



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

**ΠΜΣ «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»**

## **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Τίτλος:

**«Ο φόρτος του εργασίας (καθήκοντα & αρμοδιότητες) του  
διευθυντή-ηγέτη στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση σε σχέση με  
το ισχύον θεσμικό και σχολικό πλαίσιο»**

Μπούσαλη Ηλέκτρα

Επιβλέπων Καθηγητής: Πιερράκος Γεώργιος

Ακαδημαϊκό Έτος 2021-2022, Αιγάλεω

## Πρόλογος

Είναι γεγονός ότι η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες με πρωταρχικό την ηγεσία. Ο ρόλος του διευθυντή στις σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι κυρίαρχος και πολυδιάστατος. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη διοίκηση, την οργάνωση, τη λειτουργία του σχολείου, επιφορτιζόμενος με καθήκοντα διοικητικά, οικονομικά, εκπαιδευτικά, παιδαγωγικά και διδακτικά.

Η παρούσα έρευνα που εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού προγράμματος Σπουδών: «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του τμήματος: «Διοίκησης Επιχειρήσεων» του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής επιχειρεί να μελετήσει τον φόρτο εργασίας του διευθυντή στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση σε σχέση με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο.

## Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τη διπλωματική μου εργασία νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν στη συγγραφή της. Ευχαριστώ από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Πιερράκο Γεώργιο, Καθηγητή στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, για τη σημαντική και καθοριστική βοήθειά του, την προθυμία του, την ηρεμία που μας μετέφερε, την καθοδήγηση και την έμπρακτη υποστήριξή του. Επίσης, ευχαριστώ την εξεταστική επιτροπή που μου κάνει την τιμή να αξιολογήσει την εργασία μου.

Επιπλέον, θέλω να ευχαριστήσω όλους τους διευθυντές των σχολικών μονάδων που διέθεσαν τον χρόνο τους και πήραν μέρος στην έρευνά μου και μου με τη διεξαγωγή των ποιοτικών συνεντεύξεων, γιατί χωρίς αυτούς θα ήταν αδύνατη η ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής εργασίας μου.

Επίσης, ευχαριστώ πολύ όλους τους διδάσκοντες του μεταπτυχιακού μας προγράμματος που παρά τις αντίξοες συνθήκες λόγω της εξ αποστάσεως διδασκαλίας προσπάθησαν να μας μεταλαμπαδεύσουν την επιστημονικότητα και τις πολύτιμες γνώσεις τους.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά τη μητέρα μου Αγγελική Κατσαφάνα για την αμέριστη στήριξή της καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών και της συγγραφής της παρούσας εργασίας μέσα από την ενθάρρυνση και την αστείρευτη μαχητικότητά της.

21/5/2022

Μπρούσαλη Ηλέκτρα

## Μέλη Επιτροπής Εξέτασης

Πιερράκος Γεώργιος

Όνοματεπώνυμο Β μέλους Εξεταστικής Επιτροπής

Γιαννάς Πρόδρομος

Όνοματεπώνυμο Γ μέλους Εξεταστικής Επιτροπής

Σπυριδάκος Αθανάσιος

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Μπρούσαλη Ηλέκτρα του Κωνσταντίνου, με αριθμό μητρώου dem2012 φοιτητής/τρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Τμήματος Σχολής του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Η Δηλούσα



# Περιεχόμενα

Επιτελική σύνοψη.....	8
Abstract.....	9
Εισαγωγή.....	10
Θεωρητικό Πλαίσιο.....	10
Κεφάλαιο 1ο: Η ελληνική νομοθεσία.....	10
Κεφάλαιο 2ο: Η Ευρωπαϊκή πολιτική για τη σχολική διοίκηση-ηγεσία.....	17
2.1 Η ατζέντα της Ευρωπαϊκής Ένωσης περί σχολικής ηγεσίας: Ιστορική αναδρομή ευρωπαϊκών πολιτικών για τη σχολική διοίκηση-ηγεσία.....	17
2.2 Συμπεράσματα του Συμβουλίου για την αποτελεσματική ηγεσία στα εκπαιδευτικά ιδρύματα (2014/C 30/02).....	19
2.3 Η ατζέντα-συμπεράσματα του ΟΟΣΑ περί σχολικής ηγεσίας σε ευρωπαϊκό επίπεδο .	21
Κεφάλαιο 3ο: Παρουσίαση της σχολικής διοίκησης σε ευρωπαϊκές χώρες.....	23
3.1 Ο διευθυντής-ηγέτης στην Κύπρο: Καθήκοντα & αρμοδιότητες του διευθυντή στην Κύπρο.....	23
3.2 Σύγκριση του Ρόλου του Διευθυντή στις Ελληνικές και στις Κυπριακές Σχολικές Μονάδες .....	26
3.3 Διευθυντής-ηγέτης στη Γερμανία: Καθήκοντα & αρμοδιότητες του διευθυντή στη Γερμανία-Σύγκριση ελληνικού-γερμανικού σχολείου.....	27
Κεφάλαιο 4ο: Μεθοδολογία της έρευνας .....	32
4.1 Στόχος και ερευνητικά ερωτήματα.....	32
4.2 Μεθοδολογία της έρευνας.....	32
4.3 Ερευνητικό Εργαλείο.....	33
4.4 Δείγμα της έρευνας.....	34
4.5 Ανάλυση δεδομένων.....	35
Κεφάλαιο 5ο: Αποτελέσματα της έρευνας.....	36
5.1 Ο ρόλος του διευθυντή: καθήκοντα, αρμοδιότητες & δεξιότητες (προσωπικές αντιλήψεις κάθε διευθυντή).....	36
5.2 Ο φόρτος εργασίας του διευθυντή σε σχέση με το θεσμικό πλαίσιο.....	39
5.3 Οι πρακτικές διοίκησης & το στυλ ηγεσίας του διευθυντή σε σχέση με τον φόρτο εργασίας του.....	41
5.4 Αισθήματα εκπλήρωσης του έργου του διευθυντή- προσωπική αποτίμηση.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: Συμπεράσματα, Περιορισμοί της έρευνας και Μελλοντικές ερευνητικές προτάσεις .....	57
6.1 Συμπεράσματα.....	57
6.2 Περιορισμοί της έρευνας & Μελλοντικές Ερευνητικές προτάσεις .....	63

Βιβλιογραφία.....	64
Παράρτημα.....	70

## Επιτελική σύνοψη

Μέσω συστηματικής καταγραφής επιχειρήθηκε να διαμορφωθεί μία αναλυτική εικόνα σχετικά με τις υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των διευθυντών στα δημοτικά σχολεία στην Ελλάδα σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Στη συνέχεια μελετήθηκαν ευρωπαϊκές οδηγίες και συστάσεις της Ε.Ε. για τον ρόλο του διευθυντή και επιχειρήθηκε ανάλυση και σύντομη σύγκριση των καθηκόντων του διευθυντή της Ελλάδας με τα αντίστοιχα καθήκοντα του διευθυντή στην Κύπρο και στη Γερμανία. Επακόλουθα, μέσα από ατομικές ημιδομημένες συνεντεύξεις, διερευνήθηκε ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου στην πράξη, η φύση και οι απαιτήσεις του επαγγέλματός του στην καθημερινή σχολική πραγματικότητα, ο φόρτος της εργασίας του σε σχέση με το νομοθετικό πλαίσιο και το εκάστοτε σχολικό περιβάλλον, η ενδεχόμενη ψυχική εξουθένωσή του από γραφειοκρατικές διαδικασίες που παρακωλύουν τον ρόλο του ως ηγέτη στο σύγχρονο σχολείο και ο βαθμός ικανοποίησης σε σχέση με τις προσδοκίες τους. Με βάση τον σκοπό της έρευνας η ερευνήτρια εστίασε σε τρία ερευνητικά ερωτήματα: (α) Πώς επηρεάζονται οι πρακτικές διοίκησης και το στυλ ηγεσίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας; (β) Πόσο επηρεάζεται ο φόρτος εργασίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας από τις απαιτήσεις του θεσμικού πλαισίου; και (γ) Πώς συσχετίζονται οι πρακτικές διοίκησης και το στυλ ηγεσίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας με τον φόρτο εργασίας του; Από τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύεται ότι οι πρακτικές διοίκησης και το στυλ ηγεσίας του κάθε διευθυντή επηρεάζονται αλλά δεν καθορίζονται ολοκληρωτικά από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας. Το στυλ που τελικά φαίνεται να προάγει αυτός ο συγκεντρωτισμός είναι περισσότερο ένα διεκπεραιωτικό - διαχειριστικό στυλ ηγεσίας και όχι μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας με όραμα. Στη συνέχεια αναδεικνύεται ότι οι πρακτικές διοίκησης και οι συνθήκες του εκάστοτε σχολικού πλαισίου επηρεάζουν σε ένα πρώτο επίπεδο τον φόρτο εργασίας του διευθυντή. Με μια σφαιρική όμως εξέταση του θέματος, καλό είναι να επισημανθεί ότι ο φόρτος εργασίας δεν φαίνεται να επηρεάζεται τόσο σημαντικά από τις παραπάνω δύο συνιστώσες (πρακτικές διοίκησης και συνθήκες του σχολικού πλαισίου).

**Λέξεις-κλειδιά:** Φόρτος εργασίας, Διευθυντής, Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, Θεσμικό Πλαίσιο.



## **Abstract**

Through a systematic recording, an attempt was made to form a detailed picture of the obligations, duties and responsibilities of the principals in the primary schools in Greece in accordance with the current legal framework. European directives and EU recommendations were then studied. For the role of director and an analysis and brief comparison of the duties of the director of Greece with the respective duties of the director in Cyprus and Germany was attempted. Consequently, through individual semi-structured interviews, the role of the school principal in practice, the nature and requirements of his profession in everyday school reality, the workload in relation to the legal framework and the school environment, the possible mental exhaustion from bureaucratic processes that hinder his role as a leader in the modern school and the degree of satisfaction in relation to their expectations. Based on the purpose of the research, the researcher focused on three research questions: (a) How are the management practices and leadership style of the school principal affected by the existing institutional framework? (B) How much is the workload of the principal affected? school unit from the requirements of the institutional framework? and (c) How do the school principal's management practices and leadership style relate to his or her workload? The results of the research show that the management practices and leadership style of each director are influenced but not completely defined by the existing institutional framework. The style that ultimately seems to promote this centralism is more of a procedural-managerial leadership style rather than a transformational leadership style with a vision. It is then highlighted that the management practices and the conditions of the respective school context affect in a first level the workload of the principal. However, with a more comprehensive examination of the issue, it is good to point out that the workload does not seem to be affected so significantly by the above two components (management practices and school context conditions).

**Keywords: Workload, Director, Primary Education, Institutional Framework.**

## **Εισαγωγή**

Ο Διευθυντής κατέχει μια πολύ σημαντική θέση στα εκπαιδευτικά δρώμενα και συγχρόνως αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στελέχη της Εκπαίδευσης, είτε γίνεται αναφορά στο ελληνικό είτε στο κυπριακό είτε στο γερμανικό εκπαιδευτικό σύστημα. Στα πλαίσια της σχολικής μονάδας καλείται να ανταποκριθεί στο σύνθετο έργο και τον πολυδιάστατο ρόλο που του έχει ανατεθεί και αν η ανταπόκρισή του σε αυτά έχει θετικό πρόσημο, τότε η σχολική μονάδα που διευθύνει θα οδηγηθεί στην ανάπτυξη. Αυτό συμβαίνει διότι ο Διευθυντής αποτελεί τον επικεφαλής ενός σχολείου και, όπως είναι φυσικό, όταν η Διεύθυνση λειτουργεί σωστά, τότε και η σχολική μονάδα θα λειτουργήσει με σωστό τρόπο, γιατί η επιτυχημένη Διεύθυνση αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή λειτουργία ενός σχολείου. Είναι άξιο να σημειωθεί και αυτό, ότι, δηλαδή, τα στοιχεία που συνθέτουν τον αποτελεσματικό και επιτυχημένο Διευθυντή, ίσως τελικά να μην έχουν γεωγραφικά όρια. Αυτό σημαίνει ότι ομοιότητες θα υπάρξουν όχι μόνο ανάμεσα στους Διευθυντές των ελληνικών και κυπριακών σχολείων αλλά και ανάμεσα σε αυτούς και σε Διευθυντές άλλων χωρών ανά τον κόσμο.

## **Θεωρητικό Πλαίσιο**

### **Κεφάλαιο 1ο: Η ελληνική νομοθεσία**

Σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο (νόμος ΥΠ' ΑΡΙΘ. 1566/1985, άρθρο 11 κεφάλαιο Δ') σχετικά με τη δομή και τη λειτουργία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, σε αδρές γραμμές, ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τον συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση και εφαρμογή του νομοθετικού πλαισίου και την υλοποίηση των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Εφαρμόζει την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους και τα λοιπά όργανα της διοίκησης και είναι υπεύθυνος για την τήρηση των υπηρεσιακών εντολών των Στελεχών Διοίκησης.

Αναλυτικά όλα τα ειδικότερα καθήκοντα των διευθυντών, υποδιευθυντών και προϊσταμένων των σχολείων καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΑ Φ.353.1/324/105657/Δ1/8-10-02 (ΦΕΚ 1340/Β/16-10-02). Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός παιδαγωγικός υπεύθυνος. Ο

διευθυντής κάθε σχολείου εκπροσωπεί το σχολείο, οφείλει να παραμένει εκεί όλες τις εργάσιμες ώρες και φροντίζει για τη λήψη κάθε μέτρου το οποίο συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου.

Για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου σε συνεργασία με τους διδάσκοντες έχει την ευθύνη της σύνταξης του ωρολογίου προγράμματος. Προβαίνει μάλιστα στις απαραίτητες αλλαγές του ωρολογίου προγράμματος, ώστε να καλύπτονται οι διδακτικές ώρες σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικών, ή αναθέτει την κάλυψη του κενού σε διαθέσιμο εκπαιδευτικό. Είναι υπεύθυνος για την κάλυψη του υποχρεωτικού ωραρίου εβδομαδιαίας διδασκαλίας από όλους τους εκπαιδευτικούς. Σε περίπτωση αντικειμενικής αδυναμίας για τη συμπλήρωση αυτή ενημερώνει άμεσα τον Προϊστάμενο Γραφείου ή τον Διευθυντή Εκπαίδευσης. Είναι υπεύθυνος για τη διανομή των διδακτικών βιβλίων, σε συνεργασία με τον Υποδιευθυντή του σχολείου και τον υπεύθυνο εκπαιδευτικό (ΥΑ Φ.353.1/324/105657/Δ1/8-10-02 (ΦΕΚ 1340/Β/16-10-02)).

Επίσης μεριμνά και υλοποιεί, σε συνεργασία με τον Σύλλογο Διδασκόντων, τον Διευθυντή Εκπαίδευσης ή Προϊστάμενο Γραφείου και τους Σχολικούς Συμβούλους, τη λειτουργία τμημάτων Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, Ενισχυτικής Διδασκαλίας, τάξεων υποδοχής, φροντιστηριακών τμημάτων, τμημάτων διευρυσμένου ωραρίου, Ολοήμερου σχολείου και των υπόλοιπων εκπαιδευτικών δομών. Μεριμνά για τη συγκέντρωση των δικαιολογητικών και την έκδοση των αποτελεσμάτων του σχολείου. Ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό, τους γονείς και τους μαθητές, για την εκπαιδευτική πολιτική, τους στόχους και το έργο του σχολείου (ΥΑ Φ.353.1/324/105657/Δ1/8-10-02 (ΦΕΚ 1340/Β/16-10-02)).

Έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση και διασφάλιση θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας. Επίσης, ενθαρρύνει το διδακτικό προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που συμβάλλουν στη διάπλαση ελεύθερων, υπεύθυνων, δημοκρατικών και ευαισθητοποιημένων ατόμων. Οφείλει να συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς και δημοκρατικών πρακτικών και είναι υπεύθυνος, σε συνεργασία με τους διδάσκοντες, για την τήρηση της πειθαρχίας (ΥΑ Φ.353.1/324/105657/Δ1/8-10-02 (ΦΕΚ 1340/Β/16-10-02)).

Αν στο σχολείο υπηρετούν περισσότεροι του ενός Υποδιευθυντές, ορίζει με πράξη του έναν υποδιευθυντή ως νόμιμο αναπληρωτή του και αναθέτει αρμοδιότητες σ' αυτούς. Είναι υπεύθυνος σε συνεργασία με τον Υποδιευθυντή, ή και τον αρμόδιο εκπαιδευτικό για την τήρηση της αλληλογραφίας του σχολείου και των πάσης φύσεως βιβλίων και εντύπων που προβλέπονται από την ισχύουσα νομοθεσία. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας προσκαλεί τα μέλη του Συλλόγου στις συνεδριάσεις, στις οποίες και προεδρεύει. Καταρτίζει την ημερήσια διάταξη και εισηγείται ο ίδιος ή αναθέτει την εισήγηση θεμάτων σε άλλον εκπαιδευτικό. Εισηγείται για την κατανομή των πρόσθετων εξωδιδασκτικών εργασιών και ενδοσχολικών υποχρεώσεων, αξιοποιώντας δημιουργικά τις δυνατότητες όλου του προσωπικού μέσα στο πλαίσιο των διακριτών ρόλων και αρμοδιοτήτων του. Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες καταρτίζει το πρόγραμμα ενημέρωσης των γονέων, το οποίο κοινοποιεί στο σύλλογο γονέων και τον οικείο Διευθυντή ή Προϊστάμενο Γραφείου Εκπαίδευσης (ΥΑ Φ.353.1/324/105657/Δ1/8-10-02 (ΦΕΚ 1340/Β/16-10-02)).

Ενημερώνει τους νεοδιόριστους, τους αναπληρωτές και τους ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και τους χορηγεί αντίγραφα των βασικών νόμων, εγκυκλίων και αποφάσεων σχετικών με την εκπαίδευση. Κάνει συστάσεις στους εκπαιδευτικούς, αν χρειάζεται, με πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης. Αν οι διδάσκοντες δεν ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά τους, ενημερώνει τον Σύλλογο των Διδασκόντων, τον διοικητικό του Προϊστάμενο και τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο. Αν ακόμη και τότε, δεν υπάρξει αποτέλεσμα, ενημερώνει γραπτά τον Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο του Γραφείου (ΥΑ Φ.353.1/324/105657/Δ1/8-10-02 (ΦΕΚ 1340/Β/16-10-02)).

Χορηγεί στο εκπαιδευτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας που προΐσταται τις άδειες που προβλέπονται του Ν.3528/2007 (26 Α'), όπως ισχύουν, ενημερώνοντας ταυτόχρονα τον οικείο Διευθυντή Εκπαίδευσης.

Ενημερώνει τον Σύλλογο των Διδασκόντων για το έργο της σχολικής επιτροπής. Φροντίζει επίσης μαζί με τον Σύλλογο των Διδασκόντων για τη συντήρηση και λειτουργία των σχολικών εγκαταστάσεων καθώς και την προμήθεια των απαραίτητων εποπτικών μέσων διδασκαλίας. Είναι υπεύθυνος, μαζί με τους

εκπαιδευτικούς, για την καθαριότητα και αισθητική των σχολικών χώρων, καθώς και για την προστασία της υγείας και ασφάλειας των μαθητών. Συνεργάζεται με τους λοιπούς προϊσταμένους (Σχολικούς Συμβούλους, τον Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο Γραφείου) και συμμετέχει σε συσκέψεις με αυτούς για την αντιμετώπιση προβλημάτων που αντιμετωπίζει η σχολική μονάδα. Ενημερώνει τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο Γραφείου για την πραγματοποίηση μορφωτικών ή άλλων πολιτιστικών επισκέψεων. Επίσης ενημερώνει έγκαιρα τον Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο του Γραφείου για τις ελλείψεις σε διδακτικό προσωπικό (ΥΑ Φ.353.1/324/105657/Δ1/8-10-02 (ΦΕΚ 1340/Β/16-10-02)).

Σε σχέση με τους μαθητές, ο Διευθυντής διαμορφώνει τα τμήματα κάθε τάξης και κατανέμει τους μαθητές στα τμήματα, ακολουθώντας τις ισχύουσες διατάξεις αλλά και τις παιδαγωγικές αρχές με βασικό μέλημά του την ισότητα και την εξάλειψη κοινωνικών αποκλεισμών. Εκδίδει και υπογράφει τους τίτλους σπουδών ως υπεύθυνος. Μεριμνά για την υποχρεωτική φοίτηση των μαθητών στο σχολείο και ανανεώνει τις εγγραφές τους. Εφαρμόζει τις απαραίτητες νόμιμες διαδικασίες για την εγγραφή μαθητών αδήλωτων στα μητρώα ή δημοτολόγια. Εγκρίνει τις μετεγγραφές των μαθητών, σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο, και έχει την ευθύνη για τη φύλαξη των στοιχείων εγγραφής στο αρχείο του σχολείου. Συνεργάζεται με τους μαθητές μέσα σε κλίμα κατανόησης, αποδοχής και υπευθυνότητας. Συντελεί στη διαμόρφωση συνθηκών φιλικού παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ μαθητών και διδασκόντων (ΥΑ Φ.353.1/324/105657/Δ1/8-10-02 (ΦΕΚ 1340/Β/16-10-02)).

Σε σχέση με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές εκπαίδευσης ο Διευθυντής συγκαλεί τα μέλη του Σχολικού Συμβουλίου στις συνεδριάσεις με γραπτή πρόσκληση που την απευθύνει τρεις τουλάχιστον ημέρες νωρίτερα, καταρτίζοντας την ημερήσια διάταξη των θεμάτων. Καλεί τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών για ενημέρωση και συμμετέχει στις συνεδριάσεις τους, όταν είναι προσκεκλημένος και το κρίνει αναγκαίο. Παρέχει πληροφορίες σε κάθε πολίτη που έχει έννομο συμφέρον, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, και δεν τον παραπέμπει σε άλλες υπηρεσίες για θέματα που εκείνος οφείλει να γνωρίζει (ΥΑ Φ.353.1/324/105657/Δ1/8-10-02 (ΦΕΚ 1340/Β/16-10-02)).

