικά εξασθέςιο, πρακτικά εφασθέςιο, δεν έχουμε τμήματα να χωριστούν. Υπάρχει ένα διπλό τμήμα στην Δ' τάξη. Νομίζω ότι ο συγκεκριμένος χωρισμός έχει γίνει όταν ξεκίνησαν τα παιδιά, έχει γίνει αλφαριθμητικά,

τουλάχιστον αυτή την εντύπωση έχω. Τώρα βέβαια, περισσότερες λεπτομέρειες δε γνωρίζω. Νομίζω πως η αποφυγή των κοινωνικών αποκλεισμών επιτυγχάνεται μέσα από την τάξη και οι εκπαιδευτικοί κάνουμε ό,τι μπορούμε για να τους εξαλείψουμε.

4.4. Δεν έχω κάποιο σχόλιο πάνω σ' αυτό. Επιτυγχάνεται, και σε σχέση με την περσινή διεύθυνση δεν το συζητώ και μάλιστα επειδή έχουμε και οι εκπαιδευτικοί περισσότερο καλές σχέσεις. Πέρυσι δεν υπήρχε συνεργασία. Στην προσωπική μου εμπειρία, μια δυο φορές συνάντησα να μην υπάρχει συνεργασία από τη διεύθυνση σχετικά με το φιλικό παιδαγωγικό κλίμα που αναφέρεται στο τέταρτο σημείο.

5.1. Αυτό συνέβη φέτος, μα νομίζω πως κάποιοι από εμάς φέραμε αντίρρηση σ' αυτό, γιατί προσωπικά μιλώντας, δεν υπήρχε διάθεση για κάτι τέτοιο. Έχοντας γύρω μας όλο εκείνο το κοινωνικό κλίμα που υπήρχε. Ωστόσο από τη διεύθυνση υπήρχε πάντα το κλίμα για υψηλούς στόχους και περεταίρω δημιουργικότητα και ανοιχτό στην κοινωνία. Ειδικά αυτό το τελευταίο το είδα. Στο τέλος της σχολικής χρονιάς με τη δική μας μέρα που οργανώθηκε από τη διεύθυνση, είδα ότι οι γονείς επισκέφθηκαν το σχολείο και αυτό το είδα πρώτη φορά, δε μου έχει ξανασυμβεί, ανοιχτό σχολείο να μπαίνουν οι γονείς μέσα, να βλέπουν και να έχουν αυτή την άνεση και την ευχέρεια στους χώρους του σχολείου. Νομίζω ότι αυτό ήταν ένα θετικό βήμα απέναντι σ' αυτό που λέγεται ανοιχτό σχολείο στην κοινωνία.

5.2. Ναι, έχει υπάρξει αυτό. Έχουν γίνει συναντήσεις και με τους εκπαιδευτικούς με τη διεύθυνση αλλά και πρωτοβουλίες για περεταίρω δραστηριότητες κάθε τάξης και η ίδια η διευθύντρια έμπαινε μέσα στην τάξη, έκανε κάποια προγράμματα και μπορούσαμε και εμείς οι εκπαιδευτικοί να παρακολουθήσουμε αυτά τα προγράμματα. Ήταν προγράμματα συναισθηματικής και κοινωνικής ένταξης των παιδιών μέσα στην τάξη.

5.3. Αυτό νομίζω ότι γίνεται, αλλά είναι τόσο τυπικός ο ρόλος του σχολικού συμβούλου, που έχω την αίσθηση ότι τελικά ο κάθε εκπαιδευτικός, αποκτά μέσα από τη δική του πείρα. Κατά τη γνώμη μου ο ρόλος των σχολικών συμβούλων είναι τόσο τυπικός που δε μπορούν ή δεν ξέρουν να παράσχουν βοήθεια στους εκπαιδευτικούς τους πρωτοδιόριστους. Για τους διευθυντές, θεωρώ ότι έχει να κάνει με την προσωπικότητα του κάθε διευθυντή. Η συγκεκριμένη διευθύντρια θεωρώ ότι μπορεί. Σίγουρα όμως δε μπορώ να το γενικεύσω, γιατί είναι θέμα προσωπικότητας.

6.1. Βέβαια. Αυτό ισχύει εκατό τοις εκατό.

6.2. Ναι, και αυτό έτσι όπως αναφέρεται, ισχύει για φέτος. Όχι γενικά. Η περσινή εμπειρία μου δε μου έδειξε κάτι τέτοιο. Έχει μάλλον να κάνει και με την ηλικία των διευθυντών αυτό και κατά πόσο έχουν έμπνευση, μεράκι για κάτι τέτοιο.

7.1. Δε γνωρίζω το θέμα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών από το διευθυντή, οπότε πάνω σ' αυτό, δε μπορώ να πω κάτι. Όσον αφορά τον έλεγχο της πορείας των εργασιών ώστε να ανταποκρίνονται οι εκπαιδευτικοί έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν, αυτό ισχύει όντως.

7.2. Ούτε αυτό το γνωρίζω, οπότε δε μπορώ να πω κάτι περισσότερο πάνω σ' αυτό το σημείο.

8.1. Ναι, αυτό ισχύει. Νομίζω ότι έχει να κάνει με το Δήμο, με τις κοινωνικές εκδηλώσεις που συμβαίνουν στο Δήμο, έχει να κάνει με το Σύλλογο γονέων, με τη διεύθυνση, τους προϊσταμένους των σχολικών μονάδων. Νομίζω μ' αυτό έχει να κάνει με την κοινωνία στο χώρο και με τις προϊστάμενες αρχές.

8.2. Ισχύει.

8.3.Γνωρίζω ότι υπάρχουν προσκλήσεις του Συλλόγου Γονέων και επίσης όπου υπάρχει ανάγκη, όταν έχει προκύψει ένα θέμα σε σχέση με τη σχολική κοινότητα ή έχει να κάνει με το αν θα υπάρξει κάποιο πρόβλημα. Αυτά για φέτος. Σε άλλες χρονιές, αυτό θα ήθελα να το διευκρινίσω, αυτά δε συμβαίνουν για τους λόγους που προανέφερα.

9.1.Συμβαίνει και μάλιστα από την πρώτη μέρα που συναντηθήκαμε σα Σύλλογος Διδασκόντων, όσοι βρισκόμασταν εκεί, μας ξεκαθάρισε και μας είπε ότι υπάρχει όραμα για την αναβάθμιση του σχολείου και κατά τη γνώμη μου είναι ένα πολύ θετικό στοιχείο αυτό.

9.2.Ναι. Σε πολύ μεγάλο βαθμό. Και το άνοιγμα που έκανε στην κοινωνία και η τεχνολογική του αναβάθμιση, ο εξοπλισμός του σχολείου με τεχνολογικό υλικό, με υπολογιστές, με νέες ιδέες που έχουν να κάνουν με την εκπαίδευση, ακόμα και με ιδέες που έρχονται από το εξωτερικό και που ακόμα μπορεί να μη μπορούν να εφαρμοστούν νομικά, με νομικό πλαίσιο, αλλά η ίδια νομίζω ότι το κάνει και σε προσωπικό επίπεδο να ενημερώνεται και να ψάχνει και στην ενημέρωση τη δική μας απέναντι στις νέες ιδέες.

9.3.Ναι, αυτό συμβαίνει και μάλιστα μερικές φορές προσπαθούμε να κρυφτούμε για τις ιδιαίτερες κλίσεις μας.

9.4.Δεν έχουν προκύψει ιδιαίτερα δύσκολες καταστάσεις τη φετινή χρονιά. Ωστόσο σε κάποιες περιπτώσεις που υπήρξαν ιδιαιτερότητες, πάντα προσπαθούσε να εξομαλύνει και να εξισορροπεί τις καταστάσεις. Το κατάφερε γιατί υπήρχε καλή προαίρεση και από το Σύλλογο Διδασκόντων.

9.5.Η εισήγηση έγινε από τη διεύθυνση, αλλά στη συνέχεια ο κάθε εκπαιδευτικός, πήρε την πρωτοβουλία να πει αν ενδιαφέρεται για συγκεκριμένη αρμοδιότητα. Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού γίνεται στο βαθμό που είναι εφικτό.

Κατάταξη Καρτελών: 5, 9, 3, 4, 6, 1, 2, 8, 7.

Τελευταία η 7^η επειδή δε γνωρίζω ακριβώς το πως γίνεται η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή και επειδή δυστυχώς, αν λάβω υπόψη μου την ελληνική εμπειρία, θεωρώ ότι η αξιολόγηση ναι μεν μπορεί να γίνει, αλλά δε θεωρώ ότι μπορεί να γίνει αξιοκρατικά. Γι' αυτό το λόγο την έβαλα τελευταία, γιατί είμαι επιφυλακτική απέναντι σ' αυτό.

Κατάταξη Ρόλων Διευθυντή: Εμπυχωτής, Δάσκαλος, Ηγέτης, Καθοδηγητής, Γραμματέας, Εκπρόσωπος Σχολείου, Υπεύθυνος Τήρησης Νομικού Πλαισίου, Επόπτης, Αξιολογητής.

Ένατο τον αξιολογητή για το λόγο που εξήγησα πριν.

Δασκάλα Β2

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 37 ετών

Σπουδές: Π.Τ.Δ.Ε., Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης, Β επίπεδο πληροφορικής.

Εργασιακή εμπειρία: 15 έτη στην εκπαίδευση

Επαγγελματική εμπειρία στην Εκπαίδευση: 10 έτη σε ιδιωτικά δημοτικά, 5 έτη σε δημόσια δημοτικά.

Εμπειρία στη Διοίκηση: 1 έτος Υποδιευθύντρια ως Υπεύθυνη ολοήμερου.

Το σχολείο συστεγάζεται και είναι εξαθέσιο. Πέντε χρόνια, νομίζω πέντε χρόνια συστεγάζονται τα σχολεία αυτά. Η συνεργασία είναι απαραίτητη ειδικά στα συστεγάζόμενα σχολεία.

