

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ
(Κ.Ε.ΔΙ.ΒΙ.Μ)



Πέτρος Δ. Μισθός

5. Ο ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας στην αυτονομία της σχολικής μονάδας

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση εσωτερικής πολιτικής της εκπαιδευτικής μονάδας και το κοινωνικό της πρόσωπο

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ 18ης εβδομάδας 25/4 έως 1/5/2022

Την εβδομάδα αυτή θα μελετήσουμε:

Στόχος να μελετήσουν και να κατανοήσουν οι επιμορφούμενοι:

1. Το ρόλο του Διευθυντή στην παιδαγωγική υποστήριξη της σχολικής μονάδας
2. Τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του Διευθυντή για την ευρυθμία της σχολικής μονάδας
3. Το κοινωνικό πρόσωπο της εκπαιδευτικής μονάδας: Τη συνεργασία διεύθυνσης - εκπαιδευτικών με γονείς και τοπική κοινωνία

Ενότητα 2: Ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση εσωτερικής πολιτικής της εκπαιδευτικής μονάδας και το κοινωνικό της πρόσωπο

5.2. Ο ρόλος του Διευθυντή στην παιδαγωγική υποστήριξη της σχολικής μονάδας

Οι πρακτικές του παραδοσιακού σχολείου καθιστούν τη σχολική γνώση αποσπασματική και άσχετη με τις εμπειρίες των μαθητών, οι οποίοι για το λόγο αυτό είναι αδιάφοροι προς αυτή και δυσκολεύονται να την αξιοποιήσουν για νέες μορφές σκέψης και δράσης. (Ματσαγγούρας, 2002). Η συμβουλευτική υποστήριξη και παρακίνηση του εκπαιδευτικού, εμπεριέχεται στη λειτουργία της διεύθυνσης σύμφωνα με τα όσα αναφέρει ο Σαϊτής(2008:14). Ο παραδοσιακός, μετωπικός τρόπος διδασκαλίας θέλει τον εκπαιδευτικό στο ρόλο του παντογνώστη και το μαθητή στο ρόλο του παθητικού δέκτη. Ο διευθυντής του σχολείου χρειάζεται να αναδείξει τα παιδαγωγικά, επαγγελματικά προσόντα των εκπαιδευτών την επιστημονική κατάρτιση και τις δεξιότητές τους. Στόχος του είναι η γνώση σήμερα να προσεγγιστεί διαθεματικά, η συνεργατική διδασκαλία να υιοθετείται όλο και περισσότερο, ο ρόλος του διδάσκοντα να γίνεται διαμεσολαβητικός, καθοδηγητικός.

Η ηγεσία ενός σχολείου να υιοθετήσει συμμετοχικούς τρόπους και διδακτικές τεχνικές, να ευνοήσει την απομάθηση, δηλαδή τη βαθμιαία αντικατάσταση των βαθιά ριζωμένων και δοκιμασμένων πρακτικών από τις καινοτόμες προσεγγίσεις. Η γνώση και εφαρμογή συμμετοχικών τεχνικών από τους εκπαιδευτικούς, ιδιαίτερα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης τους οδηγεί σ' ένα νέο πλαίσιο λειτουργίας και αντίληψης του ρόλου τους. Αντιλαμβάνονται ότι μέλημά τους είναι η ώθηση σε μια διαρκή ενηλικίωση του μαθητή, που νιώθει τον εαυτό του ως προσωπικότητα και αποκτά συνείδηση απεξάρτησης από τον κόσμο των ενηλίκων. Η μύηση στις συμμετοχικές τεχνικές ωθεί σε διεργασίες επαγωγικές και πολλαπλασιαστικές, το παιδί δεν αποκτά γνώσεις κατά κύριο λόγο μόνο μέσα από τις αίθουσες διδασκαλίας(Κόκκος,1999).

Το παραδοσιακό μοντέλο διδασκαλίας δεν ευνοεί την ενεργητική μάθηση, αλλά την παθητική, μιας και παρέχεται, μεταδίδεται, μεταφέρεται μονοδιάστατη γνώση. Ο εκπαιδευτικός αλλά και ο μαθητής, έτσι δεν ανακαλύπτει, δεν δημιουργεί, δεν αναζητά τη γνώση, ως μέρος της διεργασίας της ζωής, αλλά την αποδέχεται ακούσια, δεν αυτομορφώνεται. Αντίθετα η μύηση στις συμμετοχικές εκπαιδευτικές μεθόδους προάγουν την αλληλεπίδραση, την ανταλλαγή των εμπειριών, την ευρετική πορεία προς τη γνώση. Σύμφωνα με τον Κόκκο(1999:60) η μάθηση, σύμφωνα με τους κανόνες εκπαίδευσης ενηλίκων, γίνεται αποτελεσματικότερη και για τον εκπαιδευτικό, γιατί απαντά σε υπαρκτά ζητήματα και οι μαθητές συμμετέχουν ενεργητικά στην ευρετική της πορεία, ως αυτόνομες προσωπικότητες. Η συμβολή των αποτελεσμάτων της υιοθέτησης συμμετοχικών τεχνικών, ιδιαίτερα από εκπαιδευτικούς της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, διαμορφώνει αμφίδρομες, ουσιαστικές σχέσεις, ευέλικτα

μαθησιακά προγράμματα σπουδών, δημιουργεί ώριμες προσδοκίες για αλλαγή του τρόπου σκέψης τους ως προς το μαθησιακό μοντέλο, που στηρίζεται στις προδιαγεγραμμένες εκπαιδευτικές αντιλήψεις, στη μετωπική διδασκαλία, που δεν δίνει δυνατότητα πολλαπλής επιλογής, στον απομνημονευτικό και μηχανικό τρόπο μάθησης.