Σύμφωνα με τον νόμο 4547 του 2018 ο διευθυντής έχει και διδακτικά καθήκοντα, δηλαδή διδάσκει σε μία ή περισσότερες τάξεις (από 18 ώρες σε 4/θέσια και 5/θέσια σχολεία, από 10 ώρες σε 6/θέσια και 9/θέσια, από 8 ώρες σε 10/θέσια και 11/θέσια και από 6 ώρες σε 12/θέσια και πάνω. Τέλος, αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, όπως η νομοθεσία ορίζει, έχοντας ως γνώμονα της αξιολόγησής του τους στόχους της αξιολόγησης. Σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης, σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο (ΦΕΚ\_Β\_4189: Συλλογικός προγραμματισμός) ο διευθυντής του σχολείου έχει την ευθύνη για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του συλλογικού προγραμματισμού και της εσωτερικής αξιολόγησης. Στο τέλος κάθε διδακτικού έτους, ο διευθυντής, σε συνεργασία με τον σύλλογο διδασκόντων και το Σχολικό συμβούλιο συντάσσει, στην ειδική ψηφιακή εφαρμογή του Ι.Ε.Π., έκθεση Εσωτερικής Αξιολόγησης. Σύμφωνα με το άρθρο 97 του ν. 4823/2021: εάν κατά τη διάρκεια του συγκεκριμένου σχολικού έτους ο σύλλογος διδασκόντων δεν συγκληθεί ή δεν συνεδριάσει ο Διευθυντής είναι υπεύθυνος να προβαίνει και μόνος του στις απαιτούμενες ενέργειες, με τη συνεργασία του Συμβούλου Εκπαίδευσης. Στον ίδιο νόμο (κεφάλαιο Γ'/άρθρο 66) ορίζεται ότι οι εκπαιδευτικοί αξιολογούνται από τον Σύμβουλο Εκπαίδευσης Επιστημονικής Ευθύνης αναφορικά με τη γενική και ειδική διδακτική του γνωστικού αντικείμενου και από τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας ως προς το παιδαγωγικό κλίμα και τη διαχείριση της τάξης, καθώς και από τον Διευθυντή και τον Σύμβουλο Εκπαίδευσης Παιδαγωγικής Ευθύνης, αναφορικά με την υπηρεσιακή συνέπεια και επάρκειά τους.

Συνοψίζοντας ο διευθυντής στην Ελλάδα φαίνεται να επιτελεί ένα σύνθετο ρόλο και επιφορτίζεται με ένα πλήθος διοικητικών, παιδαγωγικών και διδακτικών εργασιών. Οι αρμοδιότητες και οι υποχρεώσεις του είναι πολλές και απαιτητικές. Όπως επισημαίνει μάλιστα ο ΟΟΣΑ οι σχολικοί μας ηγέτες δεν είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι, καθώς δεν είναι υποχρεωτικό βάσει νόμου να έχουν λάβει κάποια περαιτέρω εκπαίδευση (OECD, 2017).

Στην πραγματικότητα, ενώ ο διευθυντής αναφέρεται ως διοικητικός και παιδαγωγικός υπεύθυνος του σχολείου του, στην πράξη έχει πολύ περιορισμένες ευθύνες και αυτενέργεια εξαιτίας του ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται σε κεντρικό επίπεδο Υπουργείου (OECD, 2017). Πράγματι, υπάρχει ξεκάθαρη ιεραρχία στην διοίκηση της εκπαίδευσης με το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό της να γίνεται

στην κεφαλή (υπουργείο Παιδείας) και τα σχολεία να καταλήγουν να ακολουθούν εντολές και να αποφασίζουν μόνο για συγκεκριμένα θέματα εσωτερικής διοίκησης και με οριοθετημένο περιθώριο αυτονομίας.

Για να μπορέσουν οι εκπαιδευτικές μονάδες να είναι αυτόνομες θα πρέπει να εντάσσονται σε ευρύτερα εκπαιδευτικά συστήματα τα οποία εμφανίζουν ευρύτερο αποκεντρωτικό διοικητικό σύστημα. Είναι σημαντικό να διαπιστωθεί τι εννοούμε όμως με την αυτονομία της σχολικής μονάδας. Τα χαρακτηριστικά που καθιστούν μια σχολική μονάδα αυτόνομη είναι της μειωμένης παρέμβασης της κεντρικής διοίκησης στα εσωτερικά ζητήματα της σχολικής μονάδας, αλλά παράλληλα υφίσταται διαδικασία αξιολόγησης του έργου και των συμμετεχόντων και λογοδοσίας (Παπακωνσταντίνου, 2005, 2012, 2016·Σαϊτή & Σαϊτής, 2020).

Επίσης, η ελληνική δημόσια διοίκηση, αλλά και το εκπαιδευτικό σύστημα, χαρακτηρίζεται από την αναποτελεσματικότητα και υψηλές περιφερειακές ανισότητες, παρά τις συνεχόμενες προσπάθειες των κυβερνήσεων για τη μείωση του συγκεντρωτισμού. Ακόμα, λοιπόν, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει μεταφέρει ελάχιστες διοικητικές αρμοδιότητες σε τοπικό-σχολικό επίπεδο, με την παραγόμενη εκπαιδευτική πολιτική να προέρχεται από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας, δηλαδή από το Υπουργείο Παιδείας. Αυτή η διαπίστωση αποτελεί απόρροια του γεγονότος της ύπαρξης πολλαπλών εγκυκλίων και νομοθετικών ρυθμίσεων, τόσο περίπλοκων και δαιδαλωδών που θα πρέπει κάποιος να έχει εντρυφήσει καλά στην ανάγνωση τους για να μπορέσει να τους κατανοήσει, ρυθμίζοντας με αυτόν τον τρόπο κάθε λεπτομέρεια της λειτουργίας της σχολικής μονάδας (Μπούσκος, 2018). Με αυτόν τον τρόπο οι Διευθυντές και το εκπαιδευτικό προσωπικό δεν έχουν καμία ευχέρεια και δυνατότητα να λάβουν πρωτοβουλίες, αλλά και παράλληλα αυτό συνεπάγεται ότι το εκπαιδευτικό σύστημα δεν μπορεί να προσαρμοστεί και να ακολουθήσει τις συνθήκες που μεταβάλλονται με γεωμετρική πρόοδο ειδικά στη μετα-πανδημική εποχή, όπου η πανδημία του κορονοϊού επέφερε σημαντικές αλλαγές σε όλα τα επίπεδα των κοινωνιών όπως και στα εκπαιδευτικά συστήματα. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (OECD, 2017) υπάρχει άμεση ανάγκη το εκπαιδευτικό μας σύστημα να χαρακτηρίζεται από περισσότερη αυτονομία αλλά ταυτόχρονα να υπάρχει οικονομική υποστήριξη (μέσα και πόροι), ώστε να υλοποιούνται οι στόχοι που τίθενται.

Επιπρόσθετα, ο ΟΟΣΑ υποστηρίζει πως ο σχολικός ηγέτης προάγει το σχολείο, όταν μοιράζεται την άσκηση εξουσίας με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού του και όταν συνάπτει συνεργασίες και με άλλους διευθυντές. Λόγω των αυξημένων κοινωνικών και οικονομικών προβλημάτων, στη σύγχρονη κοινωνία, οι διευθυντές πρέπει να είναι επιμορφωμένοι κατάλληλα, να δρουν άμεσα και αποτελεσματικά σε απρόβλεπτες συνθήκες και να διαχειρίζονται κρίσεις, (OECD, 2017).



## **Κεφάλαιο 2ο: Η Ευρωπαϊκή πολιτική για τη σχολική διοίκηση-ηγεσία**

### **2.1 Η ατζέντα της Ευρωπαϊκής Ένωσης περί σχολικής ηγεσίας: Ιστορική αναδρομή ευρωπαϊκών πολιτικών για τη σχολική διοίκηση-ηγεσία**

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν οριστεί ομάδες αποτελούμενες από εκπροσώπους Υπουργείων Παιδείας και οργανισμών ενδιαφερομένων από ολόκληρη την ΕΕ, οι οποίες συνεδριάζουν σε τακτική βάση, για να εξετάσουν συγκεκριμένες πολιτικές που αφορούν τους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές σχολείων, να συζητήσουν κοινές προκλήσεις και να ανταλλάξουν ορθές πρακτικές. Οι ομάδες εργασίας της ΕΕ «ΕΚ 2020» έχουν εκδώσει οδηγίες προς τους φορείς χάραξης πολιτικής σχετικά με μια σειρά θεμάτων που συνδέονται με τα εκπαιδευτικά επαγγέλματα (European Commission, 2016). Οι οδηγίες αυτές συνδυάζουν γενικές και καθολικές αρχές για την ανάπτυξη πολιτικών με ένα ευρύ φάσμα συγκεκριμένων παραδειγμάτων από ολόκληρη την Ευρώπη. Από το 2016, οι ομάδες εργασίας διαθέτουν την ευρεία εντολή για την ανάπτυξη της διακυβέρνησης των συστημάτων σχολικής εκπαίδευσης με στόχο την επίτευξη υψηλότερης ποιότητας μέσω της βιώσιμης καινοτομίας και της ευρύτερης πρόσβασης (European Commission, 2016).

Από το 1997 το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στα συμπεράσματα αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του σχολείου και την προώθηση της σχολικής επιτυχίας αναγνωρίζει την καθοριστική επίδραση που έχει ο διευθυντής στη σχολική αποτελεσματικότητα, η οποία φυσικά συμπληρώνεται από τις ενέργειες ολόκληρου του προσωπικού του σχολείου (ΕΕ, 1997: 3).

Μάλιστα η ΕΕ κάνει λόγο για τη σημασία αλλά και την υποστήριξη που πρέπει να έχει η σχολική ηγεσία. Χαρακτηριστικά παραθέτει πως: *«Η αποτελεσματική διεύθυνση των σχολείων συνιστά βασικό παράγοντα για τη διαμόρφωση του συνολικού περιβάλλοντος διδασκαλίας και μάθησης, για τη δημιουργία φιλοδοξιών και τη στήριξη των μαθητών, των γονέων και του προσωπικού, προωθώντας έτσι υψηλότερα επίπεδα επιτευγμάτων. Είναι, συνεπώς, βασικής σημασίας να διασφαλιστεί ότι τα διευθυντικά στελέχη έχουν, ή μπορούν να αναπτύξουν τις ικανότητες και τα προσόντα που χρειάζονται προκειμένου να αναλάβουν τα αυξημένα καθήκοντα τα οποία αντιμετωπίζουν. Εξίσου σημαντικό είναι να διασφαλιστεί ότι τα διευθυντικά στελέχη δεν επιβαρύνονται υπερβολικά με διοικητικά καθήκοντα και ότι επικεντρώνονται στα*

*ουσιαστικά θέματα, όπως είναι η ποιότητα της μάθησης, τα προγράμματα, τα παιδαγωγικά θέματα, καθώς και η απόδοση, τα κίνητρα και η εξέλιξη του προσωπικού» (ΕΕ, 2009: 8).*

Συνεχίζοντας την ιστορική αναδρομή διαπιστώνεται ότι και το 2008 η Ατζέντα της ΕΕ σχετικά με τη βελτίωση της μάθησης για τον 21ο αιώνα επιμένει στη βελτίωση των προσλήψεων των διευθυντών σχολείων και στην παροχή των κατάλληλων εφοδίων στους διευθυντές, προκειμένου να εστιάζουν στη βελτίωση της μάθησης των μαθητών και στην εξέλιξη του προσωπικού των σχολείων. Το 2009, μάλιστα, το ευρωπαϊκό Συμβούλιο τονίζει ότι η αποτελεσματική ηγεσία στα σχολεία συνιστά βασικό παράγοντα για τη δημιουργία του συνολικού περιβάλλοντος διδασκαλίας και μάθησης, για τη διαμόρφωση φιλοδοξιών και τη υποστήριξη των μαθητών, των γονέων και του ευρύτερου προσωπικού. Έτσι, επιτυγχάνονται υψηλότερα επίπεδα επιτευγμάτων. Συνεπώς, αναδεικνύεται η καθοριστική σημασία να διασφαλιστεί ότι οι διευθυντές των σχολείων οφείλουν να διαθέτουν τις ικανότητες και τα προσόντα που απαιτούνται ώστε να αναλάβουν τα αυξημένα καθήκοντα της διοίκησης.

Στα συμπεράσματά του 2012 σχετικά με τον Ανασχεδιασμό της Εκπαίδευσης, καθώς και στα συμπεράσματά του 2013 σχετικά με την Επένδυση στην Εκπαίδευση και την Κατάρτιση, καλούνται όλα τα κράτη μέλη να αναθεωρήσουν και να ενισχύσουν τα επαγγελματικά προσόντα των διευθυντικών στελεχών των σχολείων, αξιοποιώντας το δυναμικό συνεργασίας και μάθησης. Τα κράτη μέλη καλούνται να δώσουν προτεραιότητα και στην ενίσχυση των επενδύσεων για την εκπαίδευση και την κατάρτιση. Στη διάσκεψη της λιθουανικής Προεδρίας για την «Ηγεσία στα εκπαιδευτικά ιδρύματα» το 2013 στο Βίλνιους σημαντική είναι η ενέργεια δημιουργίας πλατφόρμας για τη συμμετοχή όλων των εκπροσώπων κρατών μελών της ΕΕ, για τη συμβολή τους από κοινού με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στη συζήτηση για την βελτίωση και προώθηση των ηγετικών καθηκόντων ενός διευθυντικού στελέχους.

## 2.2 Συμπεράσματα του Συμβουλίου για την αποτελεσματική ηγεσία στα εκπαιδευτικά ιδρύματα (2014/C 30/02)

Με την οδηγία του 2014 αναγνωρίζεται ότι για την ανάπτυξη των συστημάτων της εκπαίδευσης της Ευρώπης απαιτείται ισχυρή και αποτελεσματική ηγεσία σε όλες τις βαθμίδες και ότι τα διευθυντικά στελέχη επιφορτίζονται σήμερα με διάφορα καθήκοντα που αποτελούν πρόκληση. Τονίζεται ότι η ηγεσία στα εκπαιδευτικά ιδρύματα απαιτεί ορισμένες εξαιρετικά ανεπτυγμένες ικανότητες υποστηριζόμενες από βασικές αξίες: επαγγελματική δέσμευση, ικανότητα παροχής κινήτρων και παρότρυνσης, και ισχυρές διαχειριστικές, παιδαγωγικές και επικοινωνιακές δεξιότητες προκειμένου να αναπτύσσεται στρατηγικό όραμα (Συμβούλιο της Ευρώπης, 2014). Οι διευθυντές λειτουργούν ως υπόδειγμα για τους εκπαιδευτικούς και συμβάλλουν καταλυτικά στη δημιουργία ενός πρόσφορου περιβάλλοντος μάθησης, διαμορφώνοντας αρμονικές σχέσεις με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς της εκπαίδευσης (Συμβούλιο της Ευρώπης, 2014).

Συνεπώς, η επιλογή και η κατάρτιση των διευθυντών είναι καίριας σημασίας για τη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας και της μάθησης. Είναι αναγκαίο να δοθεί έμφαση στην αύξηση του επαγγελματισμού τους και να υποστηριχθεί ο ρόλος τους. Αυτοί που κατέχουν ηγετικές θέσεις να εξελίσσονται και να επικαιροποιούν σε τακτά χρονικά διαστήματα τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους σχετικά με τις νέες τεχνολογίες, τις τεχνικές διοίκησης και τις καινοτόμες εκπαιδευτικές προσεγγίσεις (Συμβούλιο της Ευρώπης, 2014).

Αναδεικνύεται ότι παρόλο που η ευθύνη για την οργάνωση των συστημάτων εκπαίδευσης εναπόκειται αποκλειστικά στα επιμέρους κράτη μέλη, η συνεργασία σε ευρωπαϊκό επίπεδο και η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών μέσα από την ανοικτή μέθοδο συντονισμού μπορεί να συμβάλει εποικοδομητικά στις επιμέρους εθνικές πολιτικές. Τα κράτη μέλη καλούνται συνεπώς να προωθήσουν τη συνεργασία και την ανάπτυξη καινοτόμων προσεγγίσεων μέσω ευρωπαϊκών δράσεων και να διευρύνουν τις δυνατότητες που προσφέρονται από το πρόγραμμα *Erasmus +* αλλά και από πλατφόρμες όπως το *eTwinning* για την υποστήριξη διατομεακών ανταλλαγών σχετικά με την καινοτόμο ηγεσία, προωθώντας την περαιτέρω έρευνα για αποτελεσματική ηγεσία στα εκπαιδευτικά ιδρύματα και εξασφαλίζοντας τη διάδοση των αποτελεσμάτων της (Συμβούλιο της Ευρώπης, 2014).

Ειδικότερα, με το πρόγραμμα Erasmus+ (2014-2020) υποστηρίζονται οι συμπράξεις σχολείων στην Ευρώπη, καθιστώντας δυνατή τη διασυνοριακή ανταλλαγή πληροφοριών. Επίσης, μέσω του eTwinning, η ΕΕ ενθαρρύνει την εθελοντική συνεργασία και την ομαδική μάθηση μεταξύ εκπαιδευτικών σε διαδικτυακά μαθήματα και κοινές εκδηλώσεις κατάρτισης. Το eTwinning, η μεγαλύτερη κοινότητα σχολείων στην Ευρώπη (ξεκινώντας από το 2005), εξασφαλίζει ένα ασφαλές διαδικτυακό περιβάλλον και παρέχει στα σχολεία εύκολα προσβάσιμα εργαλεία, για να ενισχύσουν την προσφορά της ψηφιακής μάθησης και να υποστηρίξουν τη διαπολιτισμική και διασυνοριακή επαφή μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών (Συμβούλιο της Ευρώπης, 2014).

Σημαντική παράμετρος για την επιτυχία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων θεωρείται η προώθηση της αυτονομίας τόσο των ιδρυμάτων όσο και των διευθυντικών στελεχών τους σε παιδαγωγικά θέματα και στην εσωτερική κατανομή των πόρων, με προϋπόθεση να εξασφαλίζεται η στήριξή τους με τους απαραίτητους πόρους και τα μέσα, ώστε να ανταποκρίνονται στις εκάστοτε ειδικές και μεταβαλλόμενες τοπικές συνθήκες.

Συνεχίζοντας την ιστορική αναδρομή το 2017 το ευρωπαϊκό συμβούλιο επισημαίνει ξανά πως για την ανάπτυξη των σχολείων και την άριστη διδασκαλία (European Commission, 2017a) χρειάζεται η σύνναψη διακρατικών συνεργασιών μέσα από τις διαδικτυακές πλατφόρμες. Με την «School Education Gateway», τη διαδικτυακή πλατφόρμα της Ευρώπης για τη σχολική εκπαίδευση, η οποία είναι διαθέσιμη σε 23 ευρωπαϊκές γλώσσες επιχειρείται ένα ενιαίο σημείο εισόδου για τους εκπαιδευτικούς, τους διευθυντές, τους αρμόδιους για τη χάραξη εκπαιδευτικών πολιτικών καθώς και για ειδικούς και άλλους επαγγελματίες στον τομέα της σχολικής εκπαίδευσης ενισχύοντας την ανταλλαγή εκπαιδευτικών πληροφοριών με σκοπό τη βελτίωση των οργανωτικών και διδακτικών πρακτικών καθώς και την ανταλλαγή μαθησιακών εμπειριών (European Commission, 2017a)

Η διεύρυνση των συνεργασιών επιτυγχάνεται από την Κεντρική Υπηρεσία Στήριξης η οποία λειτουργεί υπό το European Schoolnet, μία διεθνή συνεργασία 34 Ευρωπαϊκών Υπουργείων Παιδείας, προκειμένου να αναπτύσσει τη μάθηση για σχολεία, εκπαιδευτικούς και μαθητές σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες. Επίσης το

ευρωπαϊκό συμβούλιο δεσμεύεται να παρέχει κατευθύνσεις εκπαιδευτικής πολιτικής, μέσα από το στρατηγικό σχέδιο «Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2020», με σεμινάρια εκπαιδευτικών δράσεων αλλά και με σύμπραξη συνεργασίας με τον ΟΟΣΑ για την εξαγωγή συγκριτικών δεικτών και για τη συλλογή δεδομένων από το δίκτυο Eurydice.

Με τον κανονισμό 2021/817 συνεχίζεται το Erasmus+, το πρόγραμμα της Ένωσης για την εκπαίδευση και την κατάρτιση, ως διάδοχος του προγράμματος 2014-2020. Το πρόγραμμα έχει θεσπιστεί για περίοδο επτά ετών (για τα έτη 2021 έως 2027). Το πρόγραμμα αποτελεί βασικό στοιχείο για τη δημιουργία ενός ευρωπαϊκού χώρου εκπαίδευσης (European Union Law, 2021). Το Erasmus+ περιλαμβάνει τρεις βασικές δράσεις, οι οποίες έχουν διακρατική ή διεθνή εμβέλεια και σχετίζονται με τη μαθησιακή κινητικότητα («βασική δράση 1»), τη συνεργασία μεταξύ οργανώσεων και ιδρυμάτων («βασική δράση 2») και τη στήριξη στη χάραξη πολιτικής με συνεργατικό πνεύμα («βασική δράση 3»). Ως προς τη σχολική ηγεσία, με τη βασική δράση 1 ενισχύεται η μαθησιακή κινητικότητα των διευθυντικών στελεχών, μέσα από περιβάλλοντα σύγχρονης ή εικονικής μάθησης και υποστήριξης. Με τη βασική δράση 2 ενισχύονται οι συμπράξεις για συνεργασία και οι ανταλλαγές πρακτικών, μέσα από εύχρηστες διαδικτυακές πλατφόρμες και εργαλεία εικονικής συνεργασίας (European Union Law, 2021). Με τη δράση 3 προάγεται ο διάλογος για μεταρρυθμίσεις και καινοτομίες και ως προς τα διευθυντικά στελέχη.

### **2.3 Η ατζέντα-συμπεράσματα του ΟΟΣΑ περί σχολικής ηγεσίας σε ευρωπαϊκό επίπεδο**

Από τον ΟΟΣΑ έχει δημοσιευτεί πλήθος ερευνών και πολλές βελτιωτικές προτάσεις με τις οποίες η σχολική ηγεσία ανάγεται ως παγκόσμια προτεραιότητα, καθώς παίζει καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας (OECD, 2008). Ήδη από το 2008 ο ΟΟΣΑ προτείνει εκπαιδευτικές πολιτικές σχετικά με τη βελτίωση της σχολικής ηγεσίας: επαναπροσδιορισμό των ευθυνών των διευθυντικών στελεχών, ενδυνάμωση της καταναεμημένης ηγεσίας, καλλιέργεια των δεξιοτήτων των ηγετών (OECD, 2008). Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2012: 29) *«ο σχολικός ηγέτης μπορεί να κάνει τη διαφορά στη σχολική και μαθητική εικόνα-επίδοση, αν έχει την αυτονομία να παίρνει σημαντικές αποφάσεις. Για να το κάνει αυτό αποτελεσματικά, πρέπει να μπορεί να προσαρμόσει τα διδακτικά προγράμματα στις τοπικές ανάγκες, να προωθεί*

*την ομαδική εργασία μεταξύ των δασκάλων, να εμπλέκεται στον έλεγχο-καθοδήγηση των δασκάλων, την αξιολόγησή τους και την επαγγελματική τους εξέλιξη. Χρειάζεται σύνεση στο να θέτει στρατηγική κατεύθυνση και πρέπει να είναι ικανός να αναπτύσσει τα σχολικά σχέδια και τους στόχους, να ελέγχει την πρόοδό τους χρησιμοποιώντας δεδομένα, για να βελτιώνει την πρακτική εφαρμογή τους. Επίσης χρειάζεται να έχει επιρροή στην πρόσληψη εκπαιδευτικών, για να βελτιώνει την αντιστοιχία μεταξύ των υποψηφίων και των σχολικών αναγκών».*

Τελευταίο στην αναφορά αλλά όπως χαρακτηριστικά λέει ο ΟΟΣΑ όχι ελάχιστο στη σημασία *«είναι η προετοιμασία και η εκπαίδευση του σχολικού ηγέτη, τα οποία είναι κεντρικής σημασίας, όπως και το να δομεί δίκτυα συνεργασίας σχολείων, ώστε να διεγείρει και να εξαπλώνει την καινοτομία, να αναπτύσσει ποικιλία προγραμμάτων σπουδών, εκτεταμένες υπηρεσίες και επαγγελματική υποστήριξη, πράγματα που μπορούν να φέρουν ουσιαστικά οφέλη»* (OECD, 2012).

Το 2016 ο ΟΟΣΑ αναφέρεται σε τέσσερις τύπους σχολικής ηγεσίας, οι οποίοι καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του διευθυντή: α) την «ολοκληρωμένη ηγεσία», η οποία συνδυάζει την κατανομημένη ηγεσία και με τη διδακτική-καθοδηγητική ηγεσία και αναφέρεται σε ηγέτες οι οποίοι αφιερώνουν αρκετό χρόνο στα προγράμματα σπουδών των σχολείων τους καθώς και με τα διδασκαλικά τους καθήκοντα, β) τον «συμπεριληπτικό ηγέτη», ο οποίος εμπλέκει το προσωπικό, τους μαθητές, τους γονείς τους στις αποφάσεις του σχολείου, χωρίς, όμως, να ασχολείται τόσο συχνά με τα προγράμματα σπουδών και όσα σχετίζονται με τα διδασκαλικά καθήκοντα, γ) τον «εκπαιδευτικό ηγέτη», ο οποίος δίνει έμφαση στα διδασκαλικά θέματα και πολύ λιγότερο στα διοικητικά θέματα, δ) στη «διαχειριστική-διοικητική ηγεσία» (administrative leadership), δηλαδή σε διευθυντές που δαπανούν την πλειοψηφία του χρόνου τους σε θέματα σχολικής διοίκησης και διαχείρισης. (OECD, 2016).

Συνοψίζοντας η Ε.Ε καθόλη τη διάρκεια των ετών θεωρεί ότι τα διευθυντικά στελέχη αποτελούν ακρογωνιαίους λίθους για το εκπαιδευτικό σύστημα κάθε χώρας και για την ποιότητα της εκπαίδευσης. Επιδιώκει λοιπόν σε συνεργασία πάντα με τις χώρες της ΕΕ την επίτευξη ενός Ευρωπαϊκού Χώρου Εκπαίδευσης μέσα από την συνεργασία, την ανταλλαγή καλών πρακτικών, την κινητικότητα του προσωπικού και

την ευρύτερη ανάπτυξη. Αν και η μεταρρύθμιση των συστημάτων σχολικής εκπαίδευσης αποτελεί καθήκον του κάθε κράτους μέλους, η Ε.Ε είναι έτοιμη να τους παράσχει στήριξη (European Commission, 2017b). Στόχος της Ε.Ε. φαίνεται να είναι η ευρύτερη ενίσχυση του αισθήματος της ευρωπαϊκής ταυτότητας και του ευρωπαϊκού πολιτισμού και ειδικότερα η στήριξη των διευθυντών και των εκπαιδευτικών (European Commission, 2017b). Η αποτελεσματική σχολική ηγεσία αποδεικνύεται ότι έχει θετική επίδραση στις επιδόσεις των μαθητών, στην ποιότητα της διδασκαλίας, στον ενθουσιασμό του προσωπικού και ευρύτερα σε όλα τα εμπλεκόμενα μέλη (European Commission, 2017b).

Σύμφωνα με ερευνητικά δεδομένα σε ορισμένα κράτη μέλη, οι διευθυντικές θέσεις των σχολείων δεν θεωρούνται ελκυστικές και η διεύθυνση ενός σχολείου συνδυάζεται συνήθως με ένα απαιτητικό μίγμα καθηκόντων που σχετίζονται τόσο με τη διοίκηση όσο και με τη διδασκαλία. Συχνά, οι διευθυντές σχολείου δεν λαμβάνουν την κατάρτιση ή τη συνεχιζόμενη στήριξη που χρειάζονται για αυτά τα διαφορετικά καθήκοντα. Η Ε.Ε μέσα από τις οδηγίες προσπαθεί να συμβάλει σε καινοτομίες που αναβαθμίζουν τον ρόλο του διευθυντή και ενθαρρύνουν τον επαγγελματισμό του. Η πρόσληψη, η προετοιμασία και η επαγγελματική εξέλιξη των διευθυντών σχολείων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη βελτίωση των σχολικών επιδόσεων (European Commission, 2017b).

## **Κεφάλαιο 3ο: Παρουσίαση της σχολικής διοίκησης σε ευρωπαϊκές χώρες**

### **3.1 Ο διευθυντής-ηγέτης στην Κύπρο: Καθήκοντα & αρμοδιότητες του διευθυντή στην Κύπρο**

Ο διευθυντής στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση στην Κύπρο έχει τη συνολική ευθύνη για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Ως κορυφή της εκπαιδευτικής πυραμίδας του σχολείου είναι υπεύθυνος για διοικητικά, διδακτικά και παιδαγωγικά ζητήματα (Κ.Δ.Π. 225/2008, ΚΔΠ 276/2009, Κ.Δ.Π. 345/2011, Κ.Δ.Π. 253/2012, Κ.Δ.Π. 235/2017, Κ.Δ.Π. 449/2020).

Ειδικότερα, ως προς τη λειτουργία του σχολείου, είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή του εγκεκριμένου αναλυτικού προγράμματος, στα πλαίσια του οποίου αναλαμβάνει και ο ίδιος και διδακτικά καθήκοντα. Αντιπροσωπεύει το σχολείο στις

σχέσεις του με την Πολιτεία, το Υπουργείο, τη σχολική εφορεία, το σύνδεσμο γονέων, και τους άλλους φορείς. Συνεργάτες του είναι ο υποδιευθυντής και λοιποί εκπαιδευτικοί (Κ.Δ.Π. 225/2008, ΚΔΠ 276/2009, Κ.Δ.Π. 345/2011, Κ.Δ.Π. 253/2012, Κ.Δ.Π. 235/2017, Κ.Δ.Π. 449/2020). Σε όλες τις περιπτώσεις ενεργεί στα πλαίσια των οδηγιών των ανωτέρων του. Διεκπεραιώνει την αλληλογραφία του σχολείου και ενημερώνει τον επιθεωρητή για τη λειτουργία του σχολείου. Υποβάλλει στο Υπουργείο δεδομένα και στατιστικά στοιχεία του σχολείου. Ζητά έγκριση από τον Διευθυντή Δημοτικής Εκπαίδευσης για τυχόν δωρεές προς το σχολείο και για επισκέψεις άλλων φορέων στο χώρο (Κ.Δ.Π. 225/2008, ΚΔΠ 276/2009, Κ.Δ.Π. 345/2011, Κ.Δ.Π. 253/2012, Κ.Δ.Π. 235/2017, Κ.Δ.Π. 449/2020).

Επίσης, υποβάλλει έγκαιρα στη σχολική εφορεία τις ανάγκες του σχολείου για να καταρτιστεί ο προϋπολογισμός της επόμενης σχολικής χρονιάς. Δέχεται τον έλεγχο της σχολικής εφορείας για τη σχολική περιουσία. Χειρίζεται το Ταμείο Διευθυντή. Για τις κινήσεις του ενημερώνει γραπτώς τον Διευθυντή Δημοτικής Εκπαίδευσης. Συμπληρώνει και αποστέλλει σχετικά έντυπα παραγγελίας διδακτικών μέσων και ειδών εξοπλισμού που του προμηθεύει η αποθήκη του Υπουργείου. Επιπλέον, φροντίζει, ώστε να παρέχεται η έγκριση των αρμόδιων αρχών/υπηρεσιών για τις εργασίες για την κτιριακή υποδομή και την εξασφάλιση του κατάλληλου εξοπλισμού, καθώς επίσης έχει λόγο και για τη διαμόρφωση του φυσικού περιβάλλοντος του σχολείου. Είναι υπεύθυνος για τη σχολική περιουσία κατά τη διάρκεια της θητείας του και φροντίζει την αισθητική των χώρων (Κ.Δ.Π. 225/2008, ΚΔΠ 276/2009, Κ.Δ.Π. 345/2011, Κ.Δ.Π. 253/2012, Κ.Δ.Π. 235/2017, Κ.Δ.Π. 449/2020).

Συνεργάζεται με το συμβούλιο των γονέων και συμμετέχει στις συνεδρίες τους, έπειτα από συνεννόηση μαζί τους, για να συζητήσουν θέματα του σχολείου. Συμβάλλει με την παρουσία του στην ανάπτυξη συνεργασίας και την επίλυση προβλημάτων προς όφελος των μαθητών. Συνεργάζεται με υπηρεσίες υγείας ή με άλλη αρμόδια υπηρεσία, όταν επιβάλλεται, για την υγεία των παιδιών και την υγιεινή του σχολείου. Πρωταρχικός στόχος του είναι η ασφάλεια των μαθητών τις ώρες λειτουργίας του σχολείου (Κ.Δ.Π. 225/2008, ΚΔΠ 276/2009, Κ.Δ.Π. 345/2011, Κ.Δ.Π. 253/2012, Κ.Δ.Π. 235/2017, Κ.Δ.Π. 449/2020). Μαζί με το Γραφείο



Πολιτικής Άμυνας του Υπουργείου σχεδιάζει πλάνο πολιτικής άμυνας οργανώνοντας ασκήσεις για έκτακτες ανάγκες.

Αναφορικά με το προσωπικό του σχολείου, ο διευθυντής ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για την τρέχουσα εκπαιδευτική νομοθεσία, κοινοποιώντας τους τα απαραίτητα έγγραφα. Σε συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό του σχολείου προβαίνει στην κατανομή των τάξεων και των μαθημάτων με γνώμονα τα συμφέροντα των παιδιών του σχολείου και καταρτίζει το Ωρολόγιο Πρόγραμμα. Μεριμνά για τη δημιουργία αρμονικών σχέσεων μεταξύ των διδασκόντων και συγκαλεί σε συνεδριάσεις όποτε είναι απαραίτητο (Κ.Δ.Π. 225/2008, ΚΔΠ 276/2009, Κ.Δ.Π. 345/2011, Κ.Δ.Π. 253/2012, Κ.Δ.Π. 235/2017, Κ.Δ.Π. 449/2020).

Με γνώμονα την καθοδήγηση, τον συντονισμό, τον έλεγχο και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, ο διευθυντής προβαίνει σε επισκέψεις στις τάξεις παρακολουθώντας τις επιδόσεις και την συμπεριφορά των μαθητών. Μέλημά του είναι η διασφάλιση της πειθαρχίας και της κόσμιας συμπεριφοράς των παιδιών. Επίσης, συνεργάζεται με τους βοηθούς διευθυντές του σχολείου για την επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν (Κ.Δ.Π. 225/2008, ΚΔΠ 276/2009, Κ.Δ.Π. 345/2011, Κ.Δ.Π. 253/2012, Κ.Δ.Π. 235/2017, Κ.Δ.Π. 449/2020).

Διενεργεί, σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις, τις εγγραφές ή μετεγγραφές των παιδιών και συντονίζει τη διεξαγωγή των σχολικών γιορτών, των σχολικών εκδρομών και των επισκέψεων. Επιτηρεί τον τρόπο λειτουργίας του σχολικού κυλικείου και αν υπάρχει σχολικό συσσίτιο και προβαίνει στον απαραίτητο έλεγχο για τη διασφάλιση της υγιεινής. Φροντίζει για την ενημέρωση όλων των υπηρεσιακών βιβλίων και την τήρηση των αρχείων (Κ.Δ.Π. 225/2008, ΚΔΠ 276/2009, Κ.Δ.Π. 345/2011, Κ.Δ.Π. 253/2012, Κ.Δ.Π. 235/2017, Κ.Δ.Π. 449/2020). Επίσης έχει την ευθύνη των εντύπων που εκδίδει το σχολείο (περιοδικά, εφημερίδες). Οφείλει να ενημερώνεται και να συντάσσεται με την πρόοδο της επιστήμης και τις νεότερες παιδαγωγικές μεθόδους. Χορηγεί στους εκπαιδευτικούς άδειες απουσίας σύμφωνα με όσα προβλέπει η νομοθεσία. Σε περίπτωση άδειας, τέλος, ενημερώνει το οικείο Επαρχιακό Γραφείο Παιδείας για την απουσία του εκπαιδευτικού και για την ανάγκη διορισμού αντικαταστάτη (Κ.Δ.Π. 225/2008, ΚΔΠ 276/2009, Κ.Δ.Π. 345/2011, Κ.Δ.Π. 253/2012, Κ.Δ.Π. 235/2017, Κ.Δ.Π. 449/2020).

### 3.2 Σύγκριση του Ρόλου του Διευθυντή στις Ελληνικές και στις Κυπριακές Σχολικές Μονάδες

Συγκρίνοντας τις αρμοδιότητες του διευθυντή στην Ελλάδα με αυτές στην Κύπρο, διαπιστώνονται σημαντικές ομοιότητες στις δύο χώρες. Αρχικά, και στις δύο χώρες ο διευθυντής είναι ο ηγέτης της σχολικής μονάδας, βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας και είναι υπεύθυνος για μια πληθώρα διοικητικών, λειτουργικών, διδακτικών και παιδαγωγικών καθηκόντων. Ειδικότερα, και στις δύο περιπτώσεις, οι διευθυντές επωμίζονται ένα σύνθετο και πολυδιάστατο έργο μεγάλης ευθύνης, το οποίο απαιτεί πλήθος δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων από πλευράς των διευθυντών (Lumby, 2019).

Και στις δύο χώρες ο διευθυντής καλείται να θέσει το όραμα και να το μεταδώσει στους εκπαιδευτικούς, συμπαρασύροντας τους σε κοινή πορεία, ώστε στη συνέχεια από κοινού να τεθούν οι στόχοι, με τους οποίους διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη της σχολικής μονάδας. Φυσικά είναι αναγκαία η συνεργασία των διευθυντών με τους προϊσταμένους, τους εκπαιδευτικούς, τον σύλλογο γονέων, τους μαθητές και τους λοιπούς εμπλεκόμενους φορείς.

Κοινός ρόλος των διευθυντών και στις δύο χώρες είναι αυτός του αξιολογητή. Και στις δύο περιπτώσεις οι διευθυντές οφείλουν να προβαίνουν σε αξιολογήσεις των εκπαιδευτικών και αλλά και ολόκληρης της σχολικής μονάδας. Και στην Ελλάδα και στην Κύπρο το εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό, με αποτέλεσμα ο διευθυντής να έχει περιορισμένο εύρος ελευθερίας κινήσεων, καθώς δεν υπάρχουν αρκετά περιθώρια αυτονομίας.

Οι Λόζγκα και Στραβάκου (2018) αναφέρουν ότι υφίσταται ανάγκη να υπάρξει ένα σύνολο μεταρρυθμιστικών ενεργειών στο πλαίσιο του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, καθώς χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό και γραφειοκρατικές διαδικασίες, δύο ζητήματα που δυσχεραίνουν τη λειτουργία του και επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα για όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική συνθήκη. Όπως αναφέρουν οι ερευνήτριες σε αυτό το συμπέρασμα καταλήγουν αρκετοί ερευνητές.

Η γραφειοκρατία εμφανίζει κατά τον εισηγητή και βασικό του εκπρόσωπο, Marx Weber (1947, όπ. αναφ. στο Λάζου-Μπαλά & Παπαροϊδάμη, 2017, σελ. 123), «σταθερά χαρακτηριστικά, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους, μέσα από ένα σύστημα, που βασίζεται σε ορθολογικούς κανόνες, οι οποίοι ρυθμίζουν το σύνολο της οργανωτικής δομής, υπηρετώντας με τον τρόπο αυτόν, τον σκοπό που αναφέρθηκε. Συγκεκριμένα, το γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης προϋποθέτει: α) εξειδίκευση και καταμερισμό εργασίας, β) απρόσωπο προσανατολισμό, γ) ιεραρχία, δ) κανόνες και κανονισμούς, ε) προσανατολισμό καριέρας.»

Στη συγκεκριμένη περίπτωση και με βάση τη σχετική βιβλιογραφία περί γραφειοκρατίας παρατηρείται ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και επί της ουσίας η ανώτερη αρχή του Υπουργείου Παιδείας εξειδικεύει και καταμερίζει τις εργασίες θέτοντας τα άτομα και τις ομάδες σε μια ιεραρχία και δημιουργεί έναν απρόσωπο προσανατολισμό χωρίς ένα κοινό όραμα, κάνοντας τους εργαζομένους να «χάνονται» σε έναν λαβύρινθο κανόνων και κανονισμών που τους περιορίζουν παρά τους διευκολύνουν στο έργο τους. Ακόμα, προωθεί την οπτική ότι σημασία έχει η ατομική εξέλιξη του κάθε εργαζόμενου (δηλαδή ο κάθε ένας νοιάζεται για τη θέση του και να εξελιχθεί αυτός, εις βάρος των άλλων), παρά η ανάπτυξη και η ευημερία του οργανισμού εν γένει.

### **3.3 Διευθυντής-ηγέτης στη Γερμανία: Καθήκοντα & αρμοδιότητες του διευθυντή στη Γερμανία**

Η ευθύνη για το εκπαιδευτικό σύστημα της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας μοιράζεται ανάμεσα στην Ομοσπονδία και τα Κρατίδια, τα οποία έχουν και δικαίωμα νομοθεσίας. Η διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος αποτελεί σχεδόν αποκλειστική ευθύνη των Κρατιδίων, ενώ οι στόχοι της εκπαίδευσης γενικότερα και οι συγκεκριμένες μορφές συνεργασίας μεταξύ των Κρατιδίων καθορίζονται από το Σύνταγμα του κάθε κρατιδίου.

Το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Παιδείας και Έρευνας (Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF) είναι υπεύθυνο για την εκπαιδευτική πολιτική, τη νομοθεσία και τον συντονισμό της εκπαίδευσης. Με σκοπό το συντονισμό και τη συνεργασία στους τομείς της εκπαίδευσης και κατάρτισης τα Κρατίδια ίδρυσαν, το 1948, τη Διαρκή Σύνοδο των Υπουργών Παιδείας και Πολιτισμού των Κρατιδίων

(Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder - KMK) (Το παρατηρητήριο της ΑΕΕ, χ.χ.·Πουλακάκης, χ.χ.).

Η εκπαίδευση είναι ένα εθνικό ζήτημα στη Γερμανία. Αντίστοιχα, τα καθήκοντα της διεύθυνσης του σχολείου στους διάφορους τύπους σχολείων ρυθμίζονται από διαφορετικούς κρατικούς σχολικούς νόμους. Στα σχολεία της πρωτοβάθμιας η διεύθυνση του σχολείου είναι ανώτερη από τους δασκάλους. Οι διευθυντές σχολείων έχουν πολλούς τομείς ευθύνης που σχετίζονται με την οργάνωση και την ανάπτυξη του σχολείου (Το παρατηρητήριο της ΑΕΕ, χ.χ.·Πουλακάκης, χ.χ.). Οι εκπαιδευτικοί μαζί με τους διευθυντές είναι υπεύθυνοι για οτιδήποτε είναι σημαντικό για τη λειτουργία του σχολείου. Οι τυπικές εργασίες είναι ποικίλες και απαιτητικές. Σχετικοί κανονισμοί και προσδοκίες της διεύθυνσης του σχολείου περιλαμβάνονται στον νόμο για το κάθε σχολείο (Το παρατηρητήριο της ΑΕΕ, χ.χ.·Πουλακάκης, χ.χ.).

Εδικότερα, οι διευθυντές στη Γερμανία ηγούνται των δασκάλων, αναλαμβάνουν τη διοίκηση του σχολείου, έχουν την ευθύνη για τις οικονομικές υποθέσεις, αναλαμβάνουν τη δημιουργία προγραμμάτων σπουδών και τον παιδαγωγικό συντονισμό, τον σχεδιασμό σχολικών συνεδρίων, του σχολικού προγράμματος και την οργάνωση διαδικασιών εγγραφής νέων μαθητών (Το παρατηρητήριο της ΑΕΕ, χ.χ.·Πουλακάκης, χ.χ.). Εφαρμόζουν τις απαιτήσεις της εκπαιδευτικής πολιτικής των υπουργείων Παιδείας και μεριμνούν για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της περαιτέρω ανάπτυξης του σχολείου, καθώς και την ανάπτυξη και την προώθηση του διδακτικού προσωπικού. Μεριμνούν για την επίλυση συγκρούσεων και τη διαμεσολάβηση σε διαφορές εργασίες που σχετίζονται με τη συντήρηση, επέκταση ή ανακαίνιση του σχολικού κτιρίου και αναλαμβάνουν την εξωτερική εκπροσώπηση του σχολείου (Το παρατηρητήριο της ΑΕΕ, χ.χ.·Πουλακάκης, χ.χ.).

Το προφίλ εργασίας του διευθυντή απαιτεί χρόνο που δεν πρέπει να υποτιμηθεί. Η δουλειά μπορεί να είναι εξαιρετικά αγχωτική. Ειδικά, όταν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ γονέων, δασκάλων και μαθητών. Τότε οι διευθυντές χρειάζονται πολλή διπλωματική ικανότητα και αυτοπεποίθηση. Δεν υπάρχει άμεση εκπαίδευση για τη θέση του διευθυντή. Όλοι οι διευθυντές ήταν προηγουμένως δάσκαλοι και στη

συνέχεια μετακινήθηκαν στην ανώτερη θέση του διευθυντή (Το παρατηρητήριο της ΑΕΕ, χ.χ.·Πουλακάκης, χ.χ.). Συνοπτικά, οι διευθυντές πρέπει να διαθέτουν ηγετικές ικανότητες, οργανωτικό ταλέντο, ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων, ικανότητα ομαδικής εργασίας, προθυμία για συνεργασία με σχολικά και εξωσχολικά ιδρύματα. Να επιδιώκουν την περαιτέρω ανάπτυξη σχολείου καθώς και την αξιολόγηση της διδασκαλίας σύμφωνα με παιδαγωγικά πρότυπα (Το παρατηρητήριο της ΑΕΕ, χ.χ.·Πουλακάκης, χ.χ.).

Για κάθε σχολείο πρέπει να ορίζεται διευθυντής, ο οποίος είναι και δάσκαλος στο σχολείο. Διευθυντές μπορούν να διοριστούν μόνο όσοι έχουν τα προσόντα να διδάξουν σε έναν τύπο σχολείου και είναι κατάλληλοι για τα καθήκοντα που σχετίζονται με τη διεύθυνση του σχολείου. Σε κοινοτικά σχολεία και σχολεία ειδικού είδους, μπορεί να διοριστεί διευθυντής όποιος έχει τα προσόντα για την ακαδημαϊκή θέση διδασκαλίας ενός από τους τύπους σχολείων. Ο διευθυντής του σχολείου εισάγεται στο γραφείο του από την εποπτική αρχή του σχολείου. Η εποπτική αρχή του σχολείου μπορεί να διορίσει εξουσιοδοτημένο διευθυντή σχολείου έως ότου καλυφθεί σωστά μια κενή θέση διευθυντή. Η θέση θα πρέπει να καλυφθεί ξανά εντός έξι μηνών (SchG, 1983).

Ο διευθυντής είναι ο πρόεδρος του γενικού συνεδρίου των εκπαιδευτικών. Διευθύνει και διοικεί το σχολείο με την υποστήριξη της γενικής συνδιάσκεψης των εκπαιδευτικών. Είναι υπεύθυνος για τη διεκπεραίωση όλων των σχολικών θεμάτων και για την εύρυθμη και κατάλληλη σχολική εργασία, εκτός εάν ορίζεται διαφορετικά (SchG, 1983).

Ειδικότερα, είναι υπεύθυνος για την αποδοχή και την απόλυση μαθητών, τη διασφάλιση της τήρησης της φοίτησης στο σχολείο, τη διανομή διδακτικών εργασιών, την κατάρτιση του χρονοδιαγράμματος και την επίβλεψη, τη διάταξη των παραστάσεων, εκπροσωπώντας το σχολείο εξωτερικά και διατηρώντας τις σχέσεις του με τους γονείς, τις εκκλησίες, τα κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης, τα ιδρύματα πρόνοιας των νέων και το κοινό, για την επίβλεψη του σχολικού συγκροτήματος και του σχολικού κτιρίου και τη διαχείριση και συντήρηση των αντικειμένων που αφήνονται στο σχολείο. Οι οδηγίες των σχολικών αρχών, που δεν επιτρέπεται να

επέμβουν στην εσωτερική λειτουργία του σχολείου, είναι δεσμευτικές για τον διευθυντή του σχολείου (SchG, 1983).

Ο διευθυντής εξουσιοδοτείται να δίνει οδηγίες στους εκπαιδευτικούς του σχολείου του κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Είναι υπεύθυνος για τη συμμόρφωση με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα σπουδών και τις γενικές αρχές για την απονομή βαθμών, καθώς και εξουσιοδοτημένος να επισκέπτεται τις τάξεις και να κάνει επίσημες αξιολογήσεις των δασκάλων του σχολείου για την εποπτική αρχή του σχολείου. Για λογαριασμό της διοίκησης του σχολείου, ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την άμεση εποπτεία όσων εργάζονται στο σχολείο και που δεν είναι στην υπηρεσία του κράτους. Έχει την εξουσία να τους εκδίδει οδηγίες που απορρέουν από την ευθύνη του για εύρυθμη σχολική λειτουργία. Τέλος, το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού εκδίδει λεπτομερέστερες ρυθμίσεις μέσω κανονισμών για τους διευθυντές σχολείων (SchG, 1983).

### **Σύγκριση του Ρόλου του Διευθυντή στις Ελληνικές και στις Γερμανικές Σχολικές Μονάδες**

Διαπιστώνεται ότι και στην Γερμανία ο διευθυντής είναι ο ηγέτης του σχολείου και επιτελεί ένα σύνθετο και πολυδιάστατο ρόλο με ποικίλες αρμοδιότητες και ευθύνες. Υπάρχει ιεραρχία και στις δύο χώρες ξεκινώντας από τα Υπουργεία Παιδείας και καταλήγοντας στις σχολικές μονάδες με σημαντικές διαφορές όμως στις αρμοδιότητες και την αυτονομία. Το ελληνικό σύστημα μπορεί να χαρακτηριστεί ως συγκεντρωτικό, ενώ το γερμανικό ως αποκεντρωμένο. Στην Ελλάδα, όλα τα σχολεία λειτουργούν με βάση τους ίδιους κανόνες και νομοθεσίες, ενώ στη Γερμανία υπάρχει διαφοροποίηση ανάλογα με την πολιτεία και το σχολείο. Η κάθε σχολική μονάδα μπορεί να διαφοροποιήσει σε μεγάλο βαθμό την εσωτερική πολιτική και τον στρατηγικό της σχεδιασμό.

Ουσιαστικά στη Γερμανία σε σύγκριση με την Κύπρο και την Ελλάδα φαίνεται ότι υπάρχει σχετική αυτονομία του σχολείου και του Διευθυντή. Σε μια αυτόνομη σχολική μονάδα ο Διευθυντής έχει αναβαθμισμένο ρόλο με στόχο την

ενίσχυση της σχολικής μονάδας και την προώθηση της εκπαιδευτικής καινοτομίας (Παπακωνσταντίνου, 2005, 2012, 2016·Σαΐτη & Σαΐτης, 2020).

## **Κεφάλαιο 4ο: Μεθοδολογία της έρευνας**

### **4.1 Στόχος και ερευνητικά ερωτήματα**

Μέσω συστηματικής καταγραφής θα επιχειρηθεί να διαμορφωθεί μία αναλυτική εικόνα σχετικά με τις υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των διευθυντών στα δημοτικά σχολεία στην Ελλάδα σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Στη συνέχεια θα μελετηθούν ευρωπαϊκές οδηγίες και συστάσεις της Ε.Ε. για τον ρόλο του διευθυντή. Μετέπειτα θα επιχειρηθεί ανάλυση και μια σύντομη σύγκριση των καθηκόντων του διευθυντή της Ελλάδας με τα αντίστοιχα καθήκοντα του διευθυντή στην Κύπρο και στη Γερμανία. Επακόλουθα, μέσα από ατομικές ημιδομημένες συνεντεύξεις, θα διερευνηθεί ο ρόλος του διευθυντή σχολείου στην πράξη, η φύση και οι απαιτήσεις του επαγγέλματός του στην καθημερινή σχολική πραγματικότητα, ο φόρτος της εργασίας του σε σχέση με το νομοθετικό πλαίσιο και το εκάστοτε σχολικό περιβάλλον, η ενδεχόμενη ψυχική εξουθένωσή του από γραφειοκρατικές διαδικασίες που παρακωλύουν τον ρόλο του ως ηγέτη στο σύγχρονο σχολείο και ο βαθμός ικανοποίησης σε σχέση με τις προσδοκίες τους.

Με βάση τον σκοπό της έρευνας η ερευνήτρια εστίασε σε τρία ερευνητικά ερωτήματα:

1<sup>ο</sup>: Πώς επηρεάζονται οι πρακτικές διοίκησης και το στυλ ηγεσίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας;

2<sup>ο</sup>: Πόσο επηρεάζεται ο φόρτος εργασίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας από τις απαιτήσεις του θεσμικού πλαισίου;

3<sup>ο</sup>: Πώς συσχετίζονται οι πρακτικές διοίκησης και το στυλ ηγεσίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας με τον φόρτο εργασίας του;

### **4.2 Μεθοδολογία της έρευνας**

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας επιδιώχθηκε από την ερευνήτρια η χρήση της ποιοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης με στόχο την εις βάθος διερεύνηση του θέματος. Στην παρούσα έρευνα, τα διατυπωθέντα ερευνητικά ερωτήματα προσιδιάζουν στο ποιοτικό μοντέλο έρευνας, δεδομένου ότι αυτά αναφέρονται σε πλευρές της κοινωνικής πραγματικότητας, οι οποίες δεν είναι μετρήσιμες, και,



παράλληλα, επιδιώκουν, αφ' ενός, την εμπάθυνση της κατανόησης των υπό διερεύνηση ζητημάτων, και, αφ' ετέρου, την αιτιακή τους ανάλυση (Ιωσηφίδης, 2008). Σε αντίθεση με το ποσοτικό μοντέλο, που υποστηρίζει ότι υπάρχει μόνο μία αλήθεια και ένας μοναδικός αληθινός κόσμος, ο οποίος μπορεί να γίνει αντιληπτός με την χρήση της επιστημονικής μεθόδου, το ποιοτικό μοντέλο έρευνας στηρίζεται στην φιλοσοφική προϋπόθεση ότι δεν υπάρχει μόνο μία αλήθεια, αλλά αρκετές, οι οποίες έχουν σχέση με το φαινόμενο, που μελετάται, αλλά και με το συγκεκριμένο της μελέτης (Blumer, 1969).

Η ποιοτική μεθοδολογία ενδείκνυται για να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα με τρόπο ολιστικό, ώστε να κατανοηθούν σε βάθος οι εμπειρίες των συμμετεχόντων και τα υποκειμενικά νοήματα, τα οποία τις συγκροτούν, με εστίαση πάντοτε στο ευρύτερο κοινωνικό – πολιτισμικό πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα (Hakim, 2000).

### **4.3 Ερευνητικό Εργαλείο**

Μια συνέντευξη είναι μια διαδικασία στην οποία ένας ερευνητής προσπαθεί να συγκεντρώσει πληροφορίες, για να κατανοήσει το φαινόμενο που μελετά. Ο σκοπός είναι να αποκαλυφθούν τα γεγονότα και οι έννοιες (που κατασκευάζονται) που αποδίδουν οι άνθρωποι στις ενέργειες και τις δράσεις τους. Υπάρχουν διάφορα είδη συνέντευξης, μεταξύ άλλων μη δομημένης– ελεύθερης, ημιδομημένης, δομημένης κλπ. (Cohen, Manion & Morrison, 2008· Creswell, 2011· Βρασίδης, 2014).

Στην παρούσα μικρής έκτασης έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη για τη συλλογή του υλικού. Κατόπιν του πλαισίου μελέτης και του προσδιορισμού των ερευνητικών ερωτημάτων, καθορίστηκε το τι δεδομένα χρειάζονται και ετοιμάστηκαν οι ερωτήσεις της συνέντευξης (βλ. οδηγό συνέντευξης στο παράρτημα της παρούσας εργασίας). Εν συνεχεία, η γράφουσα προχώρησε στη διεξαγωγή μιας δοκιμαστικής συνέντευξης (pilot study) με στόχο να προσδιορίσει αν υπάρχουν προβλήματα κατά τη διαδικασία, ή αν χρειάζεται να τροποποιηθούν ερωτήσεις κλπ. Διαπίστωσε ότι κάτι τέτοιο δεν ήταν απαραίτητο. Εν συνεχεία, η γράφουσα προχώρησε στην επιλογή του δείγματος, στη διεξαγωγή της συνέντευξης και στην ανάλυση των δεδομένων με την εξαγωγή των βασικών αποτελεσμάτων.

Η συνοικοδόμηση νοήματος και όχι η μέτρηση είναι το αποτέλεσμα της συνέντευξης. Η οικοδόμηση του νοήματος γίνεται μέσω πολλαπλών πηγών και δίνεται έμφαση κυρίως στο να περιγραφθούν τα γεγονότα με λεπτομέρειες. Ουσιαστικά, ο ερευνητής χτίζει πάνω στο τι λέγεται από τον συνεντευξιζόμενο και μεριμνά ώστε να διεγείρει την ανάγκη στον ερωτώμενο για εμβάθυνση στα γεγονότα και την απόδοση ερμηνειών. Ταυτόχρονα, ενθαρρύνεται η διήγηση ιστοριών (Cohen, Manion & Morrison, 2008· Creswell, 2013· Βρασίδης, 2014· Robson, 2011).

Οι ποιοτικές συνεντεύξεις συνεχίζουν να κυριαρχούν στους κοινωνικούς και πολιτιστικούς τομείς. Στην ευρεία παράδοση ερμηνείας, οι συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται για να κατανοήσουν διάφορες ερμηνείες, εμπειρίες και τομείς κοινωνικής ζωής, γεγονός που δείχνει ότι οι συνεντεύξεις μπορούν να εμβαθύνουν την κατανόηση των διαπροσωπικών σχέσεων (Cohen, Manion & Morrison, 2008· Creswell, 2013· Βρασίδης, 2014· Robson, 2011).

#### **4.4 Δείγμα της έρευνας**

Στην παρούσα έρευνα οι συμμετέχοντες στην έρευνα εξέθεσαν τις εμπειρίες, τις απόψεις και τις πρακτικές τους σε ό,τι αφορά τη διδασκαλία των πολιτισμικά διαφορετικών μαθητών (Mason, 2003). Αξιοποιήθηκε η μέθοδος της ευκαιριακής δειγματοληψίας, καθώς το δείγμα βρισκόταν στο περιβάλλον της ερευνήτριας. Το συγκεκριμένο είδος δειγματοληψίας χρησιμοποιείται όταν το δείγμα πρέπει να συλλεχθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ωστόσο, η τακτική αυτή δεν συμβάλλει στην επίτευξη της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της έρευνας, καθώς το δείγμα δεν θεωρείται αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Επιλέχθηκαν εν ενεργεία εκπαιδευτικοί διαφόρων ηλικιών και προϋπηρεσίας, οι οποίοι εργάζονται σε δημοτικά σχολεία της επαρχίας. Οι συμμετέχοντες ήταν έντεκα (11), καθώς η παρούσα ποιοτική έρευνα είναι μικρής έκτασης. Συγκεκριμένα, συμμετείχαν 4 άνδρες και 7 γυναίκες. Από τη Λακωνία συμμετείχαν στην έρευνα 5 άτομα, από την Αρκαδία 4 και από την Αθήνα 2.

#### **4.5 Ανάλυση δεδομένων**

Σε αυτό το έργο, τα δεδομένα που εξάγονται από τη συνέντευξη θα αναλυθούν μέσω ανάλυσης περιεχομένου. Όσον αφορά την επιστημολογία, εάν η γνώση θεωρείται έμφυτη, αποκτηθείσα ή κοινωνικά κατασκευασμένη, τότε μπορεί να εφαρμοστεί ποιοτική ανάλυση περιεχομένου (Cohen, Manion & Morrison, 2008· Creswell, 2013· Βρασίδα, 2014· Robson, 2011). Η ποιοτική ανάλυση περιεχομένου περιλαμβάνει μια περιγραφή του εμφανιζόμενου περιεχομένου (κοντά στο κείμενο) και μια επεξήγηση του δυνητικού περιεχομένου (μακριά από το κείμενο, αλλά εξακολουθεί να είναι κοντά στην εμπειρία του συμμετέχοντα) (Cohen, Manion & Morrison, 2008· Creswell, 2013· Βρασίδα, 2014· Robson, 2011).

## Κεφάλαιο 5ο: Αποτελέσματα της έρευνας

### Ερωτήσεις εισαγωγής

5.1 Ο ρόλος του διευθυντή: καθήκοντα, αρμοδιότητες & δεξιότητες (προσωπικές αντιλήψεις κάθε διευθυντή)

<p><b>1. Τι σημαίνει για εσάς “διευθυντής/διευθύντρια” σχολικής μονάδας ;</b></p>	<p>Ο ηγέτης, ο συνεργάτης, ο καθοδηγητής, ο συντονιστής. (Σ1,Σ2, Σ5,Σ6, Σ7, Σ8,Σ9,Σ10,Σ11)                  Σύμβουλος, διευκολυντής (Σ2)                  διαμορφωτής της πολιτικής του σχολείου (Σ3)                  Το πρόσωπο με τον πιο σημαντικό ρόλο για την ομαλή λειτουργία,                  ο υπεύθυνος για το σχολικό κλίμα και την απόδοση των εκπαιδευτικών, ο διεκπεραιωτής της γραφειοκρατίας,                  ο οραματιστής/εμπνευστής, στόχοι βελτίωσης ποιότητας (Σ4,Σ5, Σ6, Σ7)                  Ίσος μεταξύ ίσων (Σ7,Σ9)                  Η ψυχή (Σ11)</p>
<p><b>2. Ποιες ικανότητες πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως διευθυντής/διευθύντρια;</b></p>	<p>Οργανωτικός, καινοτόμος, επικοινωνιακός, να ακούει, να συνεργάζεται, να είναι ψύχραιμος, δημοκρατικός και να δίνει λύσεις. (Σ1, Σ3,Σ4, Σ5, Σ6, Σ8,Σ9,Σ11)                  διοικητικές γνώσεις ,επίλυση συγκρούσεων, ενσυναίσθηση (Σ2)                  Όραμα για την εκπαίδευση, δεξιότητες επικοινωνίας (Σ3)                  Αισιοδοξία, αυτοπεποίθηση                  Να έχει αξίες, σεβασμό (Σ4,Σ9,Σ11)                  Ενημερωμένος για την ισχύουσα νομοθεσία, δίκαιος, υπεύθυνος, εργατικός αποφασιστικός, ισορροπιστής (Σ5,Σ6, Σ7,Σ10)                  Διπλωμάτης, πειθώ, καλές δημόσιες σχέσεις, ευελιξία (Σ6, Σ7, Σ9, Σ10)                  Υπομονή, ψυχραιμία, ανθεκτικότητα, γερό στομάχι (Σ7,Σ8,Σ9)                  Όχι προσκόλληση σε υπερβολική γραφειοκρατία(Σ7,Σ11)                  Εμπειρία (Σ8)                  Αγάπη, πάθος, συνέπεια και ηγετικές ικανότητες (Σ10)</p>
<p><b>3. Θα ήθελα να μου μιλήσετε λίγο</b></p>	<p>Διοίκηση, οργάνωση, εξέλιξη του</p>

<p>για τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις σας, ως διευθυντή-ηγέτης του σχολείου.</p>	<p>σχολείου, οργάνωση της διδασκαλίας, ενθάρρυνση για συμμετοχή όλων, κατανομή αρμοδιοτήτων, το παιδαγωγικό έργο. (Σ1, Σ3, Σ5, Σ7, Σ8,Σ9, Σ10,Σ11) Έλεγχος της αλληλογραφίας, διαβίβαση εγγράφων, σύνταξη προγράμματος οικονομική διαχείριση, ενημέρωση γονέων, καθοδήγηση εκπαιδευτικών (Σ2,Σ4,Σ5, Σ7) Διάβασμα νομοθεσίας-εφαρμογή λειτουργικές εκκρεμότητες (οικονομικά, κτιριακά) (Σ4, Σ5) 24ωρη γραμμή υποστήριξης, 7 μέρες την εβδομάδα. Ο διευθυντής πολυμηχάνημα (Σ6)</p>
<p>4. Ποιες αρμοδιότητες σας δυσκολεύουν περισσότερο και ποιες είναι πιο χρονοβόρες;</p>	<p>Όλα έχουν τον χρόνο τους. Πιο σοβαρές είναι οι παιδαγωγικές και οι οργανωτικές, οι συντονιστικές και ο καταμερισμός των εργασιών (Σ1) Καμία ιδιαίτερη δυσκολία, τηλεφωνική επικοινωνία με γονείς-πολλά τηλέφωνα (Σ2, Σ6) Οι διοικητικές-γραφειοκρατικές εργασίες είναι οι πιο χρονοβόρες. (Σ3, Σ7, Σ8,Σ9, Σ10, Σ11) Έλεγχος edupass, συμπλήρωση βιβλίων και πρακτικών (πρωτόκολλο, ημερολόγιο, απουσιολόγια) (Σ4) Οι επαναλαμβανόμενες καταχωρήσεις στοιχείων της σχ. Μονάδας, νέες πλατφόρμες, αναπληρωτές-απουσιολόγια (Σ5,Σ6,Σ7) Φόρμες ιχνηλάτησης (Σ6)</p>
<p>5. Πώς κατανέμετε τον χρόνο σας μεταξύ διοικητικών-γραφειοκρατικών διαδικασιών και ευρύτερων ηγετικών καθηκόντων;</p>	<p>Όλα χρειάζονται τον χρόνο τους. Το παιδαγωγικό έργο είναι το πιο σημαντικό, όμως πολλές οι διοικητικές εργασίες. (Σ1) Ισάξια(Σ2, Σ10) 2/3 του χρόνου για διοικητικά και 1/3 για τα παιδαγωγικά (Σ3) Ανάλογα με τις ανάγκες και τη σημαντικότητα του κάθε θέματος που προκύπτει (Σ4, Σ5, Σ6,Σ9,Σ11)  Τα γραφειοκρατικά είναι πάρα πολλά, επομένως αφιερώνω περισσότερο χρόνο απ' ό,τι στο παιδαγωγικό κομμάτι. (Σ7, Σ8)</p>

<p><b>6. Ποιες από τις αρμοδιότητες θεωρείτε εσείς περισσότερο σημαντικές για την έρρυθμη λειτουργία του σχολείου;</b></p>	<p>Οι παιδαγωγικές, ότι αφορά στα παιδιά, η ασφάλειά τους (Σ1, Σ6, Σ7, Σ11) οργάνωση (Σ1, Σ2, Σ7,Σ11)</p> <p>Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις εντός του συλλόγου (Σ3, Σ4, Σ6, Σ8, Σ10)</p> <p>σαφή κατανομή των αρμοδιοτήτων (Σ5) Αποφασιστικές λύσεις σε λειτουργικά ζητήματα (Σ6, Σ8) Ό,τι αφορά στον ανθρώπινο παράγοντα (εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές) (Σ9)</p>
<p><b>7. Συνεργάζεστε με το εκπαιδευτικό προσωπικό για να εκτελέσετε τα καθήκοντά σας; Αν ναι, με ποια διαδικασία;</b></p>	<p>Διαμοιρασμός καθηκόντων. (Σ1, Σ2, Σ5, Σ8, Σ11) Στο σύλλογο διδασκόντων λαμβάνονται οι αποφάσεις με συζήτηση-συνεργασία όλων.( Σ1, Σ2, Σ3, Σ5, Σ7, Σ9, Σ10, Σ11) Άτυπες διαλογικές συζητήσεις/ συνεδρίες με εκπαιδευτικούς (Σ3, Σ7,Σ9,Σ10) Σπάνια. Μόνος μου συνήθως. Λιγοστοί συναδέλφοι προθυμοποιούνται να βοηθήσουν. (Σ6, Σ7)</p>
<p><b>8. Αναθέτετε καθήκοντα στους υφισταμένους σας ή λύνετε περισσότερο μόνοι σας τα ζητήματα;</b></p>	<p>Μοίρασμα των εργασιών Σε συνεργασία-ο σύλλογος πρέπει να παίρνει τις αποφάσεις. Πρωτοβουλίες να παίρνουν όλοι.(Σ1, Σ2, Σ4,Σ5,Σ8, Σ9, Σ10, Σ11) Στην πράξη κάνω εγώ τα περισσότερα για να μην τους επιβαρύνω κι επειδή δεν υπάρχει προθυμία από πλευράς τους (Σ3, Σ4,Σ6, Σ7) Έγκαιρη «ανάγνωση» των συναδέλφων για εντοπισμό κλίσεων και ικανοτήτων (Σ10)</p>
<p><b>9. Θεωρείτε απαραίτητη τη συνεργασία σας με τους υφισταμένους σας για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων σας ή τελικά ο ρόλος του διευθυντή είναι κάπως ανεξάρτητος;</b></p>	<p>Απαραίτητη η συνεργασία, ακούω τους συναδέλφους μου. Δεν αποφασίζω μόνος/η. Όλοι είμαστε ομάδα/συνεργάτες. (Σ1, Σ2, Σ3, Σ4, Σ7, Σ8, Σ9, Σ11) Είναι κάπως ανεξάρτητος αλλά πάντα χρειάζεται συνεργασία (Σ5, Σ6, Σ10) Το σύστημα σε αναγκάζει να διαφοροποιηθείς. (Σ10)</p>

<p><b>10. Θεωρείτε ότι έχετε περιθώριο ευελιξίας ως προς το στυλ ηγεσίας/διοίκησης που θέλετε να ακολουθείτε ή ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος;</b></p>	<p>Ακολουθείς τη νομοθεσία αλλά ανάλογα με το χαρακτήρα σου συμπεριφέρεσαι. Έχεις ευελιξία να κάνεις δράσεις, αν θες (Σ1,Σ5, Σ10, Σ11)</p> <p>Τα προεδρικά διατάγματα σε δεσμεύουν αλλά έχεις ευελιξία με τη συνεργασία των εκπαιδευτικών (Σ1)</p> <p>Δεν έχεις τόση ευελιξία. Ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος... ακολουθείς το υπουργείο Παιδείας. Ανάλογα με τις αρμοδιότητες και το περιθώριο που σου αφήνεται (Σ3, Σ6, Σ7, Σ8, Σ9)</p> <p>Ακολουθώ το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας ( Σ2)</p> <p>Δεν υπάρχει περιορισμός ως προς το στυλ διοίκησης. Ο καθένας δίνει προτεραιότητα στον ανθρώπινο παράγοντα ή σε ανούσιες γραφειοκρατικές διαδικασίες. (Σ4)</p> <p>Να υπάρχει ευέλικτο μοντέλο της ηγεσίας... ανάλογα με τις περιστάσεις (Σ5)</p> <p>Προσπαθώ να αφηφώ τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και να είμαι πιο ευέλικτη (Σ7)</p>
---	---

## 5.2 Ο φόρτος εργασίας του διευθυντή σε σχέση με το θεσμικό πλαίσιο

<p><b>11. Αισθάνεστε ότι ο χρόνος εργασίας εντός του ωραρίου σας επαρκεί για να επιτελέσετε αποτελεσματικά το έργο σας;</b></p>	<p>Άλλοτε φτάνει και άλλοτε όχι. Ανάλογα την περίοδο και τα ζητήματα. (Σ1, Σ4)</p> <p>Συνήθως επαρκεί εντός του εργασιακού ωραρίου(Σ4)</p> <p>Επαρκεί σχεδόν πάντα. (Σ2)</p> <p>Δεν επαρκεί σχεδόν ποτέ. Δουλεύεις και μετά τη λήξη του ωραρίου. (Σ3, Σ5, Σ7, Σ8,Σ11)</p> <p>Δεν επαρκεί. Είναι υπερβολικός ο όγκος αρμοδιοτήτων και η πίεση (Σ6, Σ9, Σ10)</p>
<p><b>12. Πώς αξιολογείτε την αποδοτικότητα του φόρτου εργασίας σας;</b></p>	<p>Αποδίδει. Ο διευθυντής κάνει πολλά, και γραφειοκρατικά και ουσιαστικά, και φυσικά είναι χρήσιμα (Σ1, Σ2)</p> <p>Ο φόρτος είναι περισσότερο γραφειοκρατικός και λιγότερο ουσιαστικός (Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ7, Σ8, Σ9, Σ10, Σ11)</p> <p>Πρέπει να ασχοληθείς και εκτός ωραρίου για να είσαι αποδοτικός συνολικά και όχι μόνο γραφειοκρατικά (Σ10, Σ11)</p>

<p><b>13. Από το θεσμικό/νομοθετικό πλαίσιο τι σας διευκολύνει και τι σας επιβαρύνει περισσότερο στο διοικητικό σας έργο;</b></p>	<p>Επιβαρύνει η διαχείριση με τους γονείς και η οργάνωση του παιδαγωγικού μέρους, το διοικητικό το κάνεις λίγο λίγο. Περιορίζω και λίγο τη γραφειοκρατία (Σ1, Σ7)  Επιβαρύνει η γραφειοκρατία (Σ2, Σ7, Σ8, Σ9, Σ11)  Διευκολύνουν οι εγκύκλιοι (Σ2, Σ3, Σ10)  δυσχεραίνει η διάσπαση σε πολλά μέτωπα-πληθώρα εργασιών (Σ3, Σ6, Σ7)  δυσχεραίνουν τα ασφυκτικά πλαίσια των εγκυκλίων αλλά ευελιξία στο να δουλέψεις και στο σπίτι (Σ4)  Διευκολύνει το να δίνονται στον διευθυντή αυξημένες αρμοδιότητες για λήψη αποφάσεων σε συγκεκριμένα ζητήματα  Δυσχεραίνει η μειωμένη χρηματοδότηση και η διαδικασία έγκρισης, από τη σχολική επιτροπή των Δήμων, κατασκευαστικών έργων για κτιριακά θέματα (Σ5)  Δυσχεραίνει ότι κάνει και μάθημα συγχρόνως (Σ6)  Δυσχεραίνει η άκαμπτη νομοθεσία, (Σ7) και η αχανής πολυνομία (Σ10)  Δυσχεραίνουν οι συνεχείς ενημερώσεις, ο καταγισμός του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου Σ9)</p>
<p><b>14. Έχετε ίσως κάποιες "καλές" πρακτικές διαχείρισης χρόνου που σας βοηθούν στο έργο σας;</b></p>	<p>Η εμπειρία, η ωριμότητα (Σ1)  Οργάνωση, ημερολόγιο, καταγραφή και ιεράρχηση προτεραιοτήτων, προγραμματισμός, χρονοδιάγραμμα (Σ2, Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ8, Σ9, Σ10, Σ11)  Εμπιστοσύνη στους υφισταμένους (Σ5)  Ανάληψη πρωινής ζώνης (Σ7), Συνεργασία με τους συναδέλφους (Σ7, Σ11)  Ανάθεση εργασιών στους εκπαιδευτικούς (Σ8, Σ9, Σ11)</p>



**5.3 Οι πρακτικές διοίκησης & το στυλ ηγεσίας του διευθυντή σε σχέση με τον φόρτο εργασίας του**

<p><b>15. Αναθέτοντας ευθύνες στους συναδέλφους σας μειώνετε τον φόρτο εργασίας σας;</b></p>	<p>Κερδίζεις χρόνο αλλά και οι συνάδελφοι έχουν τα δικά τους διδακτικά καθήκοντα, ως υπεύθυνοι τάξης, δεν είναι πάντα διαθέσιμοι. (Σ4, Σ6, Σ8, Σ11)</p> <p>Ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων σίγουρα βοηθάει κάπως και τον διευθυντή, δεν γίνεται να τα κάνει όλα μόνος του. (Σ1, Σ11)</p> <p>Δυναμιτίζει τη σχέση με τους συναδέλφους- δεν είναι πάντα πρόθυμοι- συγκρούσεις (Σ3)</p> <p>Με τον καταμερισμό χάνεις χρόνο να εξηγήσεις και να ελέγξεις (Σ2, Σ10)</p> <p>Όχι, δεν τον μειώνεις σημαντικά αλλά ίσως περιστασιακά (Σ5, Σ7)</p> <p>Γίνεται πιο διαχειρίσιμος, πιο ελαστικός (Σ9)</p> <p>Δεν είναι η λύση η κατανομή των αρμοδιοτήτων (Σ10)</p>
<p><b>16. Ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος ή εξαρτάται από το ύφος και τον χαρακτήρα του εκάστοτε διευθυντή;</b></p>	<p>Ο καθένας έχει τον δικό του τρόπο. (Σ1, Σ4, Σ7, Σ10, Σ11)</p> <p>Ο τρόπος είναι περισσότερο καθορισμένος- ακολουθείς τους νόμους, τις εντολές του Υπουργείου (Σ2, Σ3, Σ5, Σ6, Σ9)</p> <p>Το ύφος και ο χαρακτήρας επηρεάζουν. (Σ1, Σ2, Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ7, Σ8, Σ9, Σ11)</p> <p>Κράμα και των δύο (Σ6, Σ8)</p>
<p><b>17. Το σχολικό περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης;</b></p>	<p>Τα καθήκοντά και οι υποχρεώσεις είναι κάπως σταθερά για τον διευθυντή(Σ1)</p> <p>Σε ένα μεγάλο σχολείο είναι περισσότεροι άνθρωποι, είναι πιο κουραστικό. Παίζει ρόλο η οργανικότητα του σχολείου (Σ1, Σ3, Σ4, Σ5, Σ7, Σ10)</p> <p>Το καθένα έχει τις δυσκολίες του.</p> <p>Στα ολιγοθέσια έχεις και αρκετές ώρες μαθήματος, κάτι που δυσκολεύει τον διευθυντή με τόσο όγκο γραφειοκρατίας (Σ4, Σ10)</p> <p>Το κλίμα κάθε σχολείου παίζει ρόλο, η συνοχή του συλλόγου διδασκόντων, η συνεργασία (Σ2, Σ3, Σ4, Σ6, Σ7, Σ8, Σ9, Σ11)</p>
<p><b>18. Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο ο διευθυντής έχει την εξουσιοδότηση</b></p>	<p>Ο διευθυντής είναι σε θέση ευθύνης αλλά το κυρίαρχο όργανο είναι ο σύλλογος.</p>

<p>να ασκεί έλεγχο και αξιολόγηση. Τι δυσκολίες συναντώνται όμως στην πράξη;</p>	<p>Με διευθυντή-ελεγκτή δεν πάει καλά το σχολείο. Ο διευθυντής δεν πρέπει να ελέγχει κάπως αυταρχικά αλλά να συντονίζει και να οργανώνει. (Σ1)</p> <p>Ο διευθυντής πρέπει να ωθήσει ο ίδιος στην αριστεία τους συναδέλφους του- όχι τιμωρητικά (Σ2)</p> <p>Με τον έλεγχο δυναμιτίζονται οι σχέσεις- μπορεί να κλονιστεί το κλίμα- λεπτή ισορροπία. (Σ3, Σ5, Σ6, Σ7, Σ9, Σ10)</p> <p>Προϋπόθεση είναι η εντιμότητα, η δικαιοσύνη, η αμεροληψία και η αξιοκρατία από τον διευθυντή (Σ6, Σ8, Σ9, Σ11)</p> <p>Εμπόδιο οι δεσμοί φιλίας που αναπτύσσονται (Σ11)</p> <p>Η υπευθυνότητα είναι το πιο σημαντικό, αν υπάρχει (Σ1, Σ3)</p> <p>Έχω απόλυτη εμπιστοσύνη στους συναδέλφους μου, δεν υπάρχει λόγος άσκησης ελέγχου(Σ4)</p> <p>Χρειάζεται διπλωματία, αυστηρότητα αλλά όχι βούρδουλας (Σ7)</p>
<p><b>19. Θεωρείτε ότι ο διευθυντής έχει στην πράξη ευελξία και δικαίωμα έλεγχου και αξιολόγησης;</b></p>	<p>Έχει δικαίωμα αλλά ο ρόλος του δεν πρέπει να είναι αυτός (Σ1, Σ4)</p> <p>Ανάλογα τις κείμενες διατάξεις (Σ2)</p> <p>Στην πράξη ο διευθυντής δεν μπορεί να ελέγξει, αν δεν υπάρχει ατομικό αίσθημα ευθύνης και θέληση για συνεργασία από τους εκπαιδευτικούς. Λεπτές οι ισορροπίες (Σ1, Σ3, Σ5, Σ7, Σ8, Σ9, Σ11)</p> <p>Πολλές οι παράμετροι για να αξιολογηθεί η σχολική αποτελεσματικότητα στην ουσία της (Σ4)</p> <p>Έχει δικαίωμα αξιολόγησης σε ορισμένους μόνο τομείς ( όχι στο παιδαγωγικό έργο) (Σ6)</p> <p>Με τον νέο νόμο δίνεται δικαίωμα έλεγχου, πριν ήταν δεμένα τα χέρια. Όμως, με φόβο δεν πετυχαίνεις, χρειάζεται συναίνεση (Σ10)</p>

#### 5.4 Αισθήματα εκπλήρωσης του έργου του διευθυντή- προσωπική αποτίμηση

<p><b>20. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από τον διευθυντικό σας ρόλο; Νιώθετε ότι κάνετε αυτό το οποίο είχατε φανταστεί ως διευθυντής;</b></p>	<p>Αρκετή ικανοποίηση, αυτοκριτική, συνεχής βελτίωση (Σ1, Σ2)) Μέτρια ικανοποίηση, άγχος και πίεση (Σ3, Σ7) Μεγάλη Ηθική ικανοποίηση από το κλίμα που έχω διαμορφώσει και την επίτευξη στόχων (Σ4, Σ5, Σ8, Σ9, Σ10, Σ11)</p>
<p><b>21. Τι θα μπορούσατε ίσως να κάνετε σε προσωπικό επίπεδο, ώστε να βοηθηθείτε στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου σας και στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/διευθύντρια;</b></p>	<p>Περισσότερο χρόνο εκτός ωραρίου εκτός του εργασιακού ωραρίου-αφοσίωση (Σ1, Σ10) Περισσότερες πρωτοβουλίες/δράσεις (Σ2) Η ανάθεση εργασιών σε συναδέλφους (Σ3, Σ6, Σ7, Σ8, Σ9, Σ11) Καθημερινή οργάνωση, ιεράρχηση προτεραιοτήτων Συνεργασία (Σ4, Σ5, Σ8, Σ9, Σ11) Γνώση νομοθεσίας (Σ11) Αξιοποίηση τεχνολογίας (Σ11)</p>
<p><b>22. Αισθάνεστε ψυχικά κουρασμένος/η και επηρεάζεται η αποτελεσματικότητά σας από τον φόρτο της εργασίας σας;</b></p>	<p>Λογική/αναμενόμενη κούραση (Σ1, Σ4, Σ5) Όχι ιδιαίτερη κούραση αλλά ικανοποίηση/χαρά (Σ2, Σ8) Αρκετές φορές νιώθω ψυχική κούραση και πίεση (Σ6, Σ11) Έντονη κούραση λόγω του μεγάλου φόρτου. Με την πανδημία ακόμη χειρότερα (Σ3, Σ7, Σ9, Σ10)</p>
<p><b>23. Τι πιστεύετε πως θα μπορούσε γενικότερα να σας βοηθήσει στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής;</b></p>	<p>Η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, η θέληση και η εργατικότητα. Και να αλλάξει η νομοθεσία δεν γίνεται τίποτα χωρίς συνεργασία (Σ1) Απλοποίηση διαδικασιών και ενιαιοποίηση των ψηφιακών πλατφορμών-λιγότερη γραφειοκρατία (Σ2, Σ10) Τεχνική υποστήριξη σε τακτική βάση από συνάδελφο πληροφορικής για μείωση του γραφειοκρατικού όγκου ή γραμματειακή υποστήριξη (Σ3, Σ7, Σ10, Σ11) Ανάληψη περισσότερων γραφειοκρατικών</p>

	<p>ζητημάτων από τη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Σ4)</p> <p>Μείωση γραφειοκρατικού όγκου εργασιών-απαλλαγή του διευθυντή. Έμφαση στο παιδαγωγικό κομμάτι (Σ4, Σ5, Σ7, Σ8, Σ9)</p> <p>Έξτρα βοηθητικό υποστηρικτικό προσωπικό (ψυχολόγος, κοινωνικός λειτουργός, νοσηλεύτης) (Σ4)</p> <p>Αυτονομία των σχολικών μονάδων (Σ5)</p> <p>Περισσότερες αρμοδιότητες στους υποδιευθυντές (Σ6)</p> <p>Περιορισμός της πολυνομίας (Σ10)</p>
<p><b>24. Έχετε ανάγκη να επιμορφωθείτε πάνω σε διοικητικά ζητήματα; Αν ναι, σε ποια διοικητικά αντικείμενα θα θέλατε να επιμορφωθείτε;</b></p>	<p>Όλα χρήσιμα είναι, ανάλογα ο καθένας έχει τις δικές του ανάγκες... διοικητικά ζητήματα. (Σ1,Σ9)</p> <p>Τεχνολογία της εκπαίδευσης: περισσότερη εξοικείωση με τις νέες πλατφόρμες-τεχνολογικά μέσα, πληροφοριακά συστήματα, τις ψηφιακές υποδομές (Σ1, Σ2, Σ3, Σ5, Σ10)</p> <p>Διαχείριση καταστάσεων (Σ3)</p> <p>Είναι περεταίρω χρονική πίεση στην παρούσα φάση (Σ4)</p> <p>Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων (Σ5)</p> <p>Εκπαιδευτική νομοθεσία (Σ6, Σ7, Σ8, Σ9, Σ10)</p> <p>Σε ζητήματα καλής επικοινωνίας και συνεργασίας (Σ8)</p> <p>Παιδαγωγικά ζητήματα (Σ9)</p> <p>Το πιο αναγκαίο ως πρώτο βήμα είναι ο περιορισμός της γραφειοκρατίας και όχι η επιμόρφωση (Σ4, Σ7, Σ10)</p> <p>Επιμόρφωση στη βελτιστοποίηση οργανωτικών δεξιοτήτων, στην αξιολόγηση, στη διαχείριση κρίσεων (Σ11)</p>

Στο στάδιο της κωδικοποίησης επιχειρήθηκε η ομαδοποίηση των σκέψεων των συμμετεχόντων, των σχολικών ηγετών-διευθυντών. Η παραπάνω κωδικοποίηση πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τους ήδη διαμορφωμένους θεματικούς άξονες του ερωτηματολογίου. Με άλλα λόγια, η κωδικοποίηση των ερωτήσεων των συνεντευξιαζόμενων επιχειρήθηκε με βάση την πρότερη θεματοποίηση του ερωτηματολογίου. Έτσι διαμορφώθηκαν 5 υποκατηγορίες/θεματικές, οι οποίες

απαντούν διεξοδικά και μεθοδικά στους αρχικούς ερευνητικούς σκοπούς και στα αρχικά ερευνητικά ερωτήματα.

Ειδικότερα, στην πρώτη θεματική αναλύονται οι προσωπικές στάσεις και αντιλήψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων γύρω από τον ρόλο και τα καθήκοντα τους. Στην δεύτερη θεματική απαντάται το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, κατά πόσο τελικά οι πρακτικές διοίκησης και το στυλ ηγεσίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας επηρεάζονται από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας. Στην τρίτη θεματική απαντάται το δεύτερο ερευνητικό, κατά πόσο δηλαδή ο φόρτος εργασίας του διευθυντή επηρεάζεται από τις απαιτήσεις του θεσμικού πλαισίου, ενώ η μετέπειτα θεματική αφορά στις συσχετίσεις των πρακτικών διοίκησης και του στυλ ηγεσίας με τον φόρτο εργασίας του (απαντάται δηλαδή το 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα). Στην τέταρτη υποκατηγορία αναδεικνύονται τα αισθήματα των διευθυντών ως προς το έργο τους και η τελευταία υποκατηγορία αποτελεί την παρουσίαση όλων των βελτιωτικών προτάσεων από πλευράς των διευθυντών.

Αναφορικά με τον πρώτο θεματικό άξονα, δηλαδή τον ρόλο του διευθυντή: καθήκοντα, αρμοδιότητες και δεξιότητες (προσωπικές αντιλήψεις κάθε διευθυντή), από τα ερευνητικά δεδομένα προκύπτει ότι το σύνολο των ερωτηθέντων διευθυντών αναφέρεται στο τρίπτυχο: διοικητικά-γραφειοκρατικά, λειτουργικά-οργανωτικά και παιδαγωγικά καθήκοντα ως ρόλο του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας. Η πλειοψηφία αναφέρει τον διευθυντή ως ηγέτη, συνεργάτη, καθοδηγητή, συντονιστή, αυτόν που είναι ο υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου. Περιγράφεται ως οραματιστής και διαμορφωτής της πολιτικής του οργανισμού, ως διεκπεραιωτής της γραφειοκρατίας, ως διαμορφωτής του σχολικού κλίματος. Ως ίσος μεταξύ ίσων. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Σ9 και Σ10 διευθυντής είναι: *«αυτός που διοικεί τη σχολική μονάδα. Ο άνθρωπος που είναι ίσος με τους άλλους, συντονίζει, προβάλλει το σχολείο, ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς, παρέχει κίνητρα στα παιδιά.»*. *«Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι διοικητικός και επιστημονικός παιδαγωγικά υπεύθυνος. Ο διευθυντής είναι τα πάντα, συνεργάζεται με τους συναδέλφους, τους εμπυχώνει, τους καθοδηγεί, τους επιλύει όποια προβλήματα, είναι υπεύθυνος για τη γραφειοκρατία, είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ σχολείου-γονέων-φορέων, είναι υπεύθυνος για την κτιριακή υποδομή και την επίλυση διαφόρων προβλημάτων σε αυτή»*.

Ένας διευθυντής σύμφωνα με την πλειοψηφία των συνεντευξιαζόμενων χρειάζεται να είναι οργανωτικός, εργατικός καινοτόμος, επικοινωνιακός, να ακούει, να συνεργάζεται, να είναι ψύχραιμος, δημοκρατικός και να δίνει λύσεις. Απαραίτητες είναι οι διοικητικές γνώσεις, η ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων, η αποφασιστικότητα αλλά και η δικαιοσύνη καθώς και η αυτοπεποίθηση και η αισιοδοξία. Επίσης χρειάζεται ενσυναίσθηση, διπλωματία, πειθώ, και ευελιξία. Χρειάζεται να είναι ενημερωμένος για την ισχύουσα νομοθεσία, να διαθέτει υπομονή και ανθεκτικότητα. Αναφορά γίνεται και στο όραμα που τον διακατέχει για την εκπαίδευση, καθώς και την αγάπη και το πάθος του για το λειτούργημά του. Χαρακτηριστικά ο Σ10 αναφέρει: *«Χρειάζεται πολλή καλή γνώση της νομοθεσίας, χρειάζεται ηγετικές ικανότητες, ευελιξία, δημοκρατικό πνεύμα, η συνέπεια λόγων και πράξεων, να κάνεις καλές δημόσιες σχέσεις, να έχεις συναδελφικότητα και πάθος για τη δουλειά. Να το αγαπάς πραγματικά αυτό που κάνεις.»* και ο Σ5 συμπληρώνει: *«ο διευθυντής πρέπει να είναι διορατικός, δίκαιος, ενημερωμένος για την ισχύουσα νομοθεσία, δημοκρατικός, υπεύθυνος, αποφασιστικός, ισορροπιστής».*

Αναφορικά με τις αρμοδιότητες-υποχρεώσεις τους όλοι αναφέρονται στο διοικητικό, λειτουργικό και παιδαγωγικό τους έργο και εξειδικεύουν τις απαντήσεις τους αναφερόμενοι κάθε φορά σε συγκεκριμένες διαδικασίες και υποχρεώσεις. Όλοι σχεδόν με παρεμφερείς απαντήσεις συγκλίνουν στην οργάνωση της λειτουργίας του σχολείου που καλείται να επιτελέσει ο διευθυντής και στην πληθώρα των εργασιών του. Η Σ9 αναφέρεται στη *«Διττή φύση καθηκόντων - Έναντι του ανθρώπινου δυναμικού (μαθητές, συνάδελφοι, γονείς) και έναντι της πολύ χρονοβόρου γραφειοκρατίας (διοικητική διαδικασία)».* Επίσης, ο Σ4 που είναι προϊστάμενος σε ολιγοθέσιο σχολείο τονίζει *«Σε ένα ολιγοθέσιο σχολείο, ο προϊστάμενος οφείλει να κάνει και 25 ώρες την εβδομάδα μάθημα, παράλληλα με την γραφειοκρατική δουλειά. Μεγάλος ο όγκος των μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που έχει να διαχειριστεί καθημερινά, διάβασμα νομοθεσίας, εγκυκλίων, εφαρμογή των μέτρων που απλά παραγγέλνονται από το υπουργείο (πχ μέτρα κατά της πανδημίας), επίβλεψη του εκπαιδευτικού προσωπικού, επικοινωνία με τις οικογένειες των μαθητών, έλεγχος της υλικοτεχνικής υποδομής του σχολείου, μέριμνα για θέρμανση, πληρωμή λογαριασμών εκτός εργασιακού ωραρίου, τροφοδότηση με χαρτικά και καθαριστικά είδη».*

Η πλειοψηφία των διευθυντών θεωρεί ότι οι διοικητικές-γραφειοκρατικές εργασίες είναι οι πιο χρονοβόρες. Αναφέρονται μάλιστα πιο ειδικά σε διαδικασίες που τους επιβραδύνουν, όπως η συμπλήρωση βιβλίων και πρακτικών, το ημερολόγιο, τα απουσιολόγια, οι επαναλαμβανόμενες καταχωρήσεις στοιχείων σε πλατφόρμες, οι νέες φόρμες ιχνηλάτησης και ο έλεγχος του edupass.

Επίσης η πλειοψηφία δηλώνει πως αφιερώνει περισσότερο χρόνο για τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και λιγότερο για το παιδαγωγικό έργο. Αρκετοί διευθυντές στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν τείνουν να κατανέμουν τον χρόνο τους ανάλογα με τις ανάγκες και τη σημαντικότητα του κάθε θέματος που προκύπτει.

Από την διεξοδική μελέτη των δεδομένων φαίνεται τελικά ότι για να λειτουργήσει σωστά το σχολείο οι διευθυντές είτε αφήνουν δευτερευόντως το παιδαγωγικό σκέλος, είτε αφιερώνουν περισσότερο προσωπικό χρόνο πέραν του ωραρίου στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν επιτυχώς και ισάξια. Η Σ10 εξηγεί ότι *«υπάρχει μεγάλη πίεση χρόνου για να ανταποκριθείς σωστά. Δύσκολη η κατανομή στη διαχείριση. Γενικά προσπαθώ να τα μισομοιράζω... να αφιερώνω χρόνο και για το παιδαγωγικό έργο, να μην το παραμελώ λόγω του γραφειοκρατικού φόρτου. Πενήντα-πενήντα, προσπαθώ να είναι η κατανομή. Βέβαια για να γίνει αυτό παθαίνεις υπερκόπωση, δουλεύεις και εκτός ωραρίου, φτάνεις στα όριά σου. Δουλεύεις και από το σπίτι σου για να βγει η δουλειά.»*

Παρόλο που οι γραφειοκρατικές αρμοδιότητες φαίνεται να καλύπτουν μεγάλο μέρος του φόρτου εργασίας των διευθυντών, δεν φαίνεται να θεωρούνται και τόσο σημαντικές, καθώς οι εκπαιδευτικοί εστιάζουν στην πλειοψηφία τους σε άλλες αρμοδιότητες ως σημαντικές. Η πλειοψηφία θεωρεί ότι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις (εντός του συλλόγου διδασκόντων, και με τους γονείς) είναι πολύ σημαντικές για την έρρυθμη λειτουργία, καθώς και η έμφαση στο παιδαγωγικό κομμάτι, δεδομένου ότι ο απώτερος αποδέκτης και στόχος όλων των διαδικασιών είναι το όφελος των παιδιών. Η Σ3 αναφέρει: *«Πιο σημαντική αρμοδιότητα θεωρώ το να διαμορφώνονται και να υπάρχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τον σύλλογο διδασκόντων και τους γονείς για το καλύτερο δυνατό όλων των μαθητών μας.»*

Ως προς το πρώτο ερευνητικό ερώτημα του πώς επηρεάζονται οι πρακτικές διοίκησης και το στυλ ηγεσίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνει πως οι αποφάσεις λαμβάνονται ομαδικά, με συζήτηση και συνεργασία, η οποία λαμβάνει χώρα στις συνεδριάσεις του Συλλόγου διδασκόντων είτε και με άτυπες διαλογικές συζητήσεις. Η πλειοψηφία μάλιστα φαίνεται να αξιοποιεί τον διαμοιρασμό καθηκόντων και αρμοδιοτήτων ως μέσο συνεργασίας και επίτευξης της εύρυθμης λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Χαρακτηριστικά ο Σ1 αναφέρει: *«Στην αρχή του έτους γίνεται μοίρασμα αρμοδιοτήτων. Όλοι πρέπει να συνεργαζόμαστε. Το κατεξοχήν όργανο άλλωστε είναι ο σύλλογος διδασκόντων. Εκεί λαμβάνονται οι αποφάσεις και με αυτόν πορεύομαι. Θέλω να έχω συνεργασία. Δεν είμαι μόνος μου στο σχολείο.»*

Αναδεικνύεται λοιπόν ένα περισσότερο δημοκρατικό προφίλ. Είναι μειοψηφία αυτοί οι διευθυντές που δεν αναθέτουν καθήκοντα στους υφισταμένους τους, είτε γιατί δεν διαθέτουν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί τον απαραίτητο χρόνο ή την προθυμία να ανάβουν δράσεις. Η Σ7 εξηγεί: *«Είμαι αρκετά συγκεντρωτική. Θέλω να έχω τον έλεγχο. Με βοηθάει μόνο η υποδιευθύντρια. Γενικά, όπως θα ξέρετε, πολλοί συνάδελφοι είναι με το ρολόι στο χέρι μόλις τελειώσουν. Συνεπώς τα περισσότερα τα κάνω εγώ. Δεν θέλω να έχουν και διοικητικό έργο οι συνάδελφοι. Δεν θέλω να τους επιβαρύνω.»*

Από τα ερευνητικά δεδομένα αναδεικνύεται επίσης ότι η συνεργασία διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς θεωρείται επιβεβλημένη και ότι ο διευθυντής είναι και πρέπει να είναι μέρος του συνόλου παρά ένας ανεξάρτητος διεκπαιρευτικός παράγοντας. \_Ενίοτε βέβαια λίγοι συμμετέχοντες θεωρούν πως το γραφειοκρατικό σύστημα τους αναγκάζει να διαφοροποιηθούν και να αποστασιοποιηθούν κάπως από τον Σύλλογο. Όμως και σε αυτή την περίπτωση η συνεργασία θεωρείται ακρογωνιαίος λίθος όλων των διαδικασιών. Η Σ7 προσθέτει: *«Είμαστε ένας μικρόκοσμος. Όλοι χρειάζεται να συνεργαζόμαστε, γιατί ένας κούκος δεν φέρνει την άνοιξη.»*

Τέλος τα ερευνητικά δεδομένα αναδεικνύουν ότι παρόλο που το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό, υπάρχει ευελιξία ως προς το στυλ



ηγεσίας που θα ακολουθήσει ο κάθε διευθυντής. Όλοι οι συμμετέχοντες με τον δικό τους τρόπο δηλώνουν ότι ακολουθούν από τη μια τις εντολές του Υπουργείου Παιδείας, τις εγκυκλίους και τα προεδρικά διατάγματα αλλά ο καθένας ανάλογα με τις πεποιθήσεις του και τον χαρακτήρα του διαμορφώνει το δικό του μοναδικό προφίλ διοίκησης, προσπαθώντας να ανταποκριθεί στις εκάστοτε ανάγκες.

Συνοψίζοντας, το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο φαίνεται να δεσμεύει τους διευθυντές και να υποδεικνύει ένα ενιαίο τρόπο αντιμετώπισης. Πράγματι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, καθότι συγκεντρωτικό, δεν προάγει ένα πλαίσιο ευελιξίας και αυτονομίας. Όμως πρακτικά οι διευθυντές φαίνεται πως ακόμη μέσα σε αυτά τα στενά όρια αναζητούν ο καθένας το δικό του προφίλ, το προφίλ που ταιριάζει στον καθένα καλύτερα.

Συνοπτικά λοιπόν θα λέγαμε ότι οι πρακτικές διοίκησης και το στυλ ηγεσίας του κάθε διευθυντή επηρεάζεται από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας. Υπάρχει δηλαδή συσχέτιση των δύο αυτών μεταβλητών. Από τα ερευνητικά δεδομένα μάλιστα συμπεραίνουμε ότι κάθε διευθυντής δεν ανήκει απόλυτα σε ένα ηγετικό στυλ, αλλά ανάλογα με την περίπτωση χρησιμοποιεί διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Το στυλ που τελικά φαίνεται να προάγει αυτός ο συγκεντρωτισμός είναι περισσότερο ένα διεκπεραιωτικό - διαχειριστικό στυλ από πλευράς του διευθυντή.

Ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα του πόσο επηρεάζεται ο φόρτος εργασίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας από τις απαιτήσεις του θεσμικού πλαισίου, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνει ότι ο φόρτος εργασίας δεν επαρκεί σχεδόν ποτέ και ότι για να ολοκληρωθούν τα καθήκοντα χρειάζεται επιπλέον προσωπικός χρόνος πέρα από τη λήξη του ωραρίου. Οι αρμοδιότητες φαίνεται να εξαρτώνται ορισμένες φορές και από την χρονική περίοδο (π.χ. πανδημία, έναρξη σχολικής χρονιάς) και από τα έκτακτα ζητήματα/προβλήματα που προκύπτουν. Η πλειοψηφία μάλιστα εξηγεί ότι ο φόρτος αυτός αφορά κυρίως γραφειοκρατικό όγκο δουλειάς. Η Σ9 εξηγεί: *«Ο φόρτος εργασίας του Διευθυντή δυστυχώς έχει γίνει πιο γραφειοκρατικός, πιο ασφυκτικός, πιεστικός και απαιτητικός. Είναι πολλά τα γραφειοκρατικά με τα οποία καταπιάνεσαι ως διευθυντής κι αυτό δεν είναι στην ουσία τόσο ουσιαστικό και συνεπώς αποδοτικό»* και η Σ10 συμπληρώνει: *«Ο φόρτος εργασίας του διευθυντή στην πράξη είναι πολύ γραφειοκρατικός. Συνεπώς η*

*αποδοτικότητα στους άλλους τομείς μειώνεται. Πρέπει ως άτομο να το υπερβείς αυτό και να ασχοληθείς πέραν του ωραρίου.»*

Συγκριμένα οι συμμετέχοντες αναφέρουν ως επιβαρυντικούς παράγοντες του θεσμικού πλαισίου: τις ασφυκτικές εγκυκλίους, την άκαμπτη νομοθεσία, τις συνεχείς ενημερώσεις σε γονείς και εκπαιδευτικό προσωπικό, τον καταγισμό του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, την επιβράδυνση διαδικασιών έγκρισης χρημάτων και γενικότερα τη διάσπαση και την ενασχόληση του διευθυντή με πολλά μέτωπα συγχρόνως. Ο Σ6 εξηγεί *«Οι υποχρεώσεις είναι πάρα πολλές, σε υπερβολικό βαθμό και χωρίς ιδιαίτερη βοήθεια. Ειδικά και με την covid εποχή, ο διευθυντής έχει καταντήσει 24/7, δηλαδή να είναι 24ωρη γραμμή υποστήριξης, 7 μέρες την εβδομάδα.»*

Τέλος ως καλές πρακτικές για τη διαχείριση του χρόνου η πλειοψηφία αναφέρεται στην έγκαιρη οργάνωση, τον προγραμματισμό, την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων και στη χρήση ερωτηματολογίου. Επίσης αρκετοί θεωρούν ως υποστηρικτικό μέσο την ανάθεση εργασιών στους εκπαιδευτικούς και την ευρύτερη συνεργασία. Η Σ2 αναφέρει: *«Καταγράφω τα πάντα σε προσωπικό ημερολόγιο, οτιδήποτε έχω να κάνω κάθε μέρα, έτσι δεν ξεχνάω τίποτα και είμαι πιο μπροστά από τα deadlines.»* και η Σ11 προσθέτει: *«Αναθέτω και στους υφισταμένους μου καθήκοντα και εγώ απελευθερώνομαι από κάποιες εργασίες να δώσω έμφαση σε άλλες αλλά και το να περιστοιχίζεις από άτομα που αποκτούν εμπειρίες σε διάφορους τομείς ενισχύει περισσότερο τη συστράτευση για την επίτευξη των στόχων του σχολείου.»*

Από τα ερευνητικά δεδομένα αποδεικνύεται ότι ο φόρτος εργασίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας επηρεάζεται από τις απαιτήσεις του θεσμικού πλαισίου. Πράγματι σύμφωνα και με το νομοθετικό πλαίσιο ο διευθυντής επωμίζεται μια πληθώρα αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων, ώστε να λειτουργήσει έρρυθμα η σχολική μονάδα. Από τα ερευνητικά δεδομένα προκύπτει πως το βάρος πέφτει περισσότερο σε γραφειοκρατικές διαδικασίες. Οι συμμετέχοντες της έρευνας συσχετίζουν τον φόρτο εργασίας με γραφειοκρατικές-διοικητικές διαδικασίες που δεν έχουν και τόσο ουσιαστικό νόημα για τον τελικό αποδέκτη όλων των διαδικασιών, τον μαθητή. Πράγματι αποδεικνύεται ότι ο φόρτος εργασίας των διευθυντών είναι περισσότερο απομακρυσμένος από το παιδαγωγικό σκέλος και την εκπαιδευτική διαδικασία. Πολλοί από τους συμμετέχοντες άλλωστε μιλούν για την ανάγκη

ενασχόλησης εκτός του ωραρίου τους, ώστε να ανταποκριθούν σε όλες τις απαιτήσεις. Με άλλα λόγια θα λέγαμε πως το θεσμικό πλαίσιο συσχετίζεται με τον φόρτο εργασίας των διευθυντών αλλά με μία αρνητική χροιά. Το θεσμικό πλαίσιο αποδεικνύεται ότι περισσότερο δυσκολεύει παρά διευκολύνει το έργο των σχολικών ηγετών. Είναι χαρακτηριστική η δήλωση της Σ7: *«θέλω να με αφήσουν ήρεμη, να απαλλαχτούμε από την τόση γραφειοκρατία... να μην έχουμε διαρκώς δαμόκλεια σπάθη πάνω απ το κεφάλι μας!»*

Ως προς το τρίτο ερευνητικό ερώτημα του πώς συσχετίζονται οι πρακτικές διοίκησης και οι συνθήκες του σχολικού πλαισίου (και το στυλ ηγεσίας) του διευθυντή της σχολικής μονάδας με τον φόρτο εργασίας του, από τα ερευνητικά δεδομένα προκύπτει ότι η ανάθεση ευθυνών σε εκπαιδευτικούς και ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων σε αυτούς από τον διευθυντή φαίνεται να είναι βοηθητική ως προς τον ίδιο. Οι διευθυντές στην πλειοψηφία τους με την τακτική αυτή φαίνεται να κερδίζουν λίγο χρόνο. Έτσι ο φόρτος τους γίνεται λίγο πιο διαχειρίσιμος.

Παράλληλα, όμως, όλοι οι διευθυντές φαίνεται πως αναγνωρίζουν και τον φόρτο και την πίεση των συναδέλφων τους από τα διδακτικά τους καθήκοντα. Ο Σ1 χαρακτηριστικά δηλώνει: *«Οι συνάδελφοι έχουν ούτως ή άλλως τα δικά τους διδακτικά καθήκοντα, ως υπεύθυνοι τάξης. Τους ανατίθενται και τα καθήκοντα από τον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων στην αρχή της χρονιάς. Σίγουρα αυτό βοηθάει κάπως και τον διευθυντή, γιατί δεν γίνεται να τα κάνει όλα μόνος του.»* Απ' την άλλη μερικοί διευθυντές επισημαίνουν ότι με τον καταμερισμό χάνεις χρόνο να εξηγήσεις και να ελέγχεις, ότι δεν είναι όλοι οι συνάδελφοι πρόθυμοι να βοηθήσουν και ότι η τακτική αυτή μπορεί να δυναμιτίσει τις σχέσεις του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς. Η Σ3 εξηγεί: *«Ναι, βοηθάει αλλά αυτό πολλές φορές δυσκολεύει τη σχέση μου με τους συναδέλφους, γιατί πολλοί εκπαιδευτικοί τελειώνοντας το διδακτικό ωράριο θέλουν να φεύγουν και δυσανασχετούν, αν τους αναθέτεις καθήκοντα επιπλέον. Δεν είναι πρόθυμοι πάντα και έτσι κάποια πράγματα συχνά τα κάνω μόνη μου.»*

Όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναγνωρίζουν ότι το ύφος και ο χαρακτήρας του διευθυντή επηρεάζουν τον τρόπο διοίκησης. Όλοι υποχρεούνται να ακολουθούν τις εντολές του Υπουργείου Παιδείας αλλά στην ουσία ο καθένας διαμορφώνει τη δική του πολιτική χάραξη με βάση τις αξίες, τις αντιλήψεις και τις προτεραιότητες

που θέτει. Σύμφωνα με τη Σ10: *«Ο καθένας ανάλογα με τις πεποιθήσεις του, την αγάπη του και την όρεξη του βάζει την προσωπική του σφραγίδα.»*

Από την έρευνα προκύπτει ότι το σχολικό περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης. Οι διευθυντές στην πλειοψηφία τους δηλώνουν ότι η οργανικότητα ενός σχολείου παίζει ρόλο. Η πλειοψηφία αναγνωρίζει ότι στα μεγάλα σχολεία είναι πιο δύσκολη και πιο κουραστική η άσκηση διοικητικού έργου, ενώ μια μειοψηφία αναφέρεται και στις δυσκολίες των ολιγοθέσιων σχολείων, όπου ο διευθυντής καλείται να κάνει αρκετές ώρες μαθήματος και να διεκπεραιώνει και όλο το διοικητικό έργο. Ο Σ1 δηλώνει: *«Τα καθήκοντά και οι υποχρεώσεις είναι κάπως σταθερά για τον διευθυντή. Σε ένα μεγάλο σχολείο είναι περισσότεροι άνθρωποι, έχεις και τους υποδιευθυντές να σε βοηθάνε και σίγουρα και άλλους συναδέλφους αλλά έχεις και περισσότερους γονείς και περισσότερα παιδιά να διαχειριστείς και είναι αυτό πιο κουραστικό. Στο 6/θέσιο έχεις λιγότερα παιδιά και λιγότερους εκπαιδευτικούς, είναι πιο μαζεμένα κάπως. Το καθένα έχει τις δυσκολίες του. Βέβαια ο διευθυντής παντού πρέπει να είναι έτοιμος. Εγώ προτιμώ στο 6/θέσιο. Είναι λιγότερο κουραστικό.»*

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων αναδεικνύει το κλίμα ενός σχολείου καθοριστικό παράγοντα για τον τρόπο διοίκησης. Η συνεργασία και η συνοχή του συλλόγου φαίνεται να επηρεάζουν και το στυλ ηγεσίας. Η Δ3 δηλώνει ότι: *« η συνοχή του κάθε συλλόγου επηρεάζει και διαμορφώνει και τον τρόπο διοίκησης. Σε κάθε σχολείο διαμορφώνεται άλλη δυναμική με βάση τους ανθρώπους που το απαρτίζουν. Συνεπώς το κλίμα παίζει ρόλο και στο πώς θα λειτουργήσει και ο διευθυντής. Και φυσικά ανάλογα και με το που βρίσκεσαι... και ανάλογα με το πόσο είναι οι συνάδελφοι αυτό παίζει ρόλο στη δυναμική. Βέβαια ο διευθυντής ανεξαρτήτως πλαισίου έχει έναν τρόπο, ένα προφίλ διοίκησης ανάλογα και με τον χαρακτήρα του.»*

Από την έρευνα προκύπτει επίσης ότι ο διευθυντής έχει τυπικά το δικαίωμα άσκησης ελέγχου και αξιολόγησης. Η πλειοψηφία των διευθυντών θεωρούν όμως ότι οι ισορροπίες είναι λεπτές, ότι μπορεί να κλονιστεί το κλίμα του σχολείου και να δυναμιτιστούν οι σχέσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών. Ο Σ5 αναφέρει: *«Υπάρχουν αντικειμενικές δυσκολίες που προκύπτουν από τις διαπροσωπικές σχέσεις που διαμορφώνονται. Μπορεί να επηρεαστούν οι σχέσεις και το κλίμα αρνητικά αν πιέσεις παραπάνω.»*

Πολλοί είναι μάλιστα αυτοί που θέτουν ως προϋπόθεση την εντιμότητα, την αμεροληψία, την αξιοκρατία και τη δικαιοσύνη από τον διευθυντή. Η Σ9 εξηγεί: *«Πάντα η θεωρία απέχει από την πράξη! Ο έλεγχος και η αξιολόγηση από τον Διευθυντή πρέπει να μην οδηγήσει σε συγκρούσεις και αποστασιοποίηση του Προσωπικού της ΣχΜ. Χρειάζεται να είναι δίκαιος, αμερόληπτος, αντικειμενικός. Επομένως, είναι αναγκαίος ο ευέλικτος χειρισμός εκ μέρους του. Στην πράξη όλο αυτό είναι δύσκολο τελικά.»* Αρκετοί ισχυρίζονται μάλιστα ότι ο ρόλος του διευθυντή πρέπει να είναι συντονιστικός και οργανωτικός παρά ελεγκτικός και ότι ο σύλλογος διδασκόντων πρέπει να έχει τον πρώτο λόγο. Ταυτόχρονα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων τονίζουν τη θέληση για συνεργασία και το ατομικό αίσθημα ευθύνης του κάθε εκπαιδευτικού ως βασικούς πυλώνες για την ομαλή διοίκηση και την αποφυγή των συγκρούσεων. Σύμφωνα με τον Σ1 *«Το κυρίαρχο όργανο είναι και πρέπει να είναι ο σύλλογος διδασκόντων. Ο διευθυντής είναι σε θέση ευθύνης αλλά το κυρίαρχο όργανο είναι ο σύλλογος. Αμα ο διευθυντής λειτουργεί σαν ελεγκτής δεν θα πάει καλά το σχολείο. Ο διευθυντής δεν πρέπει να έχει ρόλο να ελέγχει κάπως αυταρχικά αλλά να συντονίζει και να οργανώνει. Βέβαια, πρέπει και οι εκπαιδευτικοί να είναι ώριμοι, να συνεργάζονται και να αναλαμβάνουν την ευθύνη τους.»*

Τέλος αναδεικνύεται ένα βασικό ζήτημα του κατά πόσο ο φόβος του ελέγχου και της αξιολόγησης οδηγεί σε επιτυχημένα αποτελέσματα στην πράξη. Η Σ10 περιγράφει: *«Με το νέο νόμο ο διευθυντής αποκτά δικαιώματα έλεγχου και αξιολόγησης. Όμως στην πράξη είναι κάπως δεμένα τα χέρια του διευθυντή. Γιατί και με τον πολύ έλεγχο αυτό που πετυχαίνεις είναι να σε φοβούνται οι συνάδελφοι. Το θέμα είναι να έχεις σχέση εμπιστοσύνης και τότε μπορείς να ελέγχεις και να αξιολογείς με τη συναίνεση. Ο ρόλος του διευθυντή άλλωστε δεν πρέπει να είναι ελεγκτικός αλλά υποστηρικτικός.»*

Συνοψίζοντας από τα παραπάνω ερευνητικά δεδομένα αναδεικνύεται ότι οι πρακτικές διοίκησης και οι συνθήκες του εκάστοτε σχολικού πλαισίου επηρεάζουν σε ένα πρώτο επίπεδο τον φόρτο εργασίας του διευθυντή. Από τα ερευνητικά δεδομένα φαίνεται ότι ο διαμοιρασμός αρμοδιοτήτων, η ανάπτυξη και εδραίωση συνεργασιών και το δημοκρατικό προφίλ του διευθυντή αμβλύνουν κάπως τον φόρτο εργασίας του. Επίσης το εκάστοτε σχολικό πλαίσιο φαίνεται να επηρεάζει τον φόρτο εργασίας του διευθυντή. Ένα δυσμενές σχολικό κλίμα επηρεάζει αρνητικά και τον φόρτο εργασίας

του διευθυντή. Επίσης, η οργανικότητα του σχολείου δημιουργεί και διαφορετικές δυσκολίες για τον διευθυντή.

Με μια σφαιρική όμως εξέταση του θέματος, καλό είναι να επισημανθεί ότι ο φόρτος εργασίας δεν φαίνεται να επηρεάζεται τόσο σημαντικά από τις παραπάνω δύο συνιστώσες (πρακτικές διοίκησης και συνθήκες του σχολικού πλαισίου). Ο φόρτος εργασίας των διευθυντών και το «παράπονο» που αναδύεται από τη μελέτη όλων των δεδομένων είναι ο γραφειοκρατικός όγκος εργασιών, η πολυνομία και η πολυδιάσπαση του διευθυντή με πολλές ασχολίες (διοικητικό και παιδαγωγικό έργο).

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει ηθική ικανοποίηση από το έργο τους. Υπάρχουν όμως και αρκετοί διευθυντές που παρουσιάζονται πιο συγκρατημένοι. Παρά τις αντιξοότητες που περιγράφουν και τον φόρτο εργασίας τους το επάγγελμά τους και η ηγετική αυτή θέση φαίνεται ότι τους κινητοποιεί και αντλούν ευχαρίστηση από την επίτευξη των στόχων τους, από την αγάπη τους για το «λειτουργήμα» που επιτελούν αλλά και από το κλίμα που διαμορφώνουν οι ίδιοι. Η Σ11 δηλώνει: *«Αισθάνομαι πολύ συχνά ικανοποιημένη με την έννοια ότι κάνω ότι περνάει από το χέρι μου να έχει το σχολείο εύρυθμη λειτουργία και οι δάσκαλοι να συνειδητοποιούν τον πολύπλευρο ρόλο τους. Αγώνίζομαι για ένα σχολείο που κάθε παιδί θα ξεδιπλώνει τις ικανότητές του. Από την άλλη όμως πνίγομαι πολλές φορές στη γραφειοκρατία.»*

Οι περισσότεροι δηλώνουν ότι αισθάνονται αρκετή ή έντονη κούραση, πίεση και άγχος. Η Σ10 εξηγεί: *«Νιώθω απόλυτα ικανοποιημένη αλλά και απόλυτα κουρασμένη. Κουράζομαι πάρα πολύ ψυχικά αλλά το αγαπώ αυτό που κάνω. Αυτή είναι η κύρια μου ανταμοιβή.»* Υπάρχουν όμως και μερικοί που θεωρούν λελογισμένη την κούρασή τους και είναι λιγότερο αγχωμένοι. Ο Σ5 αναφέρει: *«Προσπαθώ να μην επηρεάζομαι από τις διάφορες αρνητικές καταστάσεις και να λειτουργώ με ορθή και αντικειμενική κρίση. Σε λογικά πλαίσια αισθάνομαι ενίοτε πιεσμένος αλλά όχι υπερβολικά.»* Ερχόμενη σε άμεση διαπροσωπική επαφή με όλους τους ερωτηθέντες θεωρώ πως η κούραση τους σχετίζεται περισσότερο με τις συνθήκες του εκάστοτε σχολείου (πιο απαιτητικές οι συνθήκες σε ορισμένα σχολεία) αλλά και με την προσωπικότητά τους (αγχώδεις ή λιγότερο αγχώδεις).

Σχετικά με την καλύτερη διαχείριση του χρόνου ενός διευθυντή, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί πως ο καταμερισμός των εργασιών και η ανάληψη ευθυνών και δράσεων από τους εκπαιδευτικούς μπορεί να βοηθήσει. Επίσης η καθημερινή οργάνωση, η ιεράρχηση προτεραιοτήτων αλλά και η ευρύτερη ανάπτυξη και η εδραίωση καλής συνεργασίας φαίνεται να αποτελεί ένας βασικό πυλώνα. Από την έρευνα αναδείχθηκε πως και η αφιέρωση επιπλέον χρόνου πέραν του ωραρίου φαίνεται να ενισχύει την αποτελεσματικότητα του έργου τους. Η Σ7 εξηγεί: *«Εις βάρος του προσωπικού μου χρόνου αφιερώνω περισσότερο χρόνο μόνη μου. Ίσως θα έπρεπε να μοιράζω περισσότερο τις αρμοδιότητες στους συναδέλφους, για να με βοηθάνε και να κερδίζω χρόνο.»* και ο Σ4 τονίζει: *«Η καθημερινή οργάνωση, αλλά και η συνεργασία και η αλληλεγγύη από και προς τους συναδέλφους είναι το κλειδί για μια αποτελεσματική ηγεσία.»*

Αναφορικά με το θεσμικό πλαίσιο, η πλειοψηφία των διευθυντών θεωρεί πως χρειάζεται να μειωθεί ο γραφειοκρατικός όγκος και να απλοποιηθούν διεκπεραιωτικές διαδικασίες, προκειμένου ο διευθυντής να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στο παιδαγωγικό του ρόλο. Η Σ9 τονίζει: *«Η θέση του Διευθυντή θα είναι πιο παραγωγική και αποδοτική, αν μειωθεί η διαρκώς αυξανόμενη και έντονη γραφειοκρατική εργασία, την οποία συνεχώς επωμίζεται.»* Αρκετοί διευθυντές μάλιστα καταδεικνύουν την ανάγκη για γραμματειακή υποστήριξη, προκειμένου να μην αναλίσκονται με γραφειοκρατικά-διεκπεραιωτικά ζητήματα. Φαίνεται επίσης πως η ενδυνάμωση της σχολικής μονάδας με επιπλέον βοηθητικό υποστηρικτικό προσωπικό (ψυχολόγο, κοινωνικό λειτουργό, νοσηλεύτη, πληροφορηκάριο) σε τακτική βάση θα συνέβαλε στην αποτελεσματικότητα του έργου κάθε σχολικού ηγέτη. Από την έρευνα αναδείχθηκαν επίσης δύο σημαντικά ζητήματα για το ελληνικό σχολείο: ο περιορισμός την πολυνομίας και η ανάγκη εδραίωσης μεγαλύτερης αυτονομίας για το κάθε σχολικό πλαίσιο σύμφωνα με τις ιδιομορφίες και τις ανάγκες του.

Ενδεικτικά, η Σ10 αναλύει: *«Το είπα και πριν η πολυνομία δε βοηθάει και είναι αχανής. Θα βοηθούσε ένα πιο σταθερό πλαίσιο, ένα βατό κατανοητό σύστημα κανόνων για όλους με τις απαραίτητες φυσικά διαφοροποιήσεις που θα επιτρέπονταν σε κάθε σχολείο ανάλογα με τις δικές του ανάγκες. Χρειάζεται και αυτονομία των μονάδων άλλωστε! Επίσης πρέπει να απλοποιηθούν και οι πλατφόρμες... δεν γίνεται να περνάμε στοιχεία παρόμοια σε διαφορετικά συστήματα. Από τη στιγμή που υπάρχει το ψηφιακό*

*πρωτόκολλο και η ψηφιακή αρχειοθέτηση είναι διπλός κόπος να χρειάζονται και τα απλά πρωτόκολλα... είναι διπλή δουλειά. Όλα αυτά πρέπει να απλοποιηθούν. Το πιο σημαντικό όμως είναι να υπάρχει γραμματέας σε κάθε σχολείο, να κάνει όλη τη γραφειοκρατική δουλειά και ο διευθυντής να ασχολείται με την καθοδήγηση και το παιδαγωγικό έργο. Ο διευθυντής είναι η γέφυρα επικοινωνίας με τους συναδέλφους, πρέπει να μη χάνει την επαφή του με αυτούς αλλά κυρίως και με τα παιδιά. Γιατί αυτά άλλωστε είναι ο πυρήνας όλων των διαδικασιών. Γιατί αυτά είναι και πρέπει να στο επίκεντρο.»*

Τέλος, οι συμμετέχοντες εστιάζουν περισσότερο στην ανάγκη επιμόρφωσής τους σε δύο άξονες: στη συνεχή εξοικείωσή τους με τις νέες τεχνολογίες και τα πληροφοριακά συστήματα που καλούνται να χρησιμοποιήσουν αλλά και στην καλύτερη γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας. Όπως αναφέρει η Σ3: *«Η ενημέρωση και η δια βίου επιμόρφωση για το πώς να διαχειριζόμαστε καταστάσεις με συγκεκριμένες διαδικασίες πάντα βοηθάει. Επίσης πρέπει να είμαστε πάντα ενήμεροι για την ισχύουσα νομοθεσία. Αλλά και η εξοικείωση με τις πλατφόρμες και όλα τα τεχνολογικά συστήματα που χρησιμοποιούνται.. Χρειάζεται να μας εξοικειώνουν με αυτά περισσότερο.»*



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: Συμπεράσματα, Περιορισμοί της έρευνας και Μελλοντικές ερευνητικές προτάσεις**

### **6.1 Συμπεράσματα**

Σκοπός της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να διερευνήσει τον φόρτο εργασίας (καθήκοντα και αρμοδιότητες) του διευθυντή-ηγέτη στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση σε σχέση με το ισχύον θεσμικό και σχολικό πλαίσιο. Ειδικότερα, έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί κατά πόσο οι πρακτικές διοίκησης και το στυλ ηγεσίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας επηρεάζονται από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας. Επίσης, μελετήθηκε κατά πόσο επηρεάζεται ο φόρτος εργασίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας από τις απαιτήσεις του θεσμικού πλαισίου και τέλος πώς συσχετίζονται οι πρακτικές διοίκησης και το στυλ ηγεσίας και οι συνθήκες του σχολικού πλαισίου του διευθυντή της σχολικής μονάδας με τον φόρτο εργασίας του.

Από το εισαγωγικό μέρος της έρευνας αναδεικνύεται ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι πολυδιάστατος και περιλαμβάνει μια σειρά καθηκόντων, αρμοδιοτήτων και δεξιοτήτων. Αναδεικνύεται το τρίπτυχο: διοικητικά-γραφειοκρατικά, λειτουργικά-οργανωτικά και παιδαγωγικά καθήκοντα ως ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής καλείται να είναι ηγέτης, συνεργάτης, καθοδηγητής, συντονιστής, εμπνευστής της εκπαιδευτικής κοινότητας, οραματιστής και διαμορφωτής της πολιτικής του σχολείου, διεκπεραιωτής της γραφειοκρατίας, διαμορφωτής του σχολικού κλίματος. Να είναι οργανωτικός, εργατικός, καινοτόμος, επικοινωνιακός, να ακούει, να κατανοεί τις δυσκολίες, να συνεργάζεται, να είναι ψύχραιμος, δημοκρατικός και να δίνει λύσεις. Απαραίτητες είναι οι διοικητικές γνώσεις, η ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων, η αποφασιστικότητα αλλά και η δικαιοσύνη καθώς και η αυτοπεποίθηση και η αισιοδοξία. Επίσης χρειάζεται ενσυναίσθηση, διπλωματία, πειθώ, και ευελιξία. Χρειάζεται να είναι ενημερωμένος για την ισχύουσα νομοθεσία, να διαθέτει υπομονή και ανθεκτικότητα.

Αναφορικά με τις αρμοδιότητες-υποχρεώσεις του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας αναδεικνύεται η πληθώρα των εργασιών του. Μάλιστα προκύπτει ότι οι διοικητικές-γραφειοκρατικές εργασίες είναι οι πιο χρονοβόρες. Από την διεξοδική μελέτη των δεδομένων φαίνεται τελικά ότι, για να λειτουργήσει σωστά το σχολείο, οι

διευθυντές είτε αφήνουν δευτερευόντως το παιδαγωγικό σκέλος, είτε αφιερώνουν περισσότερο προσωπικό χρόνο πέραν του ωραρίου στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν επιτυχώς και ισάξια.

Μάλιστα παρόλο που οι γραφειοκρατικές αρμοδιότητες φαίνεται να καλύπτουν μεγάλο μέρος του φόρτου εργασίας των διευθυντών, δεν φαίνεται να θεωρούνται και τόσο σημαντικές, καθώς άλλες αρμοδιότητες τονίζονται ως σημαντικές. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις (εντός του συλλόγου διδασκόντων, και με τους γονείς) είναι πολύ σημαντικές για την έρρυθμη λειτουργία, καθώς και η έμφαση στο παιδαγωγικό - διδακτικό κομμάτι, δεδομένου ότι ο απώτερος αποδέκτης και στόχος όλων των διαδικασιών είναι το όφελος των παιδιών.

Από το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, ως προς τις πρακτικές διοίκησης και το στυλ ηγεσίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας αναδεικνύεται πως οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται ομαδικά, με συζήτηση και συνεργασία, η οποία λαμβάνει χώρα στις συνεδριάσεις του Συλλόγου διδασκόντων είτε και με άτυπες διαλογικές συζητήσεις. Η πλειοψηφία μάλιστα των διευθυντών φαίνεται να αξιολογεί τον διαμοιρασμό καθηκόντων και αρμοδιοτήτων ως μέσο συνεργασίας και επίτευξης της εύρυθμης λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Από τα ερευνητικά δεδομένα αναδεικνύεται επίσης ότι η συνεργασία διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς θεωρείται επιβεβλημένη και ότι ο διευθυντής είναι και πρέπει να είναι μέρος του συνόλου παρά ένας ανεξάρτητος διεκπαιρευτικός παράγοντας. Τελικά η συνεργασία θεωρείται ακρογωνιαίος λίθος όλων των διαδικασιών.

Αναδεικνύεται επίσης ότι οι πρακτικές διοίκησης και το στυλ ηγεσίας του κάθε διευθυντή επηρεάζονται αλλά δεν καθορίζονται ολοκληρωτικά από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας. Αν και το σύστημα είναι συγκεντρωτικό και δεσμεύει τους διευθυντές, φαίνεται να υπάρχει μια μικρή σχετική ευελιξία ως προς το στυλ ηγεσίας που θα επιλέξει ο κάθε διευθυντής. Οι διευθυντές φαίνεται να ακολουθούν τις εντολές του Υπουργείου Παιδείας, τις εγκυκλίους και τα προεδρικά διατάγματα αλλά ο καθένας διαφοροποιείται ανάλογα με τις πεποιθήσεις του και τον χαρακτήρα του και εφαρμόζει το δικό του προφίλ διοίκησης, ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες. Αν και το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο δεν προάγει την ευελιξία και την αυτονομία,

πρακτικά, οι διευθυντές φαίνεται πως ακόμη μέσα σε αυτά τα στενά όρια αναζητούν ο καθένας το δικό του προφίλ και το προφίλ που ταιριάζει στον καθένα καλύτερα.

Το στυλ που τελικά φαίνεται να προάγει αυτός ο συγκεντρωτισμός είναι περισσότερο ένα διεκπεραιωτικό-διαχειριστικό στυλ ηγεσίας και όχι μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας με όραμα. Παρόλα αυτά οι περισσότεροι σχολικοί ηγέτες φαίνεται να εμφορούνται από δημοκρατικές αρχές, να επιδιώκουν τον διάλογο με τους εκπαιδευτικούς και να υιοθετούν ένα δημοκρατικό στυλ διοίκησης. Από τα ερευνητικά δεδομένα μάλιστα συμπεραίνουμε ότι κάθε διευθυντής δεν ανήκει απόλυτα σε ένα ηγετικό στυλ, αλλά ανάλογα με την κατάσταση χρησιμοποιεί διαφορετικά στυλ ηγεσίας.

Συνοπτικά λοιπόν θα λέγαμε ότι οι πρακτικές διοίκησης και το στυλ ηγεσίας του κάθε διευθυντή επηρεάζεται από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας. Υπάρχει δηλαδή συσχέτιση των δύο αυτών μεταβλητών.

Ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα του πόσο επηρεάζεται ο φόρτος εργασίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας από τις απαιτήσεις του θεσμικού πλαισίου, αποδεικνύεται ότι ο φόρτος εργασίας είναι έντονος και ο χρόνος δεν επαρκεί σχεδόν ποτέ και ότι για να ολοκληρωθούν τα καθήκοντα χρειάζεται επιπλέον προσωπικός χρόνος πέρα από τη λήξη του ωραρίου. Οι αρμοδιότητες φαίνεται να εξαρτώνται ορισμένες φορές και από την χρονική περίοδο (π.χ. έναρξη σχολικής χρονιάς-έλλειψη σταθερού προσωπικού), από τις ιδιαιτερότητες του κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκεται η σχολική μονάδα και από τα έκτακτα ζητήματα/προβλήματα που προκύπτουν (π.χ πανδημία).

Ως επιβαρυντικοί παράγοντες του θεσμικού πλαισίου αναφέρονται οι ασφυκτικές εγκύκλιοι, η άκαμπτη νομοθεσία, οι συνεχείς ενημερώσεις σε γονείς και εκπαιδευτικό προσωπικό, ο καταγιγισμός του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, και η διάσπαση και η ενασχόληση του διευθυντή με πολλά μέτωπα συγχρόνως. Στον αντίποδα ως καλές πρακτικές για τη διαχείριση του φόρτου εργασίας αναδεικνύονται η έγκαιρη οργάνωση, ο προγραμματισμός, η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων και η χρήση ημερολογίου. Από την έρευνα αναδείχθηκε πως και η αφιέρωση επιπλέον

χρόνου πέραν του ωραρίου φαίνεται να ενισχύει την αποτελεσματικότητα του έργου τους.

Συνοψίζοντας αποδεικνύεται ότι ο φόρτος εργασίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας επηρεάζεται από τις απαιτήσεις του θεσμικού πλαισίου. Πράγματι σύμφωνα και με το νομοθετικό πλαίσιο ο διευθυντής επωμίζεται μια πληθώρα αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων, ώστε να λειτουργήσει εύρυθμα η σχολική μονάδα. Φαίνεται όμως να συσχετίζεται ο φόρτος εργασίας με γραφειοκρατικές-διοικητικές διαδικασίες που δεν έχουν και τόσο ουσιαστικό νόημα για τον τελικό αποδέκτη όλων των διαδικασιών, δηλαδή τον μαθητή. Τελικά, αποδεικνύεται ότι ο φόρτος εργασίας των διευθυντών δεν αφορά τόσο το παιδαγωγικό σκέλος και την εκπαιδευτική διαδικασία, όσο τη διεκπεραίωση γραφειοκρατικών-διοικητικών διαδικασιών.

Με άλλα λόγια θα λέγαμε πως το θεσμικό πλαίσιο συσχετίζεται με τον φόρτο εργασίας των διευθυντών αλλά με μία αρνητική χροιά. Το θεσμικό πλαίσιο αποδεικνύεται ότι περισσότερο δυσκολεύει παρά διευκολύνει το έργο των σχολικών ηγετών.

Ως προς το τρίτο ερευνητικό ερώτημα του πώς συσχετίζονται οι πρακτικές διοίκησης και το στυλ ηγεσίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας και οι συνθήκες του σχολικού πλαισίου με τον φόρτο εργασίας του, οι διευθυντές παρόλο τον φόρτο εργασίας τους φαίνεται πως αναγνωρίζουν τον φόρτο και την πίεση των συναδέλφων τους από τα διδακτικά τους καθήκοντα και πολλές φορές δεν θέλουν να τους επιφορτίσουν επιπρόσθετα πέρα από τον αρχικό καταμερισμό.

Επίσης αναγνωρίζεται καθολικά ότι το ύψος και ο χαρακτήρας του διευθυντή επηρεάζουν τον τρόπο διοίκησης. Η άσκηση του ρόλου του με πνεύμα σεβασμού στους συναδέλφους του, αλλά και το εάν οι ενέργειες του διακρίνονται από ευρύ πνεύμα δικαιοσύνης είναι καθοριστικοί παράγοντες. Σχετικά μάλιστα με την οργανικότητα ενός σχολείου αναγνωρίζεται ότι στα μεγάλα σχολεία είναι πιο δύσκολη και πιο κουραστική η άσκηση διοικητικού έργου, χωρίς βέβαια να παραβλέπονται και οι δυσκολίες των ολιγοθέσιων σχολείων, όπου ο διευθυντής καλείται να κάνει αρκετές ώρες μαθήματος και να διεκπεραιώνει και όλο το διοικητικό έργο.

Από την έρευνα προκύπτει επίσης ότι ο διευθυντής έχει τυπικά το δικαίωμα άσκησης ελέγχου και αξιολόγησης. Όμως οι ισορροπίες είναι λεπτές, διότι μπορεί να κλονιστεί το κλίμα του σχολείου και να δυναμιτιστούν οι σχέσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών. Έτσι αναδεικνύεται ένα βασικό ζήτημα του κατά πόσο ο φόβος του ελέγχου και της αξιολόγησης οδηγεί σε επιτυχημένα αποτελέσματα στην πράξη. Ο ρόλος του διευθυντή άλλωστε δεν πρέπει να είναι ελεγκτικός αλλά υποστηρικτικός.

Συνοψίζοντας από τα παραπάνω ερευνητικά δεδομένα αναδεικνύεται ότι οι πρακτικές διοίκησης και οι συνθήκες του εκάστοτε σχολικού πλαισίου επηρεάζουν σε ένα πρώτο επίπεδο τον φόρτο εργασίας του διευθυντή. Από τα ερευνητικά δεδομένα φαίνεται ότι ο διαμοιρασμός αρμοδιοτήτων, η ανάπτυξη και εδραίωση συνεργασιών και το δημοκρατικό προφίλ του διευθυντή αμβλύνουν κάπως τον φόρτο εργασίας του. Επίσης το εκάστοτε σχολικό πλαίσιο φαίνεται να επηρεάζει τον φόρτο εργασίας του διευθυντή. Ένα δυσμενές σχολικό κλίμα επηρεάζει αρνητικά και τον φόρτο εργασίας του διευθυντή. Επίσης, η οργανικότητα του σχολείου δημιουργεί και διαφορετικές δυσκολίες για τον διευθυντή.

Με μια σφαιρική όμως εξέταση του θέματος, καλό είναι να επισημανθεί ότι ο φόρτος εργασίας δεν φαίνεται να επηρεάζεται τόσο σημαντικά από τις παραπάνω δύο συνιστώσες (πρακτικές διοίκησης και συνθήκες του σχολικού πλαισίου). Ο φόρτος εργασίας των διευθυντών και το «παράπονο» που αναδύεται από τη μελέτη όλων των δεδομένων είναι ο γραφειοκρατικός όγκος εργασιών, η πολυνομία και η πολυδιάσπαση του διευθυντή με πολλές ασχολίες (διοικητικό και παιδαγωγικό έργο).

Από την έρευνα προκύπτουν επίσης κάποια επιπλέον συμπεράσματα:

Ως προς ηθική ικανοποίηση των διευθυντών από το έργο τους, παρά τις αντιξοότητες και τον φόρτο εργασίας τους το επάγγελμά τους και η ηγετική αυτή θέση φαίνεται ότι τους κινητοποιεί και αντλούν ευχαρίστηση από την επίτευξη των στόχων τους, από την αγάπη τους για το «λειτουργήμα» που επιτελούν αλλά και από το κλίμα που διαμορφώνουν οι ίδιοι. Βέβαια τονίζεται ότι υπάρχει αρκετή ή έντονη κούραση, πίεση και άγχος. Ως ερευνήτρια θεωρώ πως η κούραση τους επιβαρύνεται περισσότερο από τις συνθήκες του εκάστοτε σχολείου (πιο απαιτητικές οι συνθήκες

σε ορισμένα σχολεία) αλλά και από την προσωπικότητά τους (αγχώδεις ή λιγότερο αγχώδεις).

Αναφορικά με το θεσμικό πλαίσιο, χρειάζεται να μειωθεί ο γραφειοκρατικός όγκος και να απλοποιηθούν διεκπεραιωτικές διαδικασίες, προκειμένου ο διευθυντής να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στο παιδαγωγικό του ρόλο. Καταδείχθηκε η ανάγκη για γραμματειακή υποστήριξη, προκειμένου να μην οι διευθυντές να μην αναλίσκονται με γραφειοκρατικά-διεκπεραιωτικά ζητήματα. Φαίνεται επίσης πως η ενδυνάμωση της σχολικής μονάδας με επιπλέον βοηθητικό υποστηρικτικό προσωπικό (ψυχολόγο, κοινωνικό λειτουργό, νοσηλεύτη, καθηγητή πληροφορικής) σε τακτική βάση θα συνέβαλε στην αποτελεσματικότητα του έργου κάθε σχολικού ηγέτη. Επιπλέον η ανάγκη επιμόρφωσης φαίνεται να αφορά περισσότερο δύο άξονες: τη συνεχή εξοικείωσή τους με τις νέες τεχνολογίες και τα πληροφοριακά συστήματα που καλούνται να χρησιμοποιήσουν αλλά και την καλύτερη γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας.

Ολοκληρώνοντας, ειδικά στο ελληνικό συγκείμενο, όπως και σε άλλα εκπαιδευτικά συστήματα, οι διευθυντές είναι υποχρεωμένοι να ακολουθήσουν ένα φάσμα πολιτικών και κανονισμών που έχουν θεσπιστεί από κεντρικά ή περιφερειακά γραφεία. Αναλόγως του βαθμού της υποχρέωσης να ακολουθήσουν τους κανονισμούς, τόσο λιγότερο ή περισσότερο ευέλικτη και αυτόνομη είναι η ηγεσία του σχολείου (Keddie, 2016).

Στην άλλη άκρη της διελκυστίνδας μπορεί να υπάρξει εφαρμογή της ηγεσίας με στόχο: *«τη μεγιστοποίηση της αυτονομίας της σχολικής μονάδας, την άρση των περιορισμών και της διεύρυνσης του πεδίου της σχολικής αυτονομίας και εν τέλει της δημιουργίας καλύτερων συνθηκών για να αναπτυχθεί ο εκπαιδευτικός οργανισμός και η μάθηση των μαθητών»* (Cheng, Ko & Lee, 2016: 180). Η αποκέντρωση της εξουσίας που προκύπτει από τη νέα παγκόσμια έμφαση στη σχολική αυτονομία συχνά ενθαρρύνει τους διευθυντές σχολείων να μεταμορφώσουν τις υπάρχουσες πρακτικές τους (χρήσης αυτονομίας ή άλλες) και να κάνουν καινοτομίες για να ανταποκριθούν στις διαφορετικές προσδοκίες των ενδιαφερομένων στις ταχέως μεταβαλλόμενες τοπικές τους ρυθμίσεις (Cheng, Ko & Lee, 2016).

Ουσιαστικά, ο διευθυντής μιας αυτόνομης σχολικής μονάδας, μετατρέπεται από τον ρόλο του διοικητικού υπαλλήλου που έχει καθήκον τη διεκπεραίωση της γραφειοκρατίας, σε έναν ηγέτη ο οποίος διαθέτει ένα προσωπικό όραμα. Αυτό καλείται να το εμφυσήσει στο προσωπικό της σχολικής μονάδας, ασκώντας ταυτόχρονα ουσιαστική διοίκηση και μεριμνώντας για την διαμόρφωση μιας εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής από κοινού με το σύνολο των εμπλεκόμενων μελών (Μπούσκος, 2018). Εν κατακλείδι, είναι ένας ηγέτης που προωθεί την αλλαγή και τον μετασχηματισμό, στοχεύοντας στη βελτίωση της σχολικής μονάδας, αλλά και την επίτευξη της εκπαιδευτικής αλλαγής με την εγκαθίδρυση μιας συνεργατικής κουλτούρας με την ευρύτερη κοινωνία.

## **6.2 Περιορισμοί της έρευνας & Μελλοντικές Ερευνητικές προτάσεις**

Βασικός περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι ότι πραγματοποιήθηκε την περίοδο της πανδημίας και δεν έγινε εφικτή μία ομαδική συγκέντρωση των συμμετεχόντων για περαιτέρω συζήτηση. Επίσης υπήρξαν και ορισμένες γεωγραφικές δυσκολίες, καθώς δεν διέμεναν όλοι οι συμμετέχοντες κοντά σε μένα.

Ως μελλοντική ερευνητική πρόταση θα μπορούσε να επιχειρηθεί μία ομαδική συνάντηση όλων των συμμετεχόντων καθώς και να γίνει συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας για την ολιστική προσέγγιση του θέματος. Επίσης, θα μπορούσε να γίνει μια συγκριτική μελέτη ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και διευθυντές, για να διαπιστωθεί, αν οι απόψεις τους συγκλίνουν ή διαφοροποιούνται και σε ποιο βαθμό.

## Βιβλιογραφία

Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*. New Jersey: Prentice-Hall.

Βρασίδης, Χ. (2014). *Εισαγωγή στην ποιοτική έρευνα*. Λευκωσία: CardetPress.

Cheng, Y. C., Ko, J., & Lee, T. T. H. (2016). School autonomy, leadership and learning: A reconceptualisation. *International Journal of Educational Management*, 30(2), 177–196. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0108>.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Creswell, W. J. (2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Αθήνα: ΙΩΝ.

European Commission (2016). Education and training. Ανακτήθηκε από [https://ec.europa.eu/education/policies/school/teaching-professions\\_el](https://ec.europa.eu/education/policies/school/teaching-professions_el)

European Commission (2017a). ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ, ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ, ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ Ανάπτυξη των σχολείων και άριστη διδασκαλία για μια καλή αρχή στη ζωή. Ανακτήθηκε από <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex%3A52017DC0248>

European Commission (2017b). ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ, ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ, ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ Ισχυροποίηση της ευρωπαϊκής ταυτότητας μέσω της εκπαίδευσης και του πολιτισμού Η συμβολή της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στη σύνοδο των ηγετών στο



Γκέτεμποργκ, 17 Νοεμβρίου 2017. Ανακτήθηκε από <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex%3A52017DC0673>

European Schoolnet. Ανακτήθηκε από <http://www.eun.org/>

European Union Law (2021). (ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ(ΕΕ) 2021/817 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 20ής Μαΐου 2021 για τη θέσπιση του προγράμματος «Erasmus+»: το πρόγραμμα της Ένωσης για την εκπαίδευση και την κατάρτιση, τη νεολαία και τον αθλητισμό, και για την κατάργηση του κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 1288/2013 Ανακτήθηκε από <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A32021R0817&qid=1636487506747>

Ευρωπαϊκή Ένωση (1997). Συμπεράσματα του Συμβουλίου. Η αποτελεσματικότητα του σχολείου: αρχές και στρατηγικές για την προώθηση της σχολικής επιτυχίας. 10.1.1997. Ανακτήθηκε από [http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:31997Y0110\(01\)&qid=1496150531293&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:31997Y0110(01)&qid=1496150531293&from=EN)

Ευρωπαϊκή Ένωση (2009). Συμπεράσματα του Συμβουλίου. Επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών και σχολικών ηγετών. 12.12.2009. Ανακτήθηκε από [http://eurlex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG1212\(01\)&rid=2](http://eurlex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG1212(01)&rid=2)

Hakim, C. (2000). *Research Design: Successful Designs for Social and Economic Research (2nd edn)*. London: Routledge.

Keddie, A. (2016). School autonomy as ‘the way of the future’ Issues of equity, public purpose and moral leadership. *Educational management administration & leadership*, 44(5), 713-727. <https://doi.org/10.1177%2F1741143214559231>

Λάζου-Μπαλτά, Κ., & Παπαροϊδάμη, Ε., (2017). Η γραφειοκρατία στην ελληνική εκπαίδευση. Μύθος ή πραγματικότητα; *Ερκονα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, 12, 122-132. Ανακτήθηκε από [https://www.researchgate.net/publication/324417604\\_Lazou-](https://www.researchgate.net/publication/324417604_Lazou-)

[Mpalta K Paparoidame E 2017 E grapheiookratia sten ellenike ekp  
aideuse Mythos e pragmatikoteta Periodiko Erkyna Teuchos 12 M  
aios 2017 ISSN 2241-8393 - Selides 122-  
132httperkynagre\\_docsperiodikodi](http://www.erkyna.gr/2017/05/12/132httperkynagre_docsperiodikodi)

Λόζγκα, Ε. Χ., & Στραβάκου, Π. Α. (2018). Η διοικητική κουλτούρα στην  
εκπαίδευση: Το παράδειγμα της Ελλάδας. *Επιστήμες Αγωγής*, 2018(1),  
53-73. Ανακτήθηκε από  
<https://ejournals.lib.uoc.gr/index.php/edusci/article/view/307>

Lumby, J. (2019). Distributed leadership and bureaucracy. *Educational Management  
Administration & Leadership*, 47(1), 5-19.

Mason, J. (2003). *Η Διεξαγωγή της Ποιοτικής Έρευνας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μπούσκος, Μ. (2018). *Σχολική αυτονομία: μια επιτυχημένη ιστορία; Εννοιολογικές  
προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα. 3ο Πανελλήνιο  
Εκπαιδευτικό Συνέδριο «Αυτόνομο σχολείο : μύθοι και  
πραγματικότητα», Γύθειο Λακωνίας. Ανακτήθηκε από  
[https://www.researchgate.net/publication/325128751\\_Scholike\\_autono  
mia\\_mia\\_epitychemene\\_istoria\\_Ennoiologikes\\_prosengiseis\\_kai\\_ellen  
ike\\_pragmatikoteta](https://www.researchgate.net/publication/325128751_Scholike_autonomia_mia_epitychemene_istoria_Ennoiologikes_prosengiseis_kai_ellenike_pragmatikoteta)*

ΝΟΜΟΣ 1566/1985 (Κωδικοποιημένος) - ΦΕΚ Α 167/30.09.1985

ΝΟΜΟΣ 3528/2007 (Κωδικοποιημένος) - ΦΕΚ Α 26/09.02.2007

ΝΟΜΟΣ 4547/2018 (Κωδικοποιημένος) - ΦΕΚ Α 102/12.06.2018

ΝΟΜΟΣ 4823/2021 (Κωδικοποιημένος) - ΦΕΚ Α 136/03.08.2021

OECD (2008). *Education and Training Policy: Improving School Leadership –  
Volume 1: Policy and practice*. Ανακτήθηκε από

<http://www.oecd.org/education/school/improving-school-leadership-home.htm>

OECD (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*. Paris: OECD.

OECD (2016). *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013*. Paris: OECD.

OECD (2017). *Education Policy in Greece. A Preliminary Assessment*. Paris: OECD.

Οι περί Λειτουργίας των Δημόσιων Σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης (Τροποποιητικοί) Κανονισμοί του 2009 (Κ.Δ.Π. 276/2009)

Οι περί Λειτουργίας των Δημόσιων Σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης (Τροποποιητικοί) Κανονισμοί του 2011 (Κ.Δ.Π. 345/2011)

Οι περί Λειτουργίας των Δημόσιων Σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης (Τροποποιητικοί) Κανονισμοί του 2012 (Κ.Δ.Π. 253/2012)

Οι περί Λειτουργίας των Δημόσιων Σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης (Τροποποιητικοί) Κανονισμοί του 2017 (Κ.Δ.Π. 235/2017)

Οι περί Λειτουργίας των Δημόσιων Σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης (Τροποποιητικοί) Κανονισμοί του 2020 (Κ.Δ.Π. 449/2020)

Οι περί Λειτουργίας των Δημόσιων Σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης Κανονισμοί του 2008 (Κ.Δ.Π. 225/2008)

Παπακωνσταντίνου, Γ. (2012) Κράτος - Αποκέντρωση – Αυτοτέλεια: σκοπούμενες αλλαγές, *Νέα Παιδεία*, τεύχος 141, 25-52,

Παπακωνσταντίνου, Γ., (2005). ΚΡΑΤΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ. *ΕΙΣΗΓΗΣΗ ΣΤΟ 2<sup>ο</sup> ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΣΤΗ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ Α'ΒΑΘΜΙΑΣ ΚΑΙ Β'ΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»*, ΑΡΤΑ, 2-4/12/2005

Παπακωνσταντίνου, Γ., (2016). Αυτονομία των σχολικών μονάδων. Ανακτήθηκε από <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fclass.uoa.gr%2Fmodules%2Fdocument%2Ffile.php%2FPPP398%2F%25CE%2591%25CE%25A5%25CE%25A4%25CE%259F%25CE%259D%25CE%259F%25CE%259C%25CE%2599%25CE%2591%2520%25CE%25A4%25CE%25A9%25CE%259D%2520%25CE%25A3%25CE%25A7%25CE%259F%25CE%259B%25CE%2599%25CE%259A%25CE%258F%25CE%259D%2520%25CE%259C%25CE%259F%25CE%259D%25CE%2591%25CE%2594%25CE%25A9%25CE%259D.ppt&wdOrigin=BROWSELINK>

Πουλακάκης (χ.χ.). Το εκπαιδευτικό σύστημα της Γερμανίας. Ανακτήθηκε από <https://www.poulakakis.com/%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B1-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CF%83%CF%83%CE%B7/%CF%83%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CE%BF-%CF%83%CF%85%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B1-%CF%83%CF%84%CE%B7-%CE%B3%CE%B5%CF%81%CE%BC%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CE%B1/>

Robson, C. (2007). *Η Έρευνα του Πραγματικού Κόσμου*. Αθήνα: Gutenberg.

Σαϊτή, Α., & Σαϊτής, Χ. (2020). *Οργάνωση & Διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

Συμβούλιο της Ευρώπης (2014). Communication from the Commission — Guidelines on non-financial reporting: Supplement on reporting climate-related information C/2019/4490. Ανακτήθηκε από [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:52014XG0201\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:52014XG0201(01))

Σχολικός νόμος για τη Βάδη-Βυρτεμβέργη (SchG) στην έκδοση με ημερομηνία 1 Αυγούστου 1983. Ανακτήθηκε από <https://www.landesrecht-bw.de/jportal/portal/page/bsbawueprod.psml/action/portlets.jw.MainAc>

[tion?eventSubmit\\_doNavigate=searchInSubtreeTOC&showdoccase=1  
&doc.id=jlr-SchulGBW1983V21G11](http://www.aee.gr/.../eventSubmit_doNavigate=searchInSubtreeTOC&showdoccase=1&doc.id=jlr-SchulGBW1983V21G11)

Το παρατηρητήριο της ΑΕΕ (χ.χ.). Η χώρα της Γερμανίας. Ανακτήθηκε από  
[http://aee.iep.edu.gr/country/%CE%B3%CE%B5%CF%81%CE%BC  
%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CE%B1](http://aee.iep.edu.gr/country/%CE%B3%CE%B5%CF%81%CE%BC%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CE%B1)

ΥΑ Φ.353.1/324/105657/Δ1/8-10-02 (ΦΕΚ 1340/Β/16-10-02 ΦΕΚ 4189-10-09-2021  
Συλλογικός προγραμματισμός, εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση  
των σχολικών μονάδων ως προς το εκπαιδευτικό τους έργο.

## Παράρτημα

### ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

#### Ερωτήσεις συνέντευξης

##### Ο ρόλος του διευθυντή: καθήκοντα & αρμοδιότητες

1. Τι σημαίνει για εσάς “διευθυντής/διευθύντρια” της σχολικής μονάδας (με λίγα λόγια);
2. Ποιες ικανότητες/δεξιότητες πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως διευθυντής/διευθύντρια;
3. Θα ήθελα να μου μιλήσετε λίγο για τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις σας, ως διευθυντής/διευθύντρια του σχολείου.
4. Ποιες αρμοδιότητες σας δυσκολεύουν περισσότερο και ποιες είναι πιο χρονοβόρες;
5. Πώς κατανέμετε τον χρόνο σας μεταξύ διοικητικών-γραφειοκρατικών διαδικασιών και ευρύτερων ηγετικών καθηