



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

Εκπαιδευτικά Προγράμματα και Υλικό: (Συμβατικές

και e-Μορφές): Πολιτικές και Πρακτικές

**« Ο ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας στη διαμόρφωση της
σχολικής κουλτούρας: Η περίπτωση των σχολείων του
Νομού Κορινθίας »**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

Λύρα Νίκη

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Φωτόπουλος Νικόλαος, Καθηγητής ,Επιβλέπων

Καρακατσάνη Δέσποινα, Καθηγήτρια, μέλος

Κουτσαμπέλας Χρήστος, Επίκουρος Καθηγητής ,μέλος

Κόρινθος, Ιούλιος 2022

*Στην μνήμη του πατέρα μου
με ιδιαίτερη εκτίμηση .*

Ευχαριστίες

Μετά την ολοκλήρωση της φοίτησής μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Εκπαιδευτική Πολιτική: Σχεδιασμός, Ανάπτυξη και Διοίκηση» του τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Φωτόπουλο για την αμέριστη βοήθεια, τις γνώσεις και την καθοδήγησή του καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας μου.

Θερμότατες ευχαριστίες σε όλους τους διδάσκοντες του πανεπιστημίου Πελοποννήσου για τις πολύτιμες γνώσεις και πρακτικές που μας μετέδωσαν. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω την τριμελή επιτροπή και όλους όσους συνεισέφεραν στην ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τις κόρες μου Βένια και Νάνση για την συμπαράσταση, αγάπη και αμέριστη κατανόηση που μου έδειξαν.

Περίληψη

Οι επιτυχημένοι ηγέτες ενσταλάζουν τις κοινές αξίες, τα ιδανικά, τις αρχές και τις πεποιθήσεις του σχολείου στα μέλη του σχολείου ενώ είναι πλέον αποδεδειγμένο ότι η δημιουργία της σχολικής κουλτούρας είναι ευθύνη του διευθυντή του σχολείου. Αναγνωρίζοντας τη σημασία της σχολικής κουλτούρας στην προαγωγή των εκπαιδευτικών οργανισμών, ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των απόψεων σχολικών διευθυντών και διευθυντριών σχετικά με τον ρόλο της εκπαιδευτικής ηγεσίας στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας. Στην έρευνα συμμετείχαν δέκα (10) διευθυντές και διευθύντριες Δημοτικών Σχολείων στο Νομό Κορινθίας και κλήθηκαν να απαντήσουν σε ορισμένες ερωτήσεις, στο πλαίσιο της συνέντευξης που πραγματοποιήθηκε. Για τη διενέργεια της έρευνας επιλέχθηκε η ποιοτική στρατηγική έρευνα, προκειμένου να διερευνηθεί εις βάθος το υπό μελέτη φαινόμενο. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο ρόλος του σχολικού διευθυντή είναι καίριος στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας και μάλιστα είναι καθολική άποψη ότι θα πρέπει να διαθέτει ηγετικά χαρακτηριστικά, ικανά να προάγουν τη συνεργασία και την καλή επικοινωνία. Διαπιστώθηκε επίσης με βάση τις απόψεις τους ότι οι εκπαιδευτικοί διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας όπως επίσης και η κοινωνικοοικονομική τάξη των μαθητών και των οικογενειών τους. Τέλος διαπιστώθηκε ότι οι επιδόσεις, δεν αποτελούν στοιχείο διαμόρφωσης της σχολικής κουλτούρας.

Λέξεις κλειδιά: σχολική ηγεσία, διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων, σχολική κουλτούρα, εκπαιδευτικοί, επιδόσεις, κοινωνικοοικονομική κατάσταση.

Abstract

Successful leaders instill the common values, ideals, principles and beliefs of the school in the members of the school, and it is now proven that the creation of the school culture is the responsibility of the school principal. Recognizing the importance of school culture in the promotion of educational organizations, the purpose of this study is to explore the views of school principals on the role of educational leadership in shaping school culture. Ten (10) Principals of Primary Schools in the Prefecture of Korinthia participated in the research and were asked to answer some questions, in the context of the interview that took place. For the conduct of the research, the qualitative strategic research was selected, in order to investigate in depth the phenomenon under study. The results of the research showed that the role of the school principal is crucial in shaping the school culture and in fact it is a universal view that it should have leadership characteristics, capable of promoting cooperation and good communication. It was also found based on their views that teachers play a key role in shaping school culture as well as the socio-economic class of students and their families. Finally, it was found that performance is not an element of school culture.

Keywords: school leadership, school principals, school culture, teachers, performance, socio-economic status.

Πίνακας περιεχομένων

Κατάλογος πινάκων	8
Εισαγωγή	9
Μέρος Α'-Θεωρητικό πλαίσιο και βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	11
Κεφάλαιο Πρώτο. Η ηγεσία στο σχολικό περιβάλλον.....	11
1.1. Εισαγωγή.....	11
1.2. Εννοιολογική προσέγγιση της σχολικής ηγεσίας	12
1.3. Τα στυλ ηγεσίας στην εκπαίδευση	21
1.4. Σύνοψη κεφαλαίου.....	25
Κεφάλαιο Δεύτερο. Η κουλτούρα στις σχολικές μονάδες και ο ρόλος του σχολικού διευθυντή	26
2.1. Εννοιολογική προσέγγιση της κουλτούρας στις σχολικές μονάδες	26
2.2.Επίδραση της κουλτούρας στη σχολική λειτουργία	33
2.3. Σύνοψη κεφαλαίου.....	35
Μέρος Β'-Ερευνητικό μέρος	37
Κεφάλαιο 3°. Ερευνητική μεθοδολογία.	37
3.1. Ερευνητικός σκοπός και στόχοι	37
3.2. Ερευνητική διαδικασία.....	37
3.3. Το εργαλείο της έρευνας	38
3.4. Οι συμμετέχοντες.....	39

Κεφάλαιο 4°. Τα αποτελέσματα της έρευνας.....	40
4.1. Εισαγωγή.....	40
4.2. Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων.....	40
4.2.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	40
4.2.2. Ο ρόλος του σχολικού διευθυντή.....	42
4.2.3. Απόψεις συμμετεχόντων για τη σχολική κουλτούρα.....	49
4.2.4. Απόψεις συμμετεχόντων για τους παράγοντες που επηρεάζουν τη σχολική κουλτούρα.....	61
4.3. Συμπεράσματα έρευνας.....	71
Παραρτήματα.....	88
Παράτημα Ι. Ερωτήσεις συνέντευξης.....	88
Παράτημα ΙΙ. Απαντήσεις συνέντευξης.....	89

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων.....	
33	
Πίνακας 2. Κωδικοποιημένες απαντήσεις συμμετεχόντων σχετικά με το εάν ο σχολικός διευθυντής είναι απαραίτητα και σχολικός ηγέτης.....	34
Πίνακας 3. Κωδικοποιημένες απαντήσεις συμμετεχόντων σχετικά με τις βασικές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο «σχολικός ηγέτης».....	37
Πίνακας 4. Κωδικοποιημένες απαντήσεις συμμετεχόντων σχετικά με το ρόλο του διευθυντή/ντριας για τη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας.....	40
Πίνακας 5. Κωδικοποιημένες απαντήσεις συμμετεχόντων σχετικά με τη σημασία των επιδόσεων και της συμπεριφοράς των μαθητών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας.....	56

Εισαγωγή

Οι απαιτήσεις των σύγχρονων κοινωνιών έχουν αυξηθεί σημαντικά και διαρκώς αναδιαμορφώνονται στο πλαίσιο των πολυάριθμων τεχνολογικών, κοινωνικών και οικονομικών γεγονότων που επηρεάζουν ολόένα και περισσότερο τη ζωή των ανθρώπων (Engels, Hotton, Devos, Bouckennooghe, & Aelterman, 2008). Στο πλαίσιο αυτό οι σχολικές μονάδες καλούνται να αντιμετωπίσουν πολύτροπες αλλαγές που επιδρούν στον τρόπο λειτουργίας τους και παράλληλα θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της σημερινής κοινωνίας της πληροφορίας και γνώσης. Η απόδοση των εκπαιδευτικών, η εναρμόνιση του σχολείου με τις απαιτήσεις της κοινωνίας και η συνολική διαμόρφωση αποδοτικών και εποικοδομητικών εκπαιδευτικών συστημάτων αποτελούν κεντρικούς πυλώνες στην ανάπτυξη των εκπαιδευτικών πολιτικών που αντιμετωπίζουν τις σχολικές μονάδες ως «καταλύτες» στη διαμόρφωση των μελλοντικών ενεργών πολιτών (Gervais, 2018).

Η έννοια της κουλτούρας σε μεγάλο βαθμό εισάγεται στις παραπάνω διαστάσεις, καθώς αποτελεί ένα στοιχείο που μπορεί να διαμορφώσει το σχολικό κλίμα και βέβαια να λειτουργήσει καταλυτικά στην απόδοση των εκπαιδευτικών αλλά και της σχολικής ηγεσίας. Αναγνωρίζεται δε ο καίριος ρόλος που κατέχει η σχολική ηγεσία, και συγκεκριμένα ο/η σχολικός διευθυντής/ντρια, που θα πρέπει μέσα από το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί να διασφαλίζει μια σειρά από θετικές επιδράσεις προς τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς. Η διαμόρφωση μιας κουλτούρας που να προάγει τη συνεργασία, τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, την ισότητα αλλά και την ευημερία της σχολικής μονάδας φαίνεται να επιδρά στις σχολικές επιδόσεις (MacNeil, Prater, & Busch, 2009; Vislocky, 2005), στην εργασιακή ικανοποίηση των

εκπαιδευτικών (Engels, Hotton, Devos, Bouckenooghe, & Aelterman, 2008) και σε πολυάριθμους σημαντικούς τομείς στη λειτουργία των σχολικών μονάδων.

Ο ρόλος των διευθυντών/ντριών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας είναι καίριος και για το λόγο αυτό υπάρχουν αρκετές έρευνες που έχουν μελετήσει το εν λόγω θέμα στην Ελλάδα (Χρόνη, 2020; Θάνου, Γκόλια, & Αναστασίου, 2019; Kaplan & Owings, 2010, κλπ.) αξιοποιώντας τα εργαλεία της ποσοτικής έρευνας. Εντοπίζοντας το ανωτέρω ερευνητικό κενό, η παρούσα μελέτη στοχεύει στη διερεύνηση του ρόλου της εκπαιδευτικής ηγεσίας στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας, μέσα από τις απόψεις διευθυντών σχολικών μονάδων στην Ελλάδα. Μέσα από τη ποιοτική στρατηγική έρευνας, οι διευθυντές/ντριες των σχολικών μονάδων θα μπορέσουν να αναπτύξουν με ελευθερία τις απόψεις τους και ως εκ τούτου θα γίνει διεξοδική διερεύνηση αυτών.

Μέρος Α'-Θεωρητικό πλαίσιο και βιβλιογραφική ανασκόπηση

Κεφάλαιο Πρώτο. Η ηγεσία στο σχολικό περιβάλλον.

1.1. Εισαγωγή

Ως επιστήμη, οι σπουδές ηγεσίας αναμφισβήτητα περιλαμβάνουν παράδοξα, ασυνέπειες και αντιφάσεις (Burchardt & Maisch, 2019). Ο Bennis (1959) αναφέρθηκε στο θέμα της ηγεσίας ως ένα «θολό» φαινόμενο και ο Burns (1978) αποκάλεσε την ηγεσία ως την πιο μελετημένη και λιγότερο κατανοητή διάσταση των κοινωνικών επιστημών. Μετά από τόμους γραπτών για την ηγεσία, γενικά αποδεκτό ότι οι έννοιες που συνθέτουν την ηγεσία παραμένουν άπιαστες, ενώ η έλλειψη εμπειρικής υποστήριξης υπογραμμίζει επίσης τις σημαντικές προκλήσεις στη διαδικασία μελέτης της ηγεσίας (Hannah & Avolio, 2010; Martin et al., 2016).

Εν γένει όμως, η δυσκολία στο επίτευξη συμφωνίας για έννοιες ή ακόμα και ορισμό της ηγεσίας (Doh, 2003; Gill, 2006; Middlebrooks & Allen, 2009; Nahavandi, 2006) οφείλεται στην αναπόφευκτα στη διεπιστημονική φύση της. Στο παρόν κεφάλαιο θα συζητηθεί η ηγεσία ως χαρακτηριστικό του σχολικού διευθυντή/ντρια και συγκεκριμένα θα γίνει η προσέγγισή της εννοιολογικά, θα παρουσιαστούν τα βασικά γνωρίσματα και τα καθήκοντα της σχολικής ηγεσίας καθώς και τα στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται κατά κόρων στο σχολικό περιβάλλον. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να συζητηθούν οι έννοιες που θα αποτελέσουν, στο μετέπειτα ερευνητικό μέρος, βασικό μέρος των απαντήσεων και των ερωτήσεων στο πλαίσιο της διενέργειας συνεντεύξεων σε σχολικούς διευθυντές/ντριες.

1.2. Εννοιολογική προσέγγιση της σχολικής ηγεσίας

Η ηγεσία αναφέρεται στην ευθύνη για χάραξη γενικότερης πολιτικής και συγκεκριμένα στους τρόπους που μπορεί «να μεταμορφωθεί» το ισχύον σύστημα στο απώτερο μέλλον ενώ η διοίκηση αναφέρεται στη χρήση διαδικασιών και πρακτικών του ισχύοντος συστήματος, για να επιτευχθεί ένας κεντρικός σκοπός αλλά και οι επιμέρους στόχοι που έχουν τεθεί σε ένα ορισμένο χρονικό πλαίσιο. Παρά τις γενικά σημαντικές διαφοροποιήσεις για τον ορισμό της ηγεσίας, διαφαίνεται η ισχυρή σύνδεση των εννοιών της διοίκησης και της ηγεσίας παρά το γεγονός ότι είναι δυο διαφορετικά στοιχεία (Andenoro, 2013).

Ο Μπουραντάς (2005) όρισε την ηγεσία ως μια διαδικασία «επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (τον ηγέτη) με τέτοιο τρόπο που εθελοντικά και πρόθυμα τα μέλη της ομάδας δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για υλοποιούν αποτελεσματικά τους στόχους, που προκύπτουν από την αποστολή της ομάδας και τις φιλοδοξίες της» (Μπουραντάς, 2005). Σε παρόμοιο πλαίσιο ορίζουν την ηγεσία και οι Bush & Glover (2003) που υποστήριξαν ότι αποτελεί μια διαδικασία επιρροής, που οδηγεί στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων. Και επιμέρους ορίζουν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναπτύσσουν ένα όραμα για το σχολείο τους, το οποίο βασίζεται στις προσωπικές και τις επαγγελματικές τους αξίες ενώ παράλληλα προάγουν το όραμα της σχολικής μονάδας, επηρεάζοντας το προσωπικό κι όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (Bush & Glover, 2003). Συνολικά διαπιστώνουμε ότι το κοινό σημείο των παραπάνω ορισμών είναι η διαδικασία επηρεασμού από τον ηγέτη προς τα μέλη του οργανισμού

κατά την οποία τα άτομα εργάζονται προς την κατεύθυνση της επίτευξης ενός κοινού στόχου.

Σχετικά με τη σχολική ηγεσία τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί η παγκόσμια προσπάθεια των υπεύθυνων χάραξης εκπαιδευτικής πολιτικής να μεταρρυθμίσουν τις σχολικές μονάδες, διαμοιράζοντας τις αρμοδιότητες και δίνοντας έμφαση στις επιδόσεις των μαθητών (Day, 2004). Οι σχολικοί διευθυντές/ντριες στο πλαίσιο αυτό, καλούνται περισσότερο από κάθε άλλη χρονική περίοδο να «αποδείξουν» την ευρέως διαδεδομένη υπόθεση, ότι η ηγεσία έχει μεγάλη σημασία. Υπάρχουν στο πλαίσιο αυτό, παγκόσμιοι οργανισμοί οι οποίοι έχουν οριοθετήσει τα χαρακτηριστικά της σχολικής ηγεσίας. Στην Αυστραλία, έχουν θεσμοθετηθεί συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ως σημαντικά στο σε σχέση με την ηγεσία και περιλαμβάνουν (Australian Principals Associations Professional Development Office, 2021):

- την ύπαρξη και παροχή οράματος
- την ανάπτυξη, την παροχή συμβουλών και την θέσπιση κοινού σκοπού
- τη διευκόλυνση της επίτευξης εκπαιδευτικών και οργανωτικών στόχων
- την ανταπόκριση σε διαφορετικές ανάγκες και καταστάσεις
- την ύπαρξη συγκεκριμένου προσανατολισμού
- την παροχή εκπαιδευτικής επιχειρηματικότητας
- τη σύνδεση των πόρων με τα αποτελέσματα
- την υποστήριξη του σχολείου ως ζωντανού εκπαιδευτικού οργανισμού
- την δημιουργικότητα και τη συνεργασία
- τη διασφάλιση ότι οι διαδικασίες και το περιεχόμενο του προγράμματος σπουδών είναι σύγχρονα και σχετικά με τους στόχους

Παράλληλα με τα παραπάνω ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να διασφαλίζει ότι οι πρακτικές που ακολουθούνται αντικατοπτρίζουν τις ενέργειες ηγεσίας καθώς επίσης όλες οι αλλαγές να στοχεύουν προς την επίτευξη της αποτελεσματικότητας του σχολικού οργανισμού. Επίσης ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να σχεδιάζει και υλοποιεί στρατηγικά σχέδια με συλλογικό τρόπο και σε συνεργασία με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ακόμα θα πρέπει να διασφαλίζεται η λογοδοσία, η σωστή ολοκλήρωση των εργασιών, η ομαλή λειτουργία του οργανισμού, η αποτελεσματική συνεργασία με τους ανθρώπους και η αποτελεσματική οικονομική διαχείριση (Chrisman, 2005).

Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να συνδυάζονται με ένα σύνολο τεσσάρων συνδεδεμένων περιοχών δεξιοτήτων οι οποίες είναι (Australian Principals Associations Professional Development Office, 2021):

- Δεξιότητες επιρροής π.χ. παρακίνηση ανθρώπων, διαπραγματεύσεις
- Μαθησιακές δεξιότητες π.χ. δεξιότητες σκέψης, επεξεργασίας πληροφοριών
- Διευκολυντικές δεξιότητες π.χ. ακρόαση, αναγνώριση δυνατοτήτων, δημιουργία ομάδας
- Δημιουργικές δεξιότητες π.χ. όραμα, έμπνευση, προσαρμοστικότητα, ευελιξία

Όλα τα παραπάνω στοιχεία συνθέτουν το προφίλ της σχολικής ηγεσίας, η οποία βέβαια θα πρέπει κατά περίπτωση να αναπροσαρμόζεται με βάση τις ανάγκες του σχολικού οργανισμού.

1.2 Τα βασικά γνωρίσματα και καθήκοντα της αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας

Το φαινόμενο της ηγεσίας αποτελεί έναν όρο κλειδί στην αποτελεσματική ενάσκηση της διοίκησης και στη λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών. Ο τρόπος με τον οποίο

ασκείται καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Με βάση τους ορισμούς που δόθηκαν στην προηγούμενη ενότητα καθίσταται σαφές ότι η αποτελεσματική σχολική ηγεσία επηρεάζεται από πληθώρα παραγόντων και ο σχολικός ηγέτης καλείται να αναπροσαρμόζει το ρόλο του στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Σήμερα, οι σύγχρονες θεωρίες της διοίκησης, έχουν ανατρέψει σε μεγάλο βαθμό το παλαιότερο γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης και ελέγχου, δίνοντας έμφαση στη δημοκρατική σχολή. Στο πλαίσιο αυτό τα στελέχη της διοίκησης θα πρέπει να διαθέτουν ηγετικά χαρακτηριστικά, τέτοια που να διαμορφώνουν μια σχολική κουλτούρα που θα οδηγεί στη συλλογική «μανθάνουσα κοινότητα» η οποία επιζητά τη διαρκή βελτίωση της σχολικής μονάδας (Καραλής, 2021).

Ο ρόλος της επικοινωνίας και της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων προκειμένου όλα τα μέλη να συνδέονται με την ηγεσία είναι καίριος και θα πρέπει μαζί να δημιουργούν ένα κοινό ενδιαφέρον για τον οργανισμό, ένα όραμα για το οποίο να εργάζονται όλοι συλλογικά. Ο ρόλος του ηγέτη είναι καίριος πρώτα από όλα γιατί διαμορφώνει τη σχολική κουλτούρα, ενδυναμώνει και δεσμεύει τα μέλη μέσα από την εμπιστοσύνη που του δείχνουν προκειμένου συλλογικά να επιτύχουν ένα κοινό, κατανοητό όραμα που παράλληλα τους δίνει έμπνευση (Schoe & Teddlie, 2008).

Η επικοινωνία του ηγέτη-διευθυντή είναι πρωταρχικής σημασίας για να μεταδοθεί το όραμα του σχολείου, το οποίο βέβαια συνδέεται με τους στόχους που έχουν τεθεί. Θα πρέπει να συντελείται η επικοινωνία με απλό τρόπο και πολλαπλά μέσα δηλαδή με λεκτικά και μη λεκτικά εργαλεία ενώ παράλληλα να εξηγούνται οι αντιφάσεις, να προάγεται η ανταλλαγή των απόψεων και γενικά να υποστηρίζονται όλα τα παραπάνω από το έμπρακτο παράδειγμα του σχολικού ηγέτη. Επιπλέον, η

αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας εξαρτάται και από την ειλικρίνεια, την ευθύτητα, την αντικειμενικότητα, την ενθάρρυνση, την υπευθυνότητα και τον αμοιβαίο σεβασμό. Εκτός όμως των παραπάνω, η ενημέρωση που αποτελεί και τη βασική μορφή επικοινωνίας θα πρέπει να συντελείται σε περιοδικό επίπεδο και για όλα τα ζητήματα που αφορούν τη σχολική μονάδα καθώς συμβάλλει στην πρόληψη αλλά και την έγκαιρη αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων (Barr, 2011).

Ωστόσο σημαντικό είναι τα παραπάνω να συζητηθούν και στο πλαίσιο της ελληνικής πραγματικότητας, δεδομένου ότι η έρευνα θα διενεργηθεί σε σχολεία της Ελλάδας. Έτσι είναι αναγκαίο να σημειωθεί ότι ο διευθυντής/ντριά των σχολικών μονάδων στην Ελλάδα πραγματοποιούν μια θητεία τεσσάρων ετών και στη συνέχεια επαναξιολογούνται, μέσα από τον συνυπολογισμό των τυπικών προσόντων ούτως ώστε να καταταγούν σε πίνακα επιλογής. Υπάρχει σχετικά με το ρόλο και τα καθήκοντα του σχολικού διευθυντή ένας βασικός νόμος του 1566/1985 ο οποίος έχει επικαιροποιηθεί αλλά παράλληλα ισχύουν μια σειρά νομοθετικών πράξεων. Στον πρόσφατο νόμο 4828/2021 «Αναβάθμιση του σχολείου, ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις» παρουσιάζονται αναλυτικά τα καθήκοντα καθώς και ο τρόπος επιλογής των σχολικών διευθυντών/ντριών που διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από τις πρακτικές που ακολουθούνται σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες ενώ η Υπουργική Απόφαση 105657/2002 αποτελεί το Καθηκοντολόγιο που ισχύει μέχρι και σήμερα για τους σχολικούς διευθυντές/ντριές.

Συγκεκριμένα, η αναζήτηση τυπικών προσόντων, μαζί με κάποιο μεταπτυχιακό ή τίτλο σπουδών στη διοίκηση είναι βασικά στοιχεία που συναντώνται στις ευρωπαϊκές πρακτικές. Παράλληλα οι σχολικοί διευθυντές/ντριές σε άλλες χώρες αξιολογούνται μέσα από γραπτές δοκιμασίες και συμπληρωματικά τεστ τα οποία είναι ειδικά

διαμορφωμένα για να κρίνουν το κατά πόσο οι υποψήφιοι διαθέτουν τα απαιτούμενα γνώρισματα για να είναι αποτελεσματική σχολικοί ηγέτες (Argyropoulou, 2017). Επίσης στη διαδικασία αυτή σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι αξιολογήσεις και οι συνεντεύξεις που αποτελούν επιπρόσθετο κριτήριο επιλογής που μπορεί να εφαρμόζεται σε περιοδική βάση. Ενδεικτικά η Γαλλία, ορίζει μια συγκεκριμένη δοκιμαστική περίοδο δύο ετών για τους σχολικούς διευθυντές/ντριες που ασκούν τα καθήκοντά τους αλλά επαναξιολογούνται πριν προσληφθούν σε μόνιμη βάση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Στην Ελλάδα ωστόσο το βασικό κριτήριο επιλογής των σχολικών διευθυντών, που ουσιαστικά δίνει και τα περισσότερα μόρια στην υποψηφιότητά τους, είναι η διδακτική εμπειρία. Παρά το γεγονός ότι αναγνωρίζεται η αξία της διδακτικής εμπειρίας στην ενάσκηση ενός τόσο απαιτητικού ρόλου, το συγκεκριμένο στοιχείο δηλώνει μια στασιμότητα και δε σημαίνει απαραίτητα την ύπαρξη άλλων αναγκαίων δεξιοτήτων ενώ συνολικά δε διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα του σχολικού διευθυντή σε μια τόσο σημαντική θέση ευθύνης (Saiti & Fassoulis, 2012). Για παράδειγμα, μεταξύ άλλων η Υ.Α.105657/2002 περιγράφει τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών των σχολικών μονάδων, τις δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει για να ασκεί αποτελεσματικά τη διοίκηση.

Ο εκάστοτε σχολικός διευθυντής/ντρια θα πρέπει να καθοδηγεί με υποδειγματικό τρόπο τη σχολική μονάδα, θα θέτει στόχους και να δημιουργεί το κατάλληλο έδαφος για την επίτευξή τους. Επιπλέον θα πρέπει να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των σχολικών στόχων και να αναδεικνύει το σχολείο σε ένα χώρο επιμόρφωσης και εξέλιξης των εκπαιδευτικών πολυεπίπεδα. Επίσης, θα πρέπει να συνεργάζεται με όλο το

εκπαιδευτικό προσωπικό, να παρέχει και να δέχεται βοήθεια και να ενισχύει το σύλλογο διδασκόντων στην κατεύθυνση της αποτελεσματικότερης ενάσκησης των καθηκόντων τους. Τέλος, θα πρέπει να αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς με αντικειμενικό τρόπο, ακολουθώντας τα όσα προβλέπει η κείμενη νομοθεσία, αποτρέποντας πιθανές εντάσεις και διαφορές, ωθώντας τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν τις ευθύνες τους στο πλαίσιο του επαγγελματικού τους καθήκοντος[1].

Όλα όσα περιεγράφηκαν παραπάνω ως βασικά για το ρόλο του αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη με βάση την κείμενη νομοθεσία, είναι σαφές ότι κατακτούνται και ενισχύονται μέσα από την εκπαίδευση πάνω σε ζητήματα που αφορούν τη διοίκηση και την ηγεσία (Pashiaridis & Johansson, 2016) ενώ παράλληλα τα χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση δεν αποτελούν αναγκαία, μια απαραίτητη προϋπόθεση. Καθίσταται σαφές λοιπόν ότι η αναγκαιότητα εκπαίδευσης των υποψήφιων σχολικών διευθυντών και όχι μόνο, είναι αναγκαία για τη διασφάλιση της ποιοτικής και αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας.

Θα πρέπει τα κριτήρια εισδοχής των σχολικών διευθυντών/ντριών σε μια σχολική μονάδα να είναι περισσότερα αλλά και ποιοτικότερα. Κι αυτό διότι η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των εκπαιδευτικών και θα πρέπει λοιπόν να εκπαιδεύονται τουλάχιστον σε μεταπτυχιακό επίπεδο προκειμένου να μπορέσουν να μάθουν όλες τις σημαντικές διαστάσεις της ηγεσίας. Η Δια Βίου Μάθηση ως βασικό εκπαιδευτικό πλαίσιο των ενήλικων εκπαιδευόμενων, συμβάλλει τα μέγιστα στην ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα των σχολικών διευθυντών/ντριών. Εκτός βέβαια από το σκέλος της διοίκησης των σχολικών μονάδων οι διευθυντές/ντριες θα πρέπει να πιστοποιούνται κι ως εκ προς τις επιπρόσθετες γνώσεις τους στη χρήση των νέων τεχνολογιών και των Αγγλικών,

δεδομένου ότι είναι απόλυτα αναγκαία προσόντα από άτομα που κατέχουν τέτοιες θέσεις ευθύνης (Argyropoulou, 2017).

Παράλληλα με τα παραπάνω, οι διευθυντές/ντρίες θα πρέπει να κατέχουν συγκεκριμένες δεξιότητες που οδηγούν στην επιτυχημένη διοίκηση. Τέτοιες δεξιότητες είναι να μπορεί να θέτει στόχους κατάλληλους για τη σχολική κοινότητα και να διασφαλίζει τις συνθήκες και τις προϋποθέσεις που είναι αναγκαίες για την υλοποίησή τους. Ακόμα μια σημαντική δεξιότητα, που αναφέρθηκε και στα συλληγεσία είναι να μπορεί να ενεργοποιεί τους εκπαιδευτικούς προς την κατεύθυνση της ανάληψης πρωτοβουλιών, να αμβλύνει τις αντιθέσεις, να ελέγχει την πορεία των πεπραγμένων και να παρέχει τις απαιτούμενες κατευθύνσεις προς την κατεύθυνση της βελτίωσης των εκπαιδευτικών, του σχολικού περιβάλλοντος και των αποτελεσμάτων της σχολικής μονάδας.

Επιπρόσθετα αναγκαίο είναι να διενεργείται η απαιτούμενη αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, με βάση την υπάρχουσα νομοθεσία δεδομένου ότι μέσα από την αξιολογική διαδικασία προάγεται η διαρκής βελτίωση (Miller, Rivera, & Gonzalez, 2011). Θα πρέπει τέλος να σημειωθεί ότι ο/η σχολικός διευθυντής/ντρία θα πρέπει να μπορεί να καθοδηγεί, να εμπνέει και να προάγει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών προκειμένου να προάγει ένα θετικό κλίμα στη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι το νομικό πλαίσιο διαδραματίζει καίριο ρόλο στη διαμόρφωση του ρόλου, των καθηκόντων και των δεξιοτήτων που θα πρέπει να διαθέτει ο/η σχολικός διευθυντής/ντρία. Κι ως εκ τούτου, θα πρέπει κάθε στέλεχος της διοίκησης στην εκπαίδευση να γνωρίζει τις νομικές αρχές που διέπουν το ρόλο και τα καθήκοντά του προκειμένου να λειτουργεί ενός του υπάρχοντος νομικού

πλαίσιου (Argyropoulou, 2017). Είναι σαφές όμως ότι θα πρέπει η παραπάνω γνώση να συνδυάζεται με τις δεξιότητες και τις γνώσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω και συνολικά ο διευθυντής/ντρια να είναι ένας καλός δάσκαλος, που στη συνέχεια να είναι αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης (Σαΐτης, 2008).

Στο πλαίσιο της αναζήτησης των βασικών γνωρισμάτων του αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη, υπάρχουν πολυάριθμες επιστημονικές μελέτες που έχουν καταλήξει σε ορισμένα γνωρίσματα. Τα γνωρίσματα αυτά είναι η ικανότητα του σχολικού διευθυντή/ντριας να υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς, να διασφαλίζει την ομαλή και αποδοτική συνεργασία, να επιδιώκει την «ανοικτότητα» του σχολείου προς την κοινωνία, να προάγει την καινοτομία, να λαμβάνει άμεσα αποφάσεις και να είναι αποφασιστικός (Μπακάλμπαση & Φωκάς, 2014; Αργυροπούλου, 2011). Οι Miller & Rivera (2016) διαπίστωσαν ότι ο αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να δημιουργεί αλλά και να εδραιώνει θετικό κλίμα, το οποίο να βασίζεται στην αποτελεσματική συνεργασία αλλά και στην εστίαση στον κάθε μαθητή/τρια ξεχωριστά. Παράλληλα διαπίστωσαν ότι η προσαρμοστικότητα, ο σεβασμός, η ευελιξία αλλά και η σωστή εκτίμηση των αναγκών των υφισταμένων διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην αποτελεσματική ηγεσία (Miller & Riviera, 2006).

Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι οι προκλήσεις είναι αξιοσημείωτες στην οριοθέτηση της αποτελεσματικής ηγεσίας στο σχολικό περιβάλλον δεδομένου της αύξησης της διαπολιτισμικότητας όπου η κατανόηση των σχέσεων εξουσίας (Cheng, et al., 2004), η απόσταση ισχύος (Carl, Gupta, & Javidan, 2004) και ο συλλογισμός εναντίον του ατομικισμού (Hofstede & Hofstede, 2005) συχνά συγκρούονται με τη δυτική κουλτούρα και θεωρία. Στο πλαίσιο αυτό, ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει την κριτική ικανότητα να προσαρμόσει το όραμα και τους σκοπούς του

σχολείου ανάλογα με το περιβάλλον και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μαθητών και των εκπαιδευτικών. Στα περισσότερα σύγχρονα σχολεία που είναι εν γένει πολυπολιτισμικά, θα πρέπει να προάγεται ο σεβασμός προς το διαφορετικό, η αξία της ενσωμάτωσης όλων των ανθρώπων στις σχολικές ομάδες αλλά και η αναγνώριση της αξίας της διαφορετικότητας στις σχολικές μονάδες που στοχεύουν στη δημιουργία ενεργών πολιτών.

Υπάρχουν στο πλαίσιο της οριοθέτησης της αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία όμως δεν είναι μετρήσιμα τουλάχιστον με άμεσο τρόπο. Για παράδειγμα, στοιχεία της προσωπικότητας που συνθέτουν τη σκέψη, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά φαίνεται να κατέχουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική ηγεσία. Πρόκειται για τα χαρακτηριστικά εκείνα, που τελικά καθορίζουν το πως θα συμπεριφερθεί ο ηγέτης στο σχολικό περιβάλλον και ιδίως απέναντι στους συναδέλφους και τους μαθητές. Παρατηρείται δε μια ευρύτερη συμφωνία των χαρακτηριστικών αυτών από τις επιστημονικές μελέτες και συγκεκριμένα έχει διαπιστωθεί ότι τα στελέχη ευθύνης θα πρέπει να υπάρχει προσαρμοστική διάθεση αλλά και ορισμένες έμφυτες διευθυντικές δεξιότητες. Η εξωστρέφεια, οι άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες και η κατανόηση των αναγκών των υφισταμένων αναδεικνύονται ως βασικές δεξιότητες για τους σχολικούς ηγέτες (Gleitman et.al., 2011, Μπακάλμπαση & Φωκάς, 2014, Argyropoulou, 2011). Πρόκειται δηλαδή για τα χαρακτηριστικά εκείνα, που αποδεικνύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (Μπακάλμπαση & Φωκάς, 2014).

1.3. Τα στυλ ηγεσίας στην εκπαίδευση

Οι σχολικές μονάδες συμβάλλουν καθοριστικά στη διαμόρφωση της κουλτούρας και του πολιτισμού της κάθε κοινωνίας καθώς αποτελούν κοινωνικούς και διοικητικούς

θεσμούς με ύψιστης σημασίας ρόλο. Το εκπαιδευτικό σύστημα γενικά και ιδίως τα προηγούμενα χρόνια, ακολουθεί πιστά το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης και συγκεκριμένα η κεντρική εκπαιδευτική πολιτική είναι εκείνη που καθορίζει το πλαίσιο λειτουργίας των σχολείων.

Ωστόσο ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας εκτείνεται στο να μπορεί να δημιουργήσει μια ισορροπία μεταξύ των όσων επιβάλλονται εκ της νομοθεσίας και των όσων πρέπει να γίνουν στο μικρο-περιβάλλον του σχολείου για να διατηρηθεί η αποτελεσματική συμμετοχή όλων στη λήψη αποφάσεων και η αποτελεσματική επικοινωνία. Έτσι ο/η διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας αναλαμβάνει έναν ιδιαίτερος απαιτητικό και πολύτροπο ρόλο, γιατί δεν περιορίζεται στην απλή εκτέλεση των γραφειοκρατικών διαδικασιών αλλά εκτείνεται στην συνολικότερη αναγνώριση των αναγκών της σχολικής μονάδας.

Έτσι θα πρέπει να καθίσταται αντιληπτό και για τους εκπαιδευτικούς ότι οι απόψεις τους, οι εμπειρίες και οι ιδέες τους είναι ουσιαστικής σημασίας για την προαγωγή του σχολικού οράματος (Murphy, Smylie, Mayrowetz, & Luis, 2009). Μέσα λοιπόν από το ρόλο του/της διευθυντή/ντριας της σχολικής μονάδας, αναγνωρίζονται ορισμένα στυλ ηγεσίας τα οποία έχουν εφαρμογή στις σχολικές μονάδες και είναι:

- Η συναλλακτική ηγεσία
- Η μετασχηματιστική ηγεσία
- Η αυθεντική ηγεσία
- Η κατανεμημένη ηγεσία

Αρχικά στη συναλλακτική ηγεσία παρατηρείται αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ του/της διευθυντή/ντριας και των υφισταμένων και γενικά αποτελεί το πιο παραδοσιακό

μοντέλο της σχολικής ηγεσίας. Σε αυτό το στυλ αποσαφηνίζονται οι απαιτήσεις της θέσης και των προσδοκιών του οργανισμού προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικά ο οργανισμός.

Επίσης, οι σχέσεις ιεραρχίας είναι πλήρως καθορισμένες και τηρούμενες μεταξύ του διευθυντή και των υφισταμένων και οι αμοιβές τους καθορίζονται από συγκεκριμένη αξιολογική διαδικασία. Μπορεί να λάβει την όψη ενεργητικής ηγεσίας κατά την οποία ο σχολικός διευθυντής παρακολουθεί την πορεία των εκπαιδευτικών, παρεμβαίνει για την πρόληψη λαθών και διαπιστώνονται τυχόν αποκλίσεις από τιθέμενους στόχους. Παράλληλα όμως στην πιο παθητική εκδοχή αυτού του στυλ ηγεσίας, ο διευθυντής επικεντρώνεται κατά βάση στα αποτελέσματα.

Συνολικά όμως ο ηγέτης γνωρίζει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών και του λοιπού προσωπικού επιχειρώντας να τις ικανοποιήσει προκειμένου να διασφαλίσει την εργασιακή τους απόδοση. Τέλος στα αρνητικά αυτού του στυλ ηγεσίας εντάσσεται η μη προώθηση της δημιουργικότητας, του ενεργού ρόλου των εκπαιδευτικών στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων καθώς και στο γεγονός ότι συχνά αποτελεί έναν τρόπο διοίκησης που επικεντρώνεται στην απλή διεκπεραίωση και την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Στη συνέχεια, η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με την αλληλεπίδραση των ηγετών με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού, προάγοντας τη δημιουργικότητα και ενισχύοντας τα κίνητρά τους για την αποτελεσματική συμμετοχή σε όλες τις λειτουργίες της σχολικής μονάδας. Στο πλαίσιο αυτού του στυλ ηγεσίας πολλοί εκπαιδευτικοί εμπλέκονται με διαφορετικό τρόπο στη λειτουργία του σχολείου, με αποτέλεσμα τόσο οι διοικούντες όσο και οι εκπαιδευτικοί να αυξάνουν την αφοσίωσή τους, την παρακίνηση και την ηθική τους απέναντι στον οργανισμό.

Βασικό γνώρισμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ότι ενεργοποιούνται τα κίνητρα του ηγέτη και των υφισταμένων. Βέβαια, για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο απαιτείται ο ηγέτης να εργάζεται με βάση ένα συγκεκριμένο και κατανοητό από όλους όραμα, να προσανατολίζεται στην καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την ανάδυση νέων ηγετών -ο καθένας με το ρόλο του- στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας. Επιπλέον στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας ότι δίνει έμφαση στις ηθικές αξίες, στην αρμονική συνεργασία, στη δημιουργία κοινού οράματος και την εδραίωση μιας κοινά παραδεκτής σχολικής κουλτούρας. Οι εκπαιδευτικοί εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αναπτύσσουν τις ικανότητές τους, επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις και δεσμεύονται απέναντι στους στόχους της σχολικής μονάδας (Ράπτης & Βιτιλάκη, 2007).

Η αυθεντική ηγεσία, που αποτελεί ένα ακόμα στυλ ηγεσίας που εντοπίζεται στις σχολικές μονάδες συνδέεται με τη γνησιότητα των αισθημάτων, το κύρος και την αξιοπιστία. Αποτελεί μια διαδικασία που συνεπικουρείται από ψυχολογικές δυνατότητες, αυτογνωσία, αυτοέλεγχο και θετική συμπεριφορά. Στο πλαίσιο αυτό, οι ηθικές αξίες και οι πράξεις είναι άρρηκτα συνδεδεμένες ενώ ο αυθεντικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από τη σταθερότητα και την ταπεινότητά του και δείχνει αφοσίωση απέναντι στις κοινωνικές αξίες, την ευημερία του οργανισμού και την πρόοδο (Luthans & Avolio, 2003).

Τέλος η κατανομητική ηγεσία, βασίζεται σε διαφορετικό τρόπο κατανομής της εργασίας στους οργανισμούς και δεν βασίζεται στις παραδοσιακές αρχές που διέπουν την ιεραρχία στους οργανισμούς. Συγκεκριμένα οι εργασίες επιμερίζονται και οι ευθύνες κατανέμονται με τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζεται η ανάπτυξη των ανθρώπων και του οργανισμού. Πρόκειται για μια εναλλακτική μορφή ηγεσίας η

οποία προάγει τη δημιουργικότητα, τη δέσμευση των εκπαιδευτικών απέναντι στον οργανισμό και βελτιώνει την επίδοση των μαθητών (Hallinger & Heck, 2009). Παράλληλα ενισχύεται η αλληλεπίδραση μεταξύ της σχολικής ηγεσίας και των εκπαιδευτικών, αναπτύσσονται αισθήματα εμπιστοσύνης και οι ομάδες που δημιουργούνται έχουν υψηλή συνοχή. Επίσης προάγονται μέσα από αυτό το στυλ ηγεσίας οι αλλαγές και η καινοτομία ενώ ο διευθυντής/ντρια λαμβάνει αποφάσεις, αξιολογώντας ανά περίπτωση τις καταστάσεις και αξιοποιεί τις δυνατότητες των εκπαιδευτικών (Θάνου, Γκόλια, & Αναστασίου, 2019).

1.4. Σύνοψη κεφαλαίου

Η σχολική ηγεσία όπως προέκυψε από το παρόν κεφάλαιο αποτελεί μια διαδικασία που όχι μόνο επηρεάζει τις σκέψεις και τα συναισθήματα των άλλων αλλά θα πρέπει να βασίζεται στην αποτελεσματική επικοινωνία και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι ηγέτες των σχολείων έχουν να διαδραματίσουν βασικό ρόλο στον καθορισμό της κατεύθυνσης και στη δημιουργία θετικής σχολικής κουλτούρας, στην οποία συμπεριλαμβάνεται η πρόληψη, η ενίσχυση των κινήτρων και η δέσμευση των εργαζομένων για την προώθηση της βελτίωσης και της επιτυχίας για τα σχολεία σε δύσκολες συνθήκες.

Σήμερα οι προκλήσεις για τους σχολικούς διευθυντές/ντριες είναι πολύπλευρες δεδομένου ότι οι συνθήκες που προήλθαν από την πανδημία της COVID-19 έχουν επιδράσει στον τρόπο λειτουργίας των σχολικών μονάδων και υπάρχουν σημαντικές δυσκολίες. Η ύπαρξη ηγεσίας όμως σημαίνει την προσαρμοστικότητα και την ευελιξία η οποία είναι αναγκαίο ζητούμενο της σύγχρονης εποχής ενώ παράλληλα αναγκαία κρίνεται η αναδιαμόρφωση των κριτηρίων που θεωρούνται ως αναγκαία για τον σχολικό ηγέτη στην Ελλάδα.

Κεφάλαιο Δεύτερο. Η κουλτούρα στις σχολικές μονάδες και ο ρόλος του σχολικού διευθυντή

2.1. Εννοιολογική προσέγγιση της κουλτούρας στις σχολικές μονάδες

Η οριοθέτηση της κουλτούρας εννοιολογικά, περιλαμβάνει το ιστορικά διαμορφωμένο «σύνολο θεσμών, αντιλήψεων, πεποιθήσεων, παραδόσεων και πρακτικών μιας κοινωνικής ομάδας (Stravakou & Lozgka, 2018). Οι άνθρωποι από τη φύση τους κατασκευάζουν κοινωνικά σύμβολα που αποτελούν και το επίκεντρο της κουλτούρας τους η οποία από Κοινωνιολογικής σκοπιάς, διαμορφώνεται από τη γλώσσα, το κοινωνικό φύλο, τις πολιτικές και πολιτισμικές αντιλήψεις (Kopu, Viitanen, & Lintonen, 2010). Ιδίως σε ότι αφορά τη γλώσσα, ο Bernstein(1973) στη θεωρία του αναφέρει ότι η συστηματική αποτυχία των παιδιών που ανήκουν σε χαμηλότερα κοινωνικοοικονομικά επίπεδα οφείλεται στη γλωσσική διαφορά με τα υπόλοιπα παιδιά.

Συγκεκριμένα δηλαδή υποστήριξε ότι τα παιδιά που προέρχονται από οικογένειες με υψηλό κοινωνικοοικονομικό επίπεδο μπορούν να χειριστούν με ποικίλο τρόπο την αστική γλώσσα, δηλαδή τη γλώσσα που χρησιμοποιεί το σχολείο. Έτσι για τα παιδιά πιο χαμηλής κοινωνικοοικονομικής κατάστασης, η σχολική τους αποτυχία οφείλεται στη γλώσσα που δεν έχουν αναπτύξει και επεξεργαστεί σε μεγάλο βαθμό το γλωσσικό κώδικα (Αρχάκης & Κονδύλη, 2011). Είναι αντιληπτό λοιπόν ότι η γλώσσα που είναι αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης κουλτούρας μπορεί να επιδράσει πέραν της επικοινωνίας εντός της σχολικής μονάδας κι όπως αναφέρθηκε επηρεάζει τη σχολική πορεία των μαθητών.

Εξίσου σημαντικό στοιχείο στην εννοιολογική προσέγγιση της κουλτούρας είναι το γεγονός ότι άνθρωπος στα πρώτα στάδια της κοινωνικοποίησής του που εξελίσσονται μέσα από την οικογένεια και την εκπαίδευση, δέχονται σημαντικές επιδράσεις στην κουλτούρα τους και τελικά δημιουργείται η κουλτούρα μιας κοινωνίας. Ιδίως σε ότι αφορά την εκπαίδευση, που αποτελεί και το θέμα της παρούσας μελέτης, μεταφέρει προς τον άνθρωπο τους κοινωνικούς και πολιτισμικούς κανόνες ούτως ώστε να υπάρχει αλληλεγγύη μεταξύ των ομάδων. Συνεπώς στο γενικό της πλαίσιο η κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των κοινών αντιλήψεων και των ακολουθούμενων πρακτικών που διαφοροποιούν τις ομάδες και τους οργανισμούς(Bozkus, 2014).

Οι σχολικοί οργανισμοί είναι αδιαμφισβήτητα κοινωνικές οντότητες, των οποίων η οργάνωση, η δομή και οι ακολουθούμενες πρακτικές στοχεύουν στην επίτευξη κοινών στόχων. Τα μέλη της σχολικής κοινότητας στο πλαίσιο αυτό, αναλαμβάνουν συγκεκριμένους ρόλους και μέσα από συντονισμένες δραστηριότητες μπορούν να υλοποιούν τους τιθέμενους στόχους και τον κοινό σκοπό. Ο Armstrog (2017) εύστοχα επισημαίνει ότι οι σχολικές μονάδες αποσκοπούν στη δημιουργία, τη διατήρηση και την ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου πολιτισμού μέσα από τη μαθησιακή διαδικασία αλλά και την επιπρόσθετη κοινωνικοποίηση των μαθητών (Armstrong, 2017). Η μάθηση είναι η κοινή αφετηρία όλων των σχολικών μονάδων, καθώς και η προαγωγή μιας ποιοτικής εκπαιδευτικής διαδικασίας η οποία επηρεάζει τις επιδόσεις των μαθητών (Pashirdis & Johansson, 2016).

Η σχολική κουλτούρα βασίζεται γενικά στην παραγωγικότητα η οποία επηρεάζεται από την παραγωγικότητα των μεμονωμένων μελών του προσωπικού τους και επί αυτού οι Hall and Hord (2015) διαπίστωσαν ότι οι περισσότεροι οργανισμοί θα

πρέπει μέσα από τις ακολουθούμενες διαδικασίες να προάγουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Αυτές οι προσδοκίες θεωρείται ότι ισχύουν τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τις σχολικές μονάδες. Στο πλαίσιο αυτό ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο στοιχείο της κουλτούρας, που μπορεί να επιδράσει πολύ στη βελτίωση των σχολικών μονάδων (Hall & Hord, 2015). Παράλληλα, η σχολική κουλτούρα έχει σημαντικό αντίκτυπο εκπαιδευτικούς ηγέτες καθώς σχετίζεται με τις επιδόσεις των μαθητών αλλά και την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Σύμφωνα με τον Fullan (2007), η σχολική κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως οι κατευθυντήριες πεποιθήσεις και αξίες που είναι εμφανείς στον τρόπο λειτουργίας ενός σχολείου. Η σχολική κουλτούρα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να συμπεριλάβει όλες τις στάσεις, τις αναμενόμενες συμπεριφορές και τις αξίες που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου (Fullan, 2007).

Υπάρχουν δε συγκεκριμένες διαστάσεις που διαμορφώνουν τις σχολικές οργανωτικές κουλτούρες υποστηρίζοντας τις τρέχουσες και πιθανώς τις μελλοντικές απαιτήσεις από τα σχολεία. Οι βέλτιστες πρακτικές για τη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας για εκπαιδευτικούς ηγέτες είναι η προσωπική κυριαρχία, η ομαδική μάθηση και η οικοδόμηση ενός κοινού οράματος. Η προσωπική κυριαρχία είναι η διαρκής εξάσκηση, η προαγωγή του οράματος που θα πρέπει να προσδιορίζεται με ακρίβεια και να εκτιμάται το τι αποζητά το κάθε άτομο από την του συμμετοχή στην οργάνωση. Η ομαδική μάθηση είναι μια δραστηριότητα που περιλαμβάνει τη συνάντηση και τη συζήτηση σε περιοδική βάση, των ζητημάτων που αφορούν στη σχολική λειτουργία. Απαιτούμενες δεξιότητες είναι κάθε άτομο να εξισορροπεί τους δικούς του στόχους και την υπεράσπιση τους που θα πρέπει να επιτύχει σε ένα πλαίσιο συλλογικής λήψης αποφάσεων που εξυπηρετεί την ευημερία όλων (Hall & Hord, 2015). Τελικά, χτίζοντας ένα κοινό όραμα μπορεί ο σχολικός οργανισμός να

οδηγηθεί προς την κατεύθυνση αυτού που θέλει να δημιουργήσει (Hall & Hord, 2015).

Οι Hoy και Miskel (2013) έθεσαν τον πολιτισμό ως ξεχωριστό στοιχείο που επηρεάζει τη συμπεριφορά του σχολείου και την αλληλεπίδρασή του. Ορίζουν τον πολιτισμό ως «το άγραφο, που νιώθει μέρος του οργανισμού» που παρέχει στα άτομα του σχολείου ένα σχήμα αξιών και πεποιθήσεων που τα τοποθετεί σε μια ομάδα «μεγαλύτερη από τον εαυτό τους» (σελ. 39). Διακρίνουν την κουλτούρα από τα δομικά και μεμονωμένα στοιχεία που επηρεάζουν την οργανωσιακή συμπεριφορά (Hoy & Miskel, 1954).

Από την άλλη πλευρά η Mahfouze σε μια κριτική αξιολόγηση της θεωρίας των Hoy and Miskel επεσήμανε ότι η σχολική κουλτούρα είναι αναπόσπαστο μέρος του οργανωτικού συστήματος που υπαγορεύεται από τη γραφειοκρατία και το άτομο ταυτόχρονα. Δεν μπορεί κανείς να μιλήσει για σχολική κουλτούρα χωρίς να συμπεράνει ότι αυτή η κουλτούρα οφείλεται στην ενσωμάτωση του οράματος, των πεποιθήσεων, της αποστολής, των αξιών, της δομής και της κοινής γλώσσας του σχολείου που αναπτύσσονται και εκτελούνται από τα μέλη του σχολείου.

Είναι συνολικά παραδεκτό ότι η σχολική κουλτούρα επηρεάζει βαθιά τη λειτουργία του σχολείου. Η έρευνα για τα αποτελεσματικά σχολεία αναδεικνύει τη σχολική κουλτούρα ως αναγκαίο στοιχείο για την επιτυχή εκπαίδευση όλων των μαθητών ανεξάρτητα από την κοινωνικοοικονομική τους κατάσταση ή το οικογενειακό τους υπόβαθρο. Ωστόσο, η απουσία σημαντικής ακαδημαϊκής προόδου στα δημόσια σχολεία παρά τα σαράντα και πλέον χρόνια εκτεταμένων εθνικών μεταρρυθμίσεων επιβεβαιώνει την αδυναμία των ηγετών των σχολείων να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τη σχολική κουλτούρα.

Προς στήριξη της παραπάνω θέσης, σημαντική είναι η έρευνα του Σπανού (2014) ο οποίος από τη θέση του σχολικού συμβούλου πραγματοποίησε επισκέψεις σε τριάντα-δύο (32) σχολικές μονάδες και διαπίστωσε ότι σε εννέα (9) από αυτές η συνεργασία μεταξύ του διευθυντή/ντριας και των εκπαιδευτικών δεν ήταν αποτελεσματική και δεν υπήρχε δημιουργική κουλτούρα με αποτέλεσμα να επικρατεί ένα ευρύτερα αρνητικό κλίμα σε αυτά τα σχολεία. Για παράδειγμα διαπίστωσε ότι οι μαθητές δεν ακολουθούσαν τον εσωτερικό κανονισμό του σχολείου και έγραφαν συνθήματα στους τοίχους, απουσίαζαν την πρώτη ώρα του μαθήματος, κάπνιζαν στο προαύλιο και γενικά γινόταν πολύ φασαρία την ώρα των μαθημάτων. Συνολικά διαπιστώθηκε επίσης ότι το 20%-30% των εκπαιδευτικών αυτών των εννέα (9) σχολικών μονάδων δεν συνεργάζονταν με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς αλλά και γενικά δεν ασκούσαν με επαγγελματισμό τα καθήκοντά τους. Επίσης, και οι διευθυντές δεν ασκούσαν τη διευθυντική εξουσία με δημοκρατικό τρόπο αλλά αρκούσαν στις νομικές υποχρεώσεις που διέπουν τη θέση εργασίας τους, δεν αξιοποιούσαν τις κλίσεις και τις ικανότητες των εκπαιδευτικών και δεν συνεργάζονταν πολυεπίπεδα με το σχολικό οργανισμό (Σπανός, 2014).

Η διαμόρφωση κουλτούρας είναι λοιπόν μία από τις σημαντικότερες ευθύνες ενός σχολικού ηγέτη ενώ οι εκπαιδευτικοί μπορούν να αλλάξουν τη σχολική τους κουλτούρα όταν κάνουν συνειδητές τις σιωπηρές υποθέσεις, τους κανόνες και τις συμπεριφορές τους και όταν κατασκευάζουν και εφαρμόζουν κοινές στρατηγικές που υποστηρίζουν τη διδασκαλία και τη μάθηση. Οι MacNeil, Prater, & Busch (2009) υποστηρίζουν ότι τα σημερινά σχολεία χρειάζονται τόσο ορθολογική ικανότητα όσο και πολιτισμικό νόημα γεμάτο με σύμβολα και ενεργό ρόλο στα συναισθήματα προκειμένου να βελτιώσουν τη διδασκαλία και τη μάθηση. Οι διευθυντές των σχολείων θα πρέπει να επανεξετάζουν βαθιά τα σχολεία τους και τους ρόλους τους

και να καθορίσουν μια πιο αποτελεσματική ισορροπία μεταξύ της κουλτούρας και των σχολικών καθηκόντων (MacNeil, Prater, & Busch, 2009).

Στην έρευνά τους παρουσιάζουν τη σχολική κουλτούρα με συγκεκριμένες λεπτομέρειες, χρησιμοποιώντας δεκάδες περιπτωσιολογικές μελέτες για να βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς να κατανοήσουν την έννοια, να αναγνωρίσουν πώς εμφανίζεται στα σχολεία και να αποκτήσουν ιδέες για το πώς μπορούν να διαμορφώσουν ενεργά την κουλτούρα των σχολείων τους με θετικούς τρόπους (Kaplan & Owings, 2010). Οι Deal και Peterson (2009) περιγράφουν τη σχολική κουλτούρα ως τους άγραφους κανόνες, τις πεποιθήσεις, τις παραδοχές του σχολείου, τις παραδόσεις, τους κανόνες και τις προσδοκίες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι άνθρωποι, τι συζητούν ή αποφεύγουν να συζητήσουν, τις συμπεριφορές και τα συναισθήματά τους για τη δουλειά τους και τους μαθητές τους. Επίσης η σχολική κουλτούρα περιλαμβάνει τις άτυπες κοινωνικές κυρώσεις που συνδέονται με την παραβίαση αυτών των κανόνων. Πιο συνοπτικά, η σχολική κουλτούρα είναι «ο τρόπος που κάνουμε τα πράγματα σε αυτό το σχολείο» (Deal & Peterson, 2009).

Στους σχολικούς οργανισμούς συνολικά, η σχολική κουλτούρα αφορά στις μη αντιληπτές συνήθως αξίες και τις πεποιθήσεις των μελών τους, που είναι καθοριστικές προς τη κατεύθυνση της βελτίωσης των εκπαιδευτικών οργανισμών. Διαμορφώνεται μέσα από έναν κοινό προσανατολισμό αλλά και την ταυτότητα της σχολικής μονάδας, που συνολικά συμβάλλει στην ενότητα των μελών του σχολείου (Θάνου, Γκόλια, & Αναστασίου, 2019). Επίσης στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας εμπλέκονται όλα τα μέλη δηλαδή οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και οι

γονείς που ουσιαστικά αντανακλούν τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους (Χατζηπαναγιώτου, 2008).

Σε μια πιο ευρύτερη κοινωνιολογική εξέταση της επίδρασης των διάφορων στοιχείων της κουλτούρας στο σχολείο μια πολύ σημαντική θεωρία έρχεται από τον Bourdieu ο οποίος θεώρησε ότι οι πολιτιστικές διαδικασίες είναι εξαιρετικά σημαντικές για τη διατήρηση των κοινωνικών και οικονομικών δομών αλλά η εκπαιδευτική επιτυχία επηρεάζεται από αρκετούς παράγοντες, με τον πιο σημαντικό να είναι το πολιτιστικό κεφάλαιο και συγκεκριμένα η κουλτούρα του μαθητή. Ανάλογα και με τη θεωρία του Bernstein δίνει έμφαση στην κοινωνικοοικονομική θέση των μαθητών ως παράγοντα επίδρασης στην κουλτούρα τους και τελικά στις σχολικές τους επιδόσεις. Συνεπώς είναι σαφές από τα παραπάνω ότι η σχολική κουλτούρα μετά βεβαιότητας επηρεάζεται από αυτό που ο Bourdieu ονομάζει το πολιτιστικό κεφάλαιο των μαθητών (Θάνος & Τόλιος, 2013).

Όπως ήδη επισημάνθηκε ο σχολικός διευθυντής/ντρια-ηγέτης κατέχει τον καίριο ρόλο στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας και θα πρέπει να εισάγει στους σχολικούς κόλπους τις αξίες και τις πεποιθήσεις της κοινωνίας, δημιουργώντας στενούς δεσμούς με αυτή αλλά και ένα σχολείο «ανοικτό» προς την κοινωνία. Η προαγωγή της καινοτομίας και της συνεργασίας όλων των ενδιαφερόμενων μερών αποτελεί καίριο στοιχείο στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας. Βέβαια, θα πρέπει ο διευθυντής/ντρια να γνωρίζει την υπάρχουσα κουλτούρα της σχολικής μονάδας και ενισχύει εκείνα τα μοτίβα συμπεριφοράς που διασφαλίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της.

2.2.Επίδραση της κουλτούρας στη σχολική λειτουργία

Η επίδραση της κουλτούρας στη σχολική λειτουργία είναι καθοριστική, κι αυτό μπορεί να διαφανεί από το εμπειρικό και θεωρητικό υπόβαθρο που διέπει την σχολική κουλτούρα. Η σύγχρονη εποχή που αδιαμφισβήτητα χαρακτηρίζεται μεταξύ άλλων από πολυάριθμες μεταβολές στον τρόπο ανάπτυξης και διαμόρφωσης της σχολικής λειτουργίας. Ως πρώτος φορέας η κοινωνικοποίηση, παραμένει ως ένας χώρος που ενυπάρχει η διαφορετικότητα, η οποία εκδηλώνεται μέσα από τους μαθητές με διαφορετική καταγωγή, διαφορετική κοινωνικοοικονομική κατάσταση, φυσικά χαρακτηριστικά κ.α (Φωτόπουλος,2011).Στο πλαίσιο αυτό η σχολική κουλτούρα αρχικά θα πρέπει να διαμορφώνεται με βάση τον σεβασμό στην διαφορετικότητα και όχι βέβαια στην ισοπέδωσή της .Όμως το τι είναι αυτό που επιδρά στην καθημερινή σχολική λειτουργία εκτός από τα παραπάνω που αναφέρθηκαν θα συζητηθούν στη συνέχεια με βάση τα ευρήματα εμπειρικών ερευνών.

Η Valentine (2006) διαπίστωσε ότι οι επιδόσεις των μαθητών αυξάνονται σημαντικά στα σχολεία με την καλλιέργεια συνεργατικής κουλτούρας και η δημιουργία μιας κοινότητας μάθησης μεταξύ των δασκάλων και των υπόλοιπων μελών του σχολείου, συντελεί στη διαρκή βελτίωση της εκπαιδευτικής πρακτικής. Ως εκ τούτου, οι εκπαιδευτικοί βοηθούν στη διαμόρφωση της φύσης της σχολικής κουλτούρας και συνεπώς της φύσης της σχολικής βελτίωσης. Η ηγεσία και η σχολική κουλτούρα συμβαδίζουν, τόσο στην ανάπτυξη όσο και στη βιωσιμότητα της σχολικής μεταρρύθμισης (Valentine, 2006).

Υπάρχει πληθώρα μελετών που έχουν υποστηρίξει ότι οι επιδόσεις των μαθητών βελτιώνονται μέσα από μια θετική και αποτελεσματική σχολική κουλτούρα. Οι

Pervez, Dahar & Maryam (2017) πραγματοποίησαν μια μελέτη σχετικά με την επίδραση της σχολικής κουλτούρας στις επιδόσεις των μαθητών στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Διαπίστωσαν μέσα από την εξέταση ενός δείγματος εξήντα (60) σχολείων ότι η σχολική κουλτούρα επιδρά πιο αποτελεσματικά στις σχολικές επιδόσεις, σε σύγκριση με τις ικανότητες του σχολικού διευθυντή (Pervez, Dahar, & Maryam, 2017). Σε ανάλογα αποτελέσματα κατέληξαν και οι Betkas & Cogaltay (2015) που με τη μέθοδο της μετα-ανάλυσης δεδομένων εξέτασαν τα αποτελέσματα είκοσι-πέντε (25) επιστημονικών μελετών συγκεντρώνοντας ένα δείγμα 20.287 συμμετεχόντων. Με βάση τα ευρήματα της ανάλυσης που έγιναν με τη χρήση του μοντέλου τυχαίων επιδράσεων, επιβεβαιώθηκε ότι η σχολική κουλτούρα είχε στατιστικά σημαντική επίδραση στα ακαδημαϊκά επιτεύγματα των μαθητών (Bektas & Cogaltay, 2015).

Η θετική και αποτελεσματική σχολική κουλτούρα φαίνεται να επιδρά θετικά και στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, γεγονός που έχει πολύπλευρα οφέλη για το σχολικό περιβάλλον και την κοινωνία γενικότερα. Η Hatchett (2010) πραγματοποίησε μια έρευνα σχετικά με την επίδραση της σχολικής κουλτούρας στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και στις επιδόσεις των μαθητών. Με δείγμα 760 εκπαιδευτικούς σε ολόκληρη την Πολιτεία του Κεντάκου στις ΗΠΑ. Διαπιστώθηκε ότι η θετική σχολική κουλτούρα επιδρούσε θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση των μαθητών αλλά και στην παρακολούθηση των μαθημάτων από τους μαθητές. Από την άλλη, στα ευρήματα της μελέτης δεν προέκυψε η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών ως σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης των επιδόσεων των μαθητών (Hatchett, 2010).

Επιπλέον, η θετική και αποτελεσματική σχολική κουλτούρα έχει διαπιστωθεί ότι επιδρά θετικά σε συναισθήματα χαράς, ευχαρίστησης και δημιουργικότητας ενώ μειώνει το άγχος των εκπαιδευτικών. Οι Fabriantina, Marsofiyati & Aliyyah (2020) πραγματοποίησαν μια σχετική μελέτη, που αφορούσε στην επίδραση της σχολικής κουλτούρας στο εργασιακό άγχος που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί. Στην έρευνά τους εξέτασαν τις απόψεις 142 εκπαιδευτικών επαγγελματικού γυμνασίου στην Τζακάρτα της Ινδονησίας. Διαπίστωσαν από την ποσοτική ανάλυση των δεδομένων ότι η σχολική κουλτούρα επιδρά σημαντικά στο άγχος των εκπαιδευτικών αλλά και την ικανοποίηση από την εργασία. Ταυτόχρονα η σχολική κουλτούρα και το άγχος του δασκάλου επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών (Fabriantina, Marsofiyati, & Aliyyah, 2020).

Επίσης ένα ακόμα σκέλος της σχολικής λειτουργίας που φαίνεται να επιδρά θετικά η σχολική κουλτούρα, είναι ο περιορισμός των συγκρούσεων αλλά και της παρενόχλησης. Η έρευνα των Θάνου, Γκόλια, & Αναστασίου, (2019) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματική κουλτούρα και η επικοινωνία εντός της σχολικής μονάδας συμβάλλει στην άμεση αντιμετώπιση των συγκρούσεων και τα μέλη εργάζονται χωρίς πιέσεις και άγχος (Θάνου, Γκόλια, & Αναστασίου, 2019). Παρόμοια ήταν τα ευρήματα και των Οκϋου & Çetin (2017) οι οποίοι διαπίστωσαν ότι ένα υγιές περιβάλλον που λαμβάνει μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης της παρενόχλησης αυξάνει την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών, την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και τα μαθησιακά αποτελέσματα (Οκϋου & Çetin, 2017).

2.3. Σύνοψη κεφαλαίου

Η σχολική κουλτούρα αποτελεί καίριο παράγοντα στη λειτουργία των σχολικών μονάδων, που όπως διαφάνηκε από τη θεωρητική ανασκόπηση του παρόντος

κεφαλαίου επιδρά στις επιδόσεις των μαθητών, στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, στα συναισθήματά τους ακόμα και στον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων. Η διαμόρφωση όμως της σχολικής κουλτούρας δε διέπεται από συγκεκριμένους κανόνες, δεδομένου ότι αναπροσαρμόζεται στο ευρύτερο κοινωνικοπολιτισμικό πλαίσιο αλλά θα πρέπει κάποιες ελάχιστες απαιτήσεις να τηρούνται από όλες τις σχολικές μονάδες. Η ανάπτυξη του κλίματος συνεργασίας, αλληλοβοήθειας, του σεβασμού, της καινοτομίας και της δημιουργικότητας είναι ορισμένες μόνο από τις σημαντικές διαστάσεις που θα πρέπει να διέπουν τη κουλτούρα των σύγχρονων σχολικών μονάδων.

Μέρος Β'-Ερευνητικό μέρος

Κεφάλαιο 3ο. Ερευνητική μεθοδολογία.

3.1. Ερευνητικός σκοπός και στόχοι

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση του ρόλου της εκπαιδευτικής ηγεσίας στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας, μέσα από τις απόψεις σχολικών διευθυντών στην Ελλάδα. Εκ του γενικού σκοπού προκύπτουν οι κάτωθι επιμέρους στόχοι:

- ✓ Ποιες είναι οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το ρόλο του σχολικού διευθυντή/ντριας-ηγέτη;
- ✓ Ποιες είναι οι απόψεις των συμμετεχόντων για τη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;
- ✓ Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την υφιστάμενη κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας;

3.2. Ερευνητική διαδικασία

Η παρούσα μελέτη μέσα από τον τιθέμενο σκοπό και τους επιμέρους στόχους θα ακολουθήσει την ποιοτική στρατηγική έρευνας, η οποία επιτρέπει την εις βάθος διερεύνηση του κεντρικού φαινομένου και παρέχει τη δυνατότητα ανάδειξης των προσωπικών εμπειριών και προοπτικών των συμμετεχόντων (Biggerstaff, 2012). Αναλυτικότερα, προκειμένου να διερευνηθεί ο ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας, καταγράφηκαν οι προσωπικές απόψεις και

εμπειρίες διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων στην Ελλάδα με έμφαση σε παραδείγματα που έχουν από την καθημερινή πρακτική. Με την ποιοτική στρατηγική, μπορεί να παρουσιαστεί μια πιο ολοκληρωμένη και δίκαιη παρουσίαση των αντιλήψεων των συμμετεχόντων, καθώς δίνεται η ευκαιρία στον ερευνητή να εμβαθύνει στις απόψεις τους αλλά και να εστιάσει στην ερμηνεία που δίνουν οι συμμετέχοντες στις προσωπικές τους εμπειρίες (Neuman, 2002).

Τα αποτελέσματα που δόθηκαν από τις συνεντεύξεις, αναλύθηκαν και ερμηνεύτηκαν με βάση την ποιοτική θεματική ανάλυση κατά την οποία εντοπίζονται, αναλύονται και οργανώνονται με λεπτομέρεια τα δεδομένα τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά τη διενέργεια της συνέντευξης.

Για την καλύτερη κατανόηση των απαντήσεων των συμμετεχόντων και πληρέστερη απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, εντοπίστηκαν όπου υπήρχαν τα κοινά σημεία των δεδομένων ανά θεματικό άξονα και δημιουργήθηκαν ορισμένα σημεία-κλειδιά (Braun & Clarke, 2006). Επίσης αξιοποιήθηκαν οι σημειώσεις ανοικτού τύπου ως εργαλείο της θεματικής ανάλυσης ούτως ώστε να προκύψουν τα σημεία-κλειδιά, που συγκεντρωτικά μπορούν να δώσουν τις επιμέρους ομοιότητες και διαφορές στις απόψεις των συμμετεχόντων (Willig, 2008).

3.3. Το εργαλείο της έρευνας

Το εργαλείο της έρευνας που επιλέχθηκε για την επίτευξη του σκοπού της παρούσας μελέτης είναι η ημι-δομημένη συνέντευξη. Μέσα από τις ανοικτές ερωτήσεις προς τους συμμετέχοντες διασφαλίζεται ότι μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους χωρίς να περιορίζονται από προηγούμενα ευρήματα και ταυτόχρονα έχουν το περιθώριο ελεύθερης επιλογής των απαντήσεών τους. Σε κάποιες ερωτήσεις επίσης και όπου κρίθηκε αναγκαίο ανά απάντηση χρησιμοποιήθηκαν οι βολιδοσκοπήσεις, δηλαδή

επιμέρους ερωτήσεις (υποερωτήματα) με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν και με στόχο να συγκεντρωθούν περισσότερες πληροφορίες ή να αποσαφηνιστούν οι δοθείσες απαντήσεις (Creswel, 2011).

3.4. Οι συμμετέχοντες

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκαν δέκα διευθυντές και διευθύντριες σχολικών μονάδων, που εργάζονται σε Δημοτικά σχολεία του νομού Κορινθίας και επιλέχθηκαν από την ερευνήτρια βάση της τοποθεσίας της οποίας βρίσκεται.

Κεφάλαιο 4ο. Τα αποτελέσματα της έρευνας.

4.1. Εισαγωγή.

Το παρόν κεφάλαιο αποτελείται από την ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων, δηλαδή την ανάλυση των αποτελεσμάτων που συλλέχθηκαν για την επίτευξη του σκοπού της μελέτης. Τα αποτελέσματα θα αναλυθούν ανά ενότητες και κάθε ενότητα αντιπροσωπεύει ένα ερευνητικό ερώτημα, όπως αυτά τέθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο. Τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας τα οποία συζητώνται συγκεντρωτικά αλλά και σε συνάρτηση με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών.

4.2. Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων

4.2.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Οι αρχικές ερωτήσεις της συνέντευξης αφορούσαν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και οι απαντήσεις τους φαίνονται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα.

ΑΑ Συμμετέχοντα	Φύλο	Ηλικία	Μορφωτικό επίπεδο	Προϋπηρεσία	Προϋπηρεσία σε διευθυντική θέση
Σ1	Άνδρας	57 ετών	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	33 χρόνια	18 χρόνια

Σ2	Γυναίκα	54 ετών	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	25 χρόνια	10 χρόνια
Σ3	Γυναίκα	59 ετών	Κάτοχος Προπτυχιακού	35 χρόνια	9 χρόνια
Σ4	Γυναίκα	56 ετών	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	35 χρόνια	4 χρόνια
Σ5	Άνδρας	57 ετών	Κάτοχος Προπτυχιακού	34 χρόνια	19 χρόνια
Σ6	Άνδρας	54 ετών	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	30 χρόνια	2 χρόνια
Σ7	Άνδρας	57 ετών	Απόφοιτος Διδακταλείου	33 χρόνια	4 χρόνια

Σ8	Άνδρας	58 ετών	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	33 χρόνια	14 χρόνια
Σ9	Γυναίκα	57 ετών	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	37 χρόνια	14 χρόνια
Σ10	Άνδρας	64 ετών	Κάτοχος Προπτυχιακού	33 χρόνια	6 μήνες

Πίνακας 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων.

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι το 60% των συμμετεχόντων είναι άνδρες και οι υπόλοιπες (40%) γυναίκες, με μέσο όρο ηλικίας τα 57,3 έτη και η πλειοψηφία (60%) είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος. Επίσης ο μέσος όρος της προϋπηρεσίας τους ανέρχεται στα 30,3 έτη και όλοι οι συμμετέχοντες είναι διευθυντές/ντριες σε Δημοτικό σχολείο. Τέλος ο μέσος όρος της προϋπηρεσίας τους σε διευθυντική θέση ανέρχεται στα 9,45 χρόνια.

4.2.2. Ο ρόλος του σχολικού διευθυντή

Σχετικά με τον ρόλο του σχολικού διευθυντή οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν συνολικά σε τρεις ερωτήσεις. Η πρώτη ερώτηση αφορούσε στις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το εάν ο σχολικός διευθυντής είναι απαραίτητα και σχολικός ηγέτης και στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται με κωδικοποιημένο τρόπο οι απαντήσεις αλλά μετά συνεχίζεται η επιμέρους ανάλυση τους.

A/a συμμετέχοντα	Απαντήσεις κωδικοποιημένες
Σ1	Όχι κατ' ανάγκη.
Σ2	Ναι, είναι απαραίτητη συνθήκη.
Σ3	Βέβαια, ο διευθυντής έχει διεκπαιρωτικό ρόλο
Σ4	Δεν είναι απαραίτητα ηγέτης.
Σ5	Αναγκαστικά είναι ηγέτης.
Σ6	Ο διευθυντής δεν θα πρέπει να είναι διεκπεραιωτής απλά διευθυντής, θα πρέπει να είναι ηγέτης
Σ7	Ναι απαραίτητα.
Σ8	Ναι θεωρητικά πρέπει να είναι και είναι στην πραγματικότητα γιατί σίγουρα με τον τρόπο του, πρέπει να εμπνέει τους συναδέλφους
Σ9	Εννοείται ότι είναι ο σχολικός διευθυντής σχολικός ηγέτης χωρίς αυτό δεν μπορεί κάποιος να διοικεί σαν να κάνει ένα management σε μια επιχείρηση

Σ10	Βεβαίως πρέπει να είναι και ηγέτης γιατί με τον τρόπο του θα μπορέσει να ηγηθεί το σχολείο στο δρόμο που πρέπει
-----	---

Πίνακας 2. Κωδικοποιημένες απαντήσεις συμμετεχόντων σχετικά με το εάν ο σχολικός διευθυντής είναι απαραίτητα και σχολικός ηγέτης.

Ο Σ1 ανέφερε ότι κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει κατά ανάγκη και μάλιστα ότι *«Πάρα πολλές φορές ο διευθυντής δεν είναι ηγέτης είναι γραφειοκράτης είτε είναι διεκπεραιωτής της γραφειοκρατίας γενικότερα πάντως όχι ηγέτης. Ηγέτης διαμορφώνεται στα μετά από χρόνια και μετά από εμπειρία»*. Η Σ2 αντιθέτως πιστεύει ότι *«Ναι θεωρώ ότι πρέπει να είναι απαραίτητα και σχολικός ηγέτης, γιατί η ηγεσία σαν χαρακτηριστικό θεωρώ ότι είναι απαραίτητη συνθήκη για την οργάνωση και την εύρυθμη λειτουργία ενός σχολείου»*. Ωστόσο διαφαίνεται να μην απαντά στην ερώτηση η συμμετέχουσα, δηλαδή απαντά στο κατά πόσο πρέπει να είναι απαραίτητο ο σχολικός διευθυντής να είναι και ηγέτης. Η Σ3 συμφωνεί με την παραπάνω απάντηση και μάλιστα επισημαίνει ότι *«Ο σχολικός διευθυντής, βέβαια είναι και σχολικός ηγέτης γιατί ο διευθυντής ως ρόλος είναι διεκπεραιωτικός έχει να κάνει μια διοικητική εργασία και μία από το νόμο εργασία όπως αυτή ορίζεται»*. Ανάλογες είναι και οι απόψεις της Σ4 η οποία εξηγεί ότι *«Ο σχολικός διευθυντής είναι και ηγέτης και γιατί ο διευθυντής προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει. Από την άλλη ο ηγέτης πρέπει να έχει όραμα να εμπνέει και να πείθει»*. Διαπιστώνουμε δηλαδή ότι ο Σ1 επεσήμανε ότι ο σχολικός διευθυντής/ντρια δεν είναι απαραίτητα και ηγέτης ενώ οι υπόλοιποι συμμετέχοντες επεσήμαναν ότι θα πρέπει να είναι, ώστε να επιτελεί αποτελεσματικά το έργο του.

Ο επόμενος συμμετέχοντας (Σ5) απάντησε ότι είναι «αναγκαστικά ηγέτης» και συγκεκριμένα διατύπωσε την άποψη ότι μέσα στο ρόλο του εμπλέκονται διάφορα καθήκοντα και διαδικασίες που απαιτούν ηγετικές δεξιότητες, όπως για παράδειγμα να εμπνέει τους συνεργάτες και τους υφισταμένους τους. Ο Σ6 διατύπωσε την άποψη ότι «ο διευθυντής δεν θα πρέπει να είναι διεκπεραιωτής απλά διευθυντής ,θα πρέπει να είναι ηγέτης. Θα πρέπει να δείχνει το δρόμο δηλαδή να οδηγεί». Συνεπώς είναι κοινός τόπος για τους συμμετέχοντες που απάντησαν ως τώρα, ότι ο σχολικός διευθυντής/ντρια πρέπει να επιτελεί όχι αποκλειστικά τον γραφειοκρατικό του ρόλο αλλά και να διαθέτει χαρακτηριστικά και ικανότητες ηγέτη.

Στις ίδιες απόψεις κινούνται και οι απαντήσεις των Σ7, Σ8 και Σ9 οι οποίοι θεωρούν ότι θα πρέπει ο σχολικός διευθυντής/ντρια να είναι ηγέτης. Ο Σ8 για παράδειγμα αναφέρει «Ναι θεωρητικά πρέπει να είναι και είναι στην πραγματικότητα γιατί σίγουρα με τον τρόπο του, πρέπει να εμπνέει τους συναδέλφους, έτσι ώστε να μπορούν να ακολουθούν κάποια πρότυπα που θέτουν από κοινού μέσα στο σχολείο...». Οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι ο σχολικός διευθυντής θα πρέπει να είναι και ηγέτης ενώ ο Σ10 αναφέρει ότι θα πρέπει να είναι και ηγέτης καθοδηγώντας τη σχολική μονάδα.

Στη δεύτερη ερώτηση σχετικά με τις βασικές δεξιότητες του σχολικού ηγέτη, διαπιστώθηκε η πολυφωνία των απόψεων με κάθε συμμετέχοντα να αναφέρει επιμέρους διαφορετικές δεξιότητες. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συγκεντρωτικά και με κωδικοποιημένο τρόπο οι απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Α/α συμμετέχοντα	Απαντήσεις κωδικοποιημένες
---------------------	----------------------------

Σ1	Επικοινωνιακές δεξιότητες, ενσυναίσθηση, κατανόηση προς τους συναδέλφους
Σ2	Παρατηρητικότητα, ενσυναίσθηση, δεξιότητες αντιμετώπισης συγκρούσεων, υποστηρικτικότητα, ικανότητες συνεργασίας, σεβασμός, επαγγελματικές ικανότητες
Σ3	Ικανός, διατήρηση ισορροπιών, καλλιέργεια, γνώση της νομοθεσίας, ανοικτότητα
Σ4	Οργανωτικός, προνοητικός, ενθαρρυντικός, κοινωνικές δεξιότητες, ικανότητα συνεργασίας, ανοικτότητα
Σ5	Ενημερωμένος για παιδαγωγικά ζητήματα, διοικητικές ικανότητες, οργανωτικές δεξιότητες, να εμπνέει.
Σ6	Επικοινωνιακές δεξιότητες, ευελιξία, αντιμετώπιση συγκρούσεων, καθοδήγηση
Σ7	Επικοινωνιακές δεξιότητες, οργανωτικές δεξιότητες
Σ8	Οργάνωση ,έλεγχος των αποτελεσμάτων, ικανότητες παρακίνησης

Σ9	Επικοινωνιακός, ενθουσιώδης, να αγαπά τη δουλειά του, μεταδοτικότητα, δημοκρατικός, διοικητικές ικανότητες, εξωστρεφής
Σ10	Επικοινωνιακός, ικανότητες πειθούς, ικανότητες επίλυσης προβλημάτων

Πίνακας 3. Κωδικοποιημένες απαντήσεις συμμετεχόντων σχετικά με τις βασικές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο «σχολικός ηγέτης».

Με βάση τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων έχουν εν γένει αρκετά κοινά στοιχεία. Για παράδειγμα, το 50% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες αλλά και οργανωτικές. Ο Σ2 αναφέρει επί αυτού ότι ο σχολικός ηγέτης «θα πρέπει να αντιμετωπίζει τις εντάσεις που δημιουργούνται στο σχολείο ασκώντας κριτική αλλά με υποστηρικτικό τρόπο». Οι επικοινωνιακές δεξιότητες επίσης αποτελούν βασική δεξιότητα για το 50% των συμμετεχόντων. Ο Σ10 αναφέρει σχετικά ότι «η δύναμη της επικοινωνίας ώστε να πείσει τους συναδέλφους του στο σύλλογο και στη σχολική κοινότητα γενικότερα μαθητές και γονείς και να γίνεται όσο δυνατόν καλύτερα κατανοητός από όλους αυτούς για την επίλυση όλων των προβλημάτων που προκύπτουν».

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και δεξιότητες που συναντώνται μεμονωμένα στις απαντήσεις των συμμετεχόντων ή συναντώνται σε πολύ μικρότερο βαθμό. Η ενσυναίσθηση, παρά το γεγονός ότι αναγνωρίζεται από την υπάρχουσα βιβλιογραφία ως μια αναγκαία δεξιότητα του ηγέτη (Barr, 2011; Bektas & Cogaltay, 2015), μόλις

δυο από τους δέκα συμμετέχοντες (20%) την αναφέρουν. Στη μελέτη αυτή, ο Σ1 ανέφερε ότι μια σημαντική δεξιότητα είναι η ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων, η ύπαρξη ενσυναίσθησης αλλά και η εκτέλεση της εργασίας του όχι με νομότυπο αλλά με ουσιαστικό τρόπο. Μάλιστα θεωρεί ότι ο σχολικός/κή διευθυντής/ντρια θα πρέπει να κατανοεί τις ανάγκες των συναδέλφων του και να αντιμετωπίζει όλα τα εμπλεκόμενα μέρη με ενσυναίσθηση, δηλαδή *«να μπαίνει στη θέση των συναδέλφων, στη θέση των μαθητών και στη θέση των γονέων»*. Εξίσου σημαντική είναι και η περιγραφή της Σ2 που αποδίδεται για τη συγκεκριμένη δεξιότητα, η οποία αναφέρει *«Βασικό βέβαια πολύ θεωρώ την ενσυναίσθηση δηλαδή να μπορεί να μπαίνει στη θέση των εκπαιδευτικών και των παιδιών και των γονέων κάποιες φορές για να αντιλαμβάνεται τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τις οποιεσδήποτε καταστάσεις δημιουργούνται μέσα στην σχολική κοινότητα»*.

Η τελευταία ερώτηση της ενότητας αφορά στις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το εάν είναι αναγκαίο ο σχολικός διευθυντής να είναι και ηγέτης ενώ τους ζητήθηκε να τεκμηριώσουν τους λόγους που ενδεχομένως απαιτείται αυτό. Όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι ο σχολικός διευθυντής θα πρέπει να είναι και ηγέτης ενώ η Σ4 αναφέρει ότι *«Το κυρίαρχο όργανο αυτή τη στιγμή είναι ο σύλλογος ...ο σύλλογος αποφασίζει. Δηλαδή εσύ απλώς οργανώνεις και ελέγχεις. Δεν είναι ότι είσαι ο ηγέτης. Βάση νομοθεσίας έτσι δεν είναι; Κυρίαρχο όργανο του σχολείου είναι ο σύλλογος διδασκόντων»*. Καθίσταται αντιληπτό από την απάντηση της συμμετέχουσας ότι έχει συνδέσει την ηγεσία με τον απόλυτο έλεγχο ή την ακολούθηση των αποφάσεων αποκλειστικά του ηγέτη. Άρα η απάντησή της δεν σχετίζεται με την ηγεσία όπως αυτή αποτυπώνεται στην βιβλιογραφία. Ανάλογα όμως εννοιολογικά προβλήματα φαίνονται και στην απάντηση του Σ7 ο οποίος απαντά στην ερώτηση *«Ναι, τώρα εδώ μπερδεύομαι δεν ξέρω πως ορίζουμε την ηγεσία. Το*

σχολείο είναι ένα δημοκρατικό ως τώρα τουλάχιστον έχει ένα δημοκρατικό πλαίσιο λειτουργίας ... Άρα, όπως το βλέπω εγώ ο ρόλος του ηγέτη αποδίδεται με κάποιο τρόπο από τους συναδέλφους, δεν επιβάλλεται εάν κατάλαβα καλά την ερώτηση από πάνω. Πάντως έχει στοιχεία.». Διαπιστώνουμε ότι ενώ στην αρχή δυσκολεύτηκε να κάνει τη σωστή διάκριση, στη συνέχεια απάντησε κάτι το οποίο ισχύει από την υπάρχουσα βιβλιογραφία ότι ο ηγέτης δηλαδή αναγνωρίζεται ως πρόσωπο από την ομάδα του.

Ο Σ1 θεωρεί ότι ο σχολικός διευθυντής γίνεται με τον χρόνο σχολικός ηγέτης, ακόμα κι αν αυτό σημαίνει την ανάπτυξη καταστροφικών μορφών ηγεσίας. Επί αυτού αναφέρει ότι «μπορεί να πηγαίνει ένα σχολείο όχι προς το καλύτερο αλλά προς το χειρότερο και αυτό γιατί λόγω του διευθυντή ο οποίος είναι γραφειοκράτης είναι ακολουθεί κατά γράμμα τα πάντα δεν υπάρχει κάποιο, κάποια πώς να το πω δεν συμεριζεται τους συναδέλφους δεν συμεριζεται τους μαθητές, είναι αυστηρός και μπορεί να γίνει ηγέτης, έστω κι αν είναι αρνητικός».

4.2.3. Απόψεις συμμετεχόντων για τη σχολική κουλτούρα

Οι συμμετέχοντες στη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου ανέπτυξαν τις απόψεις τους για τη σχολική κουλτούρα με βάση τις τρεις ερωτήσεις που τέθηκαν από την ερευνήτρια. Η πρώτη ερώτηση αφορούσε στο κατά πόσο ένας σχολικός διευθυντής /ντρια να διαμορφώσει τη σχολική κουλτούρα. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται αρχικά με κωδικοποιημένο τρόπο στον πίνακα που ακολουθεί και στην συνέχεια θα γίνει περαιτέρω ανάπτυξη και ανάλυση.

A/a συμμετέχοντα	Απαντήσεις κωδικοποιημένες
---------------------	----------------------------

Σ1	Μέσα από το ίδιο του το παράδειγμα.
Σ2	Από τη συλλογικότητα.
Σ3	Συλλογικότητα και δια του παραδείγματος.
Σ4	Μέσα από δημοκρατικό και συνεργατικό κλίμα.
Σ5	Μέσα από το παράδειγμα και δράσεις αθλητισμού, πολιτισμού και συμμετοχικών δράσεων.
Σ6	Παρακίνηση συναδέλφων και συμπαράσταση.
Σ7	Ενίσχυση και επιβράβευση καλών πρακτικών, θέσπιση ορίων
Σ8	Μέσα από το παράδειγμά του.
Σ9	Πειθώ, ευελιξία, αυταρχικότητα, υποστήριξη, δημιουργία οράματος
Σ10	Μέσα από το προσωπικό του παράδειγμα.

Πίνακας 4. Κωδικοποιημένες απαντήσεις συμμετεχόντων σχετικά με το ρόλο του
διευθυντή/ντριας για τη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας.

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες (80%) θεωρούν ότι η διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας μπορεί να γίνει από τον διευθυντή/ντρια μέσα από το προσωπικό του παράδειγμα. Αναλυτικότερα οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον διότι δίνουν παραδείγματα από την καθημερινή πρακτική και τους τρόπους που διαμορφώνουν οι ίδιοι τη σχολική κουλτούρα. Ο Σ1 θεωρεί ότι θα πρέπει ο σχολικός διευθυντής/ντρια μέσα από το προσωπικό του παράδειγμα να διαμορφώνει σταδιακά την κουλτούρα από τις σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς και τους μαθητές. Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι *«Αν ο διευθυντής κάθεται μέσα στην τάξη μέσα στο γραφείο του λάθος και περιμένει όλα να είναι σαν να είναι ο υπουργός και να του πούνε και να του κάνουνε γονυκλισίες οι άλλοι για να μπορέσουν να του μιλήσουνε ή δεν έχει επαφή με την πραγματικότητα στην ουσία και με τους συναδέλφους, δεν πρόκειται να διαμορφώσει καμία σχολική κουλτούρα θα είναι μια αυστηρή τυπική ημέρα στη δουλειά»*. Θέτει δηλαδή ως αναγκαία για τη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας που θα μπορέσουν να οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα για τη σχολική μονάδα.

Ο Σ2 συμφωνεί με την παραπάνω άποψη διατυπώνοντας και τη συλλογικότητα ως έναν βασικό τρόπο ανάπτυξης μιας θετικής σχολικής κουλτούρας. Επισημαίνει τη σημασία των σχέσεων εμπιστοσύνης, σεβασμού και κοινών αξιών. Ο Σ3 παρέχει περισσότερα πρακτικά παραδείγματα αναφέροντας ως σημαντικό παράδειγμα την ανάπτυξη δράσεων όπως οι επισκέψεις που προάγουν την ευαισθησία για το περιβάλλον και τον πολισμό. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει *«θα φροντίσουμε να φέρουμε τα παιδιά σε επαφή με θεσμούς και φορείς που θα έχουν ένα υψηλό επίπεδο*

δουλειάς ,ώστε τα παιδιά να εντυπωσιαστούν από αυτό ,να το αγαπήσουν αυτό να τους κεντρίσει το ενδιαφέρον κι αργότερα αυτά να ασχοληθούν κι αυτά με αυτό». Επισημαίνει επίσης ότι οι θεατρικές παραστάσεις, η επαφή με τον πολιτισμό και οι δράσεις που εξυψώνουν τον άνθρωπο είναι θεμέλιος λίθος στην ανάπτυξη της θετικής σχολικής κουλτούρας. Όπως αναφέρει «*Εάν το παιδί του δώσεις αρκετές φορές τη δυνατότητα να έρθει σε πράγματα που έχουν μία ποιότητα ,τότε θα την αγαπήσει την ποιότητα και δεν θα βολεύεται με τη φτήνια. Εάν το παιδί το μάθεις στη μίζερη κατάσταση γιατί αυτή βολεύει, ε τότε ,θα συνεχίσει κι αυτό να βολεύεται με τη μίζερη κατάσταση».*

Οι απόψεις της Σ3 έχουν πολύ μεγάλη σημασία για την παρούσα έρευνα διότι αναφέρεται σε γεγονότα και καταστάσεις στη σχολική μονάδα, τα οποία είναι εξαιρετικά επίκαιρα και ενισχύουν τη συζήτηση των αποτελεσμάτων και των προτάσεων της παρούσας μελέτης. Αξίζει να σημειωθεί πως τέθηκε στη διευθύντρια (Σ3) μια επιπρόσθετη βοηθητική ερώτηση σχετικά με την άποψή της για το επίπεδο των ερεθισμάτων που λαμβάνουν τα παιδιά στη σύγχρονη εποχή. Σαφώς υπογραμμίζει στην απάντησή της ότι η έλευση της πανδημίας επέδρασε αρνητικά στην ανάπτυξη της σχολικής κουλτούρας καθώς τα διαδικτυακά μαθήματα γινόντουσαν με δυσκολία αλλά και οι δράσεις που μπορούν να ωθήσουν το παιδί στην αγάπη για μάθηση διακόπηκαν. Αναφέρει σχετικά «*Δυστυχώς δεν μπορούμε να τις κάνουμε και όσο και να προσπαθούμε διαδικτυακά σε καμία, καμία, καμία περίπτωση δεν μπορεί η διαδικτυακή επίσκεψη για παράδειγμα σε ένα μουσείο να είναι ίδια με την δια ζώσης επίσκεψη».* Από την απάντησή της διαφαίνεται πόσο σημαντική θεωρεί την διαδικασία επαφής των παιδιών με δραστηριότητες μάθησης, για την ανάπτυξη της θετικής σχολικής κουλτούρας.

Θέτει όμως κι ένα ακόμα σημαντικό ζήτημα που σχετίζεται στενά με τη σχολική κουλτούρα και αφορά στις διαφορετικές κοινωνικές τάξεις από τις οποίες προέρχονται τα παιδιά του σχολείου. Δίνοντας ένα αρκετά αντιπροσωπευτικό παράδειγμα επισημαίνει ότι *«Στο δημοτικό έχουμε παιδιά όλων των κοινωνικών τάξεων. Έχουμε παιδιά με οικογένειες που έχουν πολύ υψηλά εισοδήματα, παιδιά που έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο οι γονείς τους, έχουμε όμως και παιδιά τα οποία έρχονται από ένα γονεϊκό περιβάλλον το οποίο έχει πολλά προβλήματα ή δυσκολίες ή μπορεί να είναι ανύπαρκτο ή να είναι και επικίνδυνο μερικές φορές. Έχουμε παιδιά που μπορείς πούμε οι γονείς τους να διώκονται από το νόμο, έχουμε παιδιά που οι γονείς έχουν φύγει, έχουμε παιδιά που είναι ορφανά. Για αυτά τα παιδιά το σχολείο αποτελεί ένα καταφύγιο»*. Η αναγνώριση της σημασίας του προσωπικού στίγματος των παιδιών από την Σ3 ουσιαστικά καταδεικνύει τον βαθμό που έχει διεισδύσει στην ουσία της λειτουργίας της σχολικής μονάδας, δεδομένου ότι αντιλαμβάνεται πως η διαφορετική προέλευση των παιδιών θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας. Θέτει ένα συγκεκριμένο παράδειγμα μαθητή που την περίοδο της πανδημίας της είπε ότι του αρέσει πολύ το σχολείο *«...γιατί έχει ζέστη. Στο σπίτι μου κρυώνω»*. Η διευθύντρια θέτει το παράδειγμα αυτό για να τονίσει τη σημασία του σχολείου ως μοχλός αποσυμπίεσης και χαρακτηριστικά αναφέρει *«Λόγω του Covid δυστυχώς αυτά τα παιδιά έμειναν πάρα πολλές ώρες μέσα σε ένα σπίτι, όπου μπορεί ο μπαμπάς να έπινε, ο μπαμπάς να έβριζε, να υπήρχε ζύλο και τα παιδιά δεν είχαν μια δικλείδα αποσυμπίεσης που είναι το σχολείο, που πρέπει να είναι το σχολείο, που δεν είναι πάντα δυστυχώς, αλλά πρέπει να είναι και πρέπει να είναι και πρώτο του μέλημα αυτό»*. Τέλος αναφέρει ότι το περιβάλλον που ζουν σήμερα τα παιδιά δεν τους *«ακονίζει το μυαλό»* και θα πρέπει το σχολείο θα πρέπει εν μέσω ουσιαστικών προβλημάτων όπως η γραφειοκρατία και οι περιορισμένοι πόροι θα πρέπει να

διαμορφώνει μια κουλτούρα η οποία να προάγει την συνεργασία. Επί αυτού επισημαίνει *«Δεν μπορείς όμως να πεις όταν είσαι απέναντι σε ένα μικρό παιδί ότι εγώ έχω όλα αυτά και δεν μπορώ να κάνω κάτι. Πρέπει να εξαντλήσεις όλα τα περιθώρια και να κάνεις το μέγιστο. Για να εξαντλήσεις λοιπόν, το σχολείο όλα τα περιθώρια και να κάνει το μέγιστο πρέπει ο διευθυντής να είναι ηγέτης. Πρέπει να δημιουργήσει ένα θετικό κλίμα μέσα στο οποίο να έρχεται ευχάριστα ο δάσκαλος, αν όχι ευχάριστα όχι με δυσφορία και το παιδί επίσης και ο σύλλογος γονέων και με το δήμο να υπάρξει συνεργασία, ώστε να μπορείς να το λειτουργήσεις όλο αυτό το πράγμα αλλιώς δεν έχεις κάνει τίποτα»*. Αδιαμφισβήτητα οι απόψεις της κάλυψαν σφαιρικά και με πρακτικό τρόπο την απάντηση δεικνύοντας ότι οι σύγχρονοι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να διαθέτουν μια ολιστική προσέγγιση απέναντι στον τρόπο λειτουργίας της σχολικής μονάδας.

Η Σ4, Σ6, Σ7, Σ8 και Σ10 αναφέρουν τη συνεργασία, το προσωπικό παράδειγμα και τις καλές σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη ως βασικές διαστάσεις στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας. Για παράδειγμα ο Σ10 είπε ότι ο/η διευθυντής/ντρια θα πρέπει *«Να δημιουργεί ένα κλίμα μέσα στο σχολείο ευχάριστο, συνεργατικό, ομαδικό όλα αυτά συντείνουν ώστε ο διευθυντής του σχολείου να είναι παράλληλα και ένας ηγέτης»*. Αλλά και ο Σ8 αναφέρει κάτι παραπλήσιο σχετικά με τη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας δηλαδή ότι ο διευθυντής/ντρια θα πρέπει *«Πρώτα απ' όλα με το δικό του παράδειγμα και σιγά σιγά αυτό δημιουργεί μία τάση και συναδέλφους να ακολουθήσουν κάποια ζητήματα που σίγουρα θα πρέπει να δούνε πως θα τα χειριστούν»*. Γενικά οι απόψεις των προαναφερθέντων συμφωνούν και κατά βάση δίνουν έμφαση στη συνεργασία και την επικοινωνία.

Ο Σ5 δίνει έμφαση όμως και στις διάφορες δραστηριότητες που είναι σημαντικές στο πλαίσιο της λειτουργίας της σχολικής μονάδας και την ανάπτυξη της θετικής κουλτούρας. Θέτει αρχικά ένα δικό του προσωπικό παράδειγμα, σχετικά με την εμπειρία του όταν φοιτούσε στο σχολείο που κανείς δεν ήθελε να διοργανώνει σχολικές γιορτές γιατί τις θεωρούσαν περιττές. Για το λόγο αυτό θεωρεί ότι θα πρέπει να δίνεται έμφαση στη διοργάνωση εορτών και μάλιστα επισημαίνει *«Επειδή εγώ λατρεύω την τέχνη , τη μουσική το θέατρο αλλά και πιστεύω ότι είναι ένα πολύ καλό εργαλείο ,σχολικές γιορτές μέσα από τις προετοιμασίες και τις πρόβες μπορεί να γίνει ένα βιωματικό μάθημα και να φτιαχτεί και το κλίμα και να αλλάξει και το επίπεδο του σχολείου, όχι μόνο επικοινωνιακά ψεύτικα προς τα έξω αλλά και να γίνει η δουλειά μας πιο ευχάριστη πιο χαρούμενη και πιο αποδοτική»*. Μάλιστα αναφέρει ότι συμμετείχε ο ίδιος στη διοργάνωση εκδηλώσεων προκειμένου να πείσει τους συναδέλφους του να θεωρούν τις σχολικές εορτές ως ρουτίνα του σχολείου ενώ εκείνοι το θεωρούσαν περιττό. Καταλήγει στην απάντησή του ότι *«Πιστεύω ότι ο ίδιος ο διευθυντής όταν κάτι το αγαπάει και το θέλει μπορεί να βρίσκει λύσεις, να βρίσκει χρηματοδοτήσεις γιατί χωρίς χρήματα δεν γίνεται τίποτα και συμμετέχοντας ο ίδιος ενεργά να παρακινήσει τους άλλους να γίνει ένα σημαντικό κομμάτι που έχει παραμεληθεί»*.

Η επόμενη ερώτηση της ενότητας αφορά στο πόσο σημαντική θεωρούν την συμπεριφορά των άλλων εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας και υπάρχει ομοφωνία των απόψεων ότι είναι πολύ σημαντική. Άλλωστε το αποτέλεσμα αυτό είναι αναμενόμενο δεδομένου του ποσοστού των διευθυντών/ντριών που απάντησαν στη προηγούμενη ερώτηση ότι η συνεργασία, είναι το «κλειδί» για την ανάπτυξη θετικής σχολικής κουλτούρας. Ο Σ1 χαρακτηριστικά αναφέρει ότι *«Πολύ σημαντική είναι πολύ.. ,πολύ δεν μπορεί να εξαιρέσεις κανέναν από το σχολείο, όλοι δεν μπορείς να πεις ότι υπάρχουν δύο*

συνάδελφοι οι οποίοι δεν ασχολούνται, δεν κάνουν τίποτα και αυτό τι διαμορφώνει; Μια απλή κουλτούρα ή δεν διαμορφώνει την κουλτούρα καθόλου. Θα διαμορφώσει μια κατάσταση στην οποία θα είναι άρρωστοι στο σχολείο». Δηλαδή όχι μόνο πιστεύει ότι είναι σημαντική η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών αλλά επισημαίνει ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει με τη συμπεριφορά τους να συμμετέχουν, να συζητούν, να αναπτύσσουν διάυλους επικοινωνίας και να συμμετέχουν «στα κοινά του σχολείου».

Η Σ2 θέτει συγκεκριμένα παραδείγματα συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών για τη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας λέγοντας ότι θα πρέπει να αναπτύσσουν σχέσεις «από αμοιβαίο σεβασμό ,αλληλοεκτίμηση, συνεργασία και με γονείς και με τα παιδιά και με τους συναδέλφους ,τότε δίνουν το δικό τους τόνο στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας». Παράλληλα και η Σ3 έχει τις ίδιες απόψεις με τους παραπάνω συμμετέχοντες ενώ προσθέτει ότι θα πρέπει και ο/η διευθυντής/ντρια από τη θέση του να ενθαρρύνει αυτές τις σχέσεις και ειδικότερα «να υπάρχει πάντα κι ένας ελιγμός ,δεν μπορείς να πεις εγώ έβαλα αυτό τον στόχο και πάω απαρέγκλιτα ... εκεί πρέπει να γίνονται και διάφοροι ελιγμοί προκειμένου να φτάσεις εκεί, πως γίνεται πως ανόδυνα». Και οι Σ4 και Σ7 αναφέρουν ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν το πιο σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας. Συγκεκριμένα ο Σ7 απαντά «Τεράστια ,τεράστια κι αυτό που έχω καταλάβει τόσα χρόνια και σαν εκπαιδευτικός και τώρα από αυτή τη θέση κάθε φορά που βρέθηκε είναι συγκοινωνούντα δοχεία και πρέπει να υπάρχουν πάντα οι διάυλοι καλής επικοινωνίας». Ο Σ7 αναφέρει επίσης ότι συχνά υπάρχουν και αντιστάσεις, δηλαδή εκπαιδευτικοί οι οποίοι προκαλούν αντιδράσεις ωστόσο όμως το να υπάρχει μια κοινή στάση, διαμορφώνει τη θετική σχολική κουλτούρα. Επίσης πολύ σημαντικό είναι που αναφέρει ότι θα πρέπει η συμπεριφορά να αναπτύσσεται προς όφελος της σχολικής κουλτούρας πηγαία και μάλιστα επισημαίνει ότι «Πρέπει να υπάρχει μία στάση, μία τάση, να υπάρχει μία κρίσιμη

ομάδα η οποία το τρέχει και σιγά σιγά ακολουθούν και αυτοί οι οποίοι δεν ήταν πολύ διακείμενοι είτε από άγνοια, είτε επειδή έχουν συνηθίσει διαφορετικά για πολλούς λόγους αλλά ακολουθούν σιγά σιγά και γίνεται κουλτούρα. Το πιο σημαντικό ... είναι το πώς το σώμα οι συνάδελφοι υιοθετούν, όχι το πώς περνιέται κάτι από πάνω. Εάν πάει να περαστεί κάτι από πάνω αποτυγχάνει. Αποτυγχάνει».

Ο Σ5 αναφέρεται και πάλι στην κυριαρχία του οργάνου του συλλόγου διδασκόντων και στο καθηκοντολόγιο των εκπαιδευτικών, στο οποίο αναφέρεται ρητά ότι θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις σχολικές διαδικασίες. Επισημαίνει επίσης ότι *«Όταν κάποιος παραμένει στην άκρη αφήνοντας τον εαυτόν του ανενεργό στιγματίζεται μόνος του, δημιουργεί προβλήματα με τους γονείς ,με τους συναδέλφους. Είναι απαραίτητο να είναι ενεργός ο ρόλος όλων των συναδέλφων και να συμμετέχουν ενεργά και να συν διαμορφώνουν τη σχολική κουλτούρα για μένα».*

Οι Σ6, Σ8, Σ9 γενικά έχουν τις ίδιες απόψεις θεωρώντας πολύ σημαντική τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας. Ο Σ9 μάλιστα αναφέρει ότι *«Οπότε είναι όντως πάρα πολύ σημαντικό και θα πρέπει να ληφθεί πολύ σοβαρά υπόψιν από το διευθυντή που βρίσκονται οι εκπαιδευτικοί και τι θέλουν κι αυτοί για το σχολείο δεν μπορεί να το αγνοήσει. Δεν μπορεί να λειτουργήσει δηλαδή εγωιστικά και πρέπει να ξέρει και τις δυνάμεις και τις δυνατότητες του καθένα».* Ουσιαστικά επισημαίνει ότι ο/η διευθυντής/ντρια θα πρέπει να κατευθύνει ολόκληρη τη διαδικασία διαμόρφωσης της σχολικής κουλτούρας λαμβάνοντας υπόψιν τις αδυναμίες και τις δυνάμεις των συναδέλφων του. Τέλος ο Σ10 συμφωνεί με τις απόψεις που αναλύθηκαν παραπάνω και τονίζει ότι *«το καθοριστικότερο είναι η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών που βρίσκονται σε μια σχολική μονάδα αποτελώντας το σύλλογο διδασκόντων, είναι το άλφα και το ωμέγα στην εύρυθμη λειτουργία της*

ομάδας». Διαπιστώνουμε συνολικά ότι το 30% των συμμετεχόντων (Σ6, Σ8, Σ10) θεωρούν πως η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών διαδραματίζει τον καθοριστικότερο ρόλο στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας ενώ οι υπόλοιποι αναφέρονται στην εξίσου σημαντική συμβολή του σχολικού διευθυντή. Συνολικά δεν προκύπτει διάσταση απόψεων αλλά μια διαφορετική προσέγγιση ως προς τους ρόλους και στην ένταση της σημασίας τους στην ανάπτυξη της σχολικής κουλτούρας.

Η τελευταία ερώτηση της συγκεκριμένης ενότητας αφορά στο κατά πόσο συμβάλλει η σχολική κουλτούρα στη λειτουργία του σχολείου ενώ οι συμμετέχοντες καλούνται να διατυπώσουν και συγκεκριμένα παραδείγματα. Ο Σ1 απαντά ότι εξαρτάται από την κουλτούρα του σχολείου, δηλαδή αν είναι μια θετική κουλτούρα τότε μπορεί να βοηθήσει τα παιδιά και συνεπαγόμενα τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Για παράδειγμα λέει *«τα παιδιά ας πούμε δεν θα κάνουνε τρελά πράγματα στα διαλείμματα ... όταν θα μάθεις να συζητάς με τα παιδιά σου, όταν τους δώσεις πεντακόσια παραδείγματα γιατί δεν πρέπει να τσακωνόμαστε γιατί το ένα γιατί το άλλο δηλαδή οι ίδιοι με το παράδειγμά μας, με τη συζήτησή μας, με το πώς διαμορφώνουμε τις σχέσεις μας και με τα παιδιά και με τους γονείς. Ε αυτά θα φτιάξουν και την κουλτούρα αναγκαστικά θα φτιάξουνε την κουλτούρα»*.

Όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι η κουλτούρα, όταν είναι θετική συμβάλλει στη λειτουργία του σχολείου και γενικά την επηρεάζει. Δηλαδή κι όταν είναι αρνητική, τότε επηρεάζεται η λειτουργία του σχολείου. Η Σ2 επισημαίνει το ίδιο και με προηγουμένως ότι θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία και επικοινωνία για την ανάπτυξη θετικής κουλτούρας και με τον τρόπο αυτό *«προωθείται η καλή λειτουργία του σχολείου ,η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου»*. Σε παρόμοιο πλαίσιο κινείται και η απάντηση του Σ4 οποίος πιστεύει ότι θα πρέπει τα παιδιά *«να κάνουν τα παιδιά*

καινούργια πράγματα που τους αρέσει ... να έχουν αξίες και να παλεύουν για αυτές τις αξίες διαχρονικές αξίες» δεν δίνει όμως κάποια επιπρόσθετη εξήγηση για το πως μπορεί κάτι τέτοιο να λειτουργήσει προς όφελος της λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Είναι όμως αυταπόδεικτο από τα προηγούμενα λεγόμενά του.

Η Σ3 απαντά στο παράδειγμα για το οποίο ερωτήθηκε και λέει ότι *«ένα σχολείο στο οποίο υπάρχει μέσα θετικό κλίμα και έχει καλλιεργηθεί πολύ η ενσυναίσθηση ... και τα λοιπά, είναι ένα σχολείο το οποίο δεν θα έχει για παράδειγμα ενδοσχολική βία. Στο σχολείο που δεν υπάρχει ενδοσχολική βία και είμαστε περήφανοι γιατί το σχολείο μας δεν έχει ενδοσχολική βία, έχει μηδενική ενδοσχολική βία ... είναι ένα σχολείο το οποίο είναι προσιτό στους μαθητές .Ερχεται ο μαθητής στο σχολείο και νιώθει ασφάλεια. Στο σχολείο στο οποίο ο μαθητής νιώθει ασφάλεια, είναι ένας χώρος τον οποίο το παιδί θα αποδώσει τα μέγιστα. Και θα οικειοποιηθεί και την κουλτούρα του»*. Δηλαδή η συμμετέχουσα υποστηρίζει ότι η κουλτούρα του σχολείου επιδρά σοβαρά στην εύρυθμη λειτουργία του και μάλιστα μπορεί να αποτρέψει βλαβερά φαινόμενα, όπως η ενδοσχολική βία, μέσα από την αποτελεσματική διάχυσή της στους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ο Σ5 προσεγγίζει δια των παραδειγμάτων που θέτει, και πάλι, ολιστικά τη σχολική κουλτούρα. Θεωρεί σημαντική τη διοργάνωση πολιτιστικών δράσεων, τη συνεργασία και την επικοινωνία που όλα αυτά επιδρούν θετικά στη λειτουργία του σχολείου. Θέτει ένα πολύ σημαντικό παράδειγμα ότι θα πρέπει η κουλτούρα να διαπνέεται σε όλες τις λειτουργίες του σχολείου και αναφέρει *«Παράδειγμα, δεν μπορείς να παραβλέψεις ότι έχεις άθλιες τουαλέτες σε ένα σχολείο και να μην ασχοληθείς ...θα πρέπει να υπάρχει μια σχολική κουλτούρα που να λέει ότι πρέπει και οι εγκαταστάσεις να πληρούν τις συνθήκες υγιεινής και να είναι ενός επιπέδου 2021-2022 όχι όπως ήταν*

πριν πενήντα χρόνια που είμασταν εμείς και παλαιότερα μαθητές, δηλαδή θα πρέπει να υπάρχει η σχολική κουλτούρα να θέτει στόχους να είναι τέτοια ώστε να εντοπίζονται τα προβλήματα και να αναζητούνται λύσεις». Μέσα δηλαδή από την διαρκή ενασχόληση με τα προβλήματα της σχολικής μονάδας προάγεται μια κουλτούρα συνεργασίας, οργάνωσης και θετικής αντιμετώπισης των εμποδίων. Παράλληλα αναφέρει ότι θα πρέπει η κουλτούρα του σχολείου λύνει «τα θέματα πριν καν δημιουργηθούν».

Και ο Σ6 συμφωνεί με τα παραπάνω και θεωρεί ότι εάν είναι θετική και «*θελήσουν να την βελτιώσουν ... να την διατηρήσουν πρώτα πρώτα να την βελτιώσουν μετά πιστεύω ότι συμβάλλει καθοριστικά είναι πολύ σημαντικό*». Είναι σημαντικό να αναπτύσσονται δράσεις με βάση τα λεγόμενά του και να «*αναλαμβάνει δράσεις και κατά κάποιο τρόπο είναι ανοιχτό στην κοινωνία και αυτό είναι σημαντικό. Άρα λοιπόν πιστεύω πως όντως συμβάλλει πάρα πολύ μια καλή σχολική κουλτούρα*». Ο Σ7 διατυπώνει ακόμα πιο σθεναρή άποψη και απαντά «*Καθοριστικά ,καθοριστικά είναι ο τρόπος που κρατάει ένα σχολείο συνεκτικό. Από τις ρουτίνες, από τη συμπεριφορά προς τους μαθητές να είναι κοινή ...από τις αξίες του, από τη συμπεριφορά απέναντι στο εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου, που έχει σχέση με το σχολείο, που είναι οι γονείς που είναι συνεργάτες που είναι διάφοροι*». Διαπιστώνεται ως τώρα, ότι οι διευθυντές/ντρίες θεωρούν πολύ σημαντική την επίδραση της κουλτούρας του σχολείου στην λειτουργία του και μέσα από τα παραδείγματά τους διαφαίνεται ο μηχανισμός που δημιουργεί αυτή τη σημαντική αλληλεπίδραση.

Ο Σ8 στο ερώτημα αυτό απαντά συγκεκριμένα για την κουλτούρα της αποδοχής και της συμπερίληψης που τελικά μπορεί να έχει αντανάκλαση στο έργο των εκπαιδευτικών και συνεπώς στη λειτουργία του σχολείου. Δηλαδή εξηγεί ότι «*βασισμένοι πάνω σε αυτά θα σκύβουν πολύ περισσότερο πάνω στα προβλήματα των*

*μαθητών εξατομικεύοντας ή διαφοροποιώντας γενικότερα τη διδασκαλία». Ο Σ9 διατυπώνει την άποψη του για το θέμα με ιδιαίτερα αναλυτικό τρόπο και μάλιστα δίνει παραδείγματα τα οποία προέρχονται κι από διαφορετικές διαστάσεις της λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Δηλαδή θεωρεί ότι μέσα από τη συνεργατική κουλτούρα οι σύλλογοι διδασκόντων θα είναι πιο συχνοί, όχι μια φορά τυπικά και αυτό θα αλλάξει, θα βελτιώσει τη λειτουργία του σχολείου. Επίσης πιστεύει ότι «*Αν έχουν μια κουλτούρα εμπλοκής γονεϊκής εμπλοκής στο σχολείο κι αυτοί θα βοηθήσουν περισσότερο το σχολείο και θα είναι και φιλικές οι σχέσεις και θα πηγαίνει και καλύτερα το σχολείο και θα έχουν και τη βοήθεια των γονέων. Άρα είναι πάρα πολύ σημαντικό τι αποπνέει το σχολείο για να λειτουργήσει ανάλογα και αυτό είναι κουλτούρα...»*. Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες, μέσα από τα διαφορετικά τους παραδείγματα συνδέουν τη σχολική ηγεσία με την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου και βέβαια την κουλτούρα του. Τα διαφορετικά παραδείγματα στα οποία αναφέρθηκαν αναδεικνύουν το πόσο ευρεία είναι η έννοια της σχολικής κουλτούρας και πόσο διαφορετικά πράγματα μπορεί να σημαίνει για τον κάθε διευθυντή/ντρια.*

4.2.4. Απόψεις συμμετεχόντων για τους παράγοντες που επηρεάζουν τη σχολική κουλτούρα

Η τελευταία ενότητα ερωτήσεων οι οποίες τέθηκαν στους συμμετέχοντες στο πλαίσιο της συνέντευξης αφορούσαν στους παράγοντες που επηρεάζουν την υφιστάμενη σχολική κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας. Η πρώτη ερώτηση αφορούσε στις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη σημασία κατανόησης από πλευράς των εκπαιδευτικών και της διοίκησης του σχολείου, το πόσο συμβάλει η σχολική κουλτούρα στην ποιότητα του διδακτικού έργου. Όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι η διοίκηση και το σχολείο θα πρέπει να κατανοούν πόσο σημαντική είναι η

κουλτούρα για την ποιότητα του διδακτικού έργου και μάλιστα ο Σ1 διατυπώνει την άποψη ότι η έννοια της ποιότητας του διδακτικού έργου δεν είναι ξεκάθαρη *«Ποια θεωρούμε ποιότητα; ... ποιότητα μπορούμε να θεωρούμε το καθημερινό μεροκάματο, να 'έρθω να κάνω τη δουλειά μου να πω πέντε κουβέντες και να σηκωθώ και να φύγω. Αν αυτό το θεωρούμε ποιότητα ε ,αυτό θα κάνουμε: Δηλαδή δεν θα αλλάζουμε κάτι προς το καλύτερο»*. Παρά το γεγονός ότι σε πρώτη ανάγνωση η σύνδεση της απάντησης με την ερώτηση δεν είναι εμφανής, είναι σαφές ότι ο Σ1 θεωρεί ότι η κουλτούρα συμβάλει στην ποιότητα του διδακτικού έργου γιατί θεωρεί πως ο τρόπος που αντιμετωπίζουν το διδακτικό έργο οι εκπαιδευτικοί έχει άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα του.

Οι απαντήσεις των Σ2, Σ4 και Σ6 παρουσιάζουν κοινά σημεία και μάλιστα συμβαδίζουν σε μεγάλο βαθμό με τις απαντήσεις του Σ1. Ειδικότερα η Σ2 πιστεύει ότι θα πρέπει οι εκπαιδευτικοί να ενστερνιστούν την κουλτούρα του σχολείου και τις βασικές διαστάσεις της ποιότητας του διδακτικού έργου ώστε να υπάρχει αντίκτυπος στο έργο τους. Στην σημασία της αλλαγής της κουλτούρας αναφέρθηκε η Σ4 η οποία επεσήμανε ότι είναι πολύ σημαντική και μάλιστα απαιτείται από τους εκπαιδευτικούς *«συνεχώς να εξελίσσονται ... να εξελίσσονται και γνωστικά και συναισθηματικά... καινοτόμες πρακτικές καινούργιες πρακτικές βέβαια δεν αποκλείουμε και την παραδοσιακή αφήγηση του δασκάλου»*. Η κουλτούρα δηλαδή που περιγράφει θα πρέπει να είναι «ανοικτή» και να αξιοποιούνται ομαδοσυνεργατικές τεχνικές με επίκεντρο τον μαθητή. Συνεπώς δίνει μια απάντηση όχι μόνο για την επίδραση της αλλαγής της κουλτούρας στην ποιότητα του διδακτικού έργου αλλά και στο τι θεωρεί ποιοτικό διδακτικό έργο. Ο Σ6 απαντά ότι η σχέση αυτή είναι αυταπόδεικτη και μάλιστα θεωρεί την αλλαγή επιβεβλημένη διότι *«όταν υπάρχουν κάποια κακώς κείμενα κι όταν μιλάμε για αλλαγές να καταλάβουμε ότι αυτές θα πρέπει να*

υιοθετηθούν και πρέπει να προχωρήσουνε όταν υπάρχουνε ζητήματα. Δεν συζητάμε για αλλαγές που ντε και καλά πρέπει να γίνει μια αλλαγή για να λέμε ότι κάναμε αλλαγή έτσι. Συζητάω για περιπτώσεις που κάτι δεν πάει καλά, ας πούμε για παράδειγμα να αναφέρω βλέπουμε περιστατικά ενδοσχολικής βίας σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να επέμβουμε». Επισημαίνει δηλαδή ότι σοβαρά ζητήματα που αφορούν στη λειτουργία της σχολικής μονάδας θα πρέπει να αντιμετωπίζονται μέσα από την αλλαγή της κουλτούρας και την κατανόηση των βασικών θεμάτων που θα πρέπει να επιλυθούν.

Ο Σ5 για ακόμα μια φορά δίνει μια ολοκληρωμένη απάντηση παραθέτοντας την προσωπική του εμπειρία και παραδείγματα τα οποία αποτυπώνουν την άποψή του. Αναφέρει την εμπειρία του από ένα σεμινάριο που παρακολούθησε και άκουσε την ομιλία του Βρετανού καθηγητή John Mac Beth στο Πανεπιστήμιο του Cambridge πάνω στην Εκπαίδευση ο οποίος είπε μεταξύ άλλων ότι «μπαίνοντας σε ένα σχολείο μέσα στα πέντε πρώτα λεπτά μπορώ να καταλάβω σε τι επίπεδο σχολικής κουλτούρας βρίσκεται. Από το ποιος θα μου ανοίξει την πόρτα, από το πόση ώρα θα κάτσω, πόσα παιδιά θα δω αδέσποτα, πως θα είναι ντυμένη η καθαρίστρια, πως θα είναι το γραφείο του διευθυντή, των δασκάλων, έχω βγάλει απόλυτα εικόνα για την σχολική κουλτούρα που επικρατεί σε αυτό το κτίριο». Με βάση την άποψη του συμμετέχοντα λοιπόν όλα τα παραπάνω όταν χρειάζονται αλλαγή θα πρέπει αυτή να συμβαίνει και μάλιστα τα εμπλεκόμενα μέρη στη σχολική μονάδα να αναγνωρίζουν και να εφαρμόζουν τις αναγκαίες αλλαγές. Ολόκληρη η παραπάνω διαδικασία θα επιδράσει τελικά και στην ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου.

Οι Σ7, Σ8 και Σ10 επισημαίνουν τον καθοριστικό ρόλο της αλλαγής της κουλτούρας στο διδακτικό έργο. Ο Σ7 θεωρεί πως ο ρόλος αυτός είναι καθοριστικός και σχετικά ο

Σ8, που διατυπώνει την ίδια άποψη αναφέρει ότι *«μία κουλτούρα αποδοχής και συμπερίληψης σαφώς και αυτό θα αντανakλά στο διδακτικό έργο των εκπαιδευτικών γιατί βασισμένοι πάνω σε αυτά θα σκύβουν πολύ περισσότερο πάνω στα προβλήματα των μαθητών εξατομικεύοντας ή διαφοροποιώντας γενικότερα τη διδασκαλία»*. Αυτές οι δυο έννοιες «κλειδιά» είναι πολύ σημαντικές κι από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την ποιότητα του διδακτικού έργου. Αλλά και ο Σ10 υποστηρίζει τις παραπάνω απόψεις και μάλιστα θεωρεί ότι *«βρισκόμαστε σε ένα περιβάλλον συνεχών αλλαγών και άρα λοιπόν πρέπει να εννοείται η συνεχής προσαρμοστικότητα στα καινούργια δεδομένα»*. Το στοιχείο της αλλαγής λοιπόν είναι από κοινού αποδεκτό ότι είναι καθοριστικό στη διαμόρφωση της κουλτούρας του σχολείου η οποία επιδρά στην ποιότητα του διδακτικού έργου. Ως παράδειγμα της σημασίας της αναγνώρισης των αλλαγών είναι αδιαμφισβήτητα η ανάγκη της ανάπτυξης της κουλτούρας συμπερίληψης η οποία ολοένα και αυξάνεται στις σύγχρονες σχολικές μονάδες. Αυτό συμβαίνει αφενός λόγω της αύξησης του πολυπολιτισμικού χαρακτήρα των σχολείων κι αφετέρου διότι στα σύγχρονα αναλυτικά προγράμματα, η ένταξη των μαθητών με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες αποτελεί βασικό στόχο που επιτυγχάνεται δια της υιοθέτησης της κουλτούρας της συμπερίληψης και της αποδοχής.

Η επόμενη ερώτηση της τρίτης ενότητας του πρωτοκόλλου της συνέντευξης αφορά στην σημασία των σχολικών επιδόσεων και των συμπεριφορών των μαθητών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας. Θα πρέπει βέβαια στο σημείο αυτό να υπενθυμιστεί πως οι συμμετέχοντες είναι διευθυντές σε Δημοτικά σχολεία, γεγονός που σαφώς επιδρά στις απαντήσεις τους. Κι αυτό διότι η βαρύτητα των επιδόσεων αλλά και της συμπεριφοράς στα παιδιά μικρής ηλικίας, είναι σαφώς διαφορετική από αυτή που ισχύει για παιδιά μεγαλύτερης ηλικίας. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων

παρουσιάζονται αρχικά με κωδικοποιημένο τρόπο στον πίνακα που ακολουθεί και στη συνέχεια θα διενεργηθεί περαιτέρω ανάλυσή τους.

Α/α συμμετέχοντα	Απαντήσεις κωδικοποιημένες	
	Επιδόσεις μαθητών	Συμπεριφορά μαθητών
Σ1	Πολύ σχετική	Μπορεί να διαμορφωθεί
Σ2	Στενή σχέση	Σημαντική επίδραση
Σ3	Η συμμετοχή των παιδιών μετράει	Σημαντική επίδραση
Σ4	Μετράει η κοινωνικοοικονομική κατάσταση	Η αγάπη και το ενδιαφέρον της οικογένειας
Σ5	Όχι σημαντικό ρόλο	Σημαντική επίδραση
Σ6	Περιορισμένη επίδραση	Σημαντική επίδραση
Σ7	Δεν επιδρούν	Σημαντική επίδραση
Σ8	Σημαντικό ρόλο	Σημαντική επίδραση

Σ9	Δεν πρέπει να παίζει ρόλο	Σημαντική επίδραση
Σ10	Σημαντικό ρόλο	Σημαντική επίδραση

Πίνακας 5. Κωδικοποιημένες απαντήσεις συμμετεχόντων σχετικά με τη σημασία των επιδόσεων και της συμπεριφοράς των μαθητών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας.

Διαπιστώνουμε από τον παραπάνω πίνακα ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες (70%), θεωρούν ότι οι επιδόσεις των μαθητών δεν παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας. Το αποτέλεσμα αυτό σχετίζεται απ' ό,τι φαίνεται με την ολιστική προσέγγιση των συμμετεχόντων απέναντι στην έννοια της επιδόσεις. Για παράδειγμα ο Σ5 θεωρεί ότι οι επιδόσεις δεν διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο γιατί αυτό που είναι εξαιρετικά σημαντικό είναι η συμπεριφορά των μαθητών όπως για παράδειγμα ο σεβασμός.

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι οι επιδόσεις δεν θα πρέπει να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο κυρίως όταν με τις επιδόσεις εννοούμε την βαθμολογία. Σχετικά ο Σ7 επισημαίνει ότι οι επιδόσεις δεν σχετίζονται με την σχολική κουλτούρα και πιστεύει ότι η συμπεριφορά είναι που μπορεί να καθορίσει την σχολική κουλτούρα. Σχετικά με αυτό αναφέρει ότι *«Όταν φεύγουμε από εδώ και πάμε σε ένα θεατρικό χώρο και έχουμε μια εικόνα άλφα που αντιπροσωπεύει το σχολείο μας και για αυτό είναι υπεύθυνοι οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές αυτό είναι σχολική κουλτούρα. Αυτό είναι. Δεν έχει να κάνει με το μαθησιακό κομμάτι όμως»*.

Η Σ3 σχετικά με τις επιδόσεις επεξηγεί ότι η αριθμητική βαθμολογία δεν θα πρέπει να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας και εξηγεί

ότι θα πρέπει να αναπτύσσεται η ευγενής άμυλα δηλαδή μια διάσταση σημαντική στη συμπεριφορά των παιδιών που συνεπακόλουθα θα οδηγήσει και σε καλύτερες επιδόσεις. Εξηγώντας το σκεπτικό της λέει *«Δηλαδή θέλουμε οι επιδόσεις να έχουν αυτό το πνεύμα και τους λέμε ένα πολύ απλό παράδειγμα φαντάσου εσύ να φτιάξεις ένα πάρα πολύ ωραίο σπίτι το οποίο είναι πάμπλουτο, αλλά είναι σε ένα χωριό στο οποίο γύρω γύρω είναι όλες οι παράγκες...»*.

Ο Σ6 επίσης τονίζει ότι *«Αν πούμε να παίρνουμε καλύτερους βαθμούς μπορούμε να γίνουμε ένα σχολείο που να έχουμε πολλούς άριστους, όμως θα έχουμε χάσει ποιοτικά χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης και κυρίως αυτό που δίνει το δικαίωμα και τη δυνατότητα σε όλα τα παιδιά να συμμετέχουν στη διαδικασία ανάλογα με το επίπεδό τους με εξατομικευμένη διδασκαλία και λοιπά»*. Αυτή λοιπόν η διαδικασία έμφασης στις επιδόσεις μπορεί να επιδράσει αρνητικά στη σχολική κουλτούρα οπότε αναφέρει ότι *«δεν θεωρώ καλό κομμάτι της κουλτούρας του σχολείου να εστιάζει το σχολείο στις επιδόσεις αν το πάρουμε έτσι. Αν το πάρουμε επιδόσεις στο πως τα παιδιά μπορούν να συνεργαστούν ,στο πως τα παιδιά μπορούν να σεβαστούν τη διαφορετικότητα,να σέβονται τα πράγματα του σχολείου, να θέλουν να μαθαίνουν, τότε αν μιλάμε για τέτοιες επιδόσεις σίγουρα προάγει την κουλτούρα»*. Καθίσταται λοιπόν αντιληπτό ότι οι επιδόσεις αμιγώς, με βάση τις απόψεις των παραπάνω συμμετεχόντων, δε θα πρέπει να διαμορφώνουν τη σχολική κουλτούρα. Θα πρέπει όμως η στάση και η συμπεριφορά απέναντι στις θετικές συμπεριφορές που σχετίζονται με τις επιδόσεις, να προάγονται στο πλαίσιο της δημιουργίας μιας θετικής σχολικής κουλτούρας.

Υπάρχουν όμως και συμμετέχοντες οι οποίοι θεωρούν ότι οι επιδόσεις διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας. Για παράδειγμα, ο Σ8 πιστεύει ότι οι μαθητές που δεν έχουνε καλές επιδόσεις

γενικότερα, δεν έχουνε την κατάλληλη υποστήριξη από τους εκπαιδευτικούς μπορεί να αποκαρδιώνονται, να απογοητεύονται και τελικά να αισθάνονται μη αποδεκτή από την σχολική μονάδα. Κάτι τέτοιο τελικά επηρεάζει και τη συμπεριφορά τους με αποτέλεσμα να προκαλούνται εντάσεις, διαφωνίες και φιλονικίες με τους υπόλοιπους μαθητές. Αναφέρεται δηλαδή σε μία συνολική σχέση μεταξύ συμπεριφοράς και επιδόσεων, θεωρώντας ότι οι επιδόσεις επιδρούν στην συμπεριφορά και συνεπακόλουθα στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας.

Ανάλογες απόψεις διατυπώνει και Σ2 η οποία θεωρεί ότι και οι επιδόσεις και η συμπεριφορά των μαθητών διαμορφώνουν την σχολική κουλτούρα. Αναφέρεται μάλιστα σε ένα φαινόμενο με διπλή συνεπαγωγή για το οποίο έγινε λόγος και από τον Σ8. Τέλος και οι απόψεις του Σ10 συμφωνούν με τις δύο παραπάνω απόψεις δεδομένο ότι δηλώνει ότι η συμπεριφορά των μαθητών όπως και οι επιδόσεις τους και μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την σχολική κουλτούρα. Και αυτό διότι όταν ένα σχολείο μπορεί να οδηγήσει τους μαθητές στην πρόοδο ουσιαστικά διαμορφώνει και μία θετική σχολική κουλτούρα. Σχετικά με τα παραπάνω διευκρινίζει ότι *«όταν δημιουργεί προσωπικότητες ολοκληρωμένες με συμπεριφορά που προσάγει στους μαθητές γενικότερα αλλά και παιδιά που προοδεύουν στη σχολική τους διαδικασία εκ των άλλων ουκ άνευ στην εικόνα του σχολείου και στην προβολή του στην κοινωνία γενικότερα»*.

Η τελευταία ερώτηση της συνέντευξης προς τους συμμετέχοντες αφορούσε στις απόψεις τους σχετικά με την σημασία της κοινωνικοοικονομικής κατάστασης των μαθητών και των οικογενειών τους στην διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας. Όλοι οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι ο παράγοντας αυτός είναι πολύ σημαντικός στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας.

Ωστόσο η Σ4 πιστεύει ότι η αγάπη και το ενδιαφέρον της οικογένειας είναι ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας που δε σχετίζεται με την κοινωνικοοικονομική κατάσταση των μαθητών κατά την άποψή της. Από την άλλη πλευρά υποστηρίζει ότι τα παιδιά που προέρχονται από μία οικογένεια με υψηλή κοινωνικοοικονομική κατάσταση έχουν καλύτερο γλωσσικό επίπεδο και περισσότερες ευκαιρίες για μάθηση. Ωστόσο όμως στην απάντηση της καταλήγει ότι η αγάπη και το ενδιαφέρον είναι οι πιο σημαντικές διαστάσεις που ουσιαστικά θα επηρεάσουν τη συμπεριφορά του παιδιού και τελικά την κουλτούρα του σχολείου.

Όλοι υπόλοιποι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η κοινωνικοοικονομική κατάσταση των μαθητών και των οικογενειών τους διαμορφώνει την σχολική κουλτούρα με τον Σ1 να αναφέρει ότι με άλλο τρόπο θα έχει μεγαλώσει ένα παιδί *«σε ένα βουνό και με άλλο στην πόλη»*. Δίνει επίσης ως παράδειγμα τις διαφορές που μπορεί να εντοπιστούν μεταξύ ενός σχολείου στην Κηφισιά και στο Κερατσίνι σχετικά με αυτό αναφέρει *«δεν μπορεί να έχουν τις ίδιες καταστάσεις να ζουν τα ίδια πράγματα. Διαφορετικά πράγματα ... και αυτό γιατί, γιατί η υποδομή του ενός θα είναι λόγω των γονέων θα είναι πολύ καλύτερη απ' ότι είναι το άλλο. Πάντα υπάρχουν εξαιρέσεις αλλά γενικά είναι σημαντική»*.

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει και η άποψη της Σ3 η οποία ναι μεν υποστηρίζει ότι η κοινωνικοοικονομική κατάσταση των μαθητών και των οικογενειών επιδρά στην διαμόρφωση σχολικής κουλτούρας αλλά λέει ότι αυτή η σχέση δεν είναι πάντα απόλυτη. Μέσα από την εμπειρία της για παράδειγμα έχει παρατηρήσει ότι οι άνθρωποι που είναι πιο χαμηλού βιοτικού επιπέδου μπορεί να δίνουν στα παιδιά τους ότι καλύτερο έχουνε και αντίθετα άτομα με υψηλό βιοτικό επίπεδο να μην παρέχουνε αντίστοιχες ευκαιρίες τα παιδιά τους. Στη συνέχεια υποστηρίζει ότι η οικονομική

ευμάρεια μπορεί να είναι βοηθητική αλλά δεν είναι αρκετή συνεπώς διαπιστώνουμε ότι και η Σ3 σε κάποιο βαθμό συμφωνεί με την άποψη του Σ4 σχετικά με το ρόλο των γονέων στην διαμόρφωση της συμπεριφοράς των παιδιών. Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει και η άποψη του Σ9 όποιος πιστεύει ότι η αξία στην μάθηση είναι αυτή που ουσιαστικά μπορεί να επιδράσει στα παιδιά και να διαμορφώσει για την σχολική κουλτούρα. Υποστηρίζει ότι ζούμε σε μία ταξική κοινωνία αλλά «ένα σχολείο εκτός αν είμαστε στα βόρεια προάστια εκεί τα περισσότερα παιδιά θα έκαναν φοβερά και “ουαου” πράγματα που λέμε γιατί οι γονείς πιστεύουν σε αυτό, είναι πιο εύκολα να συνεργαστούν με το σχολείο και δεν χρειάζεται και πολύ ενέργεια για τους εκπαιδευτικούς να τους πείσουν για να κάνουν αυτό που θέλουν να κάνουν και πάνε και πιο γρήγορα τα επιτεύγματα».

Η άποψη του όπως και το παράδειγμα που παραθέτει για παιδιά με καλή κοινωνικοοικονομική κατάσταση είναι εξαιρετικής σημασίας εξηγώντας «Μπορεί να φτιάχνουν ένα ρομπότ γιατί όλα τα άλλα που εμείς προσπαθούμε εν αγωνίως να τα κατακτήσουμε ας πούμε ανάγνωση, γραφή σε κάποια παιδιά που είναι αναλφάβητοι οι γονείς τους έχουμε πολύ ενέργεια για να φτάσουμε εκεί. Επομένως όσο αναφορά τις επιδόσεις και τα επιτεύγματα των παιδιών και το πόσο καινοτόμο είναι ένα σχολείο, σίγουρο όταν το επίπεδο του σχολείου είναι υψηλό το κοινωνικό επίπεδο, σίγουρα για την κουλτούρα του αυτό θα έχει μέσα το στοιχείο της καινοτομίας και της πρωτοπορίας στο σχολείο». Παρά όμως τις σοβαρές διαφορές που αναφέρει ανάλογα με την κοινωνικοοικονομική κατάσταση των μαθητών και των οικογενειών τους, τελικά υποστηρίζει πως ο ρόλος του σχολείου είναι να διαμορφώσει ανθρώπους με αξίες που «να σέβονται, να αποδέχονται, να προσπαθούν να χαίρονται τη ζωή τους». Σαφώς όμως η άποψή του είναι πως η κουλτούρα των σχολικών μονάδων επηρεάζεται

πολύπλευρα από την κοινωνικοοικονομική κατάσταση των μαθητών και των οικογενειών τους.

Μια ακόμα διάσταση της επίδρασης της κοινωνικοοικονομικής κατάσταση των μαθητών και των οικογενειών τους στην σχολική κουλτούρα αναδύεται από την απάντηση του Σ10 ο οποίος αναφέρει *«γιατί ένα παιδί αν προέρχεται από μία οικογένεια με χαμηλή κοινωνική θέση ... από μια οικογένεια με χαμηλά εισοδήματα ... σε κακή οικονομική κατάσταση επηρεάζεται και επηρεάζεται ψυχολογικά βλέποντας τους άλλους συμμαθητές του σε άλλη θέση από αυτό και οπωσδήποτε αυτό ψυχολογικά αλλά και μαθησιακά το επηρεάζει στην πορεία του στη σχολική ζωή»*. Θέτει λοιπόν τη διάσταση της επίδρασης που έχει η κοινωνική και οικονομική κατάσταση του παιδιού στην ψυχολογία του, η οποία μπορεί συνεπακόλουθα να διαμορφώσει τη συμπεριφορά του και τελικά την ίδια τη σχολική μονάδα.

4.3. Συμπεράσματα έρευνας

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν διερεύνηση του ρόλου της εκπαιδευτικής ηγεσίας στην διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας εξετάζοντας τις απόψεις 10 διευθυντών σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Σχετικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που αφορούσε τις απόψεις των συμμετεχόντων για το ρόλο του σχολικού διευθυντή στην διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι ο ρόλος του είναι καθοριστικός. Οι ηγετικές δεξιότητες που συζητήθηκαν σχετικά με το ρόλο του σχολικού διευθυντή προέκυψαν ως ανάγκες με βάση την πλειοψηφία των απαντήσεων των συμμετεχόντων.

Τα ευρήματα της μελέτης μετά βεβαιότητας συνάδουν με τα ευρήματα άλλων μελετών που έχουν διερευνήσει την επίδραση της ηγεσίας σχολική κουλτούρα. Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έχει προκύψει ότι η σχολική ηγεσία μπορεί να επηρεάσει τις σκέψεις και τα συναισθήματά των άλλων (Bush & Glover, 2003) ενώ με βάση τις απόψεις των συμμετεχόντων πολύ σημαντικό ρόλο για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας διαδραματίζει η συνεργασία του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς. Το εύρημα αυτό σε συνδυασμό με τις απαντήσεις των διευθυντών για τα ηγετικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτουν έρχονται σε συμφωνία με τις απόψεις του Κάραλη (2005) ο οποίος τόνισε ότι τα στελέχη της διοίκησης στις σχολικές μονάδες θα πρέπει να διαθέτουν ηγετικά χαρακτηριστικά τα οποία να διαμορφώνουν μία σχολική κουλτούρα ικανή να επηρεάζει όλη την κοινότητα και να στοχεύει στην διαρκή βελτίωση της (Κάραλης, 2005).

Παρατηρήθηκε επιπλέον με βάση τις απόψεις των συμμετεχόντων ότι η επικοινωνία του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς είναι πρωταρχικής σημασίας και αποτελεί μία αναγκαία για ηγετική δεξιότητα. Ανάλογα είναι τα ευρήματα των Schoe & Teddlie (2008) οι οποίοι ανέφεραν ότι ο ρόλος του ηγέτη είναι πρώτα απ' όλα να διαμορφώσει την σχολική κουλτούρα και να επικοινωνεί κατάλληλα με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη προκειμένου να αναπτύσσονται σχέσεις εμπιστοσύνης και να προάγεται ένα κοινό όραμα. Ο ρόλος της επικοινωνίας λοιπόν αναγνωρίζεται ως πολύ σημαντικός τόσο μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αλλά και από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας που αναδεικνύουν ότι η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσει σε μία θετική σχολική κουλτούρα.

Τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν με τα ευρήματα του Barr (2011) ο οποίος έθεσε ως πολύ σημαντική την επικοινωνία σε περιοδικό επίπεδο όχι μόνο για να

αντιμετωπίζονται τα προβλήματα που γίνονται αλλά και να προλαμβάνονται (Barr, 2011). Μάλιστα ακριβώς έτσι διατύπωσε ο Σ5 την άποψη του για τη συμβολή της κουλτούρας στο σχολείο και είπε ότι ο διάλογος είναι πολύ σημαντικός *«για το πώς μπορεί να γίνουν καλύτεροι ... αυτή εγώ τη σχολική κουλτούρα θα προτιμούσα, η οποία θα μπορούσε να αντιμετωπίσει τα προβλήματα πριν καν δημιουργηθούν δηλαδή λύνοντας τα θέματα πριν καν δημιουργηθούν»*.

Επίσης σχετικά με τις ηγετικές δεξιότητες του σχολικού διευθυντή διαπιστώνουμε από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ότι οι περισσότεροι διευθυντές έδωσαν έμφαση σε μη τυπικά χαρακτηριστικά. Ωστόσο στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε και η σημασία της τυπικής αξιολόγησης των δεξιοτήτων των σχολικών διευθυντών. Συγκεκριμένα οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2016) επεσήμαναν ότι και η αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί μία διάσταση δημιουργίας θετικής σχολικής κουλτούρας. Προτείνουν δηλαδή ότι ο σχολικός διευθυντής θα πρέπει να αξιολογείται και να ελέγχεται σε σχέση με τα πεπραγμένα του από τους εκπαιδευτικούς έτσι ώστε η αξιολόγηση αυτή να μπορεί να αναδείξει σημεία που θα πρέπει να βελτιωθούν (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Παρά το γεγονός ότι αυτή η διαδικασία είναι απαραίτητη και εκ του νόμου απαιτητή πλέον, δεν αναφέρθηκε καθόλου από τους συμμετέχοντες παρούσας μελέτης ενώ συνολικά ως διαδικασία προάγει θετική σχολική κουλτούρα και καλύτερα αποτελέσματα.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν τη δύναμη να αλλάζουν οργανισμούς, ενώ οι ακόμα πιο αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν δύναμη να αλλάζουν ανθρώπους. Τα ανθρώπινα όντα βρίσκονται στην καρδιά των οργανισμών και η αλλαγή των ανθρώπων μπορεί να δημιουργήσει μια θετική κουλτούρα όσον αφορά την ανάπτυξη οργανισμού, ειδικά στα σχολεία (Hoerr, 2005). Η ηγεσία μπορεί να πάρει ένα ευρύ φάσμα

μορφών, συμπεριλαμβανομένων αυταρχικών, χαρισματικών, μεταμορφωτικών, παραδοσιακών και άλλων ηγετών (O'Brien, Draper, & Murphy, 2008). αλλά ως ηγέτες, οι διευθυντές σχολείων θα πρέπει πρωτίστως να γνωρίζουν τις ανάγκες των εκπαιδευτικών, να δείχνουν σε εκπαιδευτικούς και μαθητές ότι ενδιαφέρονται και να αλληλεπιδρούν μαζί τους, να γνωρίζουν τις άτυπες ομάδες, να επισκέπτονται τις τάξεις και να δημιουργούν στενούς δεσμούς με τους ενδιαφερόμενους φορείς του σχολείου προκειμένου να δημιουργηθεί μια θετική σχολική κουλτούρα (Marzano, Waters, & McNulty, 2005). Όλα τα παραπάνω που απορρέουν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας συναντήθηκαν σε αρκετές από τις απόψεις των συμμετεχόντων. Οι Σ3 και Σ4 για παράδειγμα θεώρησαν βασική δεξιότητα του σχολικού ηγέτη την αναγνώριση των αναγκών των μελών του σχολείου και την αποτελεσματική επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Σε ό,τι αφορά το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα και την επίδραση της σχολικής κουλτούρας στην λειτουργία του σχολείου διαπιστώθηκε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η κουλτούρα μπορεί να μεταλαμπαδευτεί από τον διευθυντή μέσα από το ίδιο το παράδειγμα του αλλά και από άλλες δεξιότητες. Με βάση την ανασκόπηση βιβλιογραφίας η ανάπτυξη της σχολικής κουλτούρας επηρεάζει τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και τις επιδόσεις των μαθητών ενώ και τα αποτελέσματα της θεματικής ανάλυσης συμφωνούν με τη βιβλιογραφία. Έχουν διενεργηθεί επί του θέματος πολυάριθμες μελέτες στις οποίες έγινε αναφορά στο θεωρητικό μέρος της παρούσας. Η συμφωνία των ευρημάτων με τη βιβλιογραφία είναι αρκετά σημαντική καθώς διαπιστώνεται πως οι σύγχρονοι σχολικοί διευθυντές αναγνωρίζουν τη σημασία του ρόλου τους αλλά και της κουλτούρας που δημιουργούν στη σχολική μονάδα. Στη μελέτη των Θάνου Γκόλλια και Αναστάσιου (2019) για παράδειγμα διαπιστώθηκε επικοινωνία και η αποτελεσματική κουλτούρα μπορεί να

συμβάλλει στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων και στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Θάνου, Γκόλια, & Αναστασίου, 2019). Αυτά τα ευρήματα συναντήθηκαν στις περισσότερες απαντήσεις των συμμετεχόντων της παρούσας μελέτης.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τους παράγοντες που επηρεάζουν τη σχολική κουλτούρα της σχολικής μονάδας. Οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν αρχικά για τον τρόπο που επηρεάζει ο ίδιος ο διευθυντής τη σχολική κουλτούρα και η πλειοψηφία απάντησε ότι βασικός τρόπος επιρροής είναι το παράδειγμα του. Παράλληλα διατύπωσαν την άποψη ότι και η συνεργασία είναι ένα σημαντικό εργαλείο στην διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας. Με βάση την έρευνα των Hall & Hord (2015) για την διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας απαιτείται προσωπική κυριαρχία, ομαδική μάθηση και οικοδόμηση ενός κοινού οράματος. Διαπιστώνουμε ότι όλοι οι σχολικοί διευθυντές με κάποιο τρόπο περιέγραψαν την ύπαρξη οράματος ως ένα σημαντικό στοιχείο του έργου τους. Ξεκάθαρα όμως κανείς δεν ανέφερε την συγκεκριμένη λέξη ως μία διάσταση διαμόρφωσης της σχολικής κουλτούρας. Άθελα τους όμως περιέγραψαν σε αρκετά σημεία το όραμά τους και το πως αυτό επηρεάζει τη σχολική κουλτούρα. Για παράδειγμα ο Σ3 ανέφερε ότι θα πρέπει να έρχονται τα παιδιά σε επαφή με τους θεσμούς, να υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο δουλειάς που γίνεται στο σχολείο και να αναπτύσσονται δράσεις που να τους κεντρίζουν το ενδιαφέρον. Αυτό αποτελεί ένα όραμα για την σχολική μονάδα παρά το γεγονός ότι δεν του αποδίδεται με ακρίβεια αυτός ο τίτλος.

Επίσης, η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών θεωρήθηκε ως ένας κρίσιμος παράγοντας για την διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας. Όλοι οι διευθυντές συμφώνησαν ότι εκπαιδευτικοί διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην λειτουργία του σχολείου

και μπορούν με πολύπλευρο τρόπο να επηρεάσουν την λειτουργία του. Υπάρχουν όμως και κάποιοι συμμετέχοντες οι οποίοι δίνουν έμφαση στο ρόλο του διευθυντή ο οποίος είναι καθοριστικός στην αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, δηλαδή των εκπαιδευτικών. Επεσήμαναν επίσης ότι θα πρέπει εκπαιδευτικοί να συνεργάζονται τόσο με τους μαθητές όσο και με το διευθυντή της σχολικής μονάδας έτσι ώστε να μπορέσουν να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί και να διασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Συνολικά όλες οι παραπάνω συμπεριφορές διαμορφώνουν την σχολική κουλτούρα μαζί με τη συμβολή του διευθυντή σε όλες τις διαδικασίες.

Οι επιδόσεις των μαθητών και το κατά πόσο μπορούν αυτές να διαμορφώσουν την σχολική κουλτούρα μαζί με τη συμπεριφορά τους αποτέλεσε ένα ακόμα ερώτημα στο οποίο οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι η επίδοση, όταν αντιμετωπιστεί ξεκάθαρα ως βαθμολογία, δεν έχει σχέση με την κουλτούρα της σχολικής μονάδας. Από την άλλη υπήρχαν και συμμετέχοντες, αρκετά λιγότεροι, οι οποίοι είπαν ότι οι επιδόσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας γιατί ουσιαστικά επιδρούν στην συμπεριφορά των παιδιών και στην στάση τους απέναντι στο σχολείο. Μάλιστα υπήρξε και ένας συμμετέχοντας που επεσήμανε ότι οι μαθητές με κακές σχολικές επιδόσεις συχνά αισθάνονται απομονωμένοι από το σύνολο της σχολικής τάξης και μπορεί τελικά να αναπτύξουν ακόμα και επιθετικές συμπεριφορές γεγονός που επιδρά στη σχολική κουλτούρα αλλά δεν την διαμορφώνει. Επιπλέον με βάση τα ευρήματα της μελέτης οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι κοινωνικοοικονομική κατάσταση επιδρά στη σχολική κουλτούρα και αυτό διότι τα παιδιά αλληλεπιδρούν με διαφορετικό τρόπο με την σχολική μονάδα. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι όταν

το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο είναι χαμηλό τότε τα παιδιά αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες γεγονός που συνολικά επηρεάζει τη σχολική κουλτούρα.

Υπάρχουν όμως και δύο συμμετέχοντες οι οποίοι υποστηρίζουν ότι ανεξάρτητα από την κοινωνικοοικονομική θέση της οικογένειας αυτό που διαδραματίζει σημαντικότερο ρόλο είναι το ενδιαφέρον και η αγάπη από την οικογένεια προκειμένου ο μαθητής να μπορεί εντός της σχολικής μονάδας, να αξιοποιήσει την διδακτική εμπειρία. Συνολικά τα ευρήματα της επιστημονικής βιβλιογραφίας δείχνουν ότι η σχολική κουλτούρα οδηγεί στην ανάπτυξη και την βιωσιμότητα της σχολικής μονάδας (Valentine, 2006). Οι περισσότερες μελέτες που εξετάστηκαν διαπίστωσαν ότι η σχολική κουλτούρα έχει επίδραση στις σχολικές επιδόσεις και μάλιστα μπορεί να συσχετιστεί στατιστικά σημαντικά με αυτήν (Burchardt & Maisch, 2019). Ωστόσο όμως η ανάποδη σχέση δεν είναι αυταπόδεικτη. Από τις απόψεις των συμμετεχόντων της παρούσας μελέτης διαπιστώθηκε ότι οι κοινωνικοοικονομική θέση των παιδιών και των οικογενειών τους επιδρά στην σχολική κουλτούρα αλλά οι επιδόσεις δεν έχουν και τόσο μεγάλη σημασία.

Κεφάλαιο 5^ο. Συζήτηση – προτάσεις.

Η διαμόρφωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας είναι μια σύνθετη διαδικασία που περιλαμβάνει πολλές μεταβλητές, όπως η κοινωνικοποίηση, οι δράσεις, η επικοινωνία, η εξουσία και οι διαθέσιμοι πόροι. Για το λόγο αυτό, η σχολική κουλτούρα αναδεικνύεται ως προϊόν αλληλεπίδρασης πολλών διαστάσεων. Μερικές από αυτές τις διαστάσεις μπορεί να είναι πιο κυρίαρχες από άλλες, όπως αναδείχθηκε από τα ευρήματα της παρούσας μελέτης αλλά και από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Ωστόσο, η διαμόρφωση μιας κοινής κουλτούρας εξαρτάται πρώτα από όλα από την παρουσία και τη σχέση μεταξύ μιας ομάδας ανθρώπων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η ομάδα αυτή διοικείται στα ελληνικά σχολεία από τον/τη διευθυντή/ντρια, που κατέχει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας τόσο με βάση τα ευρήματα της παρούσας μελέτης όσο κι από τα ευρήματα άλλων επιστημονικών μελετών.

Είναι γεγονός που διαπιστώνεται πολύτροπα από τα ευρήματα της μελέτης ότι στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, που οι άνθρωποι βρίσκονται στο επίκεντρο, κάθε σχολείο έχει τη δική του κουλτούρα η οποία διαμορφώνεται διαρκώς από τη στιγμή του σχηματισμού της ομάδας. Οι περισσότεροι διευθυντές/ντριες υποστήριξαν ότι θα πρέπει να διαθέτουν ηγετικές δεξιότητες για να διαμορφώσουν τη σχολική κουλτούρα και να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ενώ οι ικανότητες αυτές κατά βάση επικεντρώθηκαν σε στοιχεία συμπεριφοράς που σχετίζονται με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Δηλαδή οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει πρώτα από όλα να συνεργάζεται, να διαπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό. Αυτά

τα στοιχεία καθοδηγούν τους ανθρώπους και τελικά διαμορφώνουν την σχολική κουλτούρα.

Επίσης από τα όσα συζητήθηκαν και αναλύθηκαν στην παρούσα μελέτη, η οργανωτική κουλτούρα συγκρατεί τις μονάδες και βοηθά στο διαμοιρασμό των αξιών, των κανόνων, της φιλοσοφίας, των προσδοκιών και των στάσεων, δηλαδή όλων εκείνων των στοιχείων που του δίνουν μια διακριτική ταυτότητα. Οι οργανισμοί έχουν μοναδικά χαρακτηριστικά που τους διαχωρίζουν από τους άλλους κι από αυτή την άποψη, το σχολείο είναι ένας χώρος διαβίωσης και μάθησης όπου δημιουργείται νόημα. Το νόημα αυτό, αποτυπώθηκε με διαφορετικό τρόπο από τους συμμετέχοντες της παρούσας μελέτης. Κάθε σχολικός διευθυντής/ντρια διατύπωσε εν πολλοίς άλλες διαστάσεις ως σημαντικές για το νόημα της λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Άλλοι υποστήριξαν πως θα πρέπει τα σχολεία να προάγουν τις ενεργητικές τεχνικές μάθησης μέσα από σχολικές εκδηλώσεις και επισκέψεις σε πολιτιστικούς οργανισμούς και άλλοι ότι θα πρέπει οι μαθητές να αντιμετωπίζονται με ένα πνεύμα αποδοχής και συμπερίληψης. Κάθε νόημα έχει τη δική του σημασία, κι από ότι διαπιστώνεται εκφράζει τις ανάγκες των μελών του σχολείου που τελικά φαίνεται να διαμορφώνουν και την κουλτούρα του.

Επίσης είναι ευρύτατα αποδεδειγμένο ότι οι οργανισμοί, ιδιαίτερα τα σχολεία, είναι προϊόντα της κουλτούρας της κοινωνίας στην οποία υπάρχουν. Με βάση το ειδικό τους περιβάλλον και τις διαφορετικές διαδικασίες, κάθε οργανισμός παράγει μια κουλτούρα που διαχωρίζεται από τους άλλους. Αυτό με σαφήνεια αναγνωρίζεται και αναδύεται από τις απόψεις των συμμετεχόντων και διαπιστώθηκε μάλιστα ότι στοιχεία όπως η κοινωνικοοικονομική κατάσταση των μαθητών μπορεί να επηρεάσει τη σχολική κουλτούρα. Ακούστηκαν για παράδειγμα απόψεις διευθυντών που

θεωρούν ότι ο τόπος διαμονής (Σ1, Σ7, Σ8) μπορεί σε μεγάλο βαθμό να επηρεάσει τη στάση των μαθητών απέναντι στη μάθηση ως απόρροια της κοινωνικοοικονομικής κατάστασης.

Ο διευθυντές των σχολείων έχουν συγκεκριμένο ρόλο στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας, όπως για παράδειγμα ο καθορισμός των στόχων του σχολείου, των αξιών, των δράσεων που πραγματοποιούνται στο σχολείο, καθοδηγώντας τα μέλη της σχολικής κοινότητας για την υλοποίηση αυτών των στόχων και τη διατήρηση μιας σχολικής κουλτούρας με βάση την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Όλα τα παραπάνω προτείνονται από την υπάρχουσα επιστημονική έρευνα αλλά αποδεικνύονται και από τα ευρήματα της παρούσας μελέτης. Οι σχολικοί διευθυντές/ντριες που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία της συνεργασίας, της επικοινωνίας και των καλών σχέσεων των εκπαιδευτικών με τον/την σχολικό/ή διευθυντή/ντρια. Υπήρχαν μάλιστα και απόψεις που υποστήριζαν πως ακόμα κι αν κάποιοι εκπαιδευτικοί δεν συμμετέχουν πολύ στις κοινές δράσεις του σχολείου, θα πρέπει σταδιακά να ωθούνται μέσα από την κουλτούρα που προάγει το όραμα και οι πράξεις του σχολικού διευθυντή.

Οι προτάσεις που προκύπτουν από την παρούσα μελέτη είναι κατά βάση γενικές και αφορούν τον τρόπο λειτουργίας των σχολείων προς την κατεύθυνση της δημιουργίας μιας θετικής κουλτούρας. Επισημαίνεται λοιπόν ως αποτέλεσμα της παρούσας μελέτης ότι το κύριο καθήκον του διευθυντή στη δημιουργία θετικής ατμόσφαιρας είναι να συμβάλει στη δημιουργία ισχυρής σχολικής κουλτούρας. Οι διευθυντές/ντριες, οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές θα πρέπει να αισθάνονται περήφανοι για τα σχολεία στα οποία ανήκουν κι αυτό το αίσθημα παρέχει συνοχή και σύγκλιση μεταξύ των διευθυντών/ντριων, των δασκάλων, των μαθητών και των

γονέων. Οι απόψεις των συμμετεχόντων ανέδειξαν σε διάφορα σημεία ότι τα μέλη του σχολείου που αποξενώνονται ή αποστασιοποιούνται θα πρέπει με κάθε τρόπο να ενσωματώνονται στην ομάδα για να λειτουργεί αποτελεσματικά το σχολείο.

Οι διευθυντές και οι διευθύντριες οι απόψεις των οποίων αναλύθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, έδειξαν ότι διοικούν τις σχολικές μονάδες με απόψεις και στάσεις που προτείνονται από την υπάρχουσα βιβλιογραφία ενώ παράλληλα φαίνεται να αναγνωρίζουν τις σημαντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα σχολεία σήμερα. Συνολικά επίσης προσεγγίζουν ολιστικά τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης των σχολικών μονάδων, θεωρώντας πως η κουλτούρα είναι πολύ σημαντική και διαμορφώνεται καθημερινά μέσα από το παράδειγμά τους.

Τέλος από την παρούσα μελέτη προκύπτουν και σημαντικές προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Ο βασικός περιορισμός της μελέτης είναι ότι ενέχει μια υποκειμενικότητα η ανάλυση, η οποία προέρχεται από την ποιοτική στρατηγική που ακολουθήθηκε. Έτσι, θα πρέπει μελλοντικά και με βάση τα όσα συζητήθηκαν στην μελέτη να αναπτυχθεί ποσοτική μελέτη η οποία να διερευνά τις απόψεις μεγαλύτερου δείγματος και με την αξιοποίηση της στατιστικής ανάλυσης.

Βιβλιογραφία

Andenoro, A. (2013b). The National Education Research Agenda: Strategic priorities and deepened perspectives. *Journal of Leadership Education*, 12(1), 1-9.

Argyropoulou, E. (2011). Ethical Leadership: a prerequisite for School Leadership today or just another leadership construct. In *Leadership in Education: A European Qualification Network for Effective School Leadership*. Leon, Spain.

- Argyropoulou, E. &. (2017). Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού Διευθυντή Σχολικής Μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής. Μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 6(1), 53-72.
- Armstrong, D. (2017). Wicked problems in special and inclusive education. *Jorsen*, 17(4), 229-236.
- Australian Principals Associations Professional Development Office, (2021). Leaders and their learning: national framework of competencies for school leaders. Retrieved from <https://appa.asn.au/>.
- Barr, J. (2011). The relationship between teachers' empathy and perceptions of school culture. *Educational Studies*, 37(3), 365-369.
- Bektas, F., & Cogaltay, N. (2015). School Culture and Academic Achievement of Students: A Meta-analysis Study. *Anthropologist*, 21(3), 482-488.
- Biggerstaff, D. (2012). Qualitative research methods in Psychology. In G. Rossi, *Psychology-Selected papers* (175-206).
- Bozkus, K. (2014). School as a Social System. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), 49-61.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Burchardt, C., & Maisch, B. (2019). Digitalization needs a cultural change – examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation. *Procedia CIRP*, 84, 112-117.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. National College of School Leadership.
- Carl, D., Gupta, V., & Javidan, M. (2004). Power distance. In R. J. House, P. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and*

organizations: *The GLOBE study of 62 countries* (pp. 513-563). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cheng, B.-S., Chou, L.-F., Wu, T.-Y., Huang, M.-P., & Farh, J.-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117.

Chrisman, V. (2005). How schools sustain success. *Educational leadership*, 62(5), 16-20.

Creswel, J. (2011). *Η έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας*. Εκδόσεις Ίων και Ελλήν.

Day, C. (2004). The passion of successful leadership management. *School*, 24(4), 425-437.

Deal, T., & Peterson, K. (2009). *Shaping School Culture Pitfalls, Paradoxes, and Promises*. San Francisco: CA Jossey-Bass.

Doh, J. P. (2003). Can leadership be taught? Perspectives from management educators. *Academy of Management Learning and Education*. 2(1), 54-67.

Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckenooghe, D., & Aelterman, A. (2008). Principals in schools with a positive school culture. *Educational Studies*, 34(3), 159-174.

Ermenc, K. S. (2015). Educating teachers for intercultural education. *Annual International Conference of the Bulgarian Comparative Education Society*, (108-114). Sofia.

Fabriantina, S., Marsofiyati, M., & Aliyyah, R. (2020). How School Culture and Teacher's Work Stress Impact on Teacher's Job Satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(8), 409-423.

Fullan, M. (2007). *The NEW meaning of educational change*. New York, NY, Teachers College Press.

- Gervais, D. (2018). The cultural role(s) of collective management organizations. *European Intellectual Property Review*, 40(6), 349-356.
- Hall, G., & Hord, S. (2015). *Implementing Change: Patterns, Principles, and Potholes*. Pearson.
- Hannah, S. & Avolio, B. J. (2010). Ready or not: How do we accelerate the developmental readiness of leaders? *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1181-1187.
- Hatchett, D. (2010). The Impact of School Culture, Teacher Job Satisfaction, and Student Attendance Rates on Academic Achievement of Middle School Students. *Top Scholar*.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the Contribution of Distributed Leadership to School Improvement and Growth in Math Achievement. *American Educational Research Journal*, 46(3), 659–689.
- Hoerr, T. R. (2005). *The Art of school leadership*. Alexandria, VA: ASCD.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 2 nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hongboontri, C., & Keawkhong, N. (2017). School Culture: School Culture: Teachers' Beliefs, Behaviors, and Instructional Practices. *Australian Journal of Teacher Education*, 39(5), 66-88.
- Hoy, C. & Miskel, T. (2013). *Educational administration: theory, research, and practice*. McGraw-Hill
- Kaplan, L., & Owings, W. (2010). Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes, & Promises. *Journal for Effective Schools*, 9(2).
- Konu, A., Viitanen, E., & Lintonen, T. (2010). Teachers' well being and perceptions of leadership practices. *International Journal of Workplace Health Management*, 3(1).

Luthans, F. and Avolio, B.J. (2003) Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., Eds., *Positive Organizational Scholarship*, Barrett-Koehler, San Francisco, 241-261.

MacNeil, A., Prater, D., & Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1), 73-84.

Mahafouz, J. (2012). *Reflections on Hoy and Miskel's "The School as a Social System"*. Retrieved from http://www.personal.psu.edu/jxm1093/blogs/julia_mahfouz/2012/05/reflections-on-hoy-and-miskels-the-school-as-a-social-system.html.

Martin, B., & Allen, S. (2016). Empirical test of the know, see, plan, do model for curriculum design in leadership education. *Journal of Leadership Education*, 15(4), 132-143.

Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works from research to results*. Alexandria, VA: ASCD.

Maslowski, R. (2001). *School Culture and School Performance*. Enschede: Twente University Press.

Middlebrooks, A., & Allen, S. J. (2009). The education of leadership. *Journal of Leadership Education*, 8(1), viii-xxii.

Miller, D., Rivera, J., & Gonzalez, C. (2011). The Deliberative School Approach to Human Rights. *Societies Without Borders*, 6(2).

Nahavandi, A. (2006). Teaching leadership to first-year students in a learning community. *Journal of Leadership Education*, 5(2), 14-27.

Neuman, L. W. (2002). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. London:Pearson.

O'Brien, J., Draper, J., & Murphy, D. (2008). *School leadership*. Scotland: Dunedin Academic Press.

- Okçu, V., & Çetin, H. (2017). Investigating the relationship among the level of mobbing experience, job satisfaction and burnout levels of primary and secondary school teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 5(1), 148-161.
- Pashiardis, P., & Johansson, O. (2016). *Successful School Leadership: International Perspectives*. Bloomsbury.
- Pervez, Z., Dahar, M., & Maryam, A. (2017). Impact of school culture on student's academic achievement at secondary level. *Science International*, 29(3), 565-568.
- Saiti, A., & Fassoulis, K. (2012). Job satisfaction: Factor analysis of Greek primary school principals' perceptions. *International Journal of Educational Management*, 26(4), 370-380.
- Schoe, L., & Teddlie, C. (2008). A new model of school culture: a response to a call for conceptual clarity. *School Effectiveness and School Improvement*, 19(2), 129-153.
- Stravakou, P. A., & Lozgka, E. Ch. (2018). School principals as leaders: Pre-service and in-service teachers' perspective. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 5(3), 109–117.
- Valentine, J. (2006). A collaborative culture for school improvement: Significance, definition, and measurement. *Creative Education*, 4 (9B).
- Vislocky, K. (2005). The relationship between school culture and student achievement in middle schools. *Electronic Theses and Dissertations*, 631.
- Willig, C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology*. Berkshire: Open University Press.
- Zorba, M. (2009). Conceptualizing Greek cultural policy: the non-democratization of public culture. *International Journal of Cultural Policy*, 15(3), 245-259.
- Αρχάκης, Α. & Κονδύλη, Μ. (2011): *Εισαγωγή σε ζητήματα κοινωνιογλωσσολογίας*. Νήσος.

Θάνου, Α., Γκόλια, Σ., & Αναστασίου, Σ. (2019). Συγκρουσιακές σχέσεις μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών, η σχολική κουλτούρα και ο ρόλος του σχολικού διευθυντή. *Παιδαγωγική επιθεώρηση*, 46-59.

Θάνος Θ., & Τόλιος Ε. (2013). Εκπαιδευτικές- πολιτιστικές πρακτικές των γονέων και κοινωνική προέλευση. *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, 6, 54–89.

Καραλής, Θ. (2021). *Η παιδαγωγική της αξιολόγησης*. Αθήνα : Ινστιτούτο Εργασίας της Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδας.

Μπακάλμπαση, Ε. & Φωκάς, Ε. (2014). Απόψεις Δ/ντών Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης σχετικά με το σύστημα επιλογής τους και την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης. *Hellenic Journal of Research in Education*, 2, 145–166.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου.

Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Διαθέσιμο στο: http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book7.pdf, Ανακτημένο στις 12/1/2022.

Σπανός. (2014). Τρόποι διοίκησης και ηγεσίας των σχολικών μονάδων. *Έρευνα-Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών– Επιστημονικών Θεμάτων*, (2), 40-50.

Φωτόπουλος, Ν.(2011).Εκπαίδευση και Ετερότητα. Ταυτότητες, Ανισότητες και Πολιτισμικές διαφορές στο ελληνικό σχολείο στο «Πολιτισμός και Βαρβαρότητα, Αφιέρωμα στον Edgar Morin»25-28 Μαΐου,2011,Πάντειο Πανεπιστήμιο, Ελληνική Κοινωνιολογική Εταιρεία.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2008). Ο ρόλος της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού. Στο Δ. Κ. Μαυροσκούφης, *Οδηγός Επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή* (σσ. 213-230). ΥΠ.Ε.Π.Θ.: Θεσσαλονίκη.

Χρόνη, Σ. (2020). Η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων για μια συνεργατική κουλτούρα στο σχολείο. Ο ρόλος των διευθυντριών/ντών. *Επιστημονική επετηρίδα εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Κορινθίας*, 64-71.

Παραρτήματα

Παράτμημα Ι. Ερωτήσεις συνέντευξης

Ο ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας.

Αγαπητοί κύριοι και κυρίες,

Στο πλαίσιο της εκπόνησης Μεταπτυχιακής Διατριβής με θέμα «Ο ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας» διερευνώνται οι αντιλήψεις εκπαιδευτικών που κατέχουν ηγετική θέση στον τομέα της εκπαίδευσης. Παρακαλείσθε να αφιερώσετε λίγα λεπτά στην απάντηση ερωτήσεων ανοικτού τύπου προκειμένου να διερευνηθούν οι απόψεις σας σχετικά με το θέμα.

Όλες οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν ανώνυμες και εμπιστευτικές και θα δημοσιευθούν στην Μεταπτυχιακή Διατριβή χωρίς οποιαδήποτε αναφορά στο όνομα και τη θέση σας στο σχολείο. Παρακαλείσθε να απαντήσετε με ειλικρίνεια ακολουθώντας τις οδηγίες της ερευνήτριας κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Ερωτήσεις συνέντευξης

A) Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο: • Άνδρας • Γυναίκα
2. Ηλικία: __ έτη
3. Μορφωτικό επίπεδο
 - Απόφοιτη/τος ΑΕΙ-ΑΤΕΙ

- Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος στην ειδικότητα
 - Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος στην εκπαίδευση
 - Κάτοχος διδακτορικού
 - Κάτοχος μεταδιδακτορικού
4. Προϋπηρεσία : _ χρόνια __ μήνες
 5. Προϋπηρεσία σε ηγετική θέση: __ χρόνια ____μήνες
 6. Διδασκόμενα μαθήματα: • Γενικής παιδείας • Μαθήματα ειδικότητας

B) Ο ρόλος του σχολικού διευθυντή

7. Πιστεύετε ότι ο σχολικός διευθυντής είναι απαραίτητα και σχολικός ηγέτης; Παρακαλώ εξηγήστε με παραδείγματα.
8. Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι βασικές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο σχολικός ηγέτης;
9. Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίο σχολικός διευθυντής/ντρια να είναι και ηγέτης; Για ποιους λόγους;

Γ) Διερεύνηση απόψεων για τη σχολική κουλτούρα

10. Πως μπορεί ένας σχολικός διευθυντής/ντρια να διαμορφώσει τη σχολική κουλτούρα; Παρακαλώ δώστε παράδειγμα.
11. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συμπεριφορά των μαθητών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας; Παρακαλώ εξηγήστε σύντομα.
12. Πως πιστεύετε ότι συμβάλλει η σχολική κουλτούρα στη λειτουργία του σχολείου; Παρακαλώ δώστε παραδείγματα.

Δ) Παράγοντες που επηρεάζουν την υφιστάμενη σχολική κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας;

13. Πόσο σημαντικό θεωρείτε ότι είναι να κατανοούν οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση του σχολείου τη συμβολή της αλλαγής της σχολικής κουλτούρας στην ποιότητα του διδακτικού έργου;
14. Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις επιδόσεις των μαθητών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;
15. Πόσο σημαντική θεωρείτε την κοινωνικοοικονομική κατάσταση των μαθητών και των οικογενειών τους στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Παράτημα II. Απαντήσεις συνέντευξης

Συνέντευξη (Σ1)

E: Καλημέρα σας, χωρίς αναφορά στο όνομα σας είμαστε στο δημοτικό σχολείο N. στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής με θέμα « Ο ρόλος της

εκπαιδευτικής ηγεσίας στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας». Θα ξεκινήσουμε με τις ερωτήσεις της συνέντευξης.

Φύλο είναι : Άνδρας

Ηλικία παρακαλώ: 57 έτη

Μορφωτικό επίπεδο: Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος στην εκπαίδευση.

Προϋπηρεσία:33χρόνια μήνες.....

Προϋπηρεσία σε ηγετική θέση ευθύνης : ...18.....χρόνιαμήνες

Ε: Πιστεύετε ότι ο σχολικός διευθυντής είναι απαραίτητα και σχολικός ηγέτης; Παρακαλώ εξηγήστε με παραδείγματα.

Σ1: Όχι κατ' ανάγκη. Πάρα πολλές φορές ο διευθυντής δεν είναι ηγέτης είναι γραφειοκράτης είτε είναι διεκπεραιωτής της γραφειοκρατίας γενικότερα πάντως όχι ηγέτης. Ηγέτης διαμορφώνεται στα μετά από χρόνια και μετά από εμπειρία. Δεν υπάρχει κανένας ηγέτης και δεν είναι και ανάγκη να είναι και ηγέτης μπορεί κάλλιστα να είναι κάποιος διεκπεραιωτής, που συνήθως έτσι είναι οι περισσότεροι.

Ε: Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι βασικές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο «σχολικός ηγέτης»;

Σ1: Βασικό είναι να μπορεί να έχει καλές διαπροσωπικές σχέσεις ,να έχει ενσυναίσθηση πάνω απ' όλα ενσυναίσθηση ίσως και να ξέρει ότι δεν πρέπει να δουλεύει με βάση μόνο το γράμμα του νόμου, αλλά την ουσία του κάθε νόμου. Δηλαδή δεν πρέπει να είναι τυπικά και αυστηρός γραφειοκράτης αλλά να πρέπει να καταλάβει τους συναδέλφους να μπαίνει στη θέση των συναδέλφων ,στη θέση των μαθητών και στη θέση των γονέων μόνο έτσι θα καταλάβει δηλαδή γι' αυτό λέω η ενσυναίσθηση είναι το βασικό που πρέπει να έχει, σαν δεξιότητα σαν και ικανότητα αν θες.

Ε: Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίο ο σχολικός διευθυντής να είναι και ηγέτης ;Για ποιους λόγους;

Σ1: Δυστυχώς στο τέλος γίνεται γιατί όντως η θέληση αν θες, ή αυτό που θα φτιάχνει ο που κάνει ο διευθυντής μετά από ένα δύο χρόνια αρχίζει να διαμορφώνει και το ρόλο που παίζουν και οι συνάδελφοι δηλαδή πολλές φορές ο διευθυντής διαμορφώνει ένα αρνητικό ρόλο γενικότερα ,άρα στην πραγματικότητα έστω και αρνητικά είναι μια μορφή ηγέτη. Δηλαδή μπορεί να πηγαίνει ένα σχολείο όχι προς το καλύτερο αλλά προς το χειρότερο και αυτό γιατί λόγω του διευθυντή ο οποίος είναι γραφειοκράτης είναι ακολουθεί κατά γράμμα τα πάντα δεν υπάρχει κάποιος, κάποια πώς να το πω δεν συμεριρίζεται τους συναδέλφους δεν συμεριρίζεται τους μαθητές ,είναι αυστηρός δεν ξέρω τι αυτός είναι ένας ηγέτης ,έστω κι αν είναι αρνητικός. Εεε, αυτό διαμορφώνει στην πραγματικότητα αργά ή γρήγορα ο διευθυντής γίνεται ηγέτης εκ των πραγμάτων.

Ε: Πως μπορεί ένας σχολικός διευθυντής /ντρια να διαμορφώσει τη σχολική κουλτούρα; Παρακαλώ δώστε παράδειγμα.

Σ1: Το βασικό είναι με την με το ίδιο του το παράδειγμα. Αν ο διευθυντής κάθεται μέσα στην τάξη μέσα στο γραφείο του λάθος και περιμένει όλα να είναι σαν να είναι ο

υπουργός και να του πούνε και να του κάνουνε γονυκλισίες οι άλλοι για να μπορέσουν να του μιλήσουνε ή δεν έχει επαφή με την πραγματικότητα στην ουσία και με τους συναδέλφους, δεν πρόκειται να διαμορφώσει καμία σχολική κουλτούρα θα είναι μια αυστηρή τυπική ημέρα στη δουλειά. Η κουλτούρα θα διαμορφωθεί με την πάροδο του καιρού μέσα από τις σχέσεις που υπάρχουν των ανθρώπων, των μαθητών, των γονέων όλοι μαζί συνεργαστούν για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου αλλά όχι βασικά πώς να πω αποκλειστικά και μόνο βάση των νόμων.

Ε: Πόσο σημαντική θεωρείτε την συμπεριφορά των άλλων εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας; Παρακαλώ εξηγήστε σύντομα.

Σ1: Πολύ σημαντική είναι πολύ, πολύ δεν μπορεί να εξαιρέσεις κανέναν από το σχολείο, όλοι δεν μπορείς να πεις ότι υπάρχουν δύο συνάδελφοι οι οποίοι δεν ασχολούνται, δεν κάνουν τίποτα και αυτό τι διαμορφώνει μια απλή κουλτούρα ή δεν διαμορφώνει την κουλτούρα καθόλου. Θα διαμορφώσει μια κατάσταση στην οποία θα είναι άρρωστοι στο σχολείο. Άρα λοιπόν όλοι θα συνεισφέρουνε στην διαμόρφωση ας είναι άμα είναι λιγότερο ή περισσότερο αλλά ο καθένας γι' αυτό και πρέπει να συζητάς ας πούμε ξέρω εγώ τις βαθμολογίες σου, να συζητάς τον τρόπο που συμπεριφέρεσαι να συζητάς, τον τρόπο που μιλάμε στα παιδιά όλα αυτά είναι μια κουλτούρα του σχολείου. Και βασικά με το παράδειγμα το ίδιο το δικό μας και όταν δεν συμμετέχεις ας πούμε στα κοινά του σχολείου και αυτό διαμορφώνει κουλτούρα, όλοι διαμορφώνουν δεν λείπει κανένας.

Ε: Πως πιστεύετε ότι συμβάλλει η σχολική κουλτούρα στη λειτουργία του σχολείου; Παρακαλώ δώστε παραδείγματα.

Σ1: Εξαρτάται πως θα είναι αυτή η κουλτούρα αν αυτή η κουλτούρα δηλαδή όλο αυτό που ζητάμε την αύρα ας πούμε που εκπέμπει το σχολείο να είναι θετική και να μπορέσει να βοηθήσει τα παιδιά θα τα βοηθήσει σίγουρα. Άρα και στη λειτουργία, τα παιδιά ας πούμε δεν θα κάνουνε τρελά πράγματα στα διαλείμματα όταν θα μάθεις να συζητάς με τα παιδιά σου, όταν τους δώσεις πεντακόσια παραδείγματα γιατί δεν πρέπει να τσακωνόμαστε γιατί το ένα γιατί το άλλο δηλαδή οι ίδιοι με το παράδειγμά μας, με τη συζήτησή μας, με το πώς διαμορφώνουμε τις σχέσεις μας και με τα παιδιά και με τους γονείς. Ε αυτά θα φτιάξουν και την κουλτούρα αναγκαστικά θα φτιάξουνε την κουλτούρα.

Δ) Παράγοντες που επηρεάζουν την υφιστάμενη σχολική κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας

Ε: Πόσο σημαντικό θεωρείτε ότι είναι να κατανοούν οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση του σχολείου τη συμβολή της αλλαγής της σχολικής κουλτούρας στην ποιότητα του διδακτικού έργου;

Σ1: Κοίταξε τι έχουμε πρώτα και τι θέλουμε να πάμε δηλαδή πως θεωρούμε ως διευθυντής και ως εργαζόμενοι, ως εργαζόμενος πρώτα, ως διευθυντής και ως εργαζόμενοι και δάσκαλοι πως θεωρούμε την ποιότητα. Ποια θεωρούμε ποιότητα, ποιότητα μπορούμε να θεωρούμε το καθημερινό μεροκάματο, να έρθω να κάνω τη δουλειά μου να πω πέντε κουβέντες και να σηκωθώ και να φύγω. Αν αυτό το θεωρούμε ποιότητα ε, αυτό θα κάνουμε: Δηλαδή δεν θα αλλάξουμε κάτι προς το καλύτερο. Αν εμείς όμως στην καθημερινή μας δουλειά θα αποζητάμε όλο και κάτι περισσότερο, προσφέρουμε περισσότερο ψυχοφθόρο μεν αλλά αυτή είναι η δουλειά μας. Άρα θα

αλλάζουμε την κουλτούρα πώς να το πω αυτή την κατάσταση που υπάρχουν στα ελληνικά σχολεία.

Ε: Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις επιδόσεις και τη συμπεριφορά των μαθητών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Σ1: Οι επιδόσεις είναι πολύ σχετικές, οι επιδόσεις εξαρτάται ...κάθε σχολείο παίρνει παιδιά από διαφορετικές κοινωνικές ομάδες, υπάρχουν σχολεία τα οποία έχουν πλειοψηφία ίσως αν μη κοντά στην πλειοψηφία ... με Ρομά ας πούμε ,δεν μπορείς να ζητάς επιδόσεις από αυτά τα παιδιά ... όταν το ελληνικό κράτος στην πραγματικότητα τους έχει εγκαταλείψει έτσι. Άρα παίζουνε μεγάλο ρόλο καταρχάς η κοινωνική κατάσταση των μαθητών και των γονέων τους κυρίως. Σ

Από κει και πέρα οι επιδόσεις είναι πάλι μεν σχετικές γιατί ένα παιδί στο κάθε μάθημα που κάνουμε κάθε μέρα αλλιώς θα το αντιληφθεί το παιδί ενός υπαλλήλου, αλλιώς ενός εργαζόμενου, ενός εργάτη έχει να κάνει αν θες και με το πώς να το πω, με το πώς έρχεται το παιδί στο σχολείο δηλαδή από πού ξεκινάει το παιδί για να φτάσει μέχρι το λύκειο στο πανεπιστήμιο. Από ποια αφετηρία; Ποια είναι η αφετηρία που έχει στο σπίτι;

Ε: Τη συμπεριφορά τη θεωρείτε σημαντική; (επιπρόσθετη ερώτηση)

Σ1: Η συμπεριφορά κι αυτή διαμορφώνεται. Όταν σε ένα σχολείο θα μάθεις συνέχεια να τιμωρείς και το παραμικρό και αυστηρότητα και τα λοιπά ...μην περιμένεις, θα περιμένεις αντίδραση ,θα περιμένεις άσχημες συμπεριφορές. Η συμπεριφορά έχει να κάνει και με το σπίτι, πολλά πράγματα, πολλοί παράγοντες δηλαδή δεν είναι πάντα ένα πράγμα... πάλι θα υπάρχουν παιδιά τα οποία κάνουν φασαρία και το πως αντιμετωπίζεις και πάντα ελπίζεις ότι κουβέντα στην κουβέντα, κουβέντα στην κουβέντα θα αμβλύνεις όλες αυτές τις καταστάσεις.

Ε: Πόσο σημαντική θεωρείτε την κοινωνικοοικονομική κατάσταση των μαθητών και των οικογενειών τους στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Σ1: Πάρα πολύ μεγάλη πάρα πολύ, σημαντικότερη. Γιατί ακριβώς πολλές φορές βέβαια βρίσκεις και διαφορετικά πράγματα δηλαδή σε ένα χωριό ας πούμε πάνω στο βουνό μην περιμένεις να βρεις την ίδια κατάσταση με αυτό που θα βρεις στην πόλη. Άρα έχει να κάνει και με την κοινωνική προέλευση των γονέων και την κοινωνική κατάσταση, την οικονομική σίγουρα σαφώς γιατί αλλιώς θα υποστηριχθεί ένα σχολείο από τους γονείς στην πόλη, αλλιώς σε ένα χωριό φτωχότερο ας πούμε:

Αλλά βέβαια πάντα υπάρχουν εξαιρέσεις αλλά γενικά θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντικό δηλαδή θέλω να πω ένα σχολείο στην Κηφισιά με ένα σχολείο στο Κερατσίνι δεν μπορεί να έχουν τις ίδιες καταστάσεις να ζουν τα ίδια πράγματα. Διαφορετικά πράγματα και αυτό γιατί, γιατί η υποδομή του ενός θα είναι λόγω των γονέων θα είναι πολύ καλύτερη απ' ότι είναι το άλλο. Πάντα υπάρχουν εξαιρέσεις αλλά γενικά είναι σημαντική.

Ε: Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας. Καλή σας μέρα.

Σ1: Να είστε καλά.

Συνέντευξη (Σ2)

E: Καλημέρα σας. Είμαστε σε ένα δημοτικό σχολείο για την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας εδώ θα ερευνηθεί «Ο ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας». Είμαστε με τη διευθύντρια να εκπονήσουμε τις ερωτήσεις συνέντευξης.

Φύλο είναι : Γυναίκα

Ηλικία παρακαλώ: 54 έτη

Μορφωτικό επίπεδο: Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος στην εκπαίδευση.

Προϋπηρεσία: μήνες..... .Περίπου 25 χρόνια

Προϋπηρεσία σε ηγετική θέση ευθύνης : ...10.....χρόνιαμήνες

Διδασκόμενα μαθήματα: Γενικής Παιδείας

E: Πιστεύετε ότι ο σχολικός διευθυντής είναι απαραίτητα και σχολικός ηγέτης; Παρακαλώ εξηγήστε με παραδείγματα.

Σ2: Ναι θεωρώ ότι πρέπει να είναι απαραίτητα και σχολικός ηγέτης, γιατί η ηγεσία σαν χαρακτηριστικό θεωρώ ότι είναι απαραίτητη συνθήκη για την οργάνωση και την εύρυθμη λειτουργία ενός σχολείου. Δεδομένο ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παροχή εκπαίδευσης υψηλής ποιότητας.

E: Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι βασικές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο «σχολικός ηγέτης»;

Σ2: Οι βασικές δεξιότητες ,πολύ σημαντική είναι η προσωπικότητα του ηγέτη θα πρέπει δηλαδή να έχει αντιληπτική ικανότητα δηλαδή να είναι παρατηρητικός ,να έχει ενσυναίσθηση να έχει διοικητικές και ηγετικές ικανότητες ,να αντιμετωπίζει τις εντάσεις που δημιουργούνται στο σχολείο ασκώντας κριτική αλλά με υποστηρικτικό τρόπο .Επίσης να έχει χαρακτηριστικά της αξιοπιστίας, της δικαιοσύνης και της ειλικρίνειας .Βασικό βέβαια πολύ θεωρώ την ενσυναίσθηση δηλαδή να μπορεί να μπαίνει στη θέση των εκπαιδευτικών και των παιδιών και των γονέων κάποιες φορές για να αντιλαμβάνεται τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τις οποιεσδήποτε καταστάσεις δημιουργούνται μέσα στην σχολική κοινότητα.

Σ2: Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι η ικανότητα συνεργασίας να δημιουργεί δηλαδή θετικές και προσωπικές σχέσεις ,να σέβεται τους εκπαιδευτικούς ,να αξιοποιεί τις ικανότητές τους ,τα κίνητρά τους και γενικά να δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Τελευταίο θα έλεγα είναι και επαγγελματική ικανότητα δηλαδή θα πρέπει να έχει κάποιες ε ,να εκτιμά τα καθήκοντα, τις ευθύνες, τα προβλήματα ,να παίρνει ορθολογικές αποφάσεις και να μπορεί να οδηγεί ουσιαστικά τους εκπαιδευτικούς στην επαγγελματική ανάπτυξη. Αναγνωρίζοντας πάντα το έργο τους. Ε , να στηρίζει πάντα τη συλλογικότητα δηλαδή το συναδελφικό κλίμα μέσα στο σχολείο είναι το σημαντικότερο για να μπορέσει να λειτουργεί όπως πρέπει μέσα στο σχολικό περιβάλλον.

E: Ευχαριστώ.

E: Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίο ο σχολικός διευθυντής/ντρια να είναι και ηγέτης; Για ποιους λόγους;

Σ2: Θεωρώ ότι πρέπει να είναι και ηγέτης, πρέπει να είναι και ηγέτης. Επωμίζεται το ρόλο της διαχείρισης των σχέσεων της εκπαιδευτικής κοινότητας και ταυτόχρονα την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων. Είναι απαραίτητο θεωρώ ότι είναι απαραίτητο.

Ε: Πως μπορεί ένας σχολικός διευθυντής /ντρια να διαμορφώσει τη σχολική κουλτούρα; Παρακαλώ δώστε παράδειγμα.

Σ2: Η ενδυνάμωση της σχολικής κουλτούρας βασίζεται στην ανάπτυξη της συλλογικότητας, όταν υπάρχει συλλογικότητα αναπτύσσονται κοινές αξίες, πεποιθήσεις συμπεριφορές ανάμεσα στα μέλη της σχολικής μονάδας και προάγεται ο σεβασμός και η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τους. Με αυτόν τον τρόπο όταν κάποιος συνάδελφος χρειάζεται τη βοήθεια άλλων για να διεκπεραιώσουνε κάποια εργασία στον εκπαιδευτικό τομέα ή στο διοικητικό. Μπορούν να στηρίζονται στους συναδέλφους τους αλλά και στο διευθυντή. Είναι απαραίτητο λοιπόν να υπάρχει συλλογικότητα και να διαμορφώνεται μια θετική σχολική κουλτούρα.

Ε: Πόσο σημαντική θεωρείτε την συμπεριφορά των άλλων εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας; Παρακαλώ εξηγήστε σύντομα.

Σ2: Οι εκπαιδευτικοί όλοι συμβάλλουν στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας ,γιατί όλοι ανήκουν μέσα στον ζωντανό οργανισμό που ονομάζεται σχολείο. Όταν προσπαθήσουν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη σχέσεων μέσα σε μια υγιή βάση που να χαρακτηρίζεται από αμοιβαίο σεβασμό ,αλληλοεκτίμηση, συνεργασία και με γονείς και με τα παιδιά και με τους συναδέλφους ,τότε δίνουν το δικό τους τόνο στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας.

Ε: Πως πιστεύετε ότι συμβάλλει η σχολική κουλτούρα στη λειτουργία του σχολείου; Παρακαλώ δώστε παραδείγματα.

Σ2: Όλοι συνάδελφοι είναι υπεύθυνοι για το συλλογικό καλό. Είναι η σχολική κουλτούρα όταν υπάρχει σε μια σωστή βάση ,σε μια βάση που προάγεται η επικοινωνία ,η συνεργασία ,η ανταλλαγή ιδεών μεταξύ των εκπαιδευτικών ,η αλληλοβοήθεια ,η εμπιστοσύνη ,η καλλιέργεια συναδελφικού κλίματος προωθείται η καλή λειτουργία του σχολείου ,η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.

Δ)Παράγοντες που επηρεάζουν την υφιστάμενη σχολική κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας

Ε: Πόσο σημαντικό θεωρείτε ότι είναι να κατανοούν οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση του σχολείου τη συμβολή της αλλαγής της σχολικής κουλτούρας στην ποιότητα του διδακτικού έργου;

Σ2: Όπως είπα και παραπάνω είναι απαραίτητο οι συνάδελφοι να κατανοούν τη σημασία που έχει η σχολική κουλτούρα ,η ποιότητα της σχολικής κουλτούρας στην παροχή εκπαιδευτικού έργου. Και αυτό προωθείται με τη συνεργασία ,με την κατανόηση μεταξύ των συναδέλφων ώστε να μπορέσουμε να παρέχουμε το καλύτερο δυνατό στα παιδιά και στους γονείς που περιμένουν να έχουν την ανάλογη αντιμετώπιση από τους εκπαιδευτικούς.

Ε: Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις επιδόσεις και τη συμπεριφορά των μαθητών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Σ2: *Εδώ νομίζω ότι υπάρχει μια στενή σχέση ανάμεσα στις επιδόσεις και τη συμπεριφορά των μαθητών και τη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας. Θα έλεγα ότι υπάρχει μια διπλή συνεπαγωγή, δηλαδή και η συμπεριφορά και οι επιδόσεις συμβάλλουν στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας, αλλά και από την άλλη άποψη η συνεργασία, το κλίμα, οι πεποιθήσεις του σχολείου οι αξίες που προβάλλονται έχουν άμεση επίπτωση στη συμπεριφορά και στις επιδόσεις των μαθητών.*

Ε: Ευχαριστώ.

Ε: Πόσο σημαντική θεωρείτε την κοινωνικοοικονομική κατάσταση των μαθητών και των οικογενειών τους στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Σ2: *Ως ένα σημείο μπορούν οι οικογένειες να συμβάλλουν στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας. Οπωσδήποτε το κοινωνικό και οικονομικό υπόβαθρο των οικογενειών έχει ιδιαίτερο ρόλο και λόγο στην ανάπτυξη της σχολικής κουλτούρας, γιατί οι γονείς με τον τρόπο, με την υποστήριξη ή όχι του σχολείου συμβάλλουν στην ανάλογη διαμόρφωση των αξιών και των πεποιθήσεων. Όταν λοιπόν υπάρχουν παιδιά που έρχονται από ένα κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον το οποίο είναι θα πούμε υψηλό, μπορούν να προσφέρουν περισσότερα πράγματα γιατί έχουν περισσότερες και οικονομικά αλλά έχουν και περισσότερες εμπειρίες προσλαμβάνουσες, διαφορετικές από τα παιδιά που προέρχονται από ένα φτωχό κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον. Αυτό όμως δεν είναι παγιωμένο μπορεί δηλαδή να υπάρχουν οπωσδήποτε και κάποιες εξαιρέσεις και πολύ σημαντικές μάλιστα. Γιατί βλέπουμε παιδιά από φτωχά περιβάλλοντα κοινωνικά και οικονομικά που φτάνουν σε σημείο που ξεπερνούν ακόμη και συμμαθητές τους οι οποίοι ίσως δεν έχουν την ανάλογη προσοχή και ενδιαφέρον από τις οικογένειες τους παρότι ανήκουν σε υψηλά κοινωνικά και οικονομικά στρώματα.*

Ε: Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας και καλή συνέχεια.

Συνέντευξη (Σ3)

Ε: Βρισκόμαστε σε ένα δημοτικό σχολείο για να κάνουμε τη συνέντευξη για το μεταπτυχιακό μας πρόγραμμα. Το θέμα της μεταπτυχιακής εργασίας είναι « Ο ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας». Θα ξεκινήσω με τα δημογραφικά στοιχεία τα οποία θα συμπληρώνω παράλληλα στη φόρμα που έχω μπροστά μου αλλά θα μαγνητοφωνηθούν κιόλας.

Φύλο είναι : Γυναίκα

Ηλικία παρακαλώ: 59 έτη

Μορφωτικό επίπεδο: Απόφοιτος παιδαγωγικής ακαδημίας και φυσικομαθηματικής σχολής τμήμα φυσικής.

Προϋπηρεσία: .Περίπου 35 χρόνια

Προϋπηρεσία σε ηγετική θέση ευθύνης : ...9.....χρόνιαμήνες

Ε: Πιστεύετε ότι ο σχολικός διευθυντής είναι απαραίτητα και σχολικός ηγέτης; Παρακαλώ εξηγήστε με παραδείγματα.

Σ3: Ο σχολικός διευθυντής ...εεε... βέβαια είναι σχολικός ηγέτης γιατί ο διευθυντής ως ρόλος διεκπεραιωτικός έχει να κάνει μια διοικητική εργασία και μία από το νόμο εργασία όπως αυτή ορίζεται. Ο διευθυντής ως ηγέτης κινείται βέβαια μέσα στα πλαίσια του νόμου πάντα, αλλά δημιουργεί ένα, αλλά αξιοποιεί όλες αυτές τις δυνατότητες του νόμου, ώστε να δημιουργήσει ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο θα αποδώσουν οι εκπαιδευτικοί ότι καλύτερα μπορούν. Θα χρησιμοποιηθούν όλοι οι πόροι όσο καλύτερα μπορούν και εν τέλει οι μαθητές θα εισπράξουν σε μεγάλο βαθμό το αγαθό της εκπαίδευσης από το σχολείο στο οποίο είναι διευθυντής.

Ε: Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι βασικές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο «σχολικός ηγέτης»;

Σ3: Η πρώτη κατά την άποψή μου δεξιότητα που πρέπει να διαθέτει είναι, να είναι ένας άνθρωπος ο οποίος να είναι ικανός, να κρατάει ισορροπίες ανάμεσα στους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς τη διοίκηση την τοπική κοινωνία. Αυτή είναι η μεγαλύτερη η πιο σημαντική κατά τη γνώμη μου ικανότητα την οποία πρέπει να έχει και είναι και η πιο δύσκολη. Γιατί εξαρτάται από πάρα πολλούς παράγοντες και πρέπει να είναι σε θέση να σταθμίζει τα πράγματα σωστά ανά πάσα στιγμή και να παίρνει αποστάσεις ή να επεμβαίνει ανάλογα και κατάλληλα ώστε να υπάρχει μια ισορροπία ανάμεσα σε όλα αυτά που προανέφερα.

Σ3: Διότι το σχολείο είναι ένας ζωντανός οργανισμός ο οποίος πρωτίστως αποτελείται από το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου, εντός του σχολείου που είναι οι μαθητές και οι δάσκαλοι. Αλλά ταυτόχρονα εξαρτάται απόλυτα από τους γονείς, από την τοπική κοινωνία, από το δήμο άρα λοιπόν ο διευθυντής πρέπει να παραμερίζει κάθε προσωπική άποψη που μπορεί να έχει, να στέκεται πάνω από τα πράγματα και να κρατάει αυτές τις ισορροπίες για το καλό του σχολείου. Πάντα προς όφελος του σχολείου. Τώρα βέβαια πρέπει να γνωρίζει το νόμο, πρέπει να είναι πολύ σωστά ενημερωμένος και πιστεύω επίσης ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό να είναι ένας καλλιεργημένος άνθρωπος. Γιατί το να είσαι απλά γνώσεις διοικητικές κατά την γνώμη μου δεν φτάνει. Θα είσαι ένας πολύ, εντός εισαγωγικών διευθυντής τυπικός.

Σ3: Για να είσαι ένας διευθυντής που διεκπεραιώνεις ένα έργο σωστά, πρέπει να είσαι ένας καλλιεργημένος άνθρωπος, να έχεις μια σφαιρική αντίληψη των πραγμάτων, να είσαι ένας ανοιχτόμυαλος άνθρωπος, που θα δέχεται τη διαφορετικότητα και δεν θα βάζεις εύκολα ταμπέλες, που θα βάζεις ταυτόχρονα τα όρια ώστε να υπάρξει μια ουσιαστική ελευθερία γιατί ελευθερία χωρίς όρια δεν υφίσταται. Αυτά κατά τη γνώμη μου πρέπει να έχει έτσι εν ολίγοις ο διευθυντής.

Ε: Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίο ο σχολικός διευθυντής/ντρια να είναι και ηγέτης; Για ποιους λόγους;

Σ3: Ναι, εάν δεν είναι ηγέτης δηλαδή δεν εμπνέει τους εκπαιδευτικούς, δεν εμπνέει τους μαθητές, δεν εμπνέει τους γονείς και την τοπική κοινωνία και δεν εννοώ ότι εμπνέει θα δημιουργήσει κανένα κίνημα και θα τον ακολουθούν. Εννοώ εν πάση περίπτωση να τον εμπιστεύονται και για να τον εμπιστεύονται όπως προ είπα πρέπει να είναι ο ίδιος μια προσωπικότητα η οποία θα έχει ένα κύρος το οποίο δεν θα πηγάζει από τη θέση ή την εξουσία. Αλλά θα πηγάζει από αυτή καθαυτή την προσωπικότητά του. Να είναι ένας

άνθρωπος ο οποίος έχει ενσυναίσθηση, αντιλαμβάνεται τα πράγματα, στέκεται δίπλα στα προβλήματα, παίρνει θέση, να είναι ένας άνθρωπος που εν πάση περίπτωση να είναι ένας πολίτης του κόσμου.

Ε:Πως μπορεί ένας σχολικός διευθυντής /ντρια να διαμορφώσει τη σχολική κουλτούρα; Παρακαλώ δώστε παράδειγμα.

Σ3:Εμ ναι ... για παράδειγμα κάνουμε κάθε χρόνο κάποιες επισκέψεις. Αυτές οι επισκέψεις πρέπει να φροντίσουμε να έχουν ένα στίγμα, για παράδειγμα είμαστε ένα σχολείο το οποίο αγαπάμε τον πολιτισμό και την οικολογία. Επομένως θα φροντίσουμε να φέρουμε τα παιδιά σε επαφή με θεσμούς και φορείς που θα έχουν ένα υψηλό επίπεδο δουλειάς, ώστε τα παιδιά να εντυπωσιαστούν από αυτό, να το αγαπήσουν αυτό να τους κεντρίσει το ενδιαφέρον κι αργότερα αυτά να ασχοληθούν κι αυτά με αυτό. Γιατί δουλειά του σχολείου δεν είναι να δώσει γνώσεις εξάλλου γνώσεις πλέον είναι άπειρες, δουλειά του σχολείου είναι να δώσει τις βασικές γνώσεις που χρειάζεται ένα παιδί και να του μάθει να του ανοίξει το δρόμο και να του δώσει εργαλεία στα χέρια ώστε το ίδιο να ασχοληθεί περισσότερο με αυτά που αυτό θα αγαπήσει. Το θέμα είναι πως εμείς θα μεθοδεύσουμε τα παιδιά να αγαπήσουν τα σωστά πράγματα; Να αγαπήσουν πράγματα τα οποία έχουν αξία και να μην τα αφήσουμε να είναι έτσι ανεξέλεγκτα από δω και από εκεί.

Σ3:Άρα για να το πετύχουμε αυτό πρέπει οι επιλογές που κάνουμε για παράδειγμα να πάμε να δούμε μια θεατρική παράσταση. Δεν θα πάμε σε μια θεατρική παράσταση γιατί είναι εδώ κοντά α, και μας βολεύει και θα πάρουμε εύκολα ένα λεωφορείο και θα είναι και φτηνό το εισιτήριο και οι γονείς θα 'ρθούνε και και και .

Σ3:Θα πρέπει να επιλέξουμε μια παράσταση η οποία να είναι υψηλών προδιαγραφών, να είναι σε ένα χώρο ο οποίος θα σέβεται τον θεατή, θα απαρτίζεται από καλλιτέχνες οι οποίοι θα ξέρουν να κάνουν καλά τη δουλειά τους και θα περνάνε κι ένα μήνυμα ουσιαστικό. Εάν το παιδί του δώσει αρκετές φορές τη δυνατότητα να έρθει σε πράγματα που έχουν μία ποιότητα, τότε θα την αγαπήσει την ποιότητα και δεν θα βολεύεται με τη φτηνία. Εάν το παιδί το μάθει στη μίζερη κατάσταση γιατί αυτή βολεύει, ε τότε, θα συνεχίσει κι αυτό να βολεύεται με τη μίζερη κατάσταση.

Σ3:Άρα τι κουλτούρα δημιουργούμε στο σχολείο; Δημιουργούμε μία κουλτούρα του βολέματος, του βολικού και του μίζερου. Δεν δημιουργούμε μία κουλτούρα στην οποία το παιδί να αναζητά την ποιότητα και να αγωνίζεται για να την κατακτήσει την ποιότητα και να μην αποδέχεται εύκολα το μέτριο, το φτηνό και το βλαβερό.

Ε:Βοηθητική ερώτηση: Πιστεύεται ότι τα παιδιά έχουν πολλά ερεθίσματα ώστε να τα οδηγήσουν προς αυτή την κατεύθυνση σήμερα;

Σ3:Τα παιδιά σήμερα δυστυχώς και λόγω του Covid έχουμε τώρα εδώ και δύο χρόνια, έχουμε ένα κουτσουρεμένο εκπαιδευτικό σύστημα, τώρα θα έλεγα ότι είναι και ελλιπές σε πολλούς τομείς. Κυρίως είναι και στο γνωστικό αντικείμενο δεν γίνονται τα μαθήματα διαδικτυακά όπως γίνονται δια ζώσης αφενός, αλλά πέρα από αυτό όλες αυτές οι δραστηριότητες οι οποίες είναι αυτές που τελικά ωθούν το παιδί να αγαπήσει τη γνώση και τη μάθηση. Δυστυχώς δεν μπορούμε να τις κάνουμε και όσο και να προσπαθούμε διαδικτυακά σε καμία, καμία, καμία περίπτωση δεν μπορεί η διαδικτυακή επίσκεψη για παράδειγμα σε ένα μουσείο να είναι ίδια με την δια ζώσης επίσκεψη. Να πάει το παιδί στο χώρο το συγκεκριμένο να δει τα πράγματα ή μία θεατρική παράσταση,

ή μία κινηματογραφική ταινία οπότε αυτή τη χρονική στιγμή πιστεύω ότι αυτή η περίοδος είναι πάρα πολύ επιβλαβής, είναι ελλειμματική.

Αυτό δε το οποίο θέλω να τονίσω πολύ περισσότερο είναι ότι επειδή στα δημοτικά σχολεία έχουμε μαθητές που είναι από όλες τις κοινωνικές τάξεις ,δεν είμαστε τρίτη λυκείου στην οποία έχουν φτάσει πλέον μαθητές οι οποίοι ενδιαφέρονται και για την πανεπιστημιακή μόρφωση και άρα έχουν ένα σχετικά επίπεδο καλύτερο ή και οι οικογένειές τους είναι οικογένειες που φροντίζουν πιο πολύ τα παιδιά τους.

Στο δημοτικό έχουμε παιδιά όλων των κοινωνικών τάξεων. Έχουμε παιδιά με οικογένειες που έχουν πολύ υψηλά εισοδήματα ,παιδιά που έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο οι γονείς τους, έχουμε όμως και παιδιά τα οποία έρχονται από ένα γονεϊκό περιβάλλον το οποίο έχει πολλά προβλήματα ή δυσκολίες ή μπορεί να είναι ανύπαρκτο ή να είναι και επικίνδυνο μερικές φορές. Έχουμε παιδιά που μπορεί ας πούμε οι γονείς τους να διώκονται από το νόμο, έχουμε παιδιά που οι γονείς έχουν φύγει, έχουμε παιδιά που είναι ορφανά. Για αυτά τα παιδιά το σχολείο αποτελεί ένα καταφύγιο.

Γιατί έρχονται εδώ περνάνε κάποιες ώρες ευχάριστα μου έχει πει μάλιστα ένα παιδάκι

-κυρία μου αρέσει πάρα πολύ το σχολείο και του λέω

-γιατί Γιάννη μου σου αρέσει πάρα πολύ το σχολείο;

-γιατί έχει ζέστη. Στο σπίτι μου κρυώνω.

Λόγω του Covid δυστυχώς αυτά τα παιδιά έμειναν πάρα πολλές ώρες μέσα σε ένα σπίτι ,όπου μπορεί ο μπαμπάς να έπινε, ο μπαμπάς να έβριζε, να υπήρχε ζύλο και τα παιδιά δεν είχαν μια δικλείδα αποσυμπίεσης που είναι το σχολείο, που πρέπει να είναι το σχολείο ,που δεν είναι πάντα δυστυχώς, αλλά πρέπει να είναι και πρέπει να είναι και πρώτο του μέλημα αυτό. Επομένως αυτή την εποχή δεν θεωρώ ότι έχουν τα παιδιά αρκετά ερεθίσματα αυτά τα χρόνια τα δύο του Covid. Προσπαθούνε πάρα πολύ αλλά δεν έχουν τα μέσα να αποδώσει αυτή η προσπάθεια μην σας πω ότι στην αρχή της χρονιάς εφέτος ξεκινήσαμε και κάναμε κάποιες δραστηριότητες πολύ καλές και τα παιδιά τα ενθουσίασαν και τα αποσυμπίεσαν ψυχολογικά γιατί έχουν πιεστεί πάρα πολύ και ερεθίσματα πήρανε ποικίλα ερεθίσματα και σε επίπεδο μαθησιακό και σε επίπεδο ψυχολογικό και σε επίπεδο κοινωνικό και πολιτικό ,πήραν ερεθίσματα πολλά.

Και είχαμε προγραμματίσει και πάρα πολλά άλλα να κάνουμε ,αλλά αυτή τη στιγμή ήρθε μία εγκύκλιος που λέει ότι καταργούνται λόγω της ,και σωστό είναι γιατί προέχει η σωματική υγεία .Οπότε υπάρχει πρόβλημα αυτά τα δύο χρόνια. Τώρα τα προηγούμενα χρόνια ,εγώ στα 30 χρόνια που δουλεύω πιστεύω ότι τα τελευταία χρόνια δυστυχώς υπάρχει μία έκπτωση .Υπάρχει μία έκπτωση η οποία οφείλεται σε πολλούς παράγοντες .Ένας από τους παράγοντες και ο πιο σημαντικός είναι ότι το βιοτικό επίπεδο των ανθρώπων έπεσε πάρα πολύ με αποτέλεσμα να μην μπορούν και οι γονείς να παρέχουν στα παιδιά τους τη δυνατότητα για πράγματα που παλαιότερα είχαν τη δυνατότητα να δώσουν .Επίσης όλοι αυτοί οι επιστήμονες οι οποίοι έχουν φύγει από την Ελλάδα έχουν δημιουργήσει ένα κενό γιατί αυτοί οι επιστήμονες δεν θα είχαν συνεισφορά μόνο στην ανάπτυξη την οικονομική της χώρας, θα είχαν συνεισφορά και στην κοινωνική ανάπτυξη της χώρας διότι αυτοί οι άνθρωποι γιατί δεν έχουν φύγει απλά επιστήμονες ,έχουν φύγει οι καλύτεροι επιστήμονες .Η κορυφή των επιστημόνων έχει φύγει. Αυτοί οι άνθρωποι αν είχαν μείνει εδώ θα είχαν δημιουργήσει οικογένειες ,οι οικογένειές τους

θα είχαν ένα δυναμικό περίγυρο και οι άνθρωποι αυτοί που είναι άνθρωποι της προόδου που τολμούν να κάνουν πράγματα θα είχαν επηρεάσει και τον περίγυρό τους.

Αυτοί έχουν εκλείψει αντ' αυτών το κενό αυτό έχει καλυφθεί από ανθρώπους οι οποίοι είναι αδύναμοι ,έχουν κοινωνικά προβλήματα ,έχουν οικονομικά προβλήματα κτλ, με αποτέλεσμα να υπάρχει μία ,πώς να το περιγράψω σαν εικόνα βλέπω μία κοινωνία η οποία βουλιάζει .Και αυτό φαίνεται βέβαια στα παιδιά και παρατηρούμε επίσης γνωστικά αντικείμενα τα οποία μαθαίνουμε στα παιδιά σε ένα (χ) χρόνο πριν από πέντε δέκα χρόνια τώρα χρειαζόμαστε δύο (χ)χρόνους για να μάθουμε τα ίδια πράγματα στα παιδιά. Αυτό τι σημαίνει;

Ότι τα παιδιά αυτά ζουν σε ένα περιβάλλον το οποίο δεν τους ακονίζει το μυαλό, αυτή η εύκολη λύση ότι πάρε ένα κινητό να κοιτάς το κινητό, πάρε ένα ηλεκτρονικό παιχνίδι να κοιτάς το ηλεκτρονικό παιχνίδι, έχει δημιουργήσει ανθρώπους οι οποίοι το μυαλό τους δεν το πολύ δουλεύουνε είναι μπροστά σε κάτι εικόνες και αυτό μετά φαίνεται. Σε γρήγορη εναλλαγή των συναισθημάτων και αυτό φαίνεται και ψυχολογικά αλλά και μαθησιακά γι' αυτό τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε πάρα πολύ μεγάλη αύξηση της δυσλεξίας ,των μαθησιακών προβλημάτων ΔΕΠΥ και όλα αυτά .Όλα αυτά είναι αποτέλεσμα νομίζω του κοινωνικού περίγυρο στον οποίο ζούμε: Άρα δεν θεωρώ ότι τα παιδιά τα τελευταία χρόνια έχουν πολλά ερεθίσματα.

Και για αυτό πρέπει το σχολείο όσο μπορεί δεν μπορούμε να εφησυχάζουμε και να λέμε εγώ τι να κάνω τώρα, δεν γίνεται τίποτα ,τι να πρωτοκάνω και πράγματι μας πνίγει μια γραφειοκρατία ,είναι κόλαση αυτό το πράγμα με τη γραφειοκρατία, η οποία αντί να μειώνεται δυστυχώς αυξάνεται. Οι πόροι οι οποίοι έχουμε από τους δήμους συνεχώς μειώνονται και οι ανάγκες αυξάνονται. Τι να σας περιγράψω τώρα να σας πω τώρα το πετρέλαιο φέτος σε τι τιμή έχει και τα λεφτά που παίρνουμε εμείς είναιτι πόρους έχουμε οικονομικούς είναι δυσβάσταχτα τα έξοδα μπροστά στα έσοδα.

Πάρα ταύτα δεν μπορείς αν θες να λέγεσαι δάσκαλος και όχι δημόσιος υπάλληλος της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης να πεις ότι εγώ έχω όλα αυτά τα προβλήματα και έχω και εγώ ως άνθρωπος προσωπικά προβλήματα, γιατί όλοι οι εκπαιδευτικοί δεν είμαστε μονάχα το σχολείο ,έχουμε και πίσω μας μία οικογένεια στην οποία αντιμετωπίζουμε και εμείς όλα αυτά τα προβλήματα. Δεν μπορείς όμως να πεις όταν είσαι απέναντι σε ένα μικρό παιδί ότι εγώ έχω όλα αυτά και δεν μπορώ να κάνω κάτι. Πρέπει να εξαντλήσεις όλα τα περιθώρια και να κάνεις το μέγιστο. Για να εξαντλήσεις λοιπόν, το σχολείο όλα τα περιθώρια και να κάνει το μέγιστο πρέπει ο διευθυντής να είναι ηγέτης. Πρέπει να δημιουργήσει ένα θετικό κλίμα μέσα στο οποίο να έρχεται ευχάριστα ο δάσκαλος ,αν όχι ευχάριστα όχι με δυσφορία και το παιδί επίσης και ο σύλλογος γονέων και με τη δήμο να υπάρξει συνεργασία ,ώστε να μπορείς να το λειτουργήσεις όλο αυτό το πράγμα αλλιώς δεν έχεις κάνει τίποτα.

Και εκεί είναι και η δυσκολία θέλω να πω ότι δόξα το θεό σε αυτό το σχολείο και στο προηγούμενο που ήμουνα διευθύντρια σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό αυτό το έχουμε καταφέρει και παρότι είμαστε σε ένα χωριό ,ένα σχολείο ενός χωριού είμαστε έχουμε κάνει δράσεις αρκετές, που αυτό γίνεται με τη σύμπραξη όλων. Μόνος σου δεν μπορείς να κάνεις τίποτα.

Ε :Συγχαρητήρια για όλα αυτά που αναφέρατε .

Ε: Πόσο σημαντική θεωρείτε την συμπεριφορά των άλλων εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας; Παρακαλώ εξηγήστε σύντομα.

Σ3: *Ναι, είναι πάρα πολύ σημαντική γιατί όπως είπαμε και πριν το σχολείο είναι ένα σύνολο από ανθρώπους και πρέπει ο διευθυντής να έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των συναδέλφων ώστε και να τους διευκολύνει, να τους δίνει όλα τα μέσα ώστε να τους διευκολύνει να συμπορεύονται, να βάζουν δηλαδή κοινούς στόχους και αυτούς τους στόχους να τους επιδιώκουν όλοι μαζί από κοινού. Να κάνουν πολύ συχνά ανατροφοδοτικές συζητήσεις και όλα αυτά. Να υπάρχει πάντα κι ένας ελιγμός, δεν μπορείς να πεις εγώ έβαλα αυτό τον στόχο και πάω απαρέγκλιτα εκεί πρέπει να γίνονται και διάφοροι ελιγμοί προκειμένου να φτάσεις εκεί, πως γίνεται πως ανώδυνα.*

Ε: Πως πιστεύετε ότι συμβάλλει η σχολική κουλτούρα στη λειτουργία του σχολείου; Παρακαλώ δώστε παραδείγματα.

Σ3: *Η σχολική κουλτούρα στη λειτουργία του σχολείου συμβάλει πάρα πολύ, για παράδειγμα ένα σχολείο στο οποίο υπάρχει μέσα θετικό κλίμα και έχει καλλιεργηθεί πολύ η ενσυναίσθηση και έχει καλλιεργηθεί η αγάπη προς την ποιότητα και τα λοιπά, είναι ένα σχολείο το οποίο δεν θα έχει για παράδειγμα ενδοσχολική βία. Στο σχολείο που δεν υπάρχει ενδοσχολική βία και είμαστε περήφανοι γιατί το σχολείο μας δεν έχει ενδοσχολική βία, έχει μηδενική ενδοσχολική βία. Είναι ένα σχολείο το οποίο είναι προσιτό στους μαθητές. Έρχεται ο μαθητής στο σχολείο και νιώθει ασφάλεια. Στο σχολείο στο οποίο ο μαθητής νιώθει ασφάλεια, είναι ένας χώρος τον οποίο το παιδί θα αποδώσει τα μέγιστα. Και θα οικειοποιηθεί και την κουλτούρα του.*

(Είναι η ώρα που δίνουμε σχολικά γεύματα)

Δ) Παράγοντες που επηρεάζουν την υφιστάμενη σχολική κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας

Ε: Πόσο σημαντικό θεωρείτε ότι είναι να κατανοούν οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση του σχολείου τη συμβολή της αλλαγής της σχολικής κουλτούρας στην ποιότητα του διδακτικού έργου;

Σ3: *Είναι σημαντικό γιατί αυτό αν δεν το κατανοήσει κάποιος και δεν το ενστερνιστεί κιόλας για να το ενστερνιστεί και να το τελειοποιήσει πρέπει να το κατανοήσει. Και το κατανοεί ο άλλος και γιατί του το εξηγείς, αλλά πρωτίστως το κατανοεί όπως και το παιδί μας, έτσι και ο δάσκαλος, ή ο μαθητής μας, ή ο φίλος μας, κατανοεί οτιδήποτε από το παράδειγμά μας.*

Ε: Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις επιδόσεις και τη συμπεριφορά των μαθητών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Σ3: *Καλές είναι και οι επιδόσεις και στο γνωστικό αντικείμενο και στα άλλα τα προγράμματα που κάνουμε γιατί εκτός από τα μαθήματα τα τυπικά κάνουμε και άλλα προγράμματα. Είναι πάρα πολύ σημαντικό το παιδί να συμμετέχει σε αυτά. Εδώ όμως θέλουμε να επισημάνουμε κάτι, ότι θέλουμε να υπάρχει συμμετοχή, θέλουμε οι μαθητές μας να αποδίδουν, αλλά και θέλουμε να υπάρχει και μια ευγενής άμιλλα, όμως αυτό που πάντα προσπαθούμε να κάνουμε είναι να βάλουμε το παιδί να ανταγωνίζεται τον ίδιο τον εαυτό. Δηλαδή και να λέει ότι εγώ κάθε φορά θα προσπαθήσω να κάνω ένα βήμα ακόμα. Να κάνω κάτι ακόμα καλύτερα εγώ. Και θα παρακινούμε από τον*

άλλον που κάνει κάτι καλό, χωρίς να τον ανταγωνίζομαι ή από τα λάθη τα δικά μου θα μαθαίνω όπως θα μαθαίνω και από τα λάθη των άλλων. Αυτό θέλει πολύ δουλειά, θέλει πάρα πολύ δυσκολία γιατί δυστυχώς η κοινωνία είναι πολύ ανταγωνιστική ο ανταγωνισμός περνάει και στα παιδιά μας μέσα από το σπίτι και θέλει πάρα πολύ δουλειά και είναι θετικό το βήμα που γίνεται τελευταία να περάσουμε εκτός από την αριθμητική βαθμολογία και στην περιγραφική γιατί αυτό θα εξομαλύνει λίγο τον ανταγωνισμό. Δεν είναι καλό να υπάρχει στα μικρά παιδιά, είναι καλό να υπάρχει η άμυλα και η παρότρυνση από την πρόοδο του άλλου να προοδεύσεις και εσύ. Ή από τα λάθη του να αποφύγεις και εσύ λάθη αντίστοιχα. Αλλά να μην καταντήσει αυτό ανταγωνισμός γιατί είναι και για την ψυχολογία του παιδιού άσχημο αλλά και για την κοινωνία. Και επίσης να μάθουμε ως ομάδα προοδεύουμε και δεν μπορεί να υπάρξει πρόοδος ενός ατόμου αν οι άλλοι δεν πάνε καλά. Δηλαδή θέλουμε οι επιδόσεις να έχουν αυτό το πνεύμα και τους λέμε ένα πολύ απλό παράδειγμα φαντάσου εσύ να φτιάξεις ένα πάρα πολύ ωραίο σπίτι το οποίο είναι πάμπλουτο, αλλά είναι σε ένα χωριό στο οποίο γύρω γύρω είναι όλες οι παράγκες. Θα βγαίνεις έξω από το σπίτι σου το ωραίο και θα βλέπεις απέναντί σου σκουπίδια και παράγκες και ανθρώπους που θα είναι μέσα στην ταλαιπωρία. Για φαντάσου να έχεις ένα πολύ μικρότερο σπίτι αλλά να ζεις σε ένα πάρα πολύ ωραίο περιβάλλον, που έχουν και όλοι οι άλλοι γύρω σου ωραία σπίτια και βγαίνεις έξω στη βεράντα σου και βλέπεις τον όμορφο κήπο του γείτονά σου, βλέπεις ανθρώπους που είναι χαρούμενοι άρα, περνάμε δηλαδή με πολλούς τρόπους βιωματικούς και με παραδείγματα το πόσο σημαντικό είναι η πρόοδος της ομάδας και όχι μονάχα του ενός. Έτσι είναι η πραγματικότητα και να φύγουμε από τη νοοτροπία να πεθάνει η κατσίκια του γείτονα που το έχουσε πολλοί εδώ πέρα.

Ε:Πόσο σημαντική θεωρείτε την κοινωνικοοικονομική κατάσταση των μαθητών και των οικογενειών τους στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Σ3:Κοιτάζτε είναι σίγουρα σημαντικό γιατί όταν είσαι σε ένα περιβάλλον στο οποίο το επίπεδο το βιοτικό των οικογενειών είναι υψηλό τότε μπορείς πιο εύκολα να κάνεις κάποια πράγματα γιατί θα είναι πιο εύκολο και για τους γονείς να δώσουν αυτά τα χρήματα. Εξαρτάται όμως αυτό δεν είναι και απόλυτο. Γιατί εμείς παρατηρούμε ότι πάρα πολλές φορές άνθρωποι οι οποίοι είναι πολύ χαμηλού βιοτικού επιπέδου, από το στέρημά τους θα δώσουν για τα παιδιά τους να δουν κάτι καλύτερο. Και έχουμε δει και από και οικογένειες οι οποίες μπορεί να έχουν πάρα πολλά χρήματα αλλά δεν έχουν αντίστοιχα ένα πνευματικό επίπεδο αντίστοιχο των χρημάτων τους. Να έχουν μια έπαρση και μια αλαζονεία η οποία εν τέλει οδηγεί σε πολύ έτσι επιλογές φιγούρας και όχι ουσίας και εν τέλει όλο αυτό δεν είναι προς όφελος των παιδιών. Είναι σίγουρα βοηθητική η οικονομική ευμάρεια αλλά δεν είναι αρκετή.

Δυστυχώς τα τελευταία χρόνια θεωρώ πάρα πολύ μεγάλο πλήγμα τη φυγή των επιστημόνων στο εξωτερικό. Έχουν φύγει οι μορφωμένοι άνθρωποι οι οποίοι είναι κυρίως και πνευματικοί άνθρωποι και οι οποίοι όλοι αυτοί έχουν αποφοιτήσει από δημόσια σχολεία, δεν τέλειωσαν το κολλέγιο Αθηνών. Όλοι αυτοί οι άνθρωποι περνάνε και μια πνευματικότητα γιατί μπορεί κάποιος να έχει χρήματα ή να κάνει και παράνομες πράξεις. Αυτό τι σημαίνει; Καταλάβετε δηλαδή, βεβαίως είναι καλό αλλά το θέμα είναι αυτά τα χρήματα με ποιο τρόπο έχουν αποκτηθεί;

Πως έχουν αξιοποιηθεί; Έχουν αξιοποιηθεί για να γίνεις καλύτερος άνθρωπος ή έχουν αξιοποιηθεί με έναν τρόπο λαίμαργο. Δεν είναι δηλαδή α είσαι πλούσιος τα πράγματα καλά, είσαι φτωχός τα πράγματα άσχημα.

E:Σας ευχαριστώ πολύ για την ωραία συνέντευξη.

Σ3:*Χαίρομαι που βλέπω στα μεταπτυχιακά και μπαίνουν τέτοια θέματα. Να είμαστε ανοιχτόμυαλοι άνθρωποι. Και εγώ σας ευχαριστώ.*

Συνέντευξη (Σ4)

E: Βρισκόμαστε σε ένα δημοτικό σχολείο για να εκπονήσουμε τις ερωτήσεις της συνέντευξης στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής διπλωματικής.

E: Καλημέρα σας κυρία διευθύντρια.

Σ4: Καλημέρα.

Φύλο είναι : Γυναίκα

Ηλικία παρακαλώ: 56 έτη

Μορφωτικό επίπεδο: Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος στην εκπαίδευση. Έχω και Μαράσλειο.

Προϋπηρεσία: .Περίπου 35 χρόνια

Προϋπηρεσία σε ηγετική θέση ευθύνης : ...4.....χρόνιαμήνες

Διδασκόμενα μαθήματα: Γενικής Παιδείας

**E: Πιστεύετε ότι ο σχολικός διευθυντής είναι απαραίτητα και σχολικός ηγέτης;
Παρακαλώ εξηγήστε με παραδείγματα.**

Σ4: *Απαραίτητα; Ο σχολικός διευθυντής είναι και ηγέτης και γιατί ο διευθυντής προγραμματίζει ,οργανώνει ,συντονίζει, ελέγχει.*

Από την άλλη ο ηγέτης πρέπει να έχει όραμα να εμπνέει και να πείθει. Επομένως πιστεύω και ότι ο σχολικός διευθυντής πρέπει να είναι και ηγέτης ,γιατί η ηγεσία απαιτεί προγραμματισμό ,αυτό που είπα και πριν προγραμματισμό ,οργάνωση, συντονισμό ,διοίκηση και έλεγχο. Δεύτερον θα πρέπει να έχει όραμα να μπορεί να εμπνεύσει και να πείσει και να έχει κι άλλες ικανότητες όπως πρωτοβουλία, φιλοδοξίες όχι προσωπικές για το σχολείο φυσικά, ανθρώπινο ενδιαφέρον και έτσι αποτελεί ένα πρότυπο. Δεν είναι απαραίτητα ηγέτης, γιατί υπάρχουν και οι άτυπες ομάδες στο σχολείο που παρακολουθούν το έργο της ηγεσίας. Αλλά πιστεύω ο διευθυντής και πρέπει να έχει τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Ως επιστήμη και ως τέχνη έτσι και να γνωρίζει την επιστήμη της διοίκησης, αλλά να έχει και την τέχνη, να είναι ηγέτης .

E: Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι βασικές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο «σχολικός ηγέτης»;

Σ4: *Σας είπα να είναι πολύ οργανωτικός ,να είναι προνοητικός ,να είναι σε συνεχή εγρήγορηση ,να έχει πρωτοβουλία ,να είναι ενθαρρυντικός ,να έχει το κίνητρο ,να έχει ατομικές κοινωνικές δεξιότητες δηλαδή δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας ,είναι πάρα πολλές οι ικανότητες. Να δίνει έμφαση στην καινοτομία ,να επιμορφώνεται συνεχώς ,ανθρώπινο ενδιαφέρον ,να δημιουργεί ζεστό και φιλικό κλίμα και να*

ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και να ανοίγει το σχολείο .Να έχει ένα σχολείο ανοιχτό προς όλους ,ανοιχτό στην κοινωνία ,να έχει συνεργασία με φορείς όπως ο δήμος ,όπως ο σύλλογος γονέων, όπως η τοπική κοινωνία και από κοινού να διοργανώνει και δράσεις.

Ε: Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίο ο σχολικός διευθυντής/ντρια να είναι και ηγέτης; Για ποιους λόγους;

Σ4: Κοιτάζτε είναι αναγκαίο να είναι και ηγέτης; Όσα έχουμε διδαχθεί ως τώρα και αλλά ενθαρρύνεις και την πρωτοβουλία των συναδέλφων δηλαδή άμα έχει κάποιες δημιουργικές ιδέες σαν σύλλογος βεβαίως και ενθαρρύνεις την πρωτοβουλία κι αν είσαι και στην διοίκηση κυρίαρχο όργανο του συλλόγου διδασκόντων είναι ο σύλλογος. Το κυρίαρχο όργανο του συλλόγου διδασκόντων αυτή τη στιγμή είναι ο σύλλογος. Ο σύλλογος αποφασίζει. Δηλαδή εσύ απλώς οργανώνεις και ελέγχεις. Δεν είναι ότι είσαι ο ηγέτης .Βάση νομοθεσίας έτσι δεν είναι; Κυρίαρχο όργανο του σχολείου είναι ο σύλλογος διδασκόντων. Δηλαδή πρέπει να μπορείς και να επηρεάζεις κιόλας αλλά να είσαι και δημοκρατικός να σέβεσαι τις ιδέες των συναδέλφων σου.

Ε: Πως μπορεί ένας σχολικός διευθυντής /ντρια να διαμορφώσει τη σχολική κουλτούρα; Παρακαλώ δώστε παράδειγμα.

Σ4: Η σχολική κουλτούρα θα πρέπει να είναι όπως είπα και πριν σε ένα κλίμα δημοκρατικό και συνεργασίας .Να υπάρξει ζεστό και φιλικό κλίμα (πάλι τα ίδια λέω) και να ενθαρρύνεται η πρωτοβουλία μέσα από τη συνεργασία ,η ενθάρρυνση ,η έμφαση στην καινοτομία, αυτά.

Ε: Πόσο σημαντική θεωρείτε την συμπεριφορά των άλλων εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας; Παρακαλώ εξηγήστε σύντομα.

Σ4: Η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών; ... Παίζουν πάρα πολύ σημαντικό ρόλο ,το πιο σημαντικό ρόλο παίζει η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας.

Βοηθητική ερώτηση: Μπορείτε να μας δώσετε ένα παράδειγμα.

Σ4: Πολλά παραδείγματα υπάρχουν. Ένα παράδειγμα από όλα το αν έχουν πνεύμα συνεργασίας , το αν έχουν αλληλοσεβασμό ,αλληλοαποδοχή ,δεν δημιουργούν άτυπες κλίκες μεταξύ τους, προσπαθούν να ξεπεράσουν τα εμπόδια επικοινωνίας, δηλαδή να έχουν αυτό που είπα και πριν και ατομικές δεξιότητες .Ατομικές δεξιότητες είναι αυτοέλεγχος ,αυτορρύθμιση, αυτοσυγκράτηση και αυτό που είπα πρωτοβουλία και κοινωνικές δεξιότητες όπως είναι ενσυναίσθηση, η καλή επικοινωνία με τους άλλους ,συναισθηματική νοημοσύνη .Αν έχεις όμως αυτές τις ικανότητες γενικά την συναισθηματική νοημοσύνη που είναι και γνωστικές δεξιότητες αλλά και άλλες ατομικές και κοινωνικές δεξιότητες ,συναισθηματικές τότε θα είναι ένας επιτυχημένος σύλλογος.

Ε: Πως πιστεύετε ότι συμβάλλει η σχολική κουλτούρα στη λειτουργία του σχολείου; Παρακαλώ δώστε παραδείγματα.

Σ4: Η σχολική κουλτούρα στη λειτουργία του σχολείου... η σχολική κουλτούρα; Θα πρέπει να είναι όπως είπα θα πρέπει να είναι ζεστή, φιλική ,δημοκρατική και να

διέπεται από ένα πνεύμα δημιουργικότητας, φαντασίας και καινοτομίας. Να κάνουν τα παιδιά καινούργια πράγματα που τους αρέσει ... να έχουν αξίες και να παλεύουν για αυτές τις αξίες διαχρονικές αξίες.

Δ) Παράγοντες που επηρεάζουν την υφιστάμενη σχολική κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας

Ε: Πόσο σημαντικό θεωρείτε ότι είναι να κατανοούν οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση του σχολείου τη συμβολή της αλλαγής της σχολικής κουλτούρας στην ποιότητα του διδακτικού έργου;

Σ4: Είναι πάρα πολύ σημαντική η αλλαγή θα πρέπει συνεχώς να εξελίσσονται οι εκπαιδευτικοί ,να εξελίσσονται και γνωστικά και συναισθηματικά ,καινοτόμες πρακτικές καινούργιες πρακτικές βέβαια δεν αποκλείουμε και την παραδοσιακή αφήγηση του δασκάλου ,έτσι και τις παραδοσιακές μορφές διδασκαλίας γιατί είναι ανάλογα και το αντικείμενο. Δηλαδή υπάρχουν και αντικείμενα διδασκαλίας που μπορεί ακόμη και διδάσκει και μετωπική με την παλιά, μετωπική .Αρκεί όποια μορφή διδασκαλίας να χρησιμοποιήσεις είτε είναι η μετωπική, είτε είναι η ομαδοσυνεργατική ,είτε η παραδοσιακή αφήγηση, να έχει επίκεντρο το μαθητή να είναι μαθητοκεντρική.

Ε: Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις επιδόσεις και τη συμπεριφορά των μαθητών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Σ4: Πάρα πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν και οι μαθητές δηλαδή να υπάρχει σεβασμός και αλληλοαποδοχή ,αυτό που είπα και να μην υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις, προκαταλήψεις και το σχολείο μπορεί να βοηθήσει με δράσεις ,με προγράμματα στην αποφυγή στερεοτυπικών αντιλήψεων .Επίσης πέρα από τις γνώσεις να καλλιεργεί και ενδιαφέροντα ,δηλαδή αγάπη προς το περιβάλλον, αγάπη προς τη φύση ,προς τη υγιεινή διατροφή ,προς την άσκηση ,να συμμετέχουν σε εθελοντικές δραστηριότητες...Δεν ξέρω αν απάντησα και ακριβώς.

Ε: Με καλύψατε σας ευχαριστώ. Η επόμενη ερώτηση είναι πόσο σημαντική θεωρείτε την κοινωνικοοικονομική κατάσταση των μαθητών και των οικογενειών τους στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Σ4: Είναι σημαντική η κοινωνικοοικονομική κατάσταση στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας ,βέβαια υπάρχουν παιδιά που έχουν εξαιρετικές αξίες και συμπεριφορές κι ας είναι από χαμηλή οικονομική κατάσταση .Βέβαια όταν υπάρχει μια καλή κοινωνική οικονομική κατάσταση τα παιδιά μπορούν να ζήσουν πιο άνετα με την έννοια να έχουν περισσότερες εμπειρίες και βιώματα .Να κάνουν ταξίδια ,να πηγαίνουν διακοπές ,να έχουν περισσότερα βιβλία .Τώρα επίσης το γλωσσικό επίπεδο των γονέων που είναι ανώτεροι κοινωνικά διαφέρει από το γλωσσικό επίπεδο των παιδιών που είναι από τα χαμηλά κοινωνικοοικονομικά στρώματα. Επομένως έχουν και πιο ανεπτυγμένο λεξιλόγιο και πολύ περισσότερες ευκαιρίες αυτό που είπα για μάθηση και βιωματική μάθηση . Δηλαδή πως να πάνε εκδρομές, ταξίδια, να έχουν περισσότερα βιβλία ,περισσότερα παιχνίδια αλλά δεν είναι και πάντα απαραίτητο ο κανόνας .Γιατί εκείνο που είναι το πιο σημαντικό σε ένα παιδί είναι η αγάπη μέσα στην οικογένεια και το ενδιαφέρον .

Ε :Πιστεύετε ότι τα παιδιά το λαμβάνουν αυτό το ενδιαφέρον σήμερα;

Σ4: Αυτό σας λέω μπορεί να είναι μια χαμηλή κοινωνικοοικονομική τάξης οικογένεια η οποία να το λαμβάνει αυτό γιατί εκεί που έχουν στήριγμα τα παιδιά είναι η αγάπη, η αγάπη και το ενδιαφέρον της οικογένειας. Να είναι μονιασμένοι οικογένεια να υπάρχει στοργή και αγάπη και ενδιαφέρον. Από τη στιγμή λοιπόν που θα υπάρχει ενδιαφέρον από την οικογένεια και θα υπάρχει συζήτηση μέσα στην οικογένεια, αλληλοκατανόηση, οι γονείς θα ενδιαφέρονται για τα παιδιά τους, τι τους προβληματίζει, ποια είναι τα όνειρα του, οι φιλοδοξίες τους, τι τους στεναχωρεί και στέκονται στα παιδιά τους συμπαραστέκονται και δίνουν λύσεις δεν είναι απαραίτητα να είσαι υψηλού κοινωνικού οικονομικού επιπέδου, νομίζω ότι εκεί λύνονται οι διαφορές. Δηλαδή μπορεί να είναι υψηλό κοινωνικό οικονομικό επίπεδο αλλά να μην ενδιαφέρονται ούτε για το δεσμό της οικογένειας, ούτε για το πώς θα περάσουν τα παιδιά τους, ούτε για την ψυχική τους κατάσταση. Δεν είναι πάντα απαραίτητα ο κανόνας. Ότι βοηθάει αλλά δεν είναι και ο κανόνας.

E: Σας ευχαριστώ πολύ.

Συνέντευξη (Σ5)

E: Βρισκόμαστε σε ένα καφέ ζαχαροπλαστείο για την εκπόνηση της διπλωματικής με θέμα «Ο ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας» παρακάτω θα παραθέσουμε τις ερωτήσεις της συνέντευξης.

1. Φύλο είναι : Άνδρας
2. Ηλικία παρακαλώ: 57 έτη
- 3.Μορφωτικό επίπεδο: Κάτοχος πτυχίου Ακαδημίας πτυχίου μετεκπαίδευσης και άλλου πανεπιστημιακού τίτλου Πάντειο κοινωνιολογία .
- 4.Προϋπηρεσία: μήνες..... .Περίπου 34 χρόνια
- 5.Προϋπηρεσία σε ηγετική θέση ευθύνης : 19.....χρόνιαμήνες
- 6.Διδασκόμενα μαθήματα: Γενικής Παιδείας

E: Πιστεύετε ότι ο σχολικός διευθυντής είναι απαραίτητα και σχολικός ηγέτης;
Παρακαλώ εξηγήστε με παραδείγματα.

Αναγκαστικά είναι ηγέτης. Συμφωνώ με την πρόταση και είναι ηγέτης γιατί ο ρόλος είναι πολλαπλός και χρειάζεται πάρα πολλές φορές να εμπνεύσει τους συνεργάτες – υφιστάμενους που έχει μέσα στη σχολική μονάδα, οπότε διότι παραδείγματος και μόνο πρέπει να ηγείται τις μονάδας, πρέπει να δείχνει το καλό παράδειγμα στα πάντα. Επειδή λογοδοτεί για το έργο της σχολικής μονάδας, πρέπει να έχει όραμα και ιδέες για το σχολείο και να δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές άρα, αναμφίβολα είναι ηγέτης.

Ε: Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι βασικές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο «σχολικός ηγέτης»;

Πρέπει να είναι γνώστης των εξελίξεων στο χώρο ,πρέπει να είναι ενημερωμένος στα της παιδαγωγικής επιστήμης .Να έχει γνώσεις διοικητικές και οργανωτικές και πρέπει να μπορεί να κατανήμει αρμοδιότητες και ρόλους ώστε να μπορεί να ελέγχει το αποτέλεσμα της προσπάθειας πέρα από το να εμπνέει να μπορέσει και να τεστάρει την πρόοδο των θεμάτων που θέτει, κάπως έτσι.

Ε: Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίο ο σχολικός διευθυντής/ντρια να είναι και ηγέτης; Για ποιους λόγους;

Πιστεύω ότι υπάρχουν κανόνες σε αυτά τα πράγματα αλλά αναγκάζεται να είναι ηγέτης ,βασικά πρέπει να πείθει τους άλλους ότι μπορεί να σταθεί στα πόδια του και μπορεί να είναι επαρκής, γιατί είναι ο κομβικός ρόλος στην εκπαίδευση για μένα ο διευθυντής που έχει τα πιο πολλά αντικείμενα .

Αν δεν πειστούν οι γονείς ότι υπάρχει ένας άξιος άνθρωπος που τους καθοδηγεί με έγκυρο και επιστημονικό τρόπο δεν πρόκειται να συνεργαστούν μαζί του. Αν οι συνάδελφοι δεν βλέπουν έναν άνθρωπο ο οποίος και μπαίνει στον κόπο τους αλλά και έχει να τους πει κάποια πράγματα πάρα πέρα από αυτά που ξέρουν οι ίδιοι ή τουλάχιστον να τους φέρει σε κατά μέτωπο πρώτη γνωριμία με τις αλλαγές και ότι καινούργιο έρχεται και σε θέματα νομοθεσίας και οργάνωσης αλλά και λειτουργίας του σχολείου .Γενικά πρέπει να ξεχωρίζει και πρέπει να προετοιμάζει τα πράγματα ώστε αυτό τον καθιστούν να είναι ενεργός σε πρώτη γραμμή. Άρα πρέπει να ηγείται στην πρώτη γραμμή και όχι να ακολουθεί τις εξελίξεις και του άλλους και τότε θα αμφισβητηθεί και θα χάσει το κύρος του και αυτό θα δυσχεραίνει τη λειτουργία ολόκληρου του σχολείου.

Ε Πως μπορεί ένας σχολικός διευθυντής /ντρια να διαμορφώσει τη σχολική κουλτούρα; Παρακαλώ δώστε παράδειγμα.

Ναι ,παράδειγμα. Όταν εγώ πήγα στο τελευταίο σχολείο που ήμουν δεν ήθελε να κάνει κανείς σχολικές γιορτές τις θεωρούσαν περιττές τις είχαν δώσει στο σύλλογο γονέων .Επειδή εγώ λατρεύω την τέχνη , τη μουσική το θέατρο αλλά και πιστεύω ότι είναι ένα πολύ καλό εργαλείο ,σχολικές γιορτές μέσα από τις προετοιμασίες και τις πρόβες μπορεί να γίνει ένα βιωματικό μάθημα και να φτιαχτεί και το κλίμα και να αλλάξει και το επίπεδο του σχολείου, όχι μόνο επικοινωνιακά ψεύτικα προς τα έξω αλλά και να γίνει η δουλειά μας πιο ευχάριστη πιο χαρούμενη και πιο αποδοτική.

Έριξα πάρα πολύ το βάρος μου μπαίνοντας ο ίδιος μπροστά και προετοιμάζοντας ο ίδιος, μετέχοντας ο ίδιος στις πρόβες και στις προετοιμασίες και κατάφερα δια του παραδείγματος μετά από χρόνια, να πείσω του συναδέλφους μου να το θεωρούν

ρουτίνα του σχολείου κάτι που δεν το ήθελαν με τίποτα το θεωρούσαν ότι ήταν περιττό και έξω από το διδακτικό τους έργο. Αυτό είναι ένα παράδειγμα .

Πιστεύω ότι ο ίδιος ο διευθυντής όταν κάτι το αγαπάει και το θέλει μπορεί να βρίσκει λύσεις ,να βρίσκει χρηματοδοτήσεις γιατί χωρίς χρήματα δεν γίνεται τίποτα και συμμετέχοντας ο ίδιος ενεργά να παρακινήσει τους άλλους να γίνει ένα σημαντικό κομμάτι που έχει παραμεληθεί .Παράδειγμα ο αθλητισμός ,παράδειγμα η βελτίωση των εγκαταστάσεων ,παράδειγμα οι πολιτιστικές εκδηλώσεις όπως είπα πριν ,το κοινωνικό έργο ,δράσεις φιλανθρωπίας κάποια πρότζεκτ κτλ αν μπει ο ίδιος μπροστά και δουλέψει συστηματικά μοιράζοντας αρμοδιότητες σε κάποιους άλλους που θα ξεχωρίσουν και θα δείξουν διάθεση ,πιστεύω μπορεί να τα καταφέρει και να την αλλάξει την κουλτούρα σε κάποια θέματα που θέλει.

E: Πόσο σημαντική θεωρείτε την συμπεριφορά των άλλων εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας; Παρακαλώ εξηγήστε σύντομα.

Γενικά κυρίαρχο όργανο σε ένα σχολείο είναι ο σύλλογος διδασκόντων ,ο οποίος έχει την ευθύνη για τη λειτουργία του σχολείου όταν δεν παίρνει παράνομες αποφάσεις έτσι ,όταν οι αποφάσεις είναι σύμφωνες με τις διατάξεις και τους νόμους. Αυτό που αναφέρεται ρητά στο καθηκοντολόγιο ο ρόλος των κάθε εκπαιδευτικών να συμμετέχει ενεργά και για μένα είναι απαραίτητο να γίνεται αυτό. Κάποιος που αποφεύγει ,δηλαδή ο κάθε ένας βάζει το λιθαράκι του με το δικό του τρόπο ώστε να γίνει η κοινή κουλτούρα του σχολείου .Όταν κάποιος παραμένει στην άκρη αφήνοντας τον εαυτόν του ανενεργό στιγματίζεται μόνος του, δημιουργεί προβλήματα με τους γονείς ,με τους συναδέλφους .Είναι απαραίτητο να είναι ενεργός ο ρόλος όλων των συναδέλφων και να συμμετέχουν ενεργά και να συνδιαμορφώνουν τη σχολική κουλτούρα για μένα.

E: Πως πιστεύετε ότι συμβάλλει η σχολική κουλτούρα στη λειτουργία του σχολείου; Παρακαλώ δώστε παραδείγματα.

Η σχολική κουλτούρα στη λειτουργία του σχολείου, πιστεύω το βασικό παράδειγμα το είπα πριν σε προηγούμενη ερώτηση μέσα από τα πολιτιστικά που εγώ προσπάθησα ,αλλά γενικά για μένα, πρέπει σε κάθε σχολείο πέρα από το διδακτικό έργο και το άκρως απαραίτητο έτσι δημοσιοϋπαλληλικό καθήκον να υπάρχει ένας εσωτερικός διάλογος να υπάρχει μία στοχοθεσία κάποιων πραγμάτων τα οποία θα μπορέσουν να κάνουν ένα σχολείο όχι μόνο καλύτερο αλλά να λειτουργεί με επάρκεια .Παράδειγμα , δεν μπορείς να παραβλέψεις ότι έχεις άθλιες τουαλέτες σε ένα σχολείο και να μην ασχοληθείς.

Μιλάω με παραδείγματα ,έτσι. Θα πρέπει να υπάρχει μια σχολική κουλτούρα που να λέει ότι πρέπει και οι εγκαταστάσεις να πληρούν τις συνθήκες υγιεινής και να είναι ενός επιπέδου 2021-2022 όχι όπως ήταν πριν πενήντα χρόνια που είμασταν εμείς και παλαιότερα μαθητές, δηλαδή θα πρέπει να υπάρχει η σχολική κουλτούρα να θέτει στόχους να είναι τέτοια ώστε να εντοπίζονται τα προβλήματα και να αναζητούνται λύσεις .Πέρα από τη δημοσιοϋπαλληλική διεκπεραίωση της καθημερινότητας πως μπορούν να γίνουν τα πράγματα καλύτερα και αυτό μπορεί να γίνει και στα θέματα κτιριακά ,στα θέματα δημιουργίας ιστοσελίδων και αφού οι εκπαιδευτικοί κουράζονται που κουράζονται ,προσπαθούν και προσπαθούν άμα η σχολική κουλτούρα αποσκοπεί

να γίνουν τα πράγματα λίγο πιο οργανωμένα και βασικά συνεργατικά .Όχι να τα κάνουν δύο και οι άλλοι δέκα να κοιτάνε τότε θα φύγουν για το σπίτι τους. Να υπάρχει μία κοινή συνεργατική στάση ,πιστεύω ότι μπορεί να πάνε τα πράγματα καλύτερα. Επειδή έχω για καιρό φοιτήσει σε ομάδες μελέτης εσωτερικής αξιολόγησης Όταν μπορεί να δημιουργηθεί ένας εσωτερικός διάλογος στο σχολείο για το πώς μπορεί να γίνουν καλύτεροι αυτή εγώ τη σχολική κουλτούρα θα προτιμούσα ,η οποία θα μπορούσε να αντιμετωπίσει τα προβλήματα πριν καν δημιουργηθούν δηλαδή λύνοντας τα θέματα πριν καν δημιουργηθούν .

Δ) Παράγοντες που επηρεάζουν την υφιστάμενη σχολική κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας

Ε: Πόσο σημαντικό θεωρείτε ότι είναι να κατανοούν οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση του σχολείου τη συμβολή της αλλαγής της σχολικής κουλτούρας στην ποιότητα του διδακτικού έργου;

Αυτό θέλει μάχη ,δε γίνεται αμέσως έτσι αυτό θέλει μάχη. Πιστεύω ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, πρέπει ο διευθυντής να το θέτει ο διευθυντής και ο υποδιευθυντής οι άνθρωποι που έχουν τους θεσμικούς ρόλους μέσα στο σχολείο πρέπει να το θέτουν συχνά σαν προτεραιότητα γιατί εάν δεν αλλάξει μια αραχνιασμένη πραγματικότητα ένα τέλμα μιας καθημερινότητας που γίνονται για δεκαετίες τα ίδια και τα ίδια πράγματα ,δεν θα μπορέσει να κάνει το σχολείο καλύτερο. Ο John mac Beth που τον άκουσα ένας πολύ σημαντικός βρετανός στο Ψυχικό στο κολλέγιο σε ένα σεμινάριο με τον κύριο Μπαγάκη πριν πολλά χρόνια μας είχε πει ότι μπαίνοντας σε ένα σχολείο μέσα στα πέντε πρώτα λεπτά μπορώ να καταλάβω σε τι επίπεδο σχολικής κουλτούρας βρίσκεται. Από το ποιος θα μου ανοίξει την πόρτα, από το πόση ώρα θα κάτσω, πόσα παιδιά θα δω αδέσποτα, πως θα είναι ντυμένη η καθαρίστρια, πως θα είναι το γραφείο του διευθυντή, των δασκάλων, έχω βγάλει απόλυτα εικόνα για την σχολική κουλτούρα που επικρατεί σε αυτό το κτίριο. Έτσι αυτά τα πράγματα βοούν φωνάζουν. Θέλει μάχη λοιπόν από τους έχοντες τα κλειδιά τον διευθυντή, τον υποδιευθυντή, τους ανθρώπους τους παραπάνω, τους σχολικούς συμβούλους, αυτοί καμιά φορά είναι αλλού για αλλού στα δικά τους θέματα ώστε να αλλάξει. Αλλά πρέπει και οι συνάδελφοι να το καταλάβουν και μπορεί να είναι ο λάθος τρόπος που έχει ξεκινήσει αλλά με κάποιο τρόπο σιγά σιγά να καταλάβουν όλοι ότι δεν είναι το θέμα εγώ και το σχολείο, το θέμα είναι εμείς και η υπόλοιπη κοινωνία που μας πληρώνει, που έχει απαιτήσεις από εμάς να μας δει και με το χαμόγελο αλλά και το σχολείο να το δει καλύτερο.

Ε: Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις επιδόσεις και τη συμπεριφορά των μαθητών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Δεν ξέρω γενικά το θέμα των επιδόσεων, είναι ένα περίεργο θέμα για μένα εντάξει οι επιδόσεις στην εκπαίδευση δεν είναι πάντα τόσο μετρήσιμες δεν είναι και το παν, παίζουν πολλά πράγματα ρόλο έτσι ,αλλά ένα σχολείο το οποίο δουλεύει σωστά και έχει χαρούμενους ευτυχισμένους μαθητές ,αλλά που έχει βοηθήσει το ίδιο το σχολείο να αποκτήσουν υπεύθυνους ρόλους τα παιδιά δεν έχει να φοβηθεί τίποτα σε θέματα κρίσεων και αξιολόγησης των επιδόσεων. Γενικά πιστεύω ότι στη σχολική κουλτούρα για μένα δεν θα έπρεπε να είναι το πρώτο πράγμα οι επιδόσεις των μαθητών γιατί ξέρω πάρα πολλούς συναδέλφους βάζουν σε όλους άριστα αλλά το άριστα αυτό θα ήτανείναι λίγο περίεργο θα ήθελα να είναι δηλαδή το οχτώ της δικιάς μου γενιάς το βάζουν όλοι παραπάνω από το σημερινό άριστα .

Γιατί έχει αλλάξει όλη η κουλτούρα της κοινωνίας ζητάει με την ελάχιστη προσπάθεια την μεγαλύτερη δυνατή αριθμητική επιβράβευση .Το θέμα για μένα θα ήταν λοιπόν όλη η εκπαίδευση να πηγαίνει μαζί το δημοτικό ,το γυμνάσιο και το λύκειο να είναι μία συνεχόμενη κλίμακα και οι αλλαγές να γίνονται όμορφα προς όλα τα επίπεδα .Και εγώ στο βαθμό που μου αναλογούσε κοιτάγα πάντα κάθε χρόνο σε αυτή την πόλη επειδή έκανα 14 χρόνια κοιτάγα τις πανελλήνιες και τα θυμόμωνα τα παιδιά .Και έλεγα έχουμε βάλει και εμείς ένα λιθαράκι στο να πετύχουν επτά στους δέκα. Μπορεί να αμφισβητήσουμε και στους επτά στους δέκα τώρα τι να πω.

Η αριθμητική επίδοση από μόνη της δεν αποτελεί το πειστήριο και το ασφαλέστερο κριτήριο το σχολείο δουλεύει σωστά. Διότι όταν υπήρχε μία Αλβανίδα για σημαιοφόρος, είχα δασκάλες που βάζανε και σε πέντε ελληνόπουλα μαζί άριστα για να γίνει κλήρωση για να μην πέσουμε και μας φάει ο κόσμος με τα ρατσιστικά του σύνδρομα. Αλλά ένα σχολείο με κουλτούρα σωστή θα έπρεπε να βάζει σε αυτόν που του αξίζει. Όχι να κοιτάζει να έχουμε έξι άριστα γι' αυτό σας λέω το θέμα της επίδοσης αριθμητικής είναι για μένα λίγο λεπτό θέμα και διαφορούμενο κάποιες φορές. Αυτά.

Ε: Πόσο σημαντική θεωρείτε την κοινωνικοοικονομική κατάσταση των μαθητών και των οικογενειών τους στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Το ότι αναμφίβολα το οικονομικό υπόβαθρο των οικογενειών παίζει ρόλο και έχει να κάνει με την ευρύτερη περιοχή του σχολείου και το επίπεδο ανεργίας ,υψηλών εισοδημάτων .Έχω τύχει στο σχολείο που ήταν όλοι οι γονείς πτυχιούχοι στη Αθήνα, για μένα παίζει πέρα από το οικονομικό και το μορφωτικό υπόβαθρο πολύ μεγαλύτερο ρόλο και οι προσδοκίες των ίδιων των γονιών για τα παιδιά .Όπως και των εκπαιδευτικών ακόμη περισσότερο αλλά για μένα ίσως εκεί να αξίζει να προσπαθήσεις περισσότερο στα παιδιά που έχουν χαμηλό οικογενειακό και οικονομικό υπόβαθρο .Ίσως να αξίζει ο εκπαιδευτικός , ο λόγος και το έργο του εκεί να πιάνει τόπο περισσότερο και να φαίνονται τα αποτελέσματα πιο πολύ .Ναι σίγουρα είναι δύσκολο αλλά είναι ένας αγώνας που όταν βλέπεις πρόοδο και προκοπή και όταν μπορείς να εμφυσήσεις στα παιδιά μέσα από την εκπαίδευση θα γίνει ένας καλύτερος δρόμος για τη ζωή .Εγώ κρίνω λίγο αυστηρά τον εαυτόν μου αλλά ξέφευγα σε άκριτους διδακτισμούς προσπαθώντας να τους παρασύρω προς τα εκεί να τους εμφυσήσω παιδιά σχολείο πάμε γιατί είμωνα και εγώ λίγο ανώριμος ως έφηβος και άρρησα να το συνειδητοποιήσω .Έφερα το παράδειγμα το δικό μου, πέρασα με τη δεύτερη λέγοντας παιδιά η ζωή μέσα από το σχολείο μπορεί να γίνει πολύ καλύτερη .Και έρευνες έχουν δείξει ότι οι προσδοκίες των εκπαιδευτικών παίζουν μεγαλύτερο ρόλο για την πρόοδο και την προκοπή των παιδιών.

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας. Εγώ ευχαριστώ και εύχομαι καλή επιτυχία στην έρευνά σας.

Συνέντευξη (Σ6)

Ε: Βρισκόμαστε σε ένα δημοτικό σχολείο για να κάνουμε συνέντευξη στον διευθυντή. Είναι στο πλαίσιο της εκπόνησης της διπλωματικής με θέμα «Ο ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας». Καλημέρα σας.

Καλημέρα σας.

1. Φύλο είναι : Άνδρας

2. Ηλικία παρακαλώ: 54 έτη

3.Μορφωτικό επίπεδο: Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος του πανεπιστημίου Πελοποννήσου της σχολής κοινωνικής και εκπαιδευτικής πολιτικής

4.Προϋπηρεσία: μήνες..... .Περίπου 30 χρόνια

5.Προϋπηρεσία σε ηγετική θέση ευθύνης : ...2.....χρόνιαμήνες

6.Διδασκόμενα μαθήματα: Γενικής Παιδείας

Ε: Πιστεύετε ότι ο σχολικός διευθυντής είναι απαραίτητα και σχολικός ηγέτης; Παρακαλώ εξηγήστε με παραδείγματα.

Σ6: *Ας ξεκινήσουμε πρώτα από το διευθυντή αν το πάρουμε στενά έτσι την έννοια αυτή διευθυντής είναι κάποιος που απλά διεκπεραιώνει κάποιες υποθέσεις, κι από την άλλη ο ηγέτης έχει κάποια άλλα χαρακτηριστικά. Είναι αυτός που οδηγεί, που δείχνει το δρόμο που καθοδηγεί που πολλές φορές συμβάλλει στο να διαμορφωθούν αντιλήψεις έτσι και να δημιουργηθεί ένα ρεύμα προς μία κατεύθυνση, που αυτή η κατεύθυνση δεν ξέρω τώρα αν είναι καλύτερη συνήθως προσπαθούμε να βελτιώσουμε τα πράγματα, οπότε πιστεύω πως ο διευθυντής δεν θα πρέπει να είναι διεκπεραιωτής απλά διευθυντής ,θα πρέπει να είναι ηγέτης. Θα πρέπει να δείχνει το δρόμο δηλαδή να οδηγεί.*

Ε: Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι βασικές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο «σχολικός ηγέτης»;

Σ6: *Οι δεξιότητες θα έλεγα ότι είναι αρκετές ,εκείνες που σίγουρα χρειάζονται είναι να μπορεί να έχει επικοινωνία με τους συναδέλφους, κατανόηση να δείχνει κατανόηση να μπορεί να συνεργάζεται μαζί τους για διάφορα ζητήματα, αλλά από την άλλη να έχει και την ευελιξία να δείχνει ευελιξία ως προς τον τρόπο εργασίας και στο δικό του και των συναδέλφων και σίγουρα να μπορεί να δείχνει το δρόμο ή να ζητήσει να γίνει κάτι και αυτό να μην προσκρούει σε συγκρούσεις και σε διάφορες έτσι αντιρρήσεις δηλαδή αυτό να γίνεται έτσι δημοκρατικά θα λέγαμε μέσα στο σχολείο χωρίς να υπάρχουν ότι ανέφερα πριν.*

Ε: Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίο ο σχολικός διευθυντής/ντρια να είναι και ηγέτης; Για ποιους λόγους;

Πιστεύω πως ναι ,για όσα είπα νωρίτερα βεβαίως.

Ε: Πως μπορεί ένας σχολικός διευθυντής /ντρια να διαμορφώσει τη σχολική κουλτούρα; Παρακαλώ δώστε παράδειγμα.

Σ6: *Ναι, νομίζω το βασικό που μπορεί να κάνει είναι να παρακινήσει τους συναδέλφους μέσω της παρακίνησης, έτσι και από εκεί και πέρα με το να εκμεταλλεύεται την οποιαδήποτε ευκαιρία υπάρχει, δείχνοντας το δρόμο πολλές φορές ,βοηθώντας ,αναλαμβάνοντας να στηρίζει τους συναδέλφους ,να τους καθοδηγήσει στα βήματά τους όταν θα βρεθούν ζητήματα ή όταν θα υπάρξουν δυνατότητες για να επιτευχθεί κάτι, να συμπαραστέκεται στους εκπαιδευτικούς, να είναι δίπλα τους ,να είναι αρωγός, να είναι βοηθός και να τους παρακινεί.*

Ε: Πόσο σημαντική θεωρείτε την συμπεριφορά των άλλων εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Σ6: Πολύ σημαντική....

Ε: Πως πιστεύετε ότι συμβάλλει η σχολική κουλτούρα στη λειτουργία του σχολείου; Παρακαλώ δώστε παραδείγματα.

Σ6: Σαφώς η σχολική κουλτούρα παίζει μεγάλο ρόλο είναι κάτι που θέλει βέβαια χρόνο για να εμπεδωθεί, να παγιωθεί και να υπάρξει να δημιουργηθεί μία καλή φήμη. Για το παράδειγμα του σχολείου δεν συμβαίνει από τη μια μέρα στην άλλη. Όταν όμως στην κουλτούρα του σχολείου ... η κουλτούρα μάλλον του σχολείου διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο που όλοι θα θελήσουν να την βελτιώσουν να την διατηρήσουν πρώτα πρώτα και να την βελτιώσουν μετά πιστεύω ότι συμβάλλει καθοριστικά είναι πολύ σημαντικό. Είναι σημαντικό να ακούγεται ότι ένα σχολείο κάνει πράγματα οργανώνει εκδηλώσεις ενδιαφέρεται δεν στέκεται μόνο στο εκπαιδευτικό του κομμάτι έτσι, και από εκεί και πέρα αναλαμβάνει δράσεις και κατά κάποιο τρόπο είναι ανοιχτό στην κοινωνία και αυτό είναι σημαντικό. Άρα λοιπόν πιστεύω πως όντως συμβάλλει πάρα πολύ μια καλή σχολική κουλτούρα. Χωρίς αυτό απαραίτητα να φαίνεται όμως στο θέμα το να κάνουνε πολλά για να φανούμε: Δεν το εννοώ με αυτό τον τρόπο έτσι. Θα μπορούσαν να γίνουν και λίγα πράγματα ουσιαστικά αυτό. Αλλά να υπάρχει μια τέτοια κουλτούρα ... μια διάθεση καλή από όλους να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις και να βελτιώνονται μέσα από τα όποια προβλήματα ή τις όποιες δυσκολίες προκύπτουν.

Δ) Παράγοντες που επηρεάζουν την υφιστάμενη σχολική κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας

Ε: Πόσο σημαντικό θεωρείτε ότι είναι να κατανοούν οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση του σχολείου τη συμβολή της αλλαγής της σχολικής κουλτούρας στην ποιότητα του διδακτικού έργου;

Νομίζω ότι αυτό από μόνο του είναι αποδεκτό ,δεν νομίζω ότι χρειάζεται εξήγηση. Είναι σημαντικό όταν υπάρχουν κάποια κακώς κείμενα κι όταν μιλάμε για αλλαγές να καταλάβουμε ότι αυτές θα πρέπει να υιοθετηθούν και πρέπει να προχωρήσουνε όταν υπάρχουνε ζητήματα. Δεν συζητάμε για αλλαγές που ντε και καλά πρέπει να γίνει μια αλλαγή για να λέμε ότι κάναμε αλλαγή έτσι. Συζητάω για περιπτώσεις που κάτι δεν πάει καλά, ας πούμε για παράδειγμα να αναφέρω βλέπουμε περιστατικά ενδοσχολικής βίας σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να επέμβουμε: Εκεί χρειάζεται να κάνουμε κάποιες αλλαγές κάτι πρέπει μέσα στο σχολείο να λειτουργήσει ,κάτι πρέπει όλοι οι συνάδελφοι, οι δάσκαλοι των τμημάτων ,οι εφημερεύοντες ,ο διευθυντής όλη η σχολική κοινότητα ο σύλλογος γονέων να δουλέψουν και να προσπαθήσουν να το βελτιώσουν. Οπότε πιστεύω απάντησα στο ερώτημά σας έτσι.

Ε: Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις επιδόσεις και τη συμπεριφορά των μαθητών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Κοιτάζτε να δείτε οι επιδόσεις είναι ,εδώ που τα λέμε είναι συνδεδεμένες και με άλλους εξωγενείς παράγοντες ,έξω από το σχολείο, οπότε δεν θα σταθώ κυρίως στις επιδόσεις .Αν και το να βελτιώνουμε αυτές τις επιδόσεις σίγουρα θα βοηθούσε ,θα βοηθούσε στη δημιουργία καλύτερης σχολικής κουλτούρας. Από εκεί και πέρα η συμπεριφορά είναι μεγάλο ζήτημα .Είναι ένα μεγάλο ζήτημα κι όταν η συμπεριφορά των μαθητών ενός

σχολείου δείχνει ότι έχουν γίνει κοινωνοί μιας κουλτούρας την οποία αυτό το σχολείο προωθεί, τότε νομίζω ότι πετυχαίνουμε πάμε καλά ,προχωράμε σε καλό δρόμο ,είμαστε σε καλό δρόμο.

Ε: Πόσο σημαντική θεωρείτε την κοινωνικοοικονομική κατάσταση των μαθητών και των οικογενειών τους στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Σ6: Πιστεύω ότι είναι αρκετά σημαντική ,πιστεύω ότι είναι αρκετά σημαντική γιατί έχουμε και παραδείγματα σχολείων που είναι σε υποβαθμισμένες περιοχές ,που η παραβατικότητα επικρατεί ,υπάρχει σε μεγάλο βαθμό οπότε νομίζω ότι παίζει πολύ μεγάλο ρόλο. Όπως και στην επίδοση που σας εξήγησα και νωρίτερα αλλά γενικότερα παίζει μεγάλο ρόλο.

Αυτές ήταν οι ερωτήσεις μας σας ευχαριστώ πολύ και σας εύχομαι καλή δύναμη στο έργο σας. Να' στε καλά κι εγώ ευχαριστώ και καλή συνέχεια.

Συνέντευξη (Σ7)

Ε: Χαίρεται, βρισκόμαστε σε ένα δημοτικό σχολείο για την εκπόνηση των ερωτήσεων της διπλωματικής εργασίας .

1. Φύλο είναι : Άνδρας

2. Ηλικία παρακαλώ: 57 έτη

3.Μορφωτικό επίπεδο: Έχω τελειώσει το διδασκαλείο.

4.Προϋπηρεσία: μήνες..... .Περίπου 33 χρόνια

5.Προϋπηρεσία σε ηγετική θέση ευθύνης : ...4.....χρόνιαμήνες

6.Διδασκόμενα μαθήματα: Γενικής Παιδείας ολοήμερο.

Ε: Πιστεύετε ότι ο σχολικός διευθυντής είναι απαραίτητα και σχολικός ηγέτης; Παρακαλώ εξηγήστε με παραδείγματα.

Σ7: Αν ο σχολικός διευθυντής είναι και ηγέτης. Αυτό και από την βιβλιογραφία η ηγεσία και η διεύθυνση πάει μαζί και ασκεί μία μορφή ηγεσίας και έχει αυτό το κύρος και στους συναδέλφους, δηλαδή τον αντιμετωπίζουν ή την αντιμετωπίζουν ως κάτι τέτοιο. Χρειάζεται καθημερινά να παίρνει και για τα καλά αλλά κυρίως για τα άσχημα. Αυτήν την ηγεσία και την ευθύνη που βαραίνει πάνω του ή πάνω της ανάλογα.

Ε: Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι βασικές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο «σχολικός ηγέτης»;

Σ7: Επικοινωνία ,επικοινωνία καταρχήν ,κατανόηση αποφασιστικότητα όχι με αξιολογική σειρά αν και το πρώτο το είπα όντως έτσι και μεγάλη δυνατότητα οργάνωσης και σχεδιασμού. Αυτό.

Ε: Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίο ο σχολικός διευθυντής/ντρια να είναι και ηγέτης; Για ποιους λόγους;

Σ7: *Ναι, τώρα εδώ μπερδεύομαι δεν ξέρω πως ορίζουμε την ηγεσία. Το σχολείο είναι ένα δημοκρατικό ως τώρα τουλάχιστον έχει ένα δημοκρατικό πλαίσιο λειτουργίας. Υπάρχει ο σύλλογος διδασκόντων, υπάρχει και η διεύθυνση που είναι μέρος του συλλόγου διδασκόντων και που ουσιαστικά είναι ως πούμε το εκτελεστικό όργανο των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων, εκεί υπάρχει ισορροπία, εάν η ισορροπία αυτή χαθεί ή μάλλον αρνητικά περισσότερο υπέρ της διεύθυνσης τότε σιγά σιγά κλονίζονται όλα. Άρα, όπως το βλέπω εγώ ο ρόλος του ηγέτη αποδίδεται με κάποιο τρόπο από τους συναδέλφους, δεν επιβάλλεται εάν κατάλαβα καλά την ερώτηση από πάνω. Πάντως έχει στοιχεία.*

Ε: **Πως μπορεί ένας σχολικός διευθυντής /ντρια να διαμορφώσει τη σχολική κουλτούρα; Παρακαλώ δώστε παράδειγμα.**

Σ7: *Μπορεί με πολλούς τρόπους, μπορεί ενισχύοντας και επιβραβεύοντας μία καλή πρακτική που βλέπει από κάποιον συνάδελφο. Μπορεί να βάλει και με τη θέση του και με τη στάση του στην πράξη ουσιαστικά όρια σε κακές καταστάσεις που μπορεί να συμβαίνουν στο σχολείο. Δηλαδή αυτό είναι η γραμμή, που από εδώ και πέρα δεν πάμε. Για παράδειγμα σε ένα θέμα που συμβαίνει με άσκηση βίας ή με μπούλινγκ στο σχολείο. Ο δάσκαλος μπορεί κάποια στιγμή η δασκάλα να είναι χαλαρή και να πει δεν βαριέσαι. Αν η θέση του διευθυντή είναι ότι αυτό δεν περνάει έτσι. Περνάει στο σχολείο και διαμορφώνει κουλτούρα. Δύο παραδείγματα έφερα απλά για να γίνει κατανοητό.*

Ε: **Πόσο σημαντική θεωρείτε την συμπεριφορά των άλλων εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας; Παρακαλώ εξηγήστε σύντομα.**

Σ7: *Τεράστια, τεράστια κι αυτό που έχω καταλάβει τόσα χρόνια και σαν εκπαιδευτικός και τώρα από αυτή τη θέση κάθε φορά που βρέθηκε είναι συγκοινωνούντα δοχεία και πρέπει να υπάρχουν πάντα οι διάυλοι καλής επικοινωνίας. Λίγο την ερώτηση ξανά..... Αυτό χιτίζεται από κοινού λοιπόν και σιγά σιγά γίνεται αποδεκτό από όλους. Αυτά τα πράγματα δεν γίνονται αποδεκτά από τη μια μέρα στην άλλη. Δηλαδή μέσα στο σχολείο υπάρχει πάντα μια κρίσιμη ομάδα η οποία τραβάει τα πράγματα μπροστά. Υπάρχουν και οι αντιστάσεις. Οι αντιστάσεις, όσο οι συνάδελφοι οι άλλοι είναι βοηθητικοί. Όσο παίρνουν από πάνω από τους άλλους τις αγχωγόνες αιτίες που προκαλούν αυτή την αντίδραση. Τους ενσωματώνουν και μετά αυτό γίνεται κουλτούρα στο σχολείο, γίνεται αντίληψη, γίνεται στάση δηλαδή σχεδόν πάντα συμβαίνει έτσι. Πρέπει να υπάρχει μία στάση, μία τάση, να υπάρχει μία κρίσιμη ομάδα η οποία το τρέχει και σιγά σιγά ακολουθούν και αυτοί οι οποίοι δεν ήταν πολύ διατεθειμένοι είτε από άγνοια, είτε επειδή έχουν συνηθίσει διαφορετικά για πολλούς λόγους αλλά ακολουθούν σιγά σιγά και γίνεται κουλτούρα.*

Το πιο σημαντικό για να τελειώσω με αυτό είναι το πώς το σώμα οι συνάδελφοι υιοθετούν, όχι το πώς περνιέται κάτι από πάνω. Εάν πάει να περαστεί κάτι από πάνω αποτυγχάνει. Αποτυγχάνει. Εάν οι συνάδελφοι δεν καταλάβουν και αυτό είναι γενικό, εάν δεν καταλάβουν το λόγο για τον οποίο γίνεται, εάν δεν πειστούν ότι πρέπει να γίνει αυτό για τη δικιά τους τη δουλειά, για το δικό τους το επίπεδο, για το δικό τους κύρος, για το καλό του σχολείου, για την ομαλή λειτουργία δεν πρόκειται να γίνει τίποτα. Θα υπάρχουν αντιστάσεις και θα υπάρχει αυτό που λέμε πάντα το κρυφό πρόγραμμα.

Κάποιος λέει κάντε αυτό και αυτό που γίνεται είναι κάτι άλλο εάν δεν υπάρχει κουλτούρα. Σε αυτό το σχολείο που είμαστε εδώ δεν είναι τυχαίο ότι έχουμε χρόνια να έχουμε μπούλινγκ περιστατικό. Γιατί διαμορφώθηκε, αυτό το είδα να χιτίζεται

διαμορφώθηκε μία τέτοια κουλτούρα με στάσεις, με συμπεριφορές των συναδέλφων ,των διευθυντών και τα λοιπά που το έκοψε: Γιατί αυτό μετά περνάει και στα παιδιά ότι αυτό δεν γίνεται αποδεκτό εδώ. Αλλά η κρίσιμη μάζα πάντα είναι οι συνάδελφοι .Αλλιώς δεν γίνεται.

Ε: Πως πιστεύετε ότι συμβάλλει η σχολική κουλτούρα στη λειτουργία του σχολείου; Παρακαλώ δώστε παραδείγματα.

Σ7:Καθοριστικά ,καθοριστικά είναι ο τρόπος που κρατάει ένα σχολείο συνεκτικό. Από τις ρουτίνες, από τη συμπεριφορά προς τους μαθητές να είναι κοινή ,από τις αξίες του ,από τη συμπεριφορά απέναντι στο εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου, που έχει σχέση με το σχολείο ,που είναι οι γονείς που είναι συνεργάτες που είναι διάφοροι. Είναι καθοριστική ,είναι σαν να λέμε η σφραγίδα, η ταυτότητα, φαίνεται και είναι διαφορετική από σχολείο σε σχολείο.

Ε: Πόσο σημαντικό θεωρείτε ότι είναι να κατανοούν οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση του σχολείου τη συμβολή της αλλαγής της σχολικής κουλτούρας στην ποιότητα του διδακτικού έργου;

Σ7:Νομίζω ότι το απάντησα ήδη είναι καθοριστικό, είναι καθοριστικό. Επειδή έχω διαβάσει και σχετικά αλλά αυτά που έχω διαβάσει στη μετεκπαίδευση που έκανα, τα είδα να γίνονται στην πράξη. Οι ανασχέσεις εάν κάποιος δεν έχει πειστεί είναι κρυφό πρόγραμμα, είναι τροχοπέδη.

Ε: Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις επιδόσεις και τη συμπεριφορά των μαθητών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Σ7:Τις επιδόσεις ,νομίζω ότι δεν έχουν να κάνουν τόσο ,με αυτό καθόλου σχεδόν δεν έχουν να κάνουν με αυτό. Εδώ πέρα εκτός από το γνωστικό κομμάτι ,υπάρχουν τα κομμάτια της συμπεριφοράς ,υπάρχουν δεξιότητες ,υπάρχουν στάσεις ,υπάρχουν αξίες, που μπορούμε να περάσουμε εκεί είναι. Στις συμπεριφορές εκεί είναι. Σχολική κουλτούρα είναι το πώς τα παιδιά υιοθετούν ένα κλίμα που βλέπουν στο σχολείο ,που έχει να κάνει με ένα σύστημα δομημένο με αρχές ,αξίες, τι κάνουμε ,τι δεν κάνουμε και όλα αυτά. Όταν φεύγουμε από εδώ και πάμε σε ένα θεατρικό χώρο και έχουμε μια εικόνα άλφα που αντιπροσωπεύει το σχολείο μας και για αυτό είναι υπεύθυνοι οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές αυτό είναι σχολική κουλτούρα. Αυτό είναι. Δεν έχει να κάνει με το μαθησιακό κομμάτι όμως.

Ε: Πόσο σημαντική θεωρείτε την κοινωνικοοικονομική κατάσταση των μαθητών και των οικογενειών τους στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Σ7:Παίζει ρόλο ,παίζει ρόλο όσο πιο χαμηλό είναι το κοινωνικό και το μορφωτικό επίπεδο υπάρχουν και προβλήματα και αυτό είναι εμφανές στην προσπάθεια (καλά για τα παιδιά τα αφήνω απέξω) και στην προσπάθεια των γονιών να συνεννοηθούν με το σχολείο προσπαθούν και δεν έχουν τους τρόπους και δεν μπορούν ,για τα παιδιά είναι πιο εύκολο. Τα παιδιά επειδή ζουν μέσα στο σχολικό χώρο ενστερνίζονται γενικά το κλίμα και την κουλτούρα που επικρατεί στο σχολείο, κι αυτό φαίνεται πολλές φορές κι όταν έρχονται παιδιά από άλλα σχολεία. Φέτος ας πούμε εμείς το έχουμε έντονο αυτό φαίνεται πολύ μεγάλη διαφορά. Έχουν έρθει δύο παιδιά που ανήκουν στα κοινωνικοοικονομικά στρώματα που λέμε χαμηλά και δύσκολα ,μετανάστες κτλ. Πόσο δυσκολία είχανε και έχουν να προσαρμοστούν ,την κατανοούν την καταλαβαίνουν ότι

είναι διαφορετικά ,ότι είναι διαφορετικά εδώ από εκεί που ήταν ή σε σχέση με το τι έκαναν και προσπαθούν να προσαρμοστούν ,αλλά προσπαθούν όμως, καταλαβαίνουν υπάρχει διαφοροποίηση ,καταλαβαίνουν ότι εδώ υπάρχει διαφορά. Παίζει ρόλο αυτό για τα παιδιά μας όμως είναι πιο εύκολο η προσαρμογή τους.

E: Βοηθητική ερώτηση: Τα παιδιά που ανήκουν στα υψηλά στρώματα ;Βλέπετε διαφορά;

Σ7: Όχι εκεί μπορεί να έχουμε άλλα προβλήματα. Μπορεί ας πούμε να έχουμε μία στάση που είναι και στην ευρύτερη κοινωνία ότι το σχολείο και όλα δουλεύουν για εμάς και δουλεύουν για μένα. Ένα πολύ εγωιστικό κομμάτι το οποίο είναι προβληματικό, είναι το ίδιο προβληματικό όσο προβληματικό είναι και το να έχει δυσκολία ένα παιδί γιατί αυτό είναι βασικά πάλι έχει δυσκολία στο να προσαρμοστεί στην σχολική στην κουλτούρα του σχολείου, απλά είναι διαφορετικοί λόγοι.

E: Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας .Σας εύχομαι καλή δύναμη στο έργο σας και ότι καλύτερο στο σχολείο σας.

Συνέντευξη (Σ8)

E: Καλησπέρα σας κύριε διευθυντά .Βρισκόμαστε σε ένα δημοτικό σχολείο για την εκπόνηση της μεταπτυχιακής εργασίας. Οι ερωτήσεις της συνέντευξης είναι οι παρακάτω.

1. Φύλο είναι : Άνδρας
2. Ηλικία παρακαλώ: 58 έτη
- 3.Μορφωτικό επίπεδο: Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος στην εκπαίδευση.
- 4.Προϋπηρεσία: μήνες..... .Περίπου 33 χρόνια
- 5.Προϋπηρεσία σε ηγετική θέση ευθύνης : ...14.....χρόνιαμήνες
- 6.Διδασκόμενα μαθήματα: Γενικής Παιδείας

E: Πιστεύετε ότι ο σχολικός διευθυντής είναι απαραίτητα και σχολικός ηγέτης; Παρακαλώ εξηγήστε με παραδείγματα.

Σ8: *Ναι θεωρητικά πρέπει να είναι και είναι στην πραγματικότητα γιατί σίγουρα με τον τρόπο του, πρέπει να εμπνέει τους συναδέλφους, έτσι ώστε να μπορούν να ακολουθούν κάποια πρότυπα που θέτουν από κοινού μέσα στο σχολείο και να μπορούν έτσι να οργανώνουν την εργασία τους και τον τρόπο που θα φέρονται στους μαθητές, το κλίμα που θα δημιουργήσουν μέσα στο σχολείο οπότε και χρειάζεται να εμπνέει με κάποιο τρόπο για όλα αυτά τα παραπάνω που ανέφερα.*

E: Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι βασικές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο «σχολικός ηγέτης»;

Σ8: *Ωραία, οργάνωση ,έλεγχος των αποτελεσμάτων, ανατροφοδότηση σε περίπτωση που πρέπει να ξαναδούνε τι δεν πήγε καλά και τα λοιπά και σίγουρα παρακίνηση προς τους συναδέλφους για να μπορούν να εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις.*

E: Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίο ο σχολικός διευθυντής/ντρια να είναι και ηγέτης; Για ποιους λόγους;

Σ8: *Ναι πρέπει να είναι γιατί μόνο έτσι καταφέρνει να πείσει τους συναδέλφους να συμμετέχουν και να μπορούν ,να προγραμματίζουν, να φτιάχνουν ,να δημιουργούν ένα κοινό όραμα στο σχολείο.*

E: Πως μπορεί ένας σχολικός διευθυντής /ντρια να διαμορφώσει τη σχολική κουλτούρα; Παρακαλώ δώστε παράδειγμα.

Σ8: *Πρώτα απ' όλα με το δικό του παράδειγμα και σιγά σιγά αυτό δημιουργεί μία τάση και συναδέλφους να ακολουθήσουν κάποια ζητήματα που σίγουρα θα πρέπει να δούνε πως θα τα διαχειριστούν.*

E: Πόσο σημαντική θεωρείτε την συμπεριφορά των άλλων εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας; Παρακαλώ εξηγήστε σύντομα.

Σ8: *Είναι σημαντική γιατί σίγουρα κάθε εκπαιδευτικός έχει τις δικές του απόψεις ,τις δικές του στάσεις για το πώς πρέπει να λειτουργεί το σχολείο. Οπότε όλα αυτά επηρεάζουν γενικότερα τη λειτουργία του σχολείου. Πρέπει λοιπόν να μπορεί γενικά και ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί σε συνεργασία να συνδιαμορφώνουν , να συνθέτουν τις απόψεις ,να αλλάζουν πρότυπα ή ιδεοληψίες που ενδεχομένως προκαταλήψεις που υπάρχουν και να δημιουργούν ένα κλίμα αποδοχής για όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας.*

E: Πως πιστεύετε ότι συμβάλλει η σχολική κουλτούρα στη λειτουργία του σχολείου; Παρακαλώ δώστε παραδείγματα.

Σ8: *Όταν λέμε σχολική κουλτούρα εννοούμε συνολικά το πώς σκέφτεται ο άλλος ο εκπαιδευτικός, βασικά όλα τα μέλη του σχολείου πως λειτουργούν. Νομίζω οι πεποιθήσεις οι αξίες του σχολείου ... Σαφώς όταν στο σχολείο υπάρχουν πεποιθήσεις και μία κουλτούρα αποδοχής ένταξης ενσωμάτωσης συμπερίληψης όλων αυτών των προτύπων για όλους τους μαθητές αυτό σίγουρα δημιουργεί ένα καλό κλίμα και μία ευφορία γενικότερα στη λειτουργία του σχολείου ,αλλιώς, αν υπάρχουν εντάσεις από το γεγονός ότι δεν αποδεχόμαστε παιδιά ή γενικότερα δεν τα εντάσσουν μέσα στην εκπαιδευτική διαδικασία σίγουρα αυτό δημιουργεί συγκρούσεις και δυσχεραίνει τη λειτουργία του σχολείου.*

E: Πόσο σημαντικό θεωρείτε ότι είναι να κατανοούν οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση του σχολείου τη συμβολή της αλλαγής της σχολικής κουλτούρας στην ποιότητα του διδακτικού έργου;

Σ8: *Σαφώς είναι σημαντικό αν έχεις μία κουλτούρα αποδοχής και συμπερίληψης σαφώς και αυτό θα αντανακλά στο διδακτικό έργο των εκπαιδευτικών γιατί βασισμένοι πάνω σε αυτά θα σκύβουν πολύ περισσότερο πάνω στα προβλήματα των μαθητών εξατομικεύοντας ή διαφοροποιώντας γενικότερα τη διδασκαλία.*

E: Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις επιδόσεις και τη συμπεριφορά των μαθητών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Σ8: *Και αυτό είναι σημαντικό αρκετά σημαντικό σίγουρα ένας μαθητής ο οποίος δεν έχει καλές επιδόσεις ή γενικότερα δεν υποστηρίζεται από τους εκπαιδευτικούς στο να*

βελτιώνει τις επιδόσεις του, απογοητεύεται, αποκαρδιώνεται με αποτέλεσμα να δημιουργεί γενικότερα ένα κλίμα που δεν είναι αποδεκτός. Προκαλεί εντάσεις διαφωνίες, φιλονικίες με άλλους συμμαθητές.

Ε: Πόσο σημαντική θεωρείτε την κοινωνικοοικονομική κατάσταση των μαθητών και των οικογενειών τους στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Σ8: Είναι σημαντικός παράγοντας γιατί σίγουρα σε τι κοινωνικοοικονομική κατάσταση βρίσκονται οι γονείς επηρεάζει και τον τρόπο που σκέφτονται για την πρόοδο του παιδιού τους, για το σχολείο γενικότερα και αυτό αν οι γονείς δεν έχουν προσδοκίες για τα παιδιά τους, σίγουρα δεν υποστηρίζουν τη μαθησιακή διαδικασία. Είτε δεν έχουν την επικοινωνία που πρέπει με το σχολείο έτσι ώστε να βοηθήσουν το παιδί τους και το σχολικό περιβάλλον γενικότερα.

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

Συνέντευξη (Σ9)

Ε: Βρισκόμαστε σε ένα δημοτικό σχολείο για την εκπόνηση των ερωτήσεων της διπλωματικής. Είμαστε εδώ με την κυρία διευθύντρια να κάνουμε τις ερωτήσεις της συνέντευξης.

1. Φύλο είναι : Γυναίκα
2. Ηλικία παρακαλώ: 57 έτη
- 3.Μορφωτικό επίπεδο: Κάτοχος μεταπτυχιακού στην εκπαίδευση και δεύτερο πτυχίο στην εκπαιδευτική πολιτική.
- 4.Προϋπηρεσία: μήνες..... .Περίπου 37 χρόνια
- 5.Προϋπηρεσία σε ηγετική θέση ευθύνης : ...14.....χρόνιαμήνες.
- 6.Διδασκόμενα μαθήματα: Γενικής Παιδείας .

Ε: Πιστεύετε ότι ο σχολικός διευθυντής είναι απαραίτητα και σχολικός ηγέτης; Παρακαλώ εξηγήστε με παραδείγματα.

Σ9: Εννοείται ότι είναι ο σχολικός διευθυντής σχολικός ηγέτης χωρίς αυτό δεν μπορεί κάποιος να διοικεί σαν να κάνει ένα management σε μια επιχείρηση.

Στην ουσία αυτό που πρέπει πρώτα είναι να εμπνέει τους ανθρώπους ο ίδιος. Αν δεν εμπνέονται οι άνθρωποι έτσι ώστε να προχωρήσει το σχολείο από το διευθυντή και να λειτουργεί ο ίδιος ως παράδειγμα, τότε δεν μπορεί το σχολείο να προχωρήσει μόνο με διεκπεραιωτικές επιταγές. Είναι πάρα πολύ σημαντικό για παράδειγμα, δεν μπορείς να λες στους εκπαιδευτικούς να ενθουσιάζονται με διάφορα προγράμματα που κάνουν και λοιπά καινοτόμα όταν ο ίδιος δεν εμπλέκεσαι με το παράδειγμα και δεν ενδυναμώνεις τους άλλους με το παράδειγμά σου και με τη βοήθεια που τους προσφέρεις.

Ε: Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι βασικές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο «σχολικός ηγέτης»;

Σ9: Καταρχάς πρέπει να είναι πάρα πολύ επικοινωνιακός με τους ανθρώπους ,η επικοινωνία πρέπει να ρέει ανάμεσα σε αυτόν ,να εξακτινώνεται σε όλο το σχολείο καθημερινά και πάντα. Δεν μπορεί να είναι χτισμένος μέσα στα κιτάπια του, γραφειοκρατικά δηλαδή περιορισμένος σε ένα ρόλο γραφειοκρατικό. Οπότε πρέπει να είναι συνεχώς σε επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας παιδιά ,γονείς ,εκπαιδευτικούς. Δεύτερον πρέπει να είναι ενθουσιώδεις ως άτομο, να τον προκαλούν τα δύσκολα γιατί αυτό εμπνέει και τους άλλους. Ένα άλλο πράγμα θα πρέπει να αγαπάει πάρα πολύ τη δουλειά του και αυτό να το μεταδίδει και να το βλέπουν και οι άλλοι. Δηλαδή να μην έρχεται στο σχολείο γιατί πρέπει να έρθει αλλά να έρχεται στο σχολείο γιατί του αρέσει, και το λέει η ψυχούλα του και κάθε δυσκολία να τη βλέπει ως πρόκληση. Αυτό είναι πάρα πολύ σημαντικό.

Σ9: Επίσης να του αρέσει πάρα πολύ να έχει ένα σχολείο ελκυστικό. Κάτι που δεν είναι υποχρεωτικό να είναι όσο αναφορά τα γραφειοκρατικά ένα σχολείο. Όμως είναι πάρα πολύ σημαντικό ο ίδιος να αγαπά πάρα πολύ τη δουλειά του και να κάνει τα πάντα με μεράκι. Αυτό είναι πάρα πολύ βασικό γιατί το καταλαβαίνουν όλοι και τα παιδιά και οι εκπαιδευτικοί και μεταδίδεται πολύ εύκολα από τον έναν στον άλλο. Ένα άλλο πράγμα πρέπει να είναι ευέλικτος όσο αναφορά τον τρόπο που θα λειτουργεί. Ανάλογα με τις καταστάσεις και τα άτομα και το χρόνο. Θα πρέπει να ξέρει πότε και που θα πρέπει να χρησιμοποιήσει το κάθε στυλ ηγεσίας που δεν μπορεί να είναι ένα κάθε φορά. Μπορεί να χρειαστεί κάποια φορά για παράδειγμα να μιλάει σε έναν πρωτοδιόριστο εκπαιδευτικό ο οποίος θέλει περισσότερο συμβουλευτικό στυλ. Κάπως σαν mentoring κι αλλιώς θα μιλάει σε έναν εκπαιδευτικό που είναι πάρα πολύ έμπειρος και πολύ ώριμος. Είναι πολύ σημαντικό αυτό να το καταλαβαίνει. Εννοείται ότι πρέπει να είναι δημοκρατικός ότι πρέπει να πιστεύει στη συλλογική δύναμη. Ότι ,ότι γίνεται στο σχολείο δεν είναι δικό του κατόρθωμα αλλά είναι μία συλλογική προσπάθεια την οποία ο ίδιος θα πρέπει να είναι πρώτος μεταξύ ίσων όμως. Δεν πρέπει να νιώθει και να διαδίδει ότι έχει μια χαρακτηριστική δύναμη και να το κάνει προκλητικά αυτό .Σίγουρα υπάρχει μια ιεραρχία.

Σ9: Αλλά αυτό που πρέπει να εισπράττουν οι συνάδελφοι εδώ και όλοι είναι ότι παίρνουμε συλλογικές αποφάσεις ακόμη και τα παιδιά στην τάξη. Δημοκρατία δηλαδή και στις τάξεις μέσα και στο σχολείο και να πιστεύει πολύ στη δύναμη του συλλόγου διδασκόντων και να ηγείται προς αυτή τη κατεύθυνση δηλαδή προς τη δημοκρατία ,στο σχολείο και στη διάθεση για συνεργασία ,βασικά και να δένει ανθρώπους μέσα στο σχολείο ,να δημιουργεί σχέσεις δηλαδή όταν υπάρχει κάποιο πρόβλημα για παράδειγμα ξέρει τον κατάλληλο άνθρωπο να διασυνδέσει τους ανθρώπους εκεί που πρέπει, έτσι ώστε να μπορούν να βοηθηθούν μέσα από τη συλλογική δύναμη. Δηλαδή να μπορεί να αξιοποιεί τη συλλογική δύναμη και γνώση .Σε καμία περίπτωση όσο καλός και προσοντούχος να είναι ο διευθυντής δεν υπάρχει περίπτωση να τα ξέρει όλα ,οπότε αν δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει των συναδέλφων του τη δύναμη και τη γνώση έχει χάσει πάρα πολύ από τη δυναμική τη συλλογική σκέψη του σχολείου. Επίσης πρέπει να είναι εξωστρεφής πέρα από τη σχολική κοινότητα με την κοινότητα την ευρύτερη του δήμου και παραπέρα και προς τη χώρα μας εθνικά και σε διεθνές επίπεδο ακόμη. Να μπορεί δηλαδή να βλέπει το σχολείο ότι δεν είναι μέσα στους τοίχους. Υπάρχει και έξω από το σχολείο και πρέπει η ζωή να συνδεθεί όλων και με το έξω και να γίνονται ορατά τα ίχνη του σχολείου και προς τα έξω.

Ε: Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίο ο σχολικός διευθυντής/ντρια να είναι και ηγέτης; Για ποιους λόγους;

Σ9: *Εννοείται, θα πρέπει να είναι ηγέτης. Αν είναι μόνο ένας ιεραρχικός διευθυντής με την έννοια που ξέραμε παλιά τους διευθυντές δηλαδή ένα γραφειοκράτη που ασχολείται συνεχώς με το γραφειοκρατικά του και δεν ασχολείται με όλα τα άλλα πράγματα που είπαμε, επικοινωνία, συνεργασία, καινοτομία, πρωτοποριακά πράγματα στο σχολείο, ελκυστικότητα, αν δεν εμπνέει τους συναδέλφους για όλα αυτά που κάνουν την ουσία του σχολείου, στην ουσία τότε θα είναι ένα απρόσωπο σχολείο κι ένα σχολείο που δεν θα είναι και κανένας ευχαριστημένος θα νιώθουν όλοι βαρετά. Ο ίδιος και οι συνάδελφοι οι εκπαιδευτικοί και οι γονείς και τα παιδιά οπότε αυτό εμβάλλεται μόνο μέσα από το ηγετικό προφίλ του διευθυντή. Θα μπορεί να είναι τυπικά εντάξει να στέλνει όλα τα χαρτιά στη διεύθυνση, να στέλνει όλα τα χαρτιά που πρέπει να γίνουν αλλά δεν θα υπάρχει ουσία και πνοή μέσα στο σχολείο. Στην ουσία δεν θα διαχέει μια κουλτούρα στο σχολείο που έχει να κάνει με την ουσία του σχολείου, αν είναι μόνο διευθυντής οπότε θα χρειάζεται οπωσδήποτε να είναι ηγέτης να εμπνέει τους ανθρώπους και να φτιάχνει ένα σχολείο που θα θέλουν όλοι να είναι εκεί.*

Ε: Πως μπορεί ένας σχολικός διευθυντής /ντρια να διαμορφώσει τη σχολική κουλτούρα; Παρακαλώ δώστε παράδειγμα.

Σ9: *Όπως είπα και πριν καταρχάς δεν πρέπει να τρέφει αυταπάτες για να μην απογοητεύεται ότι αυτό μπορεί να γίνει αμέσως. Αυτό θέλει πάρα πολύ καιρό.... Σίγουρα θέλει αυταρχικό τρόπο αλλά θέλει πειθώ. Με την πειθώ και η πειθώ είναι μέσα από το παράδειγμά σου, μέσα από τον ενθουσιασμό σου, μέσα από τη βοήθεια και την υποστήριξη των εκπαιδευτικών, γιατί αν οι εκπαιδευτικοί κι ένας διευθυντής έλεγε κάντε το κι αυτός είναι αλλού για αλλού και είναι εκτός από όλα αυτά και τα λέει μόνο να τα κάνουν οι άλλοι δεν μεταδίδει κουλτούρα έτσι.*

Σ9: *Άρα είναι πάρα πολύ σημαντικό το δικό του παράδειγμα, η ευελιξία του. Σίγουρα θα υπάρχουν και άνθρωποι που δεν θα θέλουν να κάνουν όλα αυτά, που ονειρεύεται ο διευθυντής αλλά θα πρέπει να δημιουργήσει ένα συλλογικό όραμα, δηλαδή να μην φέρει το δικό του όραμα μέσα στο σχολείο μόνο. Θα πρέπει να δημιουργήσει ένα όραμα που θα το ενστερνίζονται όλοι, που θα το έχουν φτιάξει όλοι και θα το υλοποιούν όλοι. Αυτό είναι πάρα πολύ σημαντικό δηλαδή να ξέρουν που θέλει να πάει το σχολείο όλοι και τι αξίζει και τι δεν αξίζει και να το έχουν καταλάβει όλοι αυτό. Να το έχει μεταφέρει σε όλους αυτό. Γιατί δεν επιβάλλεται το όραμα του διευθυντή μόνο. Ο ίδιος έχει όραμα σίγουρα, έχει όραμα.*

Σ9: *Το θέμα είναι να ρωτήσει και τους άλλους και να προσαρμοστεί και το δικό του όραμα και στις υπάρχουσες συνθήκες δεν μπορεί να είναι ουτοπικός ούτε να ζητά πράγματα τόσο μεγάλα κι επίβουλα σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς που έχει. Έτσι ώστε να απογοητεύει τους εκπαιδευτικούς και να νιώθουν τελείως άχρηστοι. Θα πρέπει να πηγαίνει βήμα-βήμα αν ας πούμε βρει ένα σχολείο που οι εκπαιδευτικοί είναι πιο παραδοσιακοί 'ο παλιός δάσκαλος' που ξέρουμε από τους δικούς μας δασκάλους εκεί δεν ζητάει να κάνουμε Erasmus θα πάει βήμα-βήμα να πείσει τους ανθρώπους, καταρχάς να τους κάνει να νιώσουν καλά, να υπάρχουν καλές σχέσεις και να χτίζει και τις σχέσεις κι όταν βλέπει και σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων του που δεν είναι καλές. Εκεί πρέπει να το δουλέψει πάρα πολύ, είναι πολύ βασικό πράγμα να δουλέψει με τις σχέσεις.*

Ε: Πόσο σημαντική θεωρείτε την συμπεριφορά των άλλων εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας; Παρακαλώ εξηγήστε σύντομα.

Σ9:Είναι πάρα πολύ σημαντική γιατί όπως είπα και πριν την κουλτούρα δεν τη διαμορφώνει μόνος του ο διευθυντής. Είναι πάρα πολύ σημαντικό να δει και να καταλάβει πως ,τι στυλ, εκπαιδευτικό στυλ έχουν και οι άλλοι εκπαιδευτικοί του σχολείου. Αν ας πούμε για παράδειγμα βρεθεί σε ένα περιβάλλον που όλοι είναι έτσι παραδοσιακοί ή πολύ συντηρητικό σχολείο ,παραδοσιακό σχολείο με την έννοια ότι κάνω τα άκρως απαραίτητα ή κάνω αυτά που έκαναν οι δάσκαλοί μας παλιά και λοιπά, σίγουρα αυτό δεν είναι πάρα πολύ βοηθητικό για να αλλάξει γρήγορα η σχολική κουλτούρα. Θα πρέπει λοιπόν να πάει βήμα-βήμα σίγουρα την επηρεάζει ότι και να είναι ο διευθυντής .Μία τέτοια κατάσταση από τους εκπαιδευτικούς σίγουρα επηρεάζει και πάει την κουλτούρα πιο γρήγορα.

Σ9:Όμως πιστεύω ότι αν υπάρχει μία μαγιά και αν ο διευθυντής βρει έστω κι έναν συνάδελφο τον οποίο θα επιβραβεύσει, θα βοηθήσει και θα προωθήσει και θα αναδεικνύει στους άλλους συναδέλφους του και στα παιδιά και στην κοινότητα ,σιγά σιγά αυτή η μαγιά θα φέρει κι άλλους δίπλα ,κι άλλους δίπλα κι άλλους δίπλα απλά θα πάει πολύ πιο αργά να υλοποιήσει ένα πιο πρωτοποριακό όραμα αν έχει. Οπότε είναι όντως πάρα πολύ σημαντικό και θα πρέπει να ληφθεί πολύ σοβαρά υπόψιν από το διευθυντή που βρίσκονται οι εκπαιδευτικοί και τι θέλουν κι αυτοί για το σχολείο δεν μπορεί να το αγνοήσει .Δεν μπορεί να λειτουργήσει δηλαδή εγωιστικά και πρέπει να ξέρει και τις δυνάμεις και τις δυνατότητες του καθένα. Όμως στο μυαλό του θα έχει ότι εμπιστεύομαι τους ανθρώπους κι ότι οι άνθρωποι έχουν δυνάμεις και έχω ένα μεγάλο μερίδιο ευθύνης να τις αναδειξώ.

Ε:Πως πιστεύετε ότι συμβάλλει η σχολική κουλτούρα στη λειτουργία του σχολείου; Παρακαλώ δώστε παραδείγματα.

Σ9:Δίνει κατεύθυνση η σχολική κουλτούρα στη λειτουργία του σχολείου, για παράδειγμα δίνει και τρόπο λειτουργίας βασικά και δίνει και ανάλογα αποτελέσματα. Εάν έχω μία συνεργατική κουλτούρα στο σχολείο οι σύλλογοι διδασκόντων θα είναι πιο συχνοί δεν θα είναι μια φορά τυπικά ,έτσι θα αλλάξει ολόκληρη η λειτουργία του σχολείου. Θα έχουμε κάθε δέκα μέρες ένα σύλλογο διδασκόντων για παράδειγμα, όπου θα τίθενται τα ζητήματα θα μπορούν οι εκπαιδευτικοί ελεύθερα να μιλούν και να θέτουν τα ζητήματα του σχολείου ,τα συν τα κατά ,τα προβλήματα κτλ. και όλοι μαζί να παίρνουν αποφάσεις. Εάν δεν υπάρχει συνεργατική κουλτούρα θα αποφασίζει ο διευθυντής μπορεί και αυταρχικά, αν δεν έχει δώσει αξία σε αυτό δεν υπάρχει αξία αυτή στο σχολείο και δεν θα μιλάει και κανένας κιόλας.

Σ9:Ενώ μία τέτοια κουλτούρα σχολείου συνεργατική για παράδειγμα θα απέτρεπε κι έναν αυταρχικό διευθυντή το να παίρνει αποφάσεις μόνος του. Εξαρτάται πάρα πολύ από την κουλτούρα εδώ, πως θα λειτουργήσει το σχολείο. Βέβαια μακροπρόθεσμα αυτή η κουλτούρα θα αλλάξει από εκεί που είναι ανάλογα με το διευθυντή που θα 'ρθει είτε προς πιο συνεργατικό είτε προς το λιγότερο συνεργατικό ,ανάλογα τι περιθώρια αφήνει και ο διευθυντής .Αυτό σιγά σιγά διαμορφώνεται και επηρεάζει. Αλλά έχει και μεγάλη σημασία οι συνάδελφοι το πώς είναι δυνατότητες διεύρυνσης της λειτουργίας του σχολείου σύμφωνα με το ρόλο του διευθυντή. Σίγουρα πάει πιο αργά ή πιο

Σ9:Όπως επίσης αν είναι εξωστρεφές ένα σχολείο αν υπάρχει η αξία της εξωστρέφειας στην κουλτούρα του σχολείου θα δούμε ένα σχολείο το οποίο έχει ζωννή μέσα κίνηση,

τα παιδιά έχουν ενδιαφέρον για να κάνουν πράγματα, αν δουλεύει ομαδοσυνεργατικά ή βιωματικά ή δουλεύει αυθεντικά ως μάθηση τα παιδιά θα είναι πιο ευτυχισμένα στο σχολείο γιατί θα κάνουν πράγματα. Βρίσκουν πράγματα να κάνουν θα χαίρονται ,θα κάνουν μια ωραία γιορτή ,θα πάρουν σε ένα πρόγραμμα ,θα έχουν χαρά γιατί βλέπουν μια πολύ ωραία τάξη γιατί και αυτά τα διαμορφώνουν ,αλλιώς θα βρίσκεις τάξεις απρόσωπες άδειες και αυτό διαμορφώνει και τα ίδια τα παιδιά και τη διάθεσή τους την ίδια απέναντι στη μάθηση .Οπότε είναι πάρα πολύ σημαντικό αυτό, το τι κουλτούρα έχει το σχολείο και τον τρόπο που δουλεύει και στους γονείς βέβαια δηλαδή αν οι γονείς εισπράττουν ότι το σχολείο τους έχει απέναντι τότε θα έχει το σχολείο πάρα πολλά προβλήματα, γιατί οι γονείς θα νιώθουν στην απέναντι όχθη δεν θα νιώθουν συνοδοιπόροι με τους εκπαιδευτικούς. Αν έχουν μια κουλτούρα εμπλοκής γονεικής εμπλοκής στο σχολείο κι αυτοί θα βοηθήσουν περισσότερο το σχολείο και θα είναι και φιλικές οι σχέσεις και θα πηγαίνει και καλύτερα το σχολείο και θα έχουν και τη βοήθεια των γονέων .Άρα είναι πάρα πολύ σημαντικό τι αποπνέει το σχολείο για να λειτουργήσει ανάλογα και αυτό είναι κουλτούρα ,το οποίο όμως δυστυχώς δεν μπορεί να έρθει ένας διευθυντής και να βάλει μια κουλτούρα ,πάρα πολύ αργά.

Σ9:Εγώ εδώ είμαι το 2011 και πάλι αισθάνομαι ότι έχουμε πολλά πράγματα να κάνουμε αλλά σίγουρα σε σχέση με το 2011 οι συνάδελφοί μου θεωρούσαν ότι δεν θέλανε να κάνουν συλλόγους διδασκόντων το θεωρούσαν ένα βαρετό πράγμα, τώρα ας πούμε το νιώθω ότι νιώθουν καλά με αυτό γιατί θα εκτεθούν τα ζητήματα και όλοι έχουν να πουν κάτι. Οπότε είναι πολύ σημαντικό αυτό. Αυτό και άλλα πολλά παραδείγματα θα μπορούσαμε να πούμε για το πώς αλλάζει τη λειτουργία του σχολείου και οι γονείς και στο μάθημα μέσα και οι εκπαιδευτικοί και η κοινότητα. Έχει ένα σχολείο που το βλέπει και το αισθάνεται και το ακούει και βλέπει τα πατήματά του για παράδειγμα τώρα στο δάσος έχουμε υιοθετήσει κάποια δεντράκια και τα έχουμε εκεί ,έγινε από το σχολείο και το βλέπει και ο κόσμος αυτό.

Σ9:Η βλέπει μέσα από το ιστολόγιο του σχολείου διάφορα πράγματα που ανεβάζουν οι δάσκαλοι που κάνουν δουλειές και το βλέπουν γονείς αυτά .Θέλω να πω αν είχε ένα παράθυρο ανοιχτό ,είναι εξωστρεφές το σχολείο έχει την αξία αυτή στη κουλτούρα του ,οπότε υπάρχει άλλη σχέση και με τους γονείς και με τα παιδιά.

Ε: Πόσο σημαντικό θεωρείτε ότι είναι να κατανοούν οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση του σχολείου τη συμβολή της αλλαγής της σχολικής κουλτούρας στην ποιότητα του διδακτικού έργου;

Σ9:Νομίζω ότι αυτό ,όλοι το καταλαβαίνουν ,όλοι καταλαβαίνουν πόσο αλλάζει η κουλτούρα το ξέρουν όλοι ,όλοι καταλαβαίνουν το διαφορετικό και τα σχολεία που μπαίνουν μέσα ακόμη κι ένας άνθρωπος που δεν είναι τόσο συνειδητοποιημένος με αυτό και δεν ξέρει κάποια θεωρητικά πράγματα ,όλοι αν μπόυνε σε ένα σχολείο μέσα καταλαβαίνουν ότι εδώ υπάρχει ένας αέρας διαφορετικός ή άλλος ή ένας αέρας Α,Β,Γ.

Σ9:Τώρα αν καταλαβαίνουν την ανάγκη αλλαγής της κουλτούρας αυτό είναι λίγο δύσκολο. Δύσκολα αλλάζουμε σε πράγματα νέα κυρίως και αυτό οφείλεται σίγουρα στο ότι είναι πάρα πολύ φορτωμένοι οι εκπαιδευτικοί, πάρα πολλά πράγματα πολλά δεν θα έπρεπε να είναι καν στις αρμοδιότητές τους όπως το να ανοίγουν να κλείνουν τις πόρτες ή το να κάνουν γραμματειακά πράγματα ,γραμματειακή υποστήριξη ενώ θα μπορούσαν να ασχοληθούν απερίσπαστα με το εκπαιδευτικό τους έργο. Οπότε αυτό τους αποθαρρύνει και η κούραση γενικότερα το ότι είναι πάρα πολύ απαιτητικό το επάγγελμα του εκπαιδευτικού .Παίρνουν τη δουλειά τους και στο σχολείο .Οπότε ξέρουν ότι η

αλλαγή μιας κουλτούρας ,να αλλάζουμε την κουλτούρα μας σημαίνει έξτρα δουλειά για εμάς. Γιατί αλλάζει το σχολείο αυτό όμως πολλές φορές δεν υπάρχει περιθώριο να γίνει ,γιατί έχουν εξαντληθεί ως άνθρωποι γιατί είναι πολύ απαιτητικό το επάγγελμα του εκπαιδευτικού. Εκεί θέλει πάρα πολύ προσπάθεια από το διευθυντή και πολύ υποστήριξη κυρίως ,όχι μόνο να τους λέει. Δηλαδή να αναλαμβάνει ο ίδιος πράγματα ας πούμε κάναμε το εργαστήριο δεξιοτήτων φέτος για παράδειγμα .Ήταν ένα καινούργια πράγμα ,τους λέω παιδιά θα πάρω κι εγώ εργαστήριο δεξιοτήτων να το δουλέψουμε μαζί να δω τι είναι για να μπορέσω να βοηθήσω. Κι όντως έτσι έγινε. Κι αλλάζανε πολλά πράγματα και τα παιδιά τους αρέσει το εργαστήριο δεξιοτήτων γιατί μαζευτήκαμε εδώ ανταλλάξαμε απόψεις κι έγινε κάτι διαφορετικό. Εάν ας πούμε δεν είχαμε αυτή τη διάθεση να το αλλάζουμε δεν θα γινότανε κάτι .Είναι πολύ σημαντικό ότι η κουλτούρα αλλάζει και τον τρόπο που λειτουργεί ένα σχολείο.

Σ9:Αλλά πρέπει να είναι διαθέσιμος και ο διευθυντής να μπει πρωτοπόρος σε αυτό είναι και να αξιοποιήσει και αυτούς που έχουν αυτή τη θερμότητα να πω, έτσι ώστε να τους παρασύρει και τους άλλους και παράλληλα να αγωνίζεται ο διευθυντής και να επικοινωνεί και στο υπουργείο και στις υπηρεσίες να απαλύνουν τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς από έργα που τους επιβαρύνουν έτσι ώστε απερίσπαστοι να θέλουν να ασχοληθούν με το εκπαιδευτικό έργο και να προάγουν την κουλτούρα του σχολείου προς το καλύτερο. Κι ο άνθρωπος είναι πεπερασμένος σε ενέργεια έτσι .Πόσο; Νιώθουν *burned out* οπότε δεν είναι εύκολο να θέλουν την αλλαγή ακόμα και ως άνθρωποι μπορεί να το λέει η ψυχούλα τους κάποιες φορές ,λες δεν αντέχω άλλο είναι πάρα πολλά .Ειδικά τώρα με τον κορονοϊό έχει έρθει τόσος φόρτος πέρα από το ψυχολογικό, το ότι δουλεύουμε με τις μάσκες ,το ότι πρέπει να ασχοληθούμε με το ποιος είναι κολλημένος, ποιος δεν έχει, να κάνουμε τα πρωτόκολλα όλο αυτό δεν μας κάνει θετικούς να θέλουμε να αλλάζουμε την κουλτούρα, στο να κάνουμε κάτι πρωτοποριακό και να κάνουμε κάτι πιο πέρα γιατί δεν έχουμε άλλη μέριμνα πια. Άρα έχει να κάνει πάρα πολύ με το *status* του δασκάλου ως επάγγελμα δηλαδή να είναι ένα επάγγελμα που να προωθεί τον επαγγελματισμό του δασκάλου κι όχι να τον έχει φύλακα ,γραμματέα ακόμη και τους καθαριστές κάνουμε εδώ πέρα όταν δεν υπάρχει καθαρίστρια έτσι.

Σ9:Θέλω να πω ότι δεν μας αρέσει να αλλάζουμε την κουλτούρα όχι γιατί δεν θέλουμε οι εκπαιδευτικοί τις περισσότερες φορές σίγουρα υπάρχουν άνθρωποι που δεν θέλουν να ασχοληθούν γιατί έτσι έχουν βιώσει ένα στυλ ,αλλά το να αλλάζουμε την κουλτούρα βλέπω μια δυσκολία ακόμα και στον εαυτόν μου γιατί δεν αντέχουμε άλλο πια.

Σ9:Εγώ θέλω κι άλλα να αλλάξω ,θέλω συνεχώς να αλλάζουμε και να δοκιμάζουμε καινούργια πράγματα αλλά κάποιες στιγμές κι εγώ ως άνθρωπος δεν αντέχω άλλο, γιατί δεν πάει άλλο. Είμαι τυχερή που βρήκα μία υποδιευθύντρια με βοηθάει πάρα πολύ γραμματειακά. Οπότε τολμώ και το παραπέρα, τολμώ αυτή την αλλαγή. Αν δεν είχα αυτή την υποστήριξη από την υποδιευθύντριά μου ή αν είχαμε κι έναν γραμματέα θα ήτανε ακόμη καλύτερα. Το ίδιο και οι εκπαιδευτικοί έχουν πάρα πολλά να κάνουν και στο σπίτι τους το απόγευμα δουλεύουν πάλι.

Οπότε πόσο πια; Όλα αυτά συμβαίνουν στους εκπαιδευτικούς ενώ οι εξελίξεις είναι ραγδαίες. Άρα από πού θα πρέπει από κάπου να ελαφρώσουμε να ψάξει το πλαίσιο γενικά και το νομοθετικό οι αρμοδιότητες των εκπαιδευτικών σε κάποια πράγματα. Λιγότερη γραφειοκρατία και λιγότερο διοικητικό έργο έτσι ώστε να μπορούν να προλαβαίνουν αυτές τις αλλαγές οι οποίες είναι ανεξέλεγκτες πια. Οπότε για να πούμε ότι είμαστε θετικοί στο να αλλάζουμε πρέπει συνεχώς να τις ακολουθούμε και να μην

μπορούμε να τις προλαβαίνουμε τις εξελίξεις, να τις ακολουθούμε τουλάχιστον. Όμως με τις συνθήκες που είναι τώρα έχουμε πεπερασμένα όρια είμαστε άνθρωποι. Όμως θέλουμε και σε μερικούς το λέει η καρδούλα τους και με συγκινούν πολύ κάποιιοι συνάδελφοι, που το λέει η καρδούλα τους και μέσα σε αυτή τη δυσκολία μπορεί να είμαστε όλοι εξουθενωμένοι βλέπω αυτή τη σπίθα μερικές φορές να ξανανάβει και εκεί παίρνω κουράγιο.

Σ9: Όμως πρέπει και η πολιτεία να δώσει καταρχάς ένα βιοτικό, κοινωνικό, μορφωτικό status στους εκπαιδευτικούς σήμερα. Είναι πολύ χαμηλά, οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν χρήματα ούτε να πληρώσουν τα απαραίτητα οι αναπληρωτές δε τους θρέφουν οι γονείς τους. Αλλιώς δεν αναλαμβάνουν υπηρεσία, λοιπόν επομένως με έναν εκπαιδευτικό πόσο κάτω και δεν μπορεί να εισπράξει πολιτισμικά αγαθά γιατί δεν το επιτρέπουν οι συνθήκες τις ζωής του, οι βιοτικές και οι οικονομικές. Πώς θα έχει τη δύναμη να αλλάξει την κουλτούρα και τις συνθήκες για να αλλάξει κουλτούρα; Δεν είναι μόνο θέλω αλλά μπορώ;

Ε: Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις επιδόσεις και τη συμπεριφορά των μαθητών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Σ9: Οι επιδόσεις, αυτό τώρα είναι ένα θέμα αμφιλεγόμενο θα έλεγα. Τι εννοούμε επιδόσεις εννοούμε να παίρνουμε καλύτερους βαθμούς... Αν πούμε να παίρνουμε καλύτερους βαθμούς μπορούμε να γίνουμε ένα σχολείο που να έχουμε πολλούς άριστους, όμως θα έχουμε χάσει ποιοτικά χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης και κυρίως αυτό που δίνει το δικαίωμα και τη δυνατότητα σε όλα τα παιδιά να συμμετέχουν στη διαδικασία ανάλογα με το επίπεδό τους με εξατομικευμένη διδασκαλία και λοιπά.

Σ9: Εάν λοιπόν εμείς εστιάσουμε στις επιδόσεις θα πάρουμε ένα κομμάτι των μαθητών και θα αφήσουμε ένα πολύ σημαντικό κομμάτι έξω των παιδιών, κάτι που είναι ενάντια στο δικαίωμα των παιδιών καταρχάς να μην έχουν ευκαιρίες στο σχολείο γιατί το σχολείο είναι προσανατολισμένο στην επίδοση και συνήθως αυτά τα παιδιά που έχουν πολύ υψηλή επίδοση είναι από ανώτερα κοινωνικά στρώματα κυρίως. Οπότε θα εστιάσουν εκεί εγώ επίδοση προσωπικά, αν και επίδοση παραπέμπει στο καλό βαθμό, ο καλός βαθμός παραπέμπει στη βαθμοθηρία, παραπέμπει σε ταξικές ανισότητες και σε εκπαιδευτικές ανισότητες. Οπότε δεν θεωρώ καλό κομμάτι της κουλτούρας του σχολείου να εστιάσει το σχολείο στις επιδόσεις αν το πάρουμε έτσι.

Σ9: Αν το πάρουμε επιδόσεις στο πως τα παιδιά μπορούν να συνεργαστούν, στο πως τα παιδιά μπορούν να σεβαστούν τη διαφορετικότητα, να σέβονται τα πράγματα του σχολείου, να θέλουν να μαθαίνουν τότε αν μιλάμε για τέτοιες επιδόσεις σίγουρα προάγει την κουλτούρα. Είναι πολύ σημαντικές τέτοιες επιδόσεις. Φαντάζομαι όμως ότι εννοούμε τους βαθμούς δεν το θεωρώ θετική κουλτούρα. Ναι να δίνουμε σημασία στα επιτεύγματα και να προσδοκάμε από τα παιδιά να έχουν επιτεύγματα, αυτό είναι πολύ σημαντικό για να πηγαίνουν μπροστά τα παιδιά να προσδοκάμε αλλά να προσδοκάμε από όλους και από τα Ρομά. Όχι θα τα έχουμε στην άκρη τα Ρομά. Γιατί και για το Ρομά μπορεί είναι ένα επίτευγμα το ότι έρχεται στο σχολείο κάθε μέρα. Άρα αυτό είναι πολύ σχετικό άρα επιτεύγματα ναι, όχι μόνο στο να πάρει καλύτερους βαθμούς, γιατί τα παιδιά έρχονται από διαφορετική αφετηρία στο σχολείο οπότε δεν μπορούν να έχουν όλοι καλούς βαθμούς. Οπότε αν προσανατολιστούμε μόνο σε αυτό θα έχουμε αφήσει ένα πολύ μεγάλο κομμάτι της τάξης έξω, κι αυτό είναι απαράδεκτο. Δεν είμαστε πια παιδαγωγοί και δεν έχουμε και συναίσθηση της ευθύνης μας της κοινωνικής απέναντι στα παιδιά που υπηρετούν.

Ε: Πόσο σημαντική θεωρείτε την κοινωνικοοικονομική κατάσταση των μαθητών και των οικογενειών τους στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Σ9: *Είναι σημαντική... είναι σημαντική γιατί όταν οι γονείς έχουν ως αξία τη μάθηση και το σχολείο είναι πολύ πιο εύκολο να είναι υποστηρικτές του έργου μας και να πηγαίνει το σχολείο μπροστά και να έχουν και καλές επιδόσεις. Όμως στην πράξη δεν υπάρχει αυτό ξέρουμε ότι η κοινωνία μας είναι ταξική υπάρχουν πάρα πολλές ειδικά στο δικό μας ημιαστικό κοινωνικό πλαίσιο υπάρχουν οικογένειες πολύ χαμηλά οικονομικά ,μορφωτικά και άνθρωποι που δεν έχουν τη δική μας πολιτισμική κουλτούρα και λοιπά. Οπότε είναι σημαντικό να όμως παρόλα αυτά πιστεύω ότι ένα σχολείο εκτός αν είμαστε στα βόρεια προάστια εκεί τα περισσότερα παιδιά θα έκαναν φοβερά και ουσιαστικά πράγματα που λέμε γιατί οι γονείς πιστεύουν σε αυτό ,είναι πιο εύκολα να συνεργαστούν με το σχολείο και δεν χρειάζεται και πολύ ενέργεια για τους εκπαιδευτικούς να τους πείσουν για να κάνουν αυτό που θέλουν να κάνουν και πάνε και πιο γρήγορα τα επιτεύγματα.*

Σ9: *Μπορεί να φτιάχνουν ένα ρομπότ γιατί όλα τα άλλα που εμείς προσπαθούμε εν αγωνίως να τα κατακτήσουμε ας πούμε ανάγνωση, γραφή σε κάποια παιδιά που είναι αναλφάβητοι οι γονείς τους έχουμε πολύ ενέργεια για να φτάσουμε εκεί. Επομένως όσο αναφορά τις επιδόσεις και τα επιτεύγματα των παιδιών και το πόσο καινοτόμο είναι ένα σχολείο ,σίγουρο όταν το επίπεδο του σχολείου είναι υψηλό το κοινωνικό επίπεδο, σίγουρα για την κουλτούρα του αυτό θα έχει μέσα το στοιχείο της καινοτομίας και της πρωτοπορίας στο σχολείο. Όμως δεν είναι αυτό το πιο σημαντικό σε ένα σχολείο θεωρώ. Το πιο σημαντικό είναι να μαθαίνει τα παιδιά να λειτουργούν ως άνθρωποι, να σέβονται, να αποδέχονται, να προσπαθούν να χαίρονται τη ζωή τους κι αυτό είναι πολύ σημαντικά επιτεύγματα επίσης για μένα.*

Ε: Σας ευχαριστώ πολύ.

Συνέντευξη (Σ10)

1. Φύλο είναι : Άνδρας
2. Ηλικία παρακαλώ: 64 έτη
- 3.Μορφωτικό επίπεδο: Πτυχιούχος Παιδαγωγικού τμήματος στην εκπαίδευση.
- 4.Προϋπηρεσία: μήνες..... .Περίπου 33 χρόνια
- 5.Προϋπηρεσία σε ηγετική θέση ευθύνης :χρόνια6.....μήνες.
- 6.Διδασκόμενα μαθήματα: Γενικής Παιδείας .

Ε: Πιστεύετε ότι ο σχολικός διευθυντής είναι απαραίτητα και σχολικός ηγέτης; Παρακαλώ εξηγήστε με παραδείγματα.

Σ10: *Βεβαίως πρέπει να είναι και ηγέτης γιατί με τον τρόπο του θα μπορέσει να ηγηθεί το σχολείο στο δρόμο που πρέπει. Στο γνωστικό επίπεδο αλλά και στο επίπεδο γενικότερα της κοινωνικοποίησης των μαθητών και του συλλόγου διδασκόντων να έχουν καλές σχέσεις. Πρέπει να είναι και ηγέτης πρέπει να καθοδηγεί το σχολείο...να*

παίρνει έγκαιρες αποφάσεις για τα προβλήματα του σχολείου και να δίνει τις πρέπουσες λύσεις εν τη γένεση τους, τα προβλήματα που προκύπτουν εν τη γένεση τους

Ε: Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι βασικές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο «σχολικός ηγέτης»;

Σ10: Οι δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας σχολικός διευθυντής- που μπορεί να είναι και ηγέτης του σχολείου η δύναμη της πειθούς ,η δύναμη της επικοινωνίας ώστε να πείσει τους συναδέλφους του στο σύλλογο και στη σχολική κοινότητα γενικότερα μαθητές και γονείς και να γίνεται όσο δυνατόν καλύτερα κατανοητός από όλους αυτούς για την επίλυση όλων των προβλημάτων που προκύπτουν.

Ε:Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίο ο σχολικός διευθυντής/ντρια να είναι και ηγέτης; Για ποιους λόγους;

Για όλους τους παραπάνω λόγους που είπαμε...

Ε:Πως μπορεί ένας σχολικός διευθυντής /ντρια να διαμορφώσει τη σχολική κουλτούρα; Παρακαλώ δώστε παράδειγμα.

Σ10: Πρώτα με το προσωπικό του παράδειγμα δηλαδή να είναι συνεπής στη δουλειά του, να μπορεί να διαχειρίζεται τα προβλήματα του σχολείου με τρόπο τέτοιο ώστε να μην δημιουργούνται από την επίλυση προβλημάτων άλλα προβλήματα. Να δημιουργεί ένα κλίμα μέσα στο σχολείο ευχάριστο ,συνεργατικό ,ομαδικό όλα αυτά συντείνουν ώστε ο διευθυντής του σχολείου να είναι παράλληλα και ένας ηγέτης.

Ε:Πόσο σημαντική θεωρείτε την συμπεριφορά των άλλων εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας; Παρακαλώ εξηγήστε σύντομα.

Σ10: Για μένα είναι το καθοριστικότερο η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών που βρίσκονται σε μια σχολική μονάδα αποτελώντας το σύλλογο διδασκόντων ,είναι το άλφα και το ωμέγα στην εύρυθμη λειτουργία της ομάδας. Οι σχέσεις πρέπει να διαπνέονται ,να έχουνε άριστη σχέση μεταξύ τους ,σχέση εμπιστοσύνης ,σχέση συνεργασίας ,φιλικές σχέσεις να βοηθάνε τον διευθυντή στο έργο του ,να μην δημιουργούνται τριβές γιατί όλα αυτά συνεπιφέρουν δευτερευόντως επόμενα προβλήματα και πάνω στα προηγούμενα συσσώρευση προβλημάτων στο τέλος δεν θα υπάρχει σωστή αντιμετώπιση ,άρα και λύση των προβλημάτων.

Ε: Πως πιστεύετε ότι συμβάλλει η σχολική κουλτούρα στη λειτουργία του σχολείου; Παρακαλώ δώστε παραδείγματα.

Σ10: Η σχολική κουλτούρα στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου συμβάλλει στα μέγιστα. Όσον αναφορά το έργο του σχολείου και χωρίς αυτήν την κουλτούρα γενικότερα το πνεύμα λειτουργίας του σχολείου δεν θα είχαμε σωστή λειτουργία. Άρα λοιπόν το έργο του σχολείου θα υπολειπόταν σε επιδόσεις σε αυτό που έπρεπε να ήταν σε άλλη περίπτωση.

Ε:Πόσο σημαντικό θεωρείτε ότι είναι να κατανοούν οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση του σχολείου τη συμβολή της αλλαγής της σχολικής κουλτούρας στην ποιότητα του διδακτικού έργου;

Σ10: Είναι σημαντικό οι εκπαιδευτικοί και ο διευθυντής να κατανοούν την αλλαγή κουλτούρας στην ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου γιατί βρισκόμαστε σε ένα περιβάλλον συνεχών αλλαγών και άρα λοιπόν πρέπει να ευνοείται η συνεχής προσαρμοστικότητα στα καινούργια δεδομένα. Άρα λοιπόν είναι απαραίτητο σημαντικό οι εκπαιδευτικοί να κατανοούν την αλλαγή της σχολικής κουλτούρας στην εύρυθμη λειτουργία ενός σχολείου.

Ε: Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις επιδόσεις και τη συμπεριφορά των μαθητών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Σ10: Επίσης και η συμπεριφορά των μαθητών αλλά και οι επιδόσεις των μαθητών στη σχολική τους εκπαίδευση είναι σημαντικό γιατί ένα σχολείο όταν δημιουργεί προσωπικότητες ολοκληρωμένες με συμπεριφορά που προσάγει στους μαθητές γενικότερα αλλά και παιδιά που προσδεύουν στη σχολική τους διαδικασία εκ των άλλων ουκ άνευ στην εικόνα του σχολείου και στην προβολή του στην κοινωνία γενικότερα.

Ε: Πόσο σημαντική θεωρείτε την κοινωνικοοικονομική κατάσταση των μαθητών και των οικογενειών τους στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Σ10: Επίσης πάρα πολύ σημαντική είναι η κοινωνικοοικονομική κατάσταση των μαθητών και των οικογενειών τους γιατί ένα παιδί αν προέρχεται από μία οικογένεια με χαμηλή κοινωνική θέση, από μια οικογένεια με χαμηλά εισοδήματα σε κακή οικονομική κατάσταση επηρεάζεται και επηρεάζεται ψυχολογικά βλέποντας τους άλλους συμμαθητές του σε άλλη θέση από αυτό και οπωσδήποτε αυτό ψυχολογικά αλλά και μαθησιακά το επηρεάζει στην πορεία του στη σχολική ζωή.

Ε: Σας ευχαριστώ πολύ.

[1] Αναλυτικότερα βλ. Νόμο 1340/2002