Έτσι, σύμφωνα με το Race(1999:25), επικρατεί το μαθησιακό μοντέλο, «θέλοντας, πράττοντας, ανατροφοδοτώντας, αφομοιώνοντας». Οι εκπαιδευόμενοι μαθητές δεν είναι απλοί δέκτες, αλλά παραγωγοί, μετασχηματιστές των εμπειριών που προσφέρονται (Φλουρής,1995). Με τη χρήση συμμετοχικών τεχνικών καταγράφονται οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων, αντιλαμβάνονται τι ακριβώς μαθαίνουν, διδασκαλία και μάθηση αλληλοσυμπληρώνονται(Δερβίσης,1999). Όμως η απελευθέρωση της εμπειρίας, ιδιαίτερα του εκπαιδευτικού, ίσως αποτελεί το κυριότερο όφελος. Οι εμπειρίες αποτελούν σημαντική πηγή για αυτοπροσδιορισμό και μπορούν να αξιοποιηθούν για τον εμπλουτισμό όλης της ομάδας - τάξης. Είναι ενδιαφέρον αν οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι δεν αποτελούν τη μοναδική πηγή γνώσης, αν ο στοχασμός πάνω σε μια εμπειρία δεν οδηγεί μόνο σε νέα δράση αλλά και σε νέες εμπειρίες, σε ανθρωπιστική θεώρηση της μάθησης.

Βασικός ρόλος του Διευθυντή ως επιστημονικού και παιδαγωγικού υπευθύνου, λοιπόν, είναι να θέτει στόχους, να εξασφαλίζει τις προϋποθέσεις και να μέσα για την επίτευξή τους, να καθοδηγεί τους υφισταμένους. Ο Διευθυντής αφοσιωμένος στην ιδέα της δια βίου μάθησης θεωρεί μέρος της αποστολής του να ενεργοποιήσει μαθητές και εκπαιδευτικούς σε αυτή την κατεύθυνση, πριμοδοτώντας την αναζήτηση και την ανταλλαγή της γνώσης, την ανάπτυξη του διαλόγου και της συνεργασίας, με στόχο να ανταποκρίνεται στις διαπιστωμένες ανάγκες μαθητών αλλά και εκπαιδευτικών(Λιθοξοΐδου,2017:212;OECD,2016:10;Παπάζογλου,2016:66).Ο διευθυντής για να μπορέσει να βοηθήσει και να στηρίξει συμβουλευτικά τον εκπαιδευτικό, θα πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες του και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Χρειάζεται να ασκεί καθοδήγηση, να δείχνει ενδιαφέρον, να ακούει προσεκτικά, να διαβλέπει, να προβληματίζεται, να συνεργάζεται, να στοχεύει, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να έχει υπευθυνότητα, να προτρέπει και να εμπνέει (Μπρίνια, 2008: 257).

Δημιουργεί ένα κλίμα "ανοικτών οριζόντων" προς το κοινωνικό περιβάλλον της σχολικής του μονάδας. Ως υπεύθυνος αποτελεί τη δίοδο των στελεχών της Διοίκησης, εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων, συνεργαζόμενος μαζί τους, ενθαρρύνοντας καινοτομίες και πρωτοβουλίες και προωθώντας επιμορφωτικά προγράμματα, ώστε εκπαιδευτικοί και μαθητές να συμμετέχουν σε αυτά, καλλιεργώντας υπεύθυνους, ευαισθητοποιημένους και ελεύθερους στη βούληση πολίτες. Προϊσταται των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους, συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης. Διατηρεί και ενισχύει τη συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σε αυτούς (Υ.Α. 105567/2002, άρθρα 27, 28, 30,).Ο διευθυντής πρέπει να αφήνει περιθώρια πρωτοβουλίας και αυτενέργειας στον εκπαιδευτικό, διαφορετικά βάζουμε τη διαδικασία διδασκαλίας και μάθησης σε καλούπια, απογυμνώνουμε τον εκπαιδευτικό από την παιδαγωγική του ευθύνη. Παράγοντας της διαδικασίας αλλαγής είναι οι πεποιθήσεις των

εκπαιδευτικών, γιατί μορφοποιούν τη σκέψη των μαθητών και την επακόλουθη δράση τους(Παπανασούμ,2000:12).