Το σχολείο μας κυρίως έχει παιδιά αλλοδαπά και οι γονείς είναι μάλλον χαμηλού εισοδήματος, αλλά σε γενικές γραμμές υπάρχει μια συνεργασία με τους γονείς αρκετά καλή. Στο σχολείο εδώ είμαι ένα χρόνο. Στο χρόνο τώρα αυτό που ήμουν εδώ, οφείλω να ομολογήσω ότι ήταν απ' τις καλές χρονιές γιατί είχα πάρα πολύ καλή συνεργασία με τη διεύθυνση. Και με τις δύο διευθύντριες. Αυτή η χρονιά ήταν απ' τις καλές. Μπορώ να πω απ' τις καλύτερες.

Έχουν μοιραστεί αρμοδιότητες στους εκπαιδευτικούς και ο καθένας συνεισφέρει με τον τρόπο του, όπως μπορεί και όπου μπορεί. Εγώ είχα αναλάβει την αλληλογραφία και ήμουν και υπεύθυνη στο ολοήμερο, οπότε ήμουν και στην υποδιεύθυνση και ό,τι χρειαζόταν γενικά στον Έπαφο, να περάσω τα μητρώα, τους βαθμούς και ό,τι χρειαζόταν τέλος πάντων για την υποστήριξη αυτή.

Με το Δήμο μπορώ να πω ότι υπάρχει συνεργασία. Φέτος ειδικά, είδαμε με πολύ έντονο τρόπο ότι υπήρχε υποστήριξη. Στο σχολείο έγιναν μεγάλες αλλαγές και στο θέμα του βαψίματος του κτιριακού και με τα παράθυρα που είχαμε κάποια προβλήματα, γενικότερα ό,τι ζημιές είχαμε, μας βοήθησαν να αποκατασταθούν οι ζημιές αυτές.

1.1.Ναι, θα συμφωνήσω ότι είναι. Ισχύει αυτό το πράγμα.

1.2.Ναι, και αυτό ισχύει και μάλιστα ενημερώνει και σε θέματα εκπαιδευτικά, όχι μόνο αλλά για εγκυκλίους και νόμους που θα χρειαστούν. Σε προγράμματα εκπαιδευτικά, ήταν πολύ καλή σε αυτό το κομμάτι.

1.3.Ναι, είχαμε και συνεδριάσεις, όχι μόνο του σχολείου, αλλά είχαμε και τα δύο σχολεία μαζί. Επιλέγαμε να κάνουμε κοινές συνεδριάσεις γιατί ήταν κοινά τα προβλήματα που προέκυπταν.

1.4.Συνήθως εμείς επιλέγαμε να μοιράζονται τα παιδιά. Ξέραν τα παιδιά από πριν ότι αν λείπει η δασκάλα τους, θα πήγαιναν για παράδειγμα κάποια στην πρώτη τάξη, κάποια άλλα στη Δευτέρα τάξη και έτσι καλύπταμε το κενό του εκπαιδευτικού.

1.5.Ναι, υπήρχε καθοδήγηση και ήταν γενικά υποστηρικτικός ο ρόλος της διευθύντριάς μας. Πολύ καλή η υποστήριξή της.

1.6.Το καλύπτει και αυτό.

1.7.Σαφέστατα την ενημερώναμε για οτιδήποτε μπορεί να προέκυπτε.

1.8.Βεβαίως.

1.9.Εννοείται.

1.10.Σαφέστατα υπήρχε και ενημέρωση και πάντα υπάρχει διάθεση να εξυπηρετήσει οποιονδήποτε πολίτη έχει κάποια δυσκολία. Μιλώ πάντα για τη φετινή χρονιά. Ήταν εξαιρετική χρονιά, το δηλώνω. Ήμασταν πολύ τυχεροί.

2.1.Βοηθούσαμε στη συγκέντρωση των δικαιολογητικών όλοι οι συνάδελφοι, αλλά φυσικά ήταν απόλυτα ενημερωμένη η διευθύντρια.
2.2.Σαφέστατα. Υπήρξε συνεργασία σε αυτό το θέμα.
2.3.Βεβαίως.
2.4.Ναι.
2.5.Ναι.
2.6.Βεβαίως, όλα αυτά ισχύουν. Τηρούνται απόλυτα. Με μεγάλη υπευθυνότητα δηλαδή στα αρχεία του σχολείου και στα στοιχεία.

3.1.Μπορώ να πω και παραπάνω ώρες από το προβλεπόμενο ωράριο.
3.2.Βεβαίως υπάρχει ενημέρωση και ζητάει και τη δική μας συμβουλή, αν υπάρχει πρόταση από κάποιον από τους εκπαιδευτικούς.
3.3.Βεβαίως.
3.4.Σαφέστατα.
3.5.Στην αρχή της χρονιάς υπάρχει πάντα μια δυσκολία Μέσα πάντως στο Σεπτέμβριο είχαν τοποθετηθεί όλοι. Επί της ουσίας δε χάσαμε καθόλου χρόνο.

4.1.Φέτος ειδικά δε μπορώ να πω, δεν υπήρχε καμιά αντίρρηση. Υπήρχε ένα πολύ ευνοϊκό κλίμα μεταξύ μας και συνεργασία από όλους.
4.2.Σαφέστατα. Ότι προωθήθηκαν πάρα πολλά επιμορφωτικά προγράμματα φέτος απ' τη διευθύντριά μας σε μεγάλο βαθμό, πιο πολύ από κάθε άλλη χρονιά, θα συμφωνήσω.
4.3.Έτσι και αλλιώς, το σχολείο μας είναι εφταθέσιο. Δηλαδή μόνο η Δ' τάξη έχει δύο τμήματα. Φαντάζομαι ότι στην Α' τάξη είχαν μοιραστεί αλφαβητικά.
4.4.Σαφέστατα. Ήταν από τις πιο καλές χρονιές. Υπήρχε ένα πολύ καλό κλίμα και μεταξύ των παιδιών. Γενικά απ' τη διευθύντριά μας φέτος, έμπαινε και στη ΣΤ' τάξη φέτος και έκανε ένα πρόγραμμα, αγωγής ώστε να δημιουργήσουν οι μαθητές καλύτερες σχέσεις μεταξύ τους. Αφιέρωσε πάρα πολλές ώρες πάνω σ' αυτό, υπήρχαν πολλοί εκπαιδευτικοί που ήρθαν να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα ώστε να το αναπαράγουμε και εμείς στις τάξεις μας, εφόσον το επιθυμούσαμε. Γενικά μπορώ να πω ότι αφιέρωσε πολύ χρόνο στα παιδιά και ειδικά στα παιδιά της ΣΤ' τάξης.

5.1.Είναι σα να βλέπω τη διευθύντριά μας στο πλάι. Πραγματικά έχει ένα όραμα για το σχολείο και μας το έχει δείξει με πάρα πολλούς τρόπους και έμπρακτα πλέον. Βλέπουμε ότι υπάρχουν αλλαγές στο σχολείο, έχει φέρει διαδραστικό πίνακα, του χρόνου δηλαδή θα έχουμε τάξη με διαδραστικό πίνακα. Ήταν κάτι σαν όνειρο για μένα. Δεν περίμενα δηλαδή ότι θα βίωνα κάτι τέτοιο που είναι για μένα το πρώτο βήμα για να αλλάξουν πολλά πράγματα στον τρόπο εκπαίδευσης και μόρφωσης των παιδιών. Έχει ένα όραμα που είμαι σίγουρη δηλαδή ότι θα υλοποιήσει μέχρι τέλους.
5.2.Νομίζω ότι είναι παράδειγμα για εμάς. Είναι, με τα ενδιαφέροντα που έχει και μας δίνει και εμάς το κίνητρο να ακολουθήσουμε το δρόμο της.
5.3.Πάντα είναι με το μέρος μας, πάντα θα μας βοηθήσει σε ό,τι χρειαστούμε εφόσον ζητήσουμε και τη βοήθειά της και νομίζω ότι ναι, μας καλύπτει απόλυτα και σ' αυτό το κομμάτι. Φέτος ήταν μια χρονιά ορόσημο για το σχολείο μας. Το σχολείο είχε περάσει πολλά. Μας το χρώσταγε. Είμαστε πολύ τυχεροί που βρέθηκε αυτός άνθρωπος στο σχολείο.

6.1.Ναι, καλύπτει όλο αυτό. Πολλές φορές έχει μια διάθεση να μας δώσει καινούρια πράγματα, να μας παρακινήσει και υπάρχουν συνάδελφοι οι οποίοι διστάζουν να τα εφαρμόσουν όλα αυτά κυρίως όχι οι νεότεροι, οι παλαιότεροι, αλλά τελικά μας

αποδεικνύει ότι είχε δίκαιο τελικά για το ότι επέμενε και υπάρχει πάντα συζήτηση δε γίνεται κάτι επειδή ο ένας το θέλει. Υπάρχει συνεννόηση με όλους τους εκπαιδευτικούς και τολμούμε. Φέτος πραγματικά, κάναμε πραγματάκια πολύ διαφορετικά από άλλες χρονιές. Όπως το κλείσιμο της γιορτής μας, που το θέμα του ήταν «η δική μας μέρα» και θέμα του ήταν ουσιαστικά όλα τα παιδιά να παρουσιάσουν το χόμπι που αγαπούν και τους αρέσει και θα ήθελαν να το δείξουν και στους υπόλοιπους. Όλο το σχολείο συμμετείχε σ' αυτό με μεγάλη επιτυχία οφείλω να ομολογήσω και το χάρηκαν πάρα πολύ τα παιδιά και για μένα αυτό ήταν το πιο σημαντικό, το πιο μεγάλο κέρδος, ότι αισθανθήκαμε ότι τα παιδιά είχαν τη θέση που τους αρμόζει, ήταν το κέντρο στο οποίο έπρεπε όλοι να δώσουμε έμφαση. Το εισέπραξαν αυτό τα παιδιά. Και οι δάσκαλοι παρουσιάσαμε τα χόμπι μας και η διευθύντρια. Γι' αυτό λέω ότι το σχολείο φέτος άλλαξε χαρακτήρα.

6.2.Σαφέστατα. Η φετινή χρονιά ήταν η χρονιά ορόσημο.

7.1.Βέβαια μπορεί να βγάλει κάποια συμπεράσματα για το έργο του κάθε εκπαιδευτικού και την προσφορά που παρέχει ο καθένας. Σαφώς παρακολουθεί τον τρόπο εργασίας και αν κάποιος έχει κάποια δυσκολία είναι διαθέσιμη να τον βοηθήσει. Δε γνωρίζω αν υπάρχει κάποιου άλλου είδους αξιολόγηση.

7.2.Δεν το γνωρίζω αυτό, δεν το γνωρίζω καθόλου αυτό το πράγμα. Κάνουμε πάντως έναν απολογισμό στο τέλος που εκεί συζητάμε τα προβλήματα, τις δυσκολίες που είχαμε. Σίγουρα γίνεται εκείνη τη στιγμή μια αξιολόγηση της όλης δουλειάς που έγινε και τι θα μπορούσαμε ν' αλλάξουμε, να βελτιώσουμε για την επόμενη χρονιά ενδεχομένως. Πρόκειται για μια εσωτερική αξιολόγηση σαφέστατα.

8.1.Εκπροσωπεί επάξια θα συμπληρώσω εγώ. Όσον αφορά το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων, όσον αφορά το Δήμο και όποιους άλλους τέλος πάντων ενδιαφέρονται να έρθουν σ' επαφή με το σχολείο μας.

8.2.Ναι σίγουρα γίνονται οι απαραίτητες ενημερώσεις, γίνονται διαβιβαστικά που ενημερώνει για τις επισκέψεις που έχουμε οργανώσει ως σχολείο, των αριθμό των μαθητών, τον αριθμό των εκπαιδευτικών που θα τους συνοδεύσει, ό,τι είναι απαραίτητο και προβλέπεται από το νόμο.

8.3.Ναι, είναι παρούσα σε όλα τα κομμάτια που αφορούν το σχολείο.

9.1.Σαφώς. Θέλει να αναμορφώσει το σχολείο και τεχνολογικά και εκπαιδευτικά. Να γίνουμε λίγο πιο ενεργητικοί, όσον αφορά τα προγράμματα τα επιμορφωτικά που μας δίνει τη δυνατότητα να πάρουμε μέρος και γενικά να γίνουμε πιο δραστήριοι και να έρθουμε και πιο κοντά και με την κοινωνία, δηλαδή να φέρουμε ίσως και τους γονείς πιο κοντά στο έργο του σχολείου.

9.2.Το απέδειξε ήδη ότι έχει όραμα να κάνει κάτι διαφορετικό για το σχολείο και για τα παιδιά.

9.3.Θεωρώ πως είναι προς αυτή την κατεύθυνση. Σίγουρα ένας χρόνος δεν είναι αρκετός για να αναγνωρίσεις τις ικανότητες όλων και τα ταλέντα που έχει όλο το προσωπικό, αλλά είναι προς αυτή την κατεύθυνση και νομίζω ότι θα το πετύχει.

9.4.Βέβαια. Φέτος αντιμετωπίσαμε δυσκολίες και έναν πόλεμο από το Σύλλογο Γονέων σε διάφορα ζητήματα. Ήταν προκατειλημμένοι από άλλες χρονιές και είχαν μία αμφισβήτηση, αλλά στο τέλος αναγνώρισαν το λάθος που είχαν ορισμένοι. Όλοι στο τέλος αναγνώρισαν ότι έχουμε ένα όραμα για το σχολείο και δεν είναι απλά στα λόγια, είναι και στα έργα.

9.5.Ναι και θεωρώ ότι του χρόνου θα είναι ακόμα καλύτερα.

Κατάταξη Καρτελών: 9, 5, 4, 6, 1, 3, 8, 2, 7

Έβαλα την καρτέλα 9 1^η γιατί νομίζω ότι εμπεριέχει την ουσία όλης της χρονιάς που πέρασε για μένα. Είχαμε τη δυνατότητα να δούμε καινούρια πράγματα και να μοιραστούμε το όραμα που είχε και η διευθύντριά μας. Θέλω να αισθάνομαι ότι η διευθύντριά μου μπορεί να εξισορροπήσει πράγματα και καταστάσεις που βγαίνουν ίσως εκτός ελέγχου. Έβαλα τελευταία την καρτέλα 7. Όχι ότι δε θεωρώ σημαντική την αξιολόγηση, αλλά θεωρώ ότι όλα τα προηγούμενα είναι πολύ πιο σημαντικά. Έπεται όλων των υπολοίπων.

Κατάταξη Ρόλων Διευθυντή: Ηγέτης, Δάσκαλος, Καθοδηγητής, Εμπνευστής, Εκπρόσωπος Σχολείου, Υπεύθυνος Τήρησης Νομικού Πλαισίου, Γραμματέας, Αξιολογητής, Επόπτης.

Ο ηγέτης είναι αυτός που έχει κάποιο όραμα και οδηγεί και τους άλλους προς την καλύτερη πορεία. Όχι να επιβάλλει αυτό που θέλει, αλλά να δίνει ένα όραμα και μια προοπτική στην πορεία του σχολείου. 2^ο έβαλα το δάσκαλο γιατί είναι απαραίτητο να είναι δάσκαλος. Είναι προϋπόθεση. Αν κάποιος δεν είναι δάσκαλος δε μπορεί να καταλάβει τα προβλήματα που υπάρχουν μέσα στην τάξη και που μπορεί να χειριστεί. Κακά τα ψέματα. Ένας άνθρωπος που δεν έχει μπει σε τάξη, δε μπορεί να μπει στην ψυχολογία ούτε του παιδιού, ούτε του εκπαιδευτικού. Έβαλα 8^ο τον αξιολογητή γιατί η αξιολόγηση είναι μεν σημαντική αλλά δεν είναι αυτοσκοπός για μένα. Παρ' ότι απ' το αποτέλεσμα κρινόμαστε όλοι και το να αισθάνεσαι ότι είναι από πάνω σου κάποιος και αξιολογεί με σκοπό να βγάλει κάποια συμπεράσματα και όχι επί της ουσίας να σε βοηθήσει, θεωρώ ότι δε βοηθούν το έργο του εκπαιδευτικού. Έβαλα 9^ο τον επόπτη επειδή για μένα πρέπει να είσαι ενεργό μέλος στη σχολική ζωή και ο καθένας να βάζει το λιθαράκι του από το πόστο που βρίσκεται για να γίνουν τα πράγματα όσο το δυνατόν καλύτερα.

Δασκάλα Β3

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 29 ετών

Σπουδές: Π.Τ.Δ.Ε.

Εργασιακή εμπειρία: 8 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Επαγγελματική εμπειρία στην Εκπαίδευση: 8 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εμπειρία στη Διοίκηση: 1 έτος Υποδιευθύντρια.

Από πότε λειτουργεί το σχολείο δε γνωρίζω. Το σχολείο είναι εξαθέσιο αλλά συστεγάζεται με ένα άλλο σχολείο. Απ' ότι έχω διαπιστώσει, το επίπεδο των γονέων είναι ή υψηλά κοινωνικά ή χαμηλά. Χαμηλά είναι συνήθως των αλλοδαπών που η συμπεριφορά τους είναι πάρα πολύ καλή, σέβονται το δάσκαλο όπως και οι υπόλοιποι. Το μορφωτικό επίπεδο των Ελλήνων είναι υψηλό γιατί απ' ότι έχω καταλάβει, μέναν αλλού, είχαν εδώ εξοχικά και τα έκαναν μόνιμη κατοικία. Η οικονομική κατάσταση των περισσότερων είναι μέτρια τώρα πια.

Έχω εργαστεί στο σχολείο αυτό δύο σχολικές χρονιές. Όσον αφορά εμένα, δεν έχει προκύψει ποτέ κάποιο πρόβλημα. Μεταξύ της διευθύντριας και των γονέων δεν υπέπεσε κάτι στην αντίληψή μου. Ήταν ήρεμη, ήταν πάρα πολύ καλή χρονιά. Μακάρι να επαναληφθεί και του χρόνου.

Αναλαμβάνω ότι μου πει η διεύθυνση. Έχω βοηθήσει παντού. Θα κάνω από το πιο απλό μέχρι το πιο σύνθετο. Είναι έτσι η προσωπικότητά μου. Δε μου λέει κάτι επιβλητικά η διευθύντρια. Εννοείται πως υπάρχει καλή συνεργασία.

Νομίζω πως υπάρχει κάποια συνεργασία με το Δήμο, αλλά δε γνωρίζω λεπτομέρειες.

1.1.Ισχύει. Και φέτος, αλλά και σε όσες διευθύνσεις έχω υπηρετήσει, πιστεύω ότι ήταν σύμφωνα με το τι λέει ο νόμος και γενικά οι εγκύκλιοι. Φέτος ειδικότερα, κολλούσε στον πίνακα ανακοινώσεων, διαβάζαμε εγκυκλίους που έστελνε το υπουργείο και όσον αφορά το Σύλλογο των Διδασκόντων, οι αποφάσεις παίρνονταν στο Σύλλογο ομαδικά. Δεν έλεγε η διευθύντρια αυτό θα γίνει και τέλος. Συμφωνούσαμε όλοι και γινόταν.

1.2.Θεωρώ ότι, όταν ήρθαν οι αναπληρωτές και οι ωρομίσθιοι, έδωσε κάποια βασικά πατήματα για την τήρηση των κανόνων του σχολείου. Τους κατεύθυνε και τους καλωσόρισε. Βοήθησε τους νέους εκπαιδευτικούς πάρα πολύ.

1.3.Ορίζαμε ημερομηνία που βόλευε τους περισσότερους συναδέλφους. Δεν έλεγε εκείνη τη μέρα θα συναντηθούμε. Είχε κάποια θέματα στο μυαλό της. Στον πίνακα ανακοινώσεων υπήρχε ένα χαρτί που σημειώναμε ό,τι θέλαμε σχετικά να συζητήσουμε. Έτσι γινόταν ο Σύλλογος και παίρναμε τις αποφάσεις.