Η σχετική αυτονομία, ως επιδίωξη της ηγεσίας, εκφράζεται μέσα από τις στρατηγικές διδακτικές και μεθόδους που χρησιμοποιούνται εντός της σχολικής μονάδας, από την ελευθερία για έκφραση των ιδεών των εκπαιδευτικών, το σεβασμό της καινοτομίας των ιδεών και την καλλιέργεια μιας κουλτούρας συνεργασίας, με ανάπτυξη νέων παιδαγωγικών μεθόδων, την αλληλεπίδραση με άλλες μονάδες, την αξιοποίηση όλων των εμπλεκομένων μέσα στη σχολική μονάδα, την υιοθέτηση προτάσεων από κοινωνικούς φορείς και τη σύνδεση των μαθημάτων με τις τοπικές ιδιαιτερότητες, αλλά και μέσα από την αξιοποίηση του προϋπολογισμού και της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών (Παπαδημητράκόπουλος, 2005:93-95). Ο ρόλος του διευθυντή είναι οργανωτικός και όχι ελεγκτικός, προωθεί την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και γενικότερα σε ζητήματα που άπτονται της διοίκησης της σχολικής μονάδας. Με αυτό τον τρόπο ενισχύει την αυτονομία των εκπαιδευτικών και δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας των εκπαιδευτικών και της σχολικής ηγεσίας, που προωθούν το όραμα για τον οργανισμό (Goh, 1998:18; Λιθοξοΐδου, 2017:212-213; Silins & Mulford, 2002:430).

Συγκεκριμένα και, μέσα στο πλαίσιο της σχετικής αυτονομίας, λαμβάνεται πρόνοια από το διευθυντή ώστε: Η διδασκαλία συνδέεται με τη διαθεματικότητα, μιας και οι γνώσεις σήμερα δεν είναι στατικές. Σ' αυτό εννοείται συμβάλλουν και συμμετέχουν όλοι, διδάσκοντες και διδασκόμενοι όχι με στερεοτυπικές στάσεις και μέσα στα πλαίσια μιας σταθερά συντονισμένης από τη διεύθυνση εσωτερικής πολιτικής της εκπαιδευτικής Μονάδα. Η σχολική τάξη συνήθως αδιαφορεί, να κινητοποιείται με τη βοήθεια των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών, μέσα από την ενεργητική συμμετοχή και την αξιοποίηση των αυθεντικών περιστάσεων επικοινωνίας(Κουτσογιάννης,1999:2-4). Ο διευθυντής δρομολογεί τη μετάβαση από την μετωπική διδασκαλία στη συνεργατική. Διευθύνει και παραχωρεί βαθμιαία έδαφος σε μορφές διδασκαλίας που επικεντρώνουν στην αναζήτηση – διερεύνηση και στη διαμεσολάβηση. Ευνοεί μορφές αξιολόγησης που δεν στηρίζονται στην απομνημόνευση, και αντικαθίσταται από διαμορφωτική αξιολόγηση που στηρίζεται στην κριτική αποδοχή των γνώσεων. Ωθεί τους μαθητές στην έρευνα και στη μάθηση μέσα από πηγές, όπως πολυτροπικά κείμενα, σχολικές βιβλιοθήκες κ.α.

Δυστυχώς ακόμη και σήμερα η ισότητα ευκαιριών στην εκπαίδευση αποτελεί τον μακρινό-ιδανικό στόχο. Η παραπαιδεία εξακολουθεί να ανθεί, οι γεωγραφικές ανισότητες δείχνουν ότι η κοινωνική και μορφωτική καταγωγή είναι ο βασικότερος παράγοντας της σχολικής αποτυχίας(Ηλιού Μ.,1990:13-41). Τα μέτρα αντισταθμιστικής εκπαίδευσης, πρόσθετη διδακτική στήριξη-ενισχυτική διδασκαλία-ειδικές τάξεις για παιδιά μεταναστών, δείχνουν το μέγεθος του προβλήματος. Το φαινόμενο της μαθητικής διαρροής αφορά σχεδόν στο σύνολο τα παιδιά αγροτών-εργατών και αυτά επιλέγουν κατά κανόνα την τεχνικό-επαγγελματική εκπαίδευση, η οποία λειτουργεί στις συνειδήσεις ως σχολείο μόνο των κατώτερων κοινωνικά στρωμάτων. Τέλος το φαινόμενο του αναλφαριθμητισμού δεν σχετίζεται με την έλλειψη γνώσεων αλλά με την αδυναμία του ανθρώπου να γνωρίζει τα γεγονότα που διαμορφώνουν τη ζωή του.

Παράλληλα, το σχολείο οφείλει να αντιμετωπίσει την αυξανόμενη κοινωνική διαφορετικότητα, απόρροια των σύγχρονων πολιτικο-οικονομικών συνθηκών (μετανάστευση, πόλεμοι, προσφυγικά ρεύματα),

αλλά και των νέων μορφών οικογενειακής ζωής και ταυτόχρονα να ανταποκριθεί στις ανάγκες της σύγχρονης δημοκρατίας για ανεξάρτητους και ενεργούς νέους πολίτες (Αντωνόπουλος, 2016:2; Darling-Hammond, 1992:2,). Η έμφαση στην εθνική ομοιογένεια επιτρέπει να αποσιωπάται το γεγονός ότι οι κοινωνικές ταυτότητες είναι πολλές, έχουν ιστορική υπόσταση, δεν είναι στατικές, αντίθετα διαμορφώνονται μέσα από κοινωνικές σχέσεις (Γκότοβος, 2002). Κυριαρχεί η αντίληψη που αντιμετωπίζει τα έθνη ως ομοιόμορφες ομάδες, αρνείται την αλληλεπίδραση ως βασικό χαρακτηριστικό της πολιτισμικής εξέλιξης. Παράλληλα αυτή η εμμονή στην ασυμβατότητα των πολιτισμών, στην καλλιέργεια των πολιτισμικών διαφορών, συγκροτεί και στην εκπαίδευση τον πυρήνα του ρατσιστικού λόγου, καθώς αυτή η έμφαση στην ομοιογένεια καλλιεργεί την ξενοφοβία στο όνομα της διαφύλαξης των αυθεντικών εθνικών χαρακτηριστικών από αλλότριες επιδράσεις. Επίσης το πλαίσιο της εικόνας του άλλου, το πώς σήμερα αντιμετωπίζεται, εξακολουθεί να διαποτίζεται από την αξία της εθνικής ομοιογένειας. Ένα τέτοιο στερεοτυπικό πλαίσιο παγιώνει τις εθνικές διαφορές και εμποδίζει την κατανόηση των αλληλοεπιδράσεων μεταξύ των λαών και έτσι είναι δύσκολη η κατανόηση και αποδοχή του άλλου (Ανδρούσου & συν., 2001:80-83).

Ο διευθυντής χρειάζεται να λειτουργεί απροκατάληπτα στις περιπτώσεις που στην εκπαιδευτική μονάδα υπάρχουν μαθητές παλιννοστούντες ή μετανάστες, με σεβασμό στη μητρική γλώσσα, στην ιστορία και στον πολιτισμό των μαθητών. Ιδιαίτερα πρέπει να εντάξει τους μαθητές αυτούς στην ευρύτερη εκπαιδευτική κοινότητα με σεβασμό στη διαφορετικότητά τους, λειτουργώντας πολυπολιτισμικά και όχι εθνοκεντρικά. Με την ίδια τακτική η εκπαιδευτική μονάδα προσεγγίζει διδακτικά τα παιδιά με μαθησιακές ιδιαιτερότητες. Καταβάλλεται προσπάθεια να εντάσσονται στο κανονικό σχολικό περιβάλλον ή με τη συνεργασία των Κ.Ε.Δ.Δ.Υ. να εγγράφονται σε ειδικό σχολείο. Η μεγάλη σχολική διαρροή που αφορά στους πρόσφυγες-μαθητές, γεγονός που μόνο ως αρνητικό μπορεί να εκτιμηθεί για την ενσωμάτωση τους στην ελληνική κοινωνία (Αντωνόπουλος, 2016).

5.2.2. Ρόλος, αρμοδιότητες και καθήκοντα του Διευθυντή για την ευρυθμία της σχολικής μονάδας

Οι εκπαιδευτικοί ως βασικός μοχλός και παράγοντας αναβάθμισης της ποιότητας της εκπαίδευσης πρέπει να αισθάνονται ότι η διοίκηση του σχολείου τους εμπιστεύονται στην εκτέλεση του δύσκολου έργου τους. Η ενίσχυση της επαγγελματικής και παιδαγωγικής αυτονομίας του εκπαιδευτικού είναι αναγκαιότητα (Λαΐνας, 1995:267-269). Πολλές φορές, η τόλμη για εφαρμογή κάτι νέου, όπως η εισαγωγή μιας καινοτομίας, εμποδίζεται από την έλλειψη ουσιαστικής συνεργασίας, καθώς και από το φόβο του αγνώστου (Everard, Morris & Wilson, 2004). Η οικοδόμηση κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας ανάμεσα στο προσωπικό είναι και προϋπόθεση επαγγελματικής αυτονομίας του εκπαιδευτικού. Ο ρόλος του διευθυντή είναι καταλυτικός στην ανάπτυξη νοοτροπίας συνεργασίας και συναδελφικότητας, που είναι απαραίτητη για την ποιοτική αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης, συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς των διδασκόντων και των μαθητών

του σχολείου(ΥΑ. 105657/Δ1/2002 στο ΦΕΚ 1340Β/16.10.2002). Όταν εξ' αρχής δεν υπάρχουν αυτές οι προϋποθέσεις, μπορεί ο διευθυντής να δημιουργήσει μια μορφή «τεχνητής» συναδελφικότητας. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που συμβάλλει εξ' ολοκλήρου στη διαχείριση της καινοτομίας ενός οργανισμού. Μειζονα ρόλο διαδραματίζουν όσοι συγκεντρώνουν ηγετικά χαρακτηριστικά (Ράπτης, 2006). Όμως υπάρχει ο κίνδυνος να αποκτήσει μηχανιστικό χαρακτήρα και να μην έχει συνέχεια. Γι' αυτό η συνεργασία αυτή πρέπει να μετεξελιχθεί σε εθελοντική, επίσημη και ανεπίσημη και συνεχώς εξελισσόμενη.

Προς τούτο μπορούν να χρησιμοποιηθούν μέθοδοι επιβράβευσης και αναγνώρισης για να αναπτυχθεί αποτελεσματικά κουλτούρα συνεργασίας, προϋπόθεση ουσιαστικής αυτονομίας των εκπαιδευτικών στην εκπαιδευτική μονάδα. Η κουλτούρα σε έναν οργανισμό αντιπροσωπεύει τη φυσιογνωμία του και επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας του και γενικότερα ό,τι συμβαίνει σε αυτόν· έχει διάρκεια στον χρόνο και αλλάζει δύσκολα, ενώ η οποιαδήποτε αλλαγή απαιτεί αρκετό χρόνο για να επιτευχθεί (Κουτούζης & Παυλάκης, 2018:2). Η κουλτούρα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού αντιπροσωπεύει «τις βασικές παραδοχές, τις νόρμες, τις αξίες και τα πολιτισμικά πρότυπα που μοιράζονται τα μέλη του σχολείου και επηρεάζουν τη λειτουργία του» (Maslowski, 2006:8-9). Ο Διευθυντής είναι εκείνος που δίνει τον τόνο τόσο στη διαμόρφωση όσο και στην αλλαγή της κουλτούρας του σχολείου (Haiyan, Walker, & Xiaowei, 2016:104).

Η φροντίδα εξασφάλισης συνθηκών ομαλής προσαρμογής του νεοδιοριστού εκπαιδευτικού στο νέο περιβάλλον εργασίας(Γκότοβος,1996:111), καθώς και η διαρκής ενημέρωσή του στις πολύπλευρες υποχρεώσεις, αλλά και δυνατότητες που του προσφέρονται ως υπαλλήλου και παιδαγωγού υπευθύνου για διαμόρφωση προσωπικότητας νέων ανθρώπων απασχολεί σοβαρά το διευθυντή. Οι νεοεισερχόμενοι εκπαιδευτικοί αρχικά είναι απροετοίμαστοι να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες και τις απαιτήσεις της σχολικής τάξης, δεδομένου μάλιστα ότι επιφορτίζονται και με δύσκολα και άγνωστα μέχρι τότε καθήκοντα υποχρεώσεις και ευθύνες με αποτέλεσμα μάλιστα να εμφανίζουν μεγαλύτερο άγχος και ψυχική επιβάρυνση από τους εμπειρότερους συναδέλφους τους (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013:328). Επιπλέον στο νέο σχολικό περιβάλλον συχνά δημιουργείται σύγκρουση ρόλων ανάμεσα στους νεότερους και αρχαιότερους εκπαιδευτικούς δυσχεραίνοντας έτσι την γρήγορη προσαρμογή και κοινωνικοποίηση τους και οδηγώντας τους ίσως στην απομόνωση (Gordon,1991:6-10).Προς το σκοπό αυτό ο διευθυντής αναλαμβάνει πρωτοβουλίες ενημέρωσης των νεοδιοριζομένων. Ο διευθυντής με ποικίλους τρόπους προσπαθεί συνεχώς να επαινεί και να επιβραβεύει τον εκπαιδευτικό αφήνοντας, βέβαια, περιθώρια στους εκπαιδευτικούς να ενεργήσουν ελεύθερα και δείχνοντας τους σεβασμό και εμπιστοσύνη στις επιλογές τους. Λειτουργεί ως εμπυχωτής, παρέχοντας, μάλιστα, διευκόλυνση στη δίκαιη κατανομή καθηκόντων (Κομνηνού, 2018). Είναι αυτός που βρίσκεται ανά πάσα στιγμή κοντά στον εκπαιδευτικό και να τον διευκολύνει σε κάθε προσπάθεια.

Ο ρόλος του διευθυντή μπορεί σήμερα να είναι περιορισμένος σε διοικητικά καθήκοντα, αλλά είναι καθοριστικός για τον συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την βελτίωση των συνθηκών εργασίας, καθώς επίσης και στη δημιουργία ενός πλαισίου προσωπικής και ομαδικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού προσωπικού, που σηματοδοτεί και τα όρια

αυτονομίας του στη σχολική μονάδα. Σύμφωνα με τον Bush (1995:52-65), προκειμένου επέλθει η αλλαγή που χρειάζεται στην πολιτική του σχολείου, είναι αναγκαίο να υπάρχουν κοινές αξίες, κοινό όραμα μεταξύ των εκπαιδευτικών, να γίνονται σεβαστές οι διαφορετικές απόψεις μέσα σε κλίμα δημοκρατικό και συνεργατικό, ενώ και οι Everard και Morris (1999:265-270) τονίζουν για τους εκπαιδευτικούς πως πρέπει να μετατραπούν σε φορέα αλλαγής, να αυτονομηθούν και να αναλάβουν νέους ρόλους με σκοπό να αναδείξουν το σχολείο τους ως "φορέα διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής".

Το ρόλο του βασικού εκφραστή και συντονιστή αυτής της αλλαγής, βεβαίως, αναλαμβάνει ο διευθυντής, ο οποίος με τις πράξεις του δύναται να διευκολύνει την ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας και συνεχούς βελτίωσης των εκπαιδευτικών (Μαυρογιώργος, 1998:151-153, όπ.αν. Μητσάκη, 2015). Εμπόδιο στο μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας και των στερεοτυπικών αντιλήψεων που επικρατούν σε αυτή, αποτελεί μια διευθυντική ηγεσία που δεν επιδιώκει τη συναίνεση, επιρρίπτοντας ευθύνες και επιπλήττοντας τους εκπαιδευτικούς για τα προβλήματα που εμφανίζει η σχολική μονάδα. Είναι άλλωστε συχνό το φαινόμενο ο διευθυντής να εκφράζει απροκάλυπτα την προτίμηση της σε συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς που επιδεικνύουν αφοσίωση στο πρόσωπό του, υποσκάπτοντας τα θεμέλια για οποιαδήποτε συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών στο μέλλον (Κολέζα, 2014, σ.24).

Η κύρια παρέμβαση του διευθυντή στη σχολική μονάδα είναι η διαμόρφωση ελκυστικής παιδαγωγικής ατμόσφαιρας, μέσα στην οποία ο μαθητής θα αναπτύξει ολόπλευρα και ελεύθερα την προσωπικότητά του, μέσα σε πνεύμα πραγματικής διαπαιδαγώγησης. Έτσι ο διευθυντής εργάζεται πολύπλευρα, αβίαστα και δημιουργικά, μέσα στα όρια αυτονομίας, που καθορίζονται από την πολιτική της εκπαιδευτικής μονάδας και τις κείμενες διατάξεις. Συγκεκριμένα (Λαΐνας, 2000:37):

Προγραμματίζει σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς στην κάλυψη της διδακτέας ύλης και της προσαρμογής του ρυθμού διδασκαλίας στις δυνατότητες των μαθητών. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για κάλυψη εκπαιδευτικών αναγκών των μαθητών και προσφέρουν εκπαιδευτικές ευκαιρίες πέρα από τις απαιτήσεις του νόμου. Συμμετέχει στις πάσης φύσεως πολιτιστικές δραστηριότητες και σχολικές εκδηλώσεις. Διαμορφώνει και συμμετέχει σε προγράμματα καινοτόμων δραστηριοτήτων, εκπαιδευτικών επισκέψεων και ανταλλαγών με σχολεία άλλων περιοχών ή χωρών. Τα θέματα υπο-επίδοσης και πρόληψης της σχολικής αποτυχίας αντιμετωπίζονται από τη διεύθυνση, αφού διερευνηθούν τα αίτια και αναζητούνται λύσεις σύμφωνα με το πνεύμα αρχών που καθορίζονται στις παιδαγωγικές συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Επιδιώκει σταθερά την επίτευξη και διατήρηση αρμονικών σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού, κυρίως διδασκόντων – διδασκομένων. Τις σχέσεις αυτές συχνά τραυματίζουν ζητήματα αξιολόγησης των μαθητών, παραβατικότητας, πολιτικής ποινών κ.α.

Ο διευθυντής ο οποίος αναλαμβάνει για πρώτη φορά τη διοίκηση μιας εκπαιδευτικής μονάδας έρχεται αντιμέτωπος με μια παγιωμένη σχολική κουλτούρα την οποία για να τη μετασχηματίσει θα πρέπει να ανακαλύψει τα κίνητρα της συμπεριφοράς και τις αξίες τόσο των εκπαιδευτικών, όσο και των μαθητών που την τροφοδοτούν (Δουλγέρης, 2014). Αναπτύσσει μηχανισμούς ανίχνευσης και άμβλυνσης των επιπτώσεων λόγω προβλημάτων που σχετίζονται με την ηλικία και τις ιδιαίτερες ανάγκες των

μαθητών, αλλά και καταστάσεων που οφείλονται σε προβληματικό οικογενειακό περιβάλλον. Αναπτύσσει μηχανισμούς πρόληψης – αντιμετώπισης των συμπεριφορών αντι-σχολικής κουλτούρας που εμφανίζονται συχνά ως αντίδραση στο σχολείο, σε περιοχές οικονομικά υποβαθμισμένες με συνήθειες αντιδράσεις: κάπνισμα, αλκοόλ, αντικομφορμιστικό τρόπο ντυσίματος, βία, κλοπές, βανδαλισμούς κ.α. Ενισχύει με κάθε τρόπο τις ουσιαστικές πρωτοβουλίες που εκδηλώνονται μέσα από τα συλλογικά όργανα των μαθητικών κοινοτήτων. Η αναγνώριση και αξιοποίηση της προσφοράς των μαθητών στο σχολείο συμβάλλει στην εδραίωση της σχέσης εμπιστοσύνης και αποδεικνύει ότι είναι δυνατό να αλλάξει η αντίληψη των μαθητών για το σχολείο τους μέσα από τον εμπλουτισμό του ρόλου τους. Εργάζεται συστηματικά για την αναβάθμιση του επιπέδου της λειτουργικότητας και της αισθητικής των εξωτερικών και εσωτερικών χώρων, έτσι ώστε να καθίστανται ελκυστικοί για τους μαθητές και τους γονείς. Αναθέτει στους μαθητές υπεύθυνους ρόλους, ατομικούς και ομαδικούς, που διευκολύνουν τη σχολική πραγματικότητα και βοηθούν τα παιδιά να συνειδητοποιήσουν τις κοινωνικές απαιτήσεις.

Βελτιώνονται συνεχώς οι διαδικασίες μάθησης και παράλληλα η διοίκηση βελτιώνει ολόκληρο το σύστημα το οποίο στηρίζει αυτές τις διαδικασίες (Ζάβλανος, 2004:63). Σε τέτοια αποτελεσματικά συστήματα, οι υψηλές επιδόσεις των μαθητών είναι βασικό μέλημα των μετόχων, γι αυτό και αναπτύσσουν μεθόδους, ώστε οι πρώτοι να επιτύχουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, όποιο κι αν είναι το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον από το οποίο προέρχονται (Πασιαρδής, 2004:102). Τα «σχολεία ποιότητας» πέρα από τα πλήρως εξοπλισμένα εργαστήρια, τους καταρτισμένους εκπαιδευτικούς και γενικά τις υψηλά παρεχόμενες υπηρεσίες επικεντρώνονται σε θέματα διεύθυνσης και οργάνωσης (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000:21). Η Πετρίδου (2011:353) αναφέρει την παρακίνηση ως το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των ανεκπλήρωτων αναγκών, κινήτρων, στόχων, συμπεριφοράς και επιθυμιών μαθητών και εκπαιδευτικών. Ένας διευθυντής σχολείου δεν αρκεί μόνο να τις γνωρίζει θεωρητικά, ώστε να τις εφαρμόσει εύστοχα, σωστά και πρακτικά για την υποκίνηση των εκπαιδευτικών. Θα πρέπει να κατέχει – γνωρίζει το πού, πώς και πότε πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν τον κάθε εκπαιδευτικό (Κουτούζης, 1999: 189-190).

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας επιδιώκει σταθερά, την εξασφάλιση καλαισθητών, λειτουργικών χώρων που σχετίζονται με την κτιριακή υποδομή του σχολείου, όπως επαρκείς και άνετες αίθουσες διδασκαλίας, γραφεία διοίκησης, βιβλιοθήκη, εργαστήρια, γυμναστήριο, αμφιθέατρο, αίθουσα πολλαπλών χρήσεων, προαύλιο χώρο κ.α. Προτρέπει τους εκπαιδευτικούς να αξιοποιούν τα εποπτικά μέσα διδασκαλίας, με τα οποία προμηθεύει η πολιτεία τα δημόσια σχολεία, ενώ ευέλικτα παραχωρεί σε άλλη σχολική μονάδα τον εξοπλισμό που παραμένει αναξιοποίητος. Η συμβολή του στην αισθητική του χώρου συμβάλει στο να θέλουν οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί να βρίσκονται στο σχολείο και ταυτόχρονα τους μεταδίδει ένα σεβασμό προς την επιστήμη και την αξία της ατομικής και συλλογικής προσπάθειας την οποία προβάλλει. Παράλληλα, η διερεύνηση των χώρων προβάλλει ερωτήματα σχετικά με το κατά πόσον οι υπάρχοντες χώροι και ο εξοπλισμός επιτρέπουν την ανάδειξη του σχολείου σε περιβάλλον μάθησης. Επιτρέπει, π.χ. ο διαθέσιμος χώρος, η διαρρύθμισή του με τρόπο που να συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος επικοινωνίας. Οι υπάρχοντες χώροι επαρκούν για την

εφαρμογή του Σχολικού Προγράμματος. Οι διάφοροι χώροι αποδεικνύονται ιδιαίτερα κατάλληλοι τόσο για τη διδασκαλία όσο και για τις σχολικές δραστηριότητες. Ο χώρος και οι εγκαταστάσεις είναι λειτουργικοί. Διαμορφώνουν ένα άνετο και ασφαλές περιβάλλον, ικανό να καλύψει τις μαθησιακές και κοινωνικές ανάγκες όλων των μαθητών. Η υλικοτεχνική υποδομή και ο εξοπλισμός επαρκούν και ανταποκρίνονται στις σύγχρονες διδακτικές και μαθησιακές διαδικασίες.

Ο διευθυντής φροντίζει για την εσωτερική πολιτική διαχείρισης του εκπαιδευτικού χρόνου, που είναι ανελαστικός, αντικειμενικά προσδιορισμένος, πεπερασμένος και μετρήσιμος, για την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας(Νιτσόπουλος,1999:206). Συναποφασίζει για παράδειγμα: α. Για το Ωρολόγιο Πρόγραμμα Διδασκαλίας β. Την επιλογή των δράσεων στα πλαίσια της Ευέλικτης Ζώνης. Όπως για παράδειγμα όταν δεν υπάρχει άνεση για αναλυτική διδασκαλία μιας διδακτικής ενότητας συμπληρώνεται με ένα διαθεματικό project και εξοικονομείται διδακτικός χρόνος. γ. προγραμματίζει σε αρκετό χρονικό ορίζοντα για τις γραπτές δοκιμασίες των μαθητών. δ. προγραμματίζει για παρακολούθηση σεμιναρίων ενδοσχολικής επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, καθώς και των εκδηλώσεων της σχολικής μονάδας.

5.2.3. Το κοινωνικό πρόσωπο της εκπαιδευτικής μονάδας: Συνεργασία διεύθυνσης - εκπαιδευτικών με γονείς και τοπική κοινωνία

Η οργάνωση εξωστρεφών εκδηλώσεων από το διευθυντή σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς στοχεύουν στην ανάδειξη του σχολείου στο κοινωνικό περιβάλλον(Σαϊτης,2008:99) Σε συνεργασία μεταξύ τους μελετούν το κοινωνικό περιβάλλον του σχολείου με σκοπό να διαμορφώσουν την κοινωνική ταυτότητά του και να ενισχύσουν τις σχέσεις με τους κοινωνικούς εταίρους. Τέλος συναποφασίζουν για τις ενέργειες που θα πρέπει να ακολουθήσει η σχολική μονάδα με σκοπό την ανάπτυξη αυτών των σχέσεων. Εντάσσοντας τους γονείς στο σχολικό περιβάλλον προκύπτει ένα πιο αποδοτικό σχολείο (Salfi 2011,στο Μωυσίδου, 2012:20).Ο διευθυντής οφείλει να ενημερώνει τους γονείς και κηδεμόνες για θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής , αλλά και για τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της σχολικής μονάδας. Βρίσκεται δίπλα στην οικογένεια των μαθητών, τους πληροφορεί για την πορεία τους και λαμβάνει μέρος στις συγκεντρώσεις που γίνονται.

Επίσης, ο Σαϊτης (2008:101) υποστηρίζει ότι μια ακόμη ενέργεια του διευθυντή είναι η οργάνωση σχολικών συγκεντρώσεων, όπου εκεί μπορούν να συζητηθούν με τους γονείς θέματα που αφορούν την αγωγή των παιδιών τους και τη συμβολή τους για την πραγματοποίηση των στόχων του σχολείου. Οι γονείς δείχνουν εμπιστοσύνη στο σχολείο σε ότι αφορά τη μόρφωση, την εκπαίδευση και την αγωγή των παιδιών τους. Επίσης δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε θέματα που αφορούν τυχόν προβλήματα του σχολείου γεγονός που μπορεί να εξαιρεθεί με την καλή συνεργασία τους με το σχολείο. Έτσι, η δημιουργία σχέσεων μεταξύ των μελών του σχολείου και των οικογενειών των παιδιών συμβάλλει στην οικειοποίηση των μαθητών με το σχολικό περιβάλλον και παράλληλα δίνεται η δυνατότητα για ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στους γονείς και τους

εκπαιδευτικούς με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζονται ευκολότερα οι δυσκολίες που προκύπτουν

Ο Διευθυντής μπορεί να προωθήσει το άνοιγμα της εκπαιδευτικής μονάδας στην κοινωνία μέσα από διαρκείς αλληλεπιδράσεις συνεργασίας των εκπαιδευτικών με τους γονείς, της λειτουργίας των οργάνων λαϊκής συμμετοχής(Σχολικό Συμβούλιο, Σχολική Επιτροπή), τη συνεργασία με τοπικούς κοινωνικούς φορείς μέσα από τα θεσμοθετημένα συλλογικά όργανα(Δημοτική Επιτροπή Παιδείας), την προβολή-δημοσιοποίηση του έργου της εκπαιδευτικής μονάδας. Η υποστηρικτική ανάμειξη των γονέων στην οργάνωση και συμμετοχή σε δραστηριότητες διευκολύνει την επικοινωνία και συμβάλλει στη δημοσιοποίηση και στη διάχυση στην τοπική κοινωνία των δράσεων του σχολείου. Ο διευθυντής και οι καθηγητές, ως εκφραστές της εσωτερικής πολιτικής της μονάδας, φροντίζουν να προσκαλούν τους γονείς σε απογευματινές συναντήσεις για ενημέρωση, ανταλλαγή απόψεων, κατάθεση προτάσεων συνεργασίας, προβληματισμό για την οργάνωση εκδηλώσεων, να οργανώνουν ομιλίες, σεμινάρια συμβουλευτικής γονέων σε συνεργασία με άλλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, να προβάλλουν στην κοινωνία το έργο του σχολείου και να επιλέγουν μέσα δημοσιοποίησης

Στον πυρήνα της διοίκησης της εκπαίδευσης βρίσκεται η λήψη αποφάσεων η οποία αναφέρεται σε μια σειρά ενεργειών με στόχο την επίλυση θεμάτων που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού , με το βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό της σχολικής μονάδας, την οργάνωση της σχολικής ζωής, τους πόρους του σχολείου, αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου κ.α) (Χατζηπαναγιώτου, 2005 & Μπρίνια, 2008 & Αθανασούλα- Ρέππα, 2008). Η σωστή αξιοποίηση των χρηματικών πόρων είναι μέλημα της Σχολικής Επιτροπής ιεραρχώντας τις προτεραιότητες και τις ανάγκες της μονάδας. Ο διευθυντής πρέπει να στηρίζει την πολιτική ανανέωσης και εμπλουτισμού πάσης φύσεως εξοπλισμού και των εποπτικών μέσων διδασκαλίας, εμπλουτισμού της Σχολικής Βιβλιοθήκης, τη διάθεση πόρων για εκδηλώσεις και πρωτοβουλίες των μαθητών. Πρόσθετες χρηματοδοτήσεις ή υλικά εξασφαλίζονται από τη συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά προγράμματα, δράσεις και παρακολουθεί το σύστημα εισροών και εκροών στη σχολική μονάδα. Οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι παρέχουν καλή βάση για την υποστήριξη της παιδαγωγικής εργασίας στο σχολείο. Οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι επιτρέπουν τη διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών για την ανάπτυξη της σχολικής ζωής. Ο Δήμος ή η Κοινότητα υποστηρίζει οικονομικά το σχολείο. Ο Σύλλογος Γονέων/Κηδεμόνων ενισχύει οικονομικά το σχολείο. Η Σχολική Επιτροπή ανταποκρίνεται στα αιτήματα του σχολείου.