1.4.Αυτό είχε οριστεί σε Σύλλογο Διδασκόντων που είχε γίνει. Είχαμε πει ότι αν λείπει κάποιος εκπαιδευτικός, είτε ειδικότητα ή ο δάσκαλος της τάξης ότι τα παιδιά θα μοιράζονται στα υπόλοιπα τμήματα. Αυτό το είχε καθορίσει ο Σύλλογος Διδασκόντων. Βέβαια, να πω την αλήθεια, εγώ, αν έλειπε ας πούμε η μουσικός τα κρατούσα εγώ στην τάξη από δικιά μου θέληση. Δεν τα μοίραζα. Όμως ο Σύλλογος Διδασκόντων είχε αποφασίσει ότι μπορούμε να τα μοιράζουμε.

1.5.Εννοείται. Αυτό στην πρώτη συνέλευση που κάναμε στο σχολείο είχαμε πει ποιες ώρες πρέπει να είμαστε στο σχολείο, πώς κάνουμε τις εφημερίες.

1.6.Φέτος τουλάχιστον δεν είχε παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα όσον αφορά τους εκπαιδευτικούς, αλλά και να είχε παρουσιαστεί πιστεύω ότι τους πήρε προσωπικά, τους μίλησε συναδελφικά, έτσι ώστε να βγει καλά η χρονιά. Δεν εξέθεσε κάποιο

άτομο στο Σύλλογο Διδασκόντων και προφανώς δεν πήγε μετά στο διοικητικό. Λογικά, αν υπήρξαν προβλήματα, θα λύθηκαν με την προσωπική επαφή.

1.7.Ενημερώνεται από το δάσκαλο και ο δάσκαλος παίρνει άδεια.

1.8.Υπήρχε μια τέτοια περίπτωση. Απ' όσο ξέρω κάλεσαν τους γονείς και μετά το παιδί άρχισε να εμφανίζεται. Προβιβάστηκε γιατί κοίταζαν τις απουσίες που μπορεί να κάνει ένας μαθητής και δεν είχε κάνει τόσες ώστε να μείνει στην ίδια τάξη.

1.9.Δε νομίζω ότι υπήρξε τέτοια περίπτωση.

1.10.Αυτό ισχύει. Πιστεύω πως όποιος γονέας έχει έρθει στην διεύθυνση του έχουν λυθεί οι απορίες. Γενικά η διεύθυνση, που είχαμε φέτος, ασχολούταν πάρα πολύ με τη νομοθεσία, ήξερε τους νόμους απ' έξω και σου έλεγε ότι ο νόμος τάδε λέει αυτό. Υπήρχε αυτό. Μας έβαζε να διαβάζουμε τις εγκυκλίους για να είμαστε ενημερωμένοι και υπογράφαμε.

2.1.Εννοείται ναι.

2.2.Απ' ότι γνωρίζω έχει πολύ καλή σχέση με την υποδιεύθυνση. Επίσης την αλληλογραφία την πρωτοκολλούν.

2.3.Αυτό το έκανε. Πιστεύω ότι δεν έμεινε κάποιος παραπονεμένος.

2.4.Τους έδωσε σ' εμάς, τους ελέγξαμε, τους υπογράψαμε, γιατί από τον Έπαφο εκτυπώθηκαν φέτος και στη συνέχεια τα πήρε, τα υπέγραψε και τα σφράγισε.

2.5.Νομίζω με τη βοήθεια της υποδιεύθυνσης. Πάντως γίνεται.

2.6.Υπάρχει αρχείο σχολείου, το οποίο πιστεύω ότι είναι πολύ οργανωμένο, γιατί είναι και θέμα ανθρώπου αυτό.

3.1.Ισχύει, παραμένει μέχρι το τέλος του ωραρίου και μπορεί και παραπάνω να καθόταν για γραφειοκρατία την οποία έστελνε η Πρωτοβάθμια.

3.2.Θεωρώ ότι προσπαθεί πάρα πολύ να εξελίξει το σχολείο με πίνακες μαρκαδόρου, με το να φέρει διαδραστικό πίνακα. Δε μας έλλειψε κάτι, απλά το μόνο θέμα ήταν το tuner, που επειδή το σχολείο συστεγάζεται γινόταν λίγο πανικός στα φωτοτυπικά. Όχι όμως ότι υπήρχε πρόβλημα και δε μπορούσαμε να δουλέψουμε.

3.3.Έβαψε τους τοίχους, κάναμε project για την ανακύκλωση, διδάξαμε στα παιδιά ότι δεν πρέπει να πετούν σκουπίδια κάτω γιατί αυτός ο χώρος είναι χώρος που ζούμε τη μισή μας μέρα και γενικότερα υπήρχε ένα τέτοιο κλίμα για την καθαριότητα.

3.4.Είναι πειθαρχημένο σχολείο. Εγώ δεν είχα πρόβλημα με την πειθαρχία, αλλά και σε άλλες τάξεις που μπορεί να υπήρχε πρόβλημα με την πειθαρχία, γιατί δεν είναι όλα τα παιδιά ίδια, επενέβαινε και έφερνε την ηρεμία και τη γαλήνη.

3.5.Αυτό έγινε στην αρχή της χρονιάς. Δηλαδή ήρθανε αναπληρωτές αρκετά γρήγορα. Βιβλία δεν είχαμε βέβαια αλλά αυτό ήταν γενικό. Οι αναπληρωτές ήρθαν τις πρώτες εβδομάδες. Δε μείναμε πολύ χωρίς αναπληρωτές.

4.1.Ισχύει. Το κλίμα το οποίο υπήρχε στο σχολείο ήταν πραγματικά δημοκρατικό και βγαίναμε από την τάξη και θέλαμε να βγούμε, μπαίναμε στην τάξη και θέλαμε να μπούμε. Φέτος ήταν πάρα πολύ καλά τα πράγματα. Υπήρχε δημοκρατία και μέσα στην τάξη και έξω απ' αυτήν.

4.2.Φέτος γίναν προγράμματα που μας παρότρυνε να πάμε, μαζί και η ίδια η διευθύντρια. Μας περιόρισαν στον αριθμό, δεν επιλέχθηκαν άτομα, απλά πήγαν αυτοί που ενδιαφέρονταν πιο πολύ. Ακόμα και το Α επίπεδο υπολογιστών το οποίο έδωσα εγώ, η διευθύντρια με παρότρυνε να το δώσω. Γενικότερα ό,τι επιμορφωτικά προγράμματα έβγαιναν, έμπαιναν στον πίνακα ανακοινώσεων και όποιος ήθελε δήλωνε συμμετοχή.

4.3.Απ' τη στιγμή που είναι εξαθέσιο το σχολείο, μόνο η Δ' τάξη είχε δύο τμήματα, δε χρειάστηκε να χωριστούν. Τα δύο τμήματα χωρίστηκαν από τότε που ήταν Α' τάξη, οπότε δε γνωρίζω.

4.4.Θεωρώ ότι αυτό είναι στον κάθε δάσκαλο. Δηλαδή ο κάθε δάσκαλος από μόνος του έχει φιλικό παιδαγωγικό κλίμα. Δε χρειάζεται να του πει η διεύθυνση. Πιστεύω πως όσο και αν του πει η διεύθυνση, αν ο δάσκαλος δε θέλει να είναι φιλικός προς τα παιδιά, δε θα είναι. Αν δεν είναι και στα πλαίσια της προσωπικότητας του εκπαιδευτικού, δεν αλλάζει πολύ εύκολα.

5.1.Πιστεύω ότι όταν ένας διευθυντής προμοτάρει τα σεμινάρια και όλα αυτά, που σε εξελίσσουν σαν άνθρωπο, θέλει οι εκπαιδευτικοί του να μην έχουν τελειώσει απλά το Παιδαγωγικό Τμήμα, αλλά να έχουν περισσότερες εμπειρίες και γνώσεις πάνω σε θέματα παιδαγωγικά. Είναι καλό να παρακολουθούμε σεμινάρια.

5.2.Δε θεωρώ ότι βοηθάει μόνο τους νεότερους. Θεωρώ ότι η συγκεκριμένη διευθύντρια φέτος βοήθησε όλους τους εκπαιδευτικούς. Βοήθησε με τον τρόπο της τον καθένα ξεχωριστά, ανάλογα με το τι χρειαζόταν ο καθένας. Θεωρώ ότι από αυτόν τον άνθρωπο κάτι είχες να πάρεις, είτε φιλικά, προσωπικά, είτε επαγγελματικά, γιατί είναι ένας άνθρωπος που έχει όρεξη για τη δουλειά του και έχει πολλούς στόχους για το σχολείο που μακάρι να εκτελέσει.

5.3.Η Σχολική Σύμβουλος ήρθε. Προσωπικά εγώ τη χρειάστηκα. Την κάλεσε η διεύθυνση, ήρθε και μέσα στην τάξη μου. Εγώ όταν τις χρειάστηκα, διευθύντρια και Σχολική Σύμβουλος, με βοήθησαν.

6.1.Δεν αισθάνθηκα καθόλου φέτος ότι είχα απέναντί μου τη διεύθυνση, αλλά αισθάνθηκα ότι είχα συνάδελφο.

6.2.Ναι

7.1.Θεωρώ ότι η διεύθυνση καταλαβαίνει το έργο κάθε εκπαιδευτικού από το τι λένε οι γονείς πιστεύω εγώ. Πιστεύω ότι η διεύθυνση ξέρει τις ικανότητες όλων.

7.2.Δε γνωρίζω αν η αξιολόγηση αποτυπώνεται κάπου.

8.1.Ναι, το εκπροσωπεί.

8.2.Ναι, ενημερώνουμε την Πρωτοβάθμια στέλνοντας χαρτί ότι τόσα παιδιά πάνε εκεί, υπεύθυνος της εκδρομής.

8.3.Ισχύει και αυτό.

9.1.Ναι, έχει συγκεκριμένο όραμα. Θέλει να φτιάξει το σχολείο του 2012 και όχι του 1990 που είναι. Θέλει να βάλει διαδραστικούς, να βάλει πίνακες με μαρκαδόρο, γενικότερα να το αναπτύξει.

9.2.Ναι, είναι. Το ψάχνει, της αρέσει. Μας τα προτείνει και σε όσα συμφωνούμε τα υλοποιούμε.

9.3.Ναι. Θεωρώ πως έχει καταλάβει ποιοι μπορούν να κάνουν τι και ανάλογα τους καλεί και ζητάει τη βοήθειά τους. Ο κάθε διευθυντής γνωρίζει ποιο είναι το προσωπικό του.

9.4.Όσες προέκυψαν, πιστεύω ότι τις έφερε σε μια ισορροπία. Δεν έχω αντιληφθεί πολλές.

9.5.Στο Σύλλογο των Διδασκόντων είχαμε χωριστεί, ότι κάποιος θα είναι για τις εκδρομές, κάποιος θα είναι υπεύθυνος πυρόσβεσης, κάποιος θα είναι υπεύθυνος για το σεισμό, κάποιος θα είναι υπεύθυνος για τη βιβλιοθήκη, για το χημείο. Ο καθένας πήρε μία αρμοδιότητα σύμφωνα μ' αυτά που ήθελε.

Κατάταξη Καρτελών: 3, 5, 6, 9, 4, 8, 1, 2, 7.

Έβαλα την καρτέλα 3 πρώτη γιατί μου αρέσει να εργάζομαι σε ένα περιβάλλον ισότιμο, όπως ο εκπαιδευτικός οφείλει να εργάζεται όλες τις ώρες, οφείλει και ο διευθυντής. Μου αρέσει να εργάζομαι σε ένα χώρο καθαρό, πειθαρχημένο και σε έναν χώρο που θα έχει τουλάχιστον τα απαραίτητα, αν όχι τα πιο σύγχρονα για να δουλέψω και ένα χώρο φιλικό. Ο λόγος που έβαλα ένατη την καρτέλα 7 είναι ότι ο κάθε εκπαιδευτικός έχει δικαίωμα να εργαστεί όπως ο ίδιος πιστεύει. Είναι δύσκολο να αξιολογηθεί απόλυτα το έργο κάποιου εκπαιδευτικού. Θεωρώ ότι όταν ο διευθυντής μπορεί να αξιολογήσει κάποιον θετικά μπορεί να το κάνει επειδή τον συμπαθεί σαν προσωπικότητα και όχι ως δάσκαλο, όπως επίσης μπορεί να τον αντιπαθεί σαν προσωπικότητα ενώ είναι ο καλύτερος δάσκαλος που υπάρχει και έτσι η αξιολόγηση να είναι αρνητική. Δε θεωρώ ότι είναι αντικειμενική αλλά υποκειμενική.

Κατάταξη Ρόλων Διευθυντή: Δάσκαλος, Εμπυχωτής, Καθοδηγητής, Ηγέτης, Επόπτης, Εκπρόσωπος Σχολείου, Υπεύθυνος Τήρησης Νομικού Πλαισίου, Γραμματέας, Αξιολογητής.

Έβαλα ότι πρώτα ο διευθυντής πρέπει να είναι δάσκαλος γιατί έτσι κατανοεί το τι ζει ο εκπαιδευτικός μέσα στην τάξη. Έχει άμεση επαφή με το αντικείμενο, ενώ αυτός που είναι απλά διοικητικός, δεν έχει καμία σχέση με παιδαγωγική μέθοδο και έτσι θεωρώ ότι δε μπορεί να αντιμετωπίσει το παιδί. Μπορεί να αντιμετωπίσει τα γραφειοκρατικά, αλλά δε θα γνωρίζει το χώρο της εκπαίδευσης. Για να κρίνει, να καθοδηγήσει τον εκπαιδευτικό, πρέπει να έχει περάσει από την τάξη. Θεωρώ ότι η αξιολόγηση δεν είναι αντικειμενική, αλλά υποκειμενική. Για να γίνει σωστή αξιολόγηση πρέπει όλα τα υπόλοιπα να τα έχει ένας διευθυντής και θα πρέπει για να είναι σωστός αξιολογητής να μηδενίσει την προσωπικότητά του, να βγάλει τις εμπάθειες ή τις συμπάθειες και μετά να αξιολογήσει τον κάθε εκπαιδευτικό που έχει στο χώρο του.

Δασκάλα Β4

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 30 ετών

Σπουδές: Π.Τ.Δ.Ε., Ελληνική Φιλολογία

Εργασιακή εμπειρία: 7 έτη στην εκπαίδευση

Επαγγελματική εμπειρία στην Εκπαίδευση: 4 έτη ιδιωτική εκπαίδευση, 3 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εμπειρία στη Διοίκηση: -

Είναι εξαθέσιο το σχολείο με επτά τάξεις όμως, με δύο τμήματα Δ' τάξης. Το από πότε λειτουργεί δεν το ξέρω. Ήρθα φέτος εδώ και γενικά λειτουργεί πάρα πολύ καλά, φέτος τουλάχιστον.

Έχουμε μεγάλο ποσοστό Αλβανών μαθητών. Ελάχιστοι είναι ινδικής καταγωγής. Στη δική μου τάξη τουλάχιστον απ' όσο μπορώ να αντιληφθώ το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο είναι ή πολύ υψηλό ή πολύ χαμηλό. Ή είναι ιδιαιτέρως μορφωμένοι με υψηλό βιοτικό επίπεδο ή είναι με πολύ χαμηλό βιοτικό επίπεδο.

Δεν προέκυψε κανένα πρόβλημα. Ειδικά με τη διεύθυνση κανένα. Η διευθύντρια ήταν πολύ κοντά μας και μας υπερασπίστηκε, μάθαμε πάρα πολλά πράγματα. Μας υπερασπίστηκε σε κάποιες «παραξενιές» των γονιών.

Είχα αναλάβει γιορτές περισσότερο, τώρα για την τελετή λήξης, κάποια μουσικοχορευτικά και διάφορες άλλες διαδικασίες μέσα στην τάξη. Έχουμε κάνει διαγωνισμούς ζαχαροπλαστικής, τέτοια. Έχω αναλάβει και το χημείο του σχολείου. Είχαμε μία λίστα με τις αρμοδιότητες που πρέπει να αναλάβουμε και επιλέξαμε μεταξύ μας τι θέλει ο καθένας.

Απ' ότι ξέρω υπήρξε μια προσπάθεια για βοήθεια και από το Δήμο. Περισσότερο με την κτιριακή υποδομή του σχολείου. Μας βοήθησαν δηλαδή σε κάποια τζάμια που έσπασαν, στο να καθαρίσει η αυλή, όταν είχαμε κάποιες εκδηλώσεις. Ως εκεί.

1.1.Ναι. Η διευθύντριά μας ειδικά με τους νόμους τους είχε πάντα μπροστά, μας τους διάβαζε, να ξέρουμε τα δικαιώματά μας, τις υποχρεώσεις μας και υλοποιούσε τις αποφάσεις μας.

1.2.Δεν είχαμε φωτοαντίγραφα από αυτούς τους νόμους, αλλά πάντα μας ενημέρωνε για τις υποχρεώσεις μας, τα δικαιώματά μας, ό,τι απορία είχαμε πηγαίναμε, έψαχνε, το έβρισκε και μας ενημέρωνε.

1.3.Επειδή λειτουργήσαμε συνεργατικά τα δύο σχολεία, πάντα γίνονταν και από τις δύο διευθύντριες οι εισηγήσεις. Συχνά κάναμε συμβούλια διδασκόντων, όπου έθεταν τα θέματα στην αρχή και συζητούσαμε λέγοντας ο καθένας την άποψή του με πολύ δημοκρατικές διαδικασίες. Με πολύ δημοκρατικές διαδικασίες κύλησε η χρονιά στις αποφάσεις.

1.4.Όταν κάποιος συνάδελφος έλειπε, μοιράζαμε τα παιδιά. Υπάρχει ένας κατάλογος σε κάθε τάξη, όπου ανά τέσσερα τα παιδιά πηγαίνουν σε κάποια άλλη τάξη. Στην πρώτη συνέλευση διδασκόντων που κάναμε η πλειοψηφία ζήτησε να γίνει αυτό, οπότε και εφαρμόστηκε.

1.5.Ναι. Οδηγίες για το πώς θα λειτουργήσει ο καθένας είχαμε πιο πολύ απ' την αρχή της χρονιάς. Μετά, ξέραμε ο καθένας τι θα κάνει ώστε να μη δημιουργηθεί κάποιο θέμα και να επέμβει η διευθύντρια στα καθήκοντά μας.

1.6.Δεν έτυχε κάτι ώστε να πάρει τέτοιες διαστάσεις, να φτάσουμε δηλαδή παραπάνω. Σίγουρα αν γινόταν κάτι το συζητούσαμε σε Σύλλογος Διδασκόντων, προσπαθούσαμε από κοινού να βρούμε μία λύση, αλλά δεν έφτασε ποτέ κάτι παραπάνω. Συγκεκριμένα, σε ένα περιστατικό που κάποιοι γονείς έκαναν παράπονα,

χωρίς να έχουν δίκαιο, το συζητήσαμε στο Σύλλογο Διδασκόντων, αλλά μέχρι εκεί, δεν έφτασε παραπάνω.

1.7. Δεν απουσίαζε κανείς χωρίς ιδιαίτερο λόγο, οπότε ήμασταν με την αίτηση, πήγαινε στο γραφείο και αν την ενέκριναν παίρναμε κανονικά την άδεια. Δεν υπέπεσε κάτι άλλο στην αντίληψή μου.

1.8. Υπήρξαν και τέτοιες περιπτώσεις και έπαιρνε τηλέφωνο η διευθύντρια τους γονείς στο σπίτι για να τους πει ποιες είναι οι ισχύουσες διατάξεις και έφεραν το παιδί στο σχολείο, αλλά δεν εισακούονται πάντα.

1.9. Δεν ξέρω. Δεν έχω πετύχει περίπτωση. Δεν έτυχε.

1.10. Πάρα πολλές φορές έχει τύχει να έρθουν γονείς, να ρωτήσουν για διάφορα νομικά ζητήματα για το σχολείο, πάντα έχω πετύχει να τους εξηγή τι γίνεται. Δεν τους παραπέμπει κάπου αλλού. Είναι απόλυτα ενημερωμένη, ειδικά με τη νομοθεσία.

2.1. Όταν μας δίνει κάποια δικαιολογητικά, αναλαμβάνουμε εμείς να τα μοιράσουμε στους μαθητές. Οι μαθητές τα φέρνουν σε εμάς και αφού συγκεντρώσουμε το ολικό ποσό, τα πηγαίνουμε κάτω, ανά τάξη, ανά τμήμα και της τα παραθέτουμε.

2.2. Ναι. Ειδικά φέτος, που είχαμε και μεγάλο πρόβλημα με τα βιβλία, πηγαίναμε στη διευθύντρια, δηλώναμε τις ελλείψεις μας και αυτή το δήλωνε στο σύστημα, όπως και για την αλληλογραφία ήταν ανοιχτό ώστε να βλέπουμε και εμείς κάποια mail που ίσως μας ενδιέφεραν και σε συνεργασία με την υποδιευθύντρια, είχαμε τα εισερχόμενα και τα εξερχόμενα.

2.3. Στην αρχή της χρονιάς, κάθε εκπαιδευτικός έκανε το πρόγραμμά του, τα δώσαμε στη διεύθυνση και φτιάξαμε ένα πρόγραμμα. Εντάξει, αυτό άλλαξε στην πορεία. Δεν ήταν στην ευχέρεια της διευθύντριας να βάλει όπως ήθελε τα κενά γιατί μοιραζόμαστε τις ειδικότητες και με άλλα σχολεία, αλλά πιστεύω πως δεν υπήρξε πρόβλημα.

2.4. Ναι, ακριβώς έτσι έγινε.

2.5. Ναι, όλα αυτά περνούν από την ίδια τη διευθύντρια.

2.6. Όλες οι μετεγγραφές γίνονται από τη διευθύντρια και τα έχει όλα στο αρχείο, ό,τι χρειαστεί.

3.1. Ναι, είναι αρκετά τυπική στο ωράριό της και συνήθως όταν έλειπε από το σχολείο, ήταν για εξωτερικές δουλειές πάλι του σχολείου. Φροντίζει για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, συντονίζει αρκετά τη σχολική ζωή και ειδικά φέτος που είχαμε κάποιο πρόβλημα με την ΣΤ΄ τάξη, ήταν συνέχεια επάνω.

3.2. Είναι κρίσιμο θέμα για τη δική μας διευθύντρια αυτό. Έκανε πάρα πολλές προσπάθειες φέτος για να έχουμε διαδραστικό πίνακα, για να έχουμε πίνακες. Είχε πολλά προβλήματα στο να τα καταφέρει όλα αυτά γιατί και ο Σύλλογος Γονέων δεν ήταν αρκετά πρόθυμος να βοηθήσει. Υπήρξε παλιότερα πρόβλημα αναρχίας σ' αυτό το σχολείο όπου κανένας δεν ήξερε τι έπρεπε να κάνει, αλλά με την αλλαγή των δύο διευθύνσεων, γιατί νιώσαμε ότι είχαμε δύο διευθύντριες, δεν ξεχωρίσαμε, μπήκε μία τάξη στο σχολείο. Οι γονείς έμεναν πλέον έξω τις ώρες του διδακτικού ωραρίου. Προς το τέλος ήταν καλύτερα τα πράγματα. Όσο περνούσε ο καιρός και έβλεπαν τις διαθέσεις της διευθύντριας, πόσο καλές ήταν και οι ίδιοι υποχωρούσαν.

3.3. Ξέρω πως ό, τι βλέπουμε σαν πρόβλημα, εμείς τα μεταφέρουμε στη διεύθυνση και η διεύθυνση τα μεταφέρει στη Σχολική Επιτροπή που είναι υπεύθυνη για τα κτίρια. Έγιναν κάποιες προσπάθειες αλλά δε λύθηκαν όλα. Θέλουμε να πιστεύουμε ότι φέτος το καλοκαίρι, όσο δε θα λειτουργεί το σχολείο θα λυθούν και αυτά. Για την καθαριότητα κάθε δασκάλα ήταν υπεύθυνη για την τάξη της και τα παιδιά για το προαύλιο ειδικότερα των μεγάλων τάξεων. Το έθεταν σα θέμα οι διευθύντριες το

πρωί, ότι πρέπει να είμαστε προσεκτικοί, να μην πετάμε τα σκουπίδια κάτω, σε κάθε τάξη μπήκε κάδος ανακύκλωσης.

3.4.Αυτό που έλεγα και πριν για την ΣΤ΄ τάξη. Όποιος εκπαιδευτικός ήθελε πήγαινε στη διευθύντρια και γινόταν σύσταση απ' την πλευρά της. Βοηθούσε δηλαδή σε θέματα πειθαρχίας.

3.5.Ναι, μέσα στη χρονιά είχαμε εγκυμοσύνες, έφυγαν, ήρθαν, αμέσως καλύψαμε τα κενά, δεν έμεινε το σχολείο δηλαδή χωρίς δασκάλους.

4.1.Σε όλες τις τάξεις υπήρχαν οι κανόνες λειτουργίας, τους οποίους βγάζαν τα ίδια τα παιδιά με προτροπή της διευθύνσης. Θα μιλήσω ειδικά για την τάξη μου. Όταν μπήκα την πρώτη φορά μέσα διαπίστωσα ότι υπήρχε επιθετικό κλίμα μεταξύ των μαθητών. Το είπα στη διευθύντρια, η ίδια ήρθε επάνω, κάναμε μικρές ομάδες, όπου βάλαμε τα παιδιά να γνωρίσουν καλύτερα το ένα το άλλο με ιδιαίτερες ερωτήσεις. Αφού γνώρισαν ο ένας τον άλλο συζητήσαμε για τις «χειρότερες» χρονιές τους και τις «καλύτερες» χρονιές τους, θέλοντας να κρατήσουμε τα καλά και να αφήσουμε πίσω τα άσχημα, διορθωτικά λειτουργήσαμε δηλαδή. Από εκεί και πέρα οι ίδιοι οι μαθητές πρότειναν τους κανόνες που θα ήθελαν να ισχύουν μέσα στην τάξη. Ό,τι προτείναμε το γράψαμε και αναρτήσαμε το συμβόλαιο της τάξης δίπλα από τον πίνακα και όλοι οι μαθητές έβαλαν τις υπογραφές τους από κάτω. Οπότε προσπαθήσαμε την πειθαρχία και τη συνεργασία μέσα στην τάξη να την προωθήσουμε με διαφορετικό τρόπο. Δε γίνεται να καταπατάμε τη δική μας απόφαση.

4.2.Η ίδια η διευθύντριά μας είναι επιμορφώτρια, οπότε μας έχει προωθήσει όλους προς αυτή την κατεύθυνση. Έχουμε έρθει και απόγευμα στο σχολείο με δική της πρωτοβουλία. Αυτή το ξεκίνησε και εμείς θέλαμε να το ακολουθήσουμε. Ήρθαμε λοιπόν κάποια απογεύματα και κάναμε σαν επιπλέον σεμινάρια για το πώς μπορούμε να οργανώσουμε μια καλή γιορτή. Μας έχει φέρει διάφορους ανθρώπους που μας είπαν διάφορα πράγματα που βοήθησαν και μας προωθεί γενικότερα στην επιμόρφωση, στο Α επίπεδο υπολογιστών, στο Β επίπεδο και τώρα ας πούμε τελευταία μέρα θα μας κάνει η ίδια επιμόρφωση με ποιο τρόπο μπορούμε να χρησιμοποιούμε το διαδραστικό πίνακα.

4.3.Εγώ επειδή είμαι αναπληρώτρια, ήρθα αφού είχαν συσταθεί τα τμήματα. Δε μπορώ να ξέρω τι έγινε. Άλλωστε μόνο η Δ΄ τάξη έχει δύο τμήματα. Θεωρώ ότι πρέπει να υπάρχει ποικιλία στα τμήματα. Έχω συναντήσει σε άλλα σχολεία τμήματα δύο ταχυτήτων. Συνήθως αυτό συνέπιπτε και με κοινωνικοοικονομικά κριτήρια. Οι μαθητές από άλλη χώρα σε μία τάξη και οι μαθητές με γονείς με καταξιωμένα επαγγέλματα σε άλλη. Δεν είναι μεγάλη η εμπειρία μου στα σχολεία, αλλά από τα τρία σχολεία στα οποία έχω εργαστεί το έχω συναντήσει σε ένα.

4.4.Να δράσει πυροσβεστικά δηλαδή; Ναι, συνέβη και ειδικά με την ΣΤ΄ τάξη πολλές φορές. Ήταν λίγο στη μέση, σαν τη μαμά σε μία οικογένεια πάντα.

5.1.Έγιναν διάφορες εκδηλώσεις φέτος μ' αυτό το σκοπό. Τη μέρα κατά της σχολικής βίας, η διευθύντρια αφού το προώθησε σ' εμάς και εμείς στα παιδιά, έγινε και ένα χορευτικό που το παρακολούθησαν και οι γονείς. Γενικότερα θέλει να φτάσει το σχολείο σε ένα άλλο, πιο δημοκρατικό επίπεδο και χωρίς βία. Είναι βασικό μέλημα της διευθύντριας αυτό. Τους άρεσε και υπήρχε μεγάλη διαφορά από την έναρξη της χρονιάς έως τη λήξη της χρονιάς. Υπήρξε μεγάλη βελτίωση στα παιδιά αλλά δε μπορούν να εξαλειφθούν όλα μέσα σε μία χρονιά. Θεωρώ ότι με τα χρόνια αυτό το σχολείο θα γίνει πρότυπο.

5.2. Η ίδια έδρασε και ως παράδειγμα με κάποια σεμινάρια που έγιναν. Έκανε ένα πρόγραμμα στην ΣΤ΄ τάξη και όσοι από εμάς θέλαμε μπορούσαμε να το παρακολουθήσουμε. Είχε να κάνει με τη συναισθηματική αγωγή και αρκετοί από εμάς το παρακολουθήσαμε. Ήταν όντως παράδειγμα για μας γιατί ήταν μια δύσκολη τάξη και με τη σωστή αντιμετώπιση του εκπαιδευτικού και ο πιο «δύσκολος» μαθητής βγάζει κάτι καλό.

5.3. Η αλήθεια είναι ότι φέτος ήρθε πολλές φορές η Σχολική Σύμβουλος στο σχολείο μας, μας μίλησε πολύ και ό,τι και αν θελήσαμε, αφού το μεταφέραμε πρώτα στη διευθύντρια, η ίδια ζητούσε λύση από τη Σχολική Σύμβουλο. Νιώσαμε ότι ήταν δίπλα, όχι απέναντι. Γιατί έχει τύχει σε άλλα σχολεία να δώ ότι ο Σχολικός Σύμβουλος ήταν ο φόβος και ο τρόμος του εκπαιδευτικού, θεωρούσαν ότι έρχεται για να μας κρίνει και όχι να μας βοηθήσει. Με τη διεύθυνση η σχέση μας των εκπαιδευτικών ήταν φιλική, τηρώντας βέβαια το ρόλο του ο καθένας.

6.1. Πάλι θα πω ότι έδρασε πυροσβεστικά. Αντιθέσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς είναι αναπόφευκτο να μην υπάρχουν, ειδικά όταν εδώ σ' εμάς είμαστε μαζεμένες σχεδόν τριάντα γυναίκες. Εκεί μπορώ να πω ότι και οι δύο διευθύντριες έμπαιναν μπροστά και έλυναν το όποιο ζήτημα προέκυπτε. Γενικότερα υπήρξε ένα πολύ ευχάριστο κλίμα. Πάντα δεν ταιριάζεις και με όλους. Υπήρξαν και κάποιοι που απομονώθηκαν, που μπορεί να θεωρούσαν ότι όλο αυτό το κλίμα δεν αρμόζει στο δικό τους χαρακτήρα.

6.2. Έγινε αυτό και ανέλαβε ομάδες από διάφορες τάξεις που παρουσίασαν διάφορα δρώμενα, συμμετείχαν σε διάφορους διαγωνισμούς, και στο ίντερνετ διάφορους διαγωνισμούς. Τα παιδιά ενθουσιάστηκαν μ' αυτά που έκαναν γιατί ένιωσαν ότι ξεφεύγουν από το κλίμα της τάξης και του μαθήματος.

7.1. Δε νιώσαμε να υπάρχει αξιολόγηση. Περισσότερο επιβράβευση. Δε μπορώ να πω ότι είμαι ενάντια στην αξιολόγηση αν γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια. Αυτό που με φοβίζει στην αξιολόγηση είναι ότι θα έχει κάποιος την ευχέρεια με προσωπικές εμπάθειες να κρίνει το έργο ενός εκπαιδευτικού. Εάν η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια χρειάζεται ώστε να προωθηθεί γενικότερα η εκπαίδευση. Αυτή την άποψη έχω. Αυτοαξιολόγηση του σχολείου θεωρώ ότι έγινε, αλλά δεν ένιωσα κανείς την πίεση. Δηλαδή, αν κάτι γινόταν και επιβραβευόταν μία δασκάλα μπροστά στους υπόλοιπους είναι θετικό. Μόνο από αυτή την οδό.

7.2. Γινόταν κάθε εξάμηνο ένας απολογισμός όπου λέγαμε τις απόψεις μας για το πώς κύλησε το εξάμηνο για την τάξη μας και τις μεταξύ μας σχέσεις. Σίγουρα είναι αξιολόγηση απλά γίνεται εκ των έσω, από εμάς τους ίδιους με επικεφαλής τη διεύθυνση.

8.1. Ήταν πάντα μπροστά, βαρύ πυροβολικό του σχολείου μας. Ήταν πάντα μπροστά. Μιλάμε για Σύλλογο Γονέων, για Σχολική Επιτροπή, πάντα ήταν μπροστά με τη νομοθεσία στο χέρι για το τι δικαιούμαστε τι δε δικαιούμαστε. Νιώθαμε ασφάλεια. Αυτό είναι βασικό πιστεύω. Δηλαδή τρεις χρονιές δουλεύω, φέτος ένιωσα ασφάλεια.

8.2. Ναι, αυτή συνέτασσε το χαρτί και το έστελνε στην Πρωτοβάθμια.

8.3. Και έγιναν και πολλές συγκεντρώσεις φέτος και με πρωτοβουλία της διευθύντριας. Στις περισσότερες συγκεντρώσεις γονέων ήταν εκεί. Βοήθησε και αυτό στο να εξομαλυνθεί η κατάσταση στην πορεία.

9.1. Χαμογελάω γιατί η λέξη όραμα ήταν η λέξη που πρωτοχρησιμοποίησε όταν ήρθε στο σχολείο. Είπε ότι είχε όραμα γι' αυτό το σχολείο και αυτό σχολιάστηκε πάρα

πολύ. Ήρθε πραγματικά με πάρα πολύ όρεξη. Το όραμά της ήταν το σχολείο να γίνει ψηφιακό και με τον καιρό, σιγά σιγά το καταφέρνει. Προσέκρουσε σε πολλές δυσκολίες. Η λέξη όραμα είναι αυτή που χαρακτήρισε τη φετινή χρονιά.

9.2.Μας προωθούσε γενικότερα να μη μένουμε στάσιμοι, να πάμε παρακάτω. Ακόμα και στην αρχή της χρονιάς που δεν είχαμε βιβλία και αγχωνόμασταν και έρχονταν οι γονείς και έλεγαν και η ύλη πότε θα βγει, η ίδια μας έλεγε πως είναι μία καλή ευκαιρία να κάνουμε ενδιαφέροντα πράγματα στα παιδιά. Καινοτόμος ήταν σίγουρα.

9.3.Στην τελετή λήξης κάναμε τη «δική μας μέρα», όχι μόνο να αναδειχθεί η κλίση του κάθε παιδιού και του κάθε εκπαιδευτικού. Καθένας πρόβαλε τη δική του κλίση και κάναμε μία έκθεση μέσα στην τάξη, που ήρθαν όλοι και το είδαν. Όποιον είχε γνώσεις σε υπολογιστές, τον αξιοποιούσε καταλλήλως.

9.4.Είναι αυτό που είπα και πριν. Δρούσε πυροσβεστικά στις δυσκολίες που αντιμετωπίζαμε.

9.5.Σ' αυτό κάπως μας τσάτιζε. Φέτος δηλαδή που οι μισθοί μας είχαν πέσει τόσο πολύ. Υπήρχε η διάθεση να θέλουμε να κάνουμε κάτι και απ' την άλλη υπήρχε η απογοήτευση. Ήθελε να λειτουργούμε πολύ και εκτός του ωραρίου μας με το να επιμορφωνόμαστε περισσότερο.

Κατάταξη Καρτελών: 9, 4, 1, 6, 2, 5, 8, 3, 7.

Έβαλα την ένατη καρτέλα πρώτη γιατί θεωρώ ότι συγκεντρώνει όλα αυτά που θα βοηθήσουν στη διεξαγωγή μιας ομαλής χρονιάς. Δηλαδή αυτά τα στοιχεία ενός διευθυντή θεωρώ ότι εμπερικλείουν όλα τα υπόλοιπα μαζί. Έβαλα τελευταία την καρτέλα εφτά διότι θεωρώ ότι αν πρώτη καρτέλα ήταν αυτή, τα άλλα όλα θα γίνονται από μόνα τους χωρίς να χρειάζεται να επέμβει η διευθύντρια ή ο διευθυντής στο να γίνουν. Ακολουθεί. Είναι φυσικό επακόλουθο ο για μένα.

Κατάταξη Ρόλων Διευθυντή: Εκπρόσωπος Σχολείου, Εμπυχωτής, Δάσκαλος, Επόπτης, Καθοδηγητής, Υπεύθυνος Τήρησης Νομικού Πλαισίου, Γραμματέας, Αξιολογητής, Ηγέτης.

Έβαλα πρώτο τον εκπρόσωπο του σχολείου γιατί θεωρώ ότι με μια σωστή διεύθυνση γίνεται παράδειγμα. Οπότε γενικότερα η διεύθυνση πρέπει να δίνει το παράδειγμα. Έβαλα τρίτο το δάσκαλο γιατί η βασική αρμοδιότητα του διευθυντή είναι να είναι δάσκαλος. Θεωρώ το πιο σημαντικό να είναι δάσκαλος γιατί μόνο έτσι μπορεί να καταλάβει εκ των έσω, το τι γίνεται μέσα σε ένα σχολείο. Ένας μάνατζερ δεν θα μπορούσε να μπει στην ψυχολογία ούτε του μαθητή, οπότε δεν θα ήταν, το να είναι δηλαδή λίγο υποκειμενικός ο διευθυντής έχει να κάνει με το ότι ασχολούμαστε με ανθρώπινες ψυχές. Ο μάνατζερ θα μπορούσε να είναι καλός, όταν διαχειρίζεται κάποιες άλλες καταστάσεις. Στο σχολείο πρέπει να είναι οπωσδήποτε δάσκαλος για να μπορεί να καταλάβει πως είναι μία τάξη, ώστε να κρίνει ανάλογα. Γι' αυτό και είναι πολύ σημαντικό για μένα ο δάσκαλος. Τελευταίο έβαλα τον ηγέτη γιατί θεωρώ ότι είναι μία λέξη αρνητικά φορτισμένη. Εννοείται πως θα πρέπει να είναι ένας ικανός που θα διοικεί το σχολείο. Η λέξη σαν λέξη ηγέτης μου κάνει κάτι λίγο πιο αυταρχικό. Γι' αυτό και το έβαλα ένατο. Ένας διευθυντής πρέπει να διοικεί σωστά και να του δίνουν όλοι την ανάλογη προσοχή. Διαφορετικά θα επικρατήσει αναρχία στον τρόπο που λειτουργεί το σχολείο.

Δασκάλα Β5

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 25 ετών

Σπουδές: Π.Τ.Δ.Ε.

Εργασιακή εμπειρία: 3 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Επαγγελματική εμπειρία στην Εκπαίδευση: 3 έτη σε δημόσιο δημοτικό σχολείο

Εμπειρία στη Διοίκηση: -

Είναι εξαθέσιο σχολείο και έχει και ολοήμερο. Είναι δύο τα τμήματα της Δ' τάξης, έχουμε καθηγήτρια αγγλικών, γαλλικών, γερμανικών, γυμνάστρια. Πολλοί από εμάς εδώ είμαστε αναπληρωτές. Στο τμήμα μου το 50% είναι αλλοδαποί. Το επίπεδο μέσο προς χαμηλό θα το χαρακτηρίζα το κοινωνικοοικονομικό δηλαδή και υπάρχουν και αντιθέσεις. Είχα παιδιά των οποίων οι γονείς ήρθαν από το κέντρο της Αθήνας για ένα καλύτερο επίπεδο και είναι σε αρκετά καλή οικονομική κατάσταση και είχα και παιδιά που είναι οι γονείς τους σε άσχημη οικονομική κατάσταση. Όσοι έχουν καλό οικονομικό επίπεδο είναι περισσότερο μορφωμένοι. Οι υπόλοιποι όχι. Δε θα έλεγα πως υπήρξαν προβλήματα. Ήταν καλή χρονιά. Αναλαμβάνω εξωδιδασκτικές αρμοδιότητες αν προκύψει οποιαδήποτε ανάγκη. Κυρίως γραφική δουλειά. Το σχολείο έχει συνεργασία με το Δήμο. Αυτό φαίνεται στις εκδηλώσεις και άλλα.

1.1.Συμφωνώ. Νομίζω ότι η διευθύντριά μας τα κάνει όλα.

1.2.Ναι, και αυτό. Στην αρχή ειδικά, οποιοδήποτε προεδρικό διάταγμα προέκυπτε, οτιδήποτε ήταν από το υπουργείο το παίρναμε.

1.3.Ναι. Συνήθως εισηγείται η ίδια.

1.4.Ναι. Τώρα, όσον αφορά την κάλυψη του κενού, πολλές φορές μοιράζουμε τα παιδιά για να μην επιβαρύνεται κανένας με απόφαση του Συλλόγου Διδασκόντων.

1.5.Ναι, έχουμε μία καθοδήγηση.

1.6.Όσον αφορά το σχολείο μας φέτος, δεν έχει προκύψει κάποιο τόσο σοβαρό ζήτημα, αλλά αν χρειαστεί οποιαδήποτε σύσταση γίνεται, σε κάποιες ελάχιστες περιπτώσεις που είχαμε. Απ' όσο ξέρω είχε γίνει κατ' ιδίαν συνάντηση της διευθύντριας με συνάδελφο για κάποιες συστάσεις και ακολούθησε και στο Σύλλογο Διδασκόντων πιο γενικά και με συμβουλευτικό χαρακτήρα.

1.7.Ναι

1.8.Αν προέκυπτε πρόβλημα με μαθητές που απουσίαζαν, μας ενημέρωνε τι έπρεπε να κάνουμε. Είχε προκύψει πρόβλημα με μια μαθήτριά άλλης τάξης η οποία τελικά επέστρεψε στο σχολείο και προβιβάστηκε διότι δεν υπερέβη τον αριθμό απουσιών που προβλέπεται.

1.9.Ναι και αυτό. Νομίζω ότι όσον αφορά αυτό το κομμάτι των διοικητικών είναι πολύ συνεπής και πολύ τυπική.

1.10.Ναι, ισχύει.

2.1.Κάποια πρώτα σ' εμάς συγκεντρώνονται και έπειτα τα δίνουμε στη διευθύντρια. Υπάρχουν βέβαια και δικαιολογητικά που προσκομίζονται κατευθείαν στη διευθύντρια.

2.2.Ναι, υπάρχει έχουμε αναθέσει στην αρχή ούτως ή άλλως μέσα από το σύλλογο κάποιον υπεύθυνο γι' αυτά που βοηθάει, οπότε μαζί ασχολούνται.

2.3.Ναι, στην αρχή δώσαμε εμείς το δικό μας πρόγραμμα τέλος πάντων και μετά καθορίστηκε.

2.4.Ακριβώς έτσι λειτουργούν.

2.5.Ναι.

2.6.Ακριβώς έτσι. Είναι πολύ τυπική η διευθύντριά μας όσον αφορά τα τυπικά.

3.1.Ναι και σ' αυτό.

3.2.Ιδιαίτερο ζήλο σ' αυτό το κομμάτι.

3.3.Όντως. Και πάλι σε σχέση με πέρυσι και από όσα μαθαίνουμε και από τους γονείς, υπήρχε ιδιαίτερη μέριμνα φέτος.

3.4.Ναι. Και συμβουλευτικά πολλές φορές λειτουργεί.

3.5.Ναι. Και φέτος αντιμετωπίσαμε πρόβλημα, αλλά ήταν σε συνεχή επαφή.

4.1.Όντως, οι αποφάσεις παίρνονται δημοκρατικά. Γενικά καλλιεργείται αυτό το κλίμα, της δημοκρατίας, το να αποφασίζουμε και βγαίνει και στα παιδιά νομίζω.

4.2.Ναι. Η δική μας η διευθύντρια είναι και επιμορφώτρια ούτως ή άλλως στο Β επίπεδο για τους υπολογιστές και γενικά ενδιαφέρεται.

4.3.Δεν είμαι σε θέση να το γνωρίζω.

4.4.Με διάφορες δραστηριότητες που κάναμε μέσα στη χρονιά, όπως κάποιες εκδηλώσεις κατά της βίας. Νομίζω το καλλιεργούσε και αυτό.

5.1.Ναι. Και η γιορτή της λήξης είναι απόδειξη αυτού. Κάναμε ένα project φέτος με όνομα «η δική μας μέρα», που στόχο είχε αυτό, να ανοίξει το σχολείο ουσιαστικά στους γονείς. Είδαν οι γονείς τις δημιουργίες των παιδιών, κάθε παιδί ξεχωριστά που έφτιαξε το δικό του project. Είχε να κάνει με το χόμπι του κάθε παιδιού. Το έκαναν αυτό τα παιδιά και εμείς οι εκπαιδευτικοί. Αυτό στόχο είχε το να ανοίξει το σχολείο ουσιαστικά στην κοινωνία και μιλάμε για ένα σχολείο που πέρυσι είχε προβλήματα.

5.2.Ναι. Και στα προβλήματα που είχαμε σ' ένα τμήμα συγκεκριμένα, λειτούργησε ως πρότυπο.

5.3.Πολλές φορές κλήθηκε η Σχολική Σύμβουλος για διάφορες συζητήσεις.

6.1.Και σε αυτό θα συμφωνήσω. Γενικά έχει έναν καλό λόγο σε όλους. Και να αυξήσει και την προσωπική μας αυτοπεποίθηση ας πούμε σε περιπτώσεις όπου φαινόταν να μην έχουμε.

6.2.Ναι, ήταν πολύ κοντά στα παιδιά. Όποιες πρωτοβουλίες είχαν και τα παιδιά και η ΣΤ' τάξη που ήθελε να κάνει στο τέλος κάποια πράγματα δικά της, το στήριξε αυτό, ήταν αρωγός.

7.1.Δεν υπήρχε όσον αφορά την αξιολόγηση κάτι ξεκάθαρο ας πούμε, μια φόρμα ή οτιδήποτε. Αν υπήρχε ανάγκη να μας επισημάνει κάποιο αρνητικό, θα το έκανε.

7.2.Αυτό δεν είμαι σε θέση να το γνωρίζω. Ίσως να υπάρχει μέσα από συζήτηση.

8.1.Ναι, ούτως ή άλλως είναι η κεφαλή του σχολείου, οπότε με το Δήμο, το Υπουργείο αν χρειαστεί...

8.2.Ούτως ή άλλως προβλέπεται. Στέλνουμε χαρτί.

8.3.Έγινε ιδιαίτερη προσπάθεια φέτος συνεργασίας του σχολείου με τους Συλλόγους Γονέων και των δύο σχολείων ουσιαστικά.

9.1.Ναι. Θέλει να κάνει το σχολείο μας ψηφιακό η διευθύντριά μας.

9.2.Ναι, όπως είπα και πριν.

9.3.Σίγουρα, με όλους τους τρόπους.

9.4.Αρχικά με το Σύλλογο Γονέων η διευθύντριά μας, όταν υπήρξαν κάποιες εντάσεις, λειτούργησε πυροσβεστικά.

9.5.Ναι, όπως είπαμε στην αρχή έγινε Σύλλογος, κατανεμήθηκαν με δημοκρατικό τρόπο οι αρμοδιότητες που έπρεπε χωρίς να επιφορτιστεί κάποιος ιδιαίτερα.

Κατάταξη Καρτελών: 9, 5, 4, 6, 3, 1, 7, 2, 8.

Έβαλα πρώτη την καρτέλα 9 γιατί θεωρώ ότι το όραμα είναι πάρα πολύ σημαντικό για το διευθυντή της σχολικής μονάδας, το να μπορεί να εμπνεύσει τους εκπαιδευτικούς και τους ίδιους τους μαθητές και τους γονείς που ενημερώνονται για το όραμα αυτό. Έβαλα τελευταία την καρτέλα 8 διότι αν λειτουργεί καλά η σχολική μονάδα εντός, θα επιτευχθεί και η επαφή με τους τρίτους.

Κατάταξη Ρόλων Διευθυντή: Δάσκαλος, Καθοδηγητής, Εμπυχωτής, Επόπτης, Αξιολογητής, Ηγέτης, Υπεύθυνος Τήρησης Νομικού Πλαισίου, Εκπρόσωπος Σχολείου, Γραμματέας.

Έβαλα πρώτο το δάσκαλο γιατί έτσι μπορεί να κατανοήσει και τα προβλήματα των συναδέλφων και τα προβλήματα των παιδιών αναγκαστικά θα πρέπει να είναι δάσκαλος, να ξέρει και δάσκαλος με εμπειρία πρακτική. Και αν είναι σε δημόσιο σχολείο για μένα ακόμα καλύτερα. Στο ιδιωτικό σχολείο είναι άλλες οι συνθήκες, άλλα τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει, άλλη χρηματοδότηση. Τα καθοδηγητής και εμπυχωτής τα έβαλα δεύτερο και τρίτο αντίστοιχα γιατί έχουν να κάνουν με τη συμπεριφορά προς τους εκπαιδευτικούς και στα παιδιά. Πρέπει να είναι και γραμματέας απλά δεν είναι ο ρόλος του αυτός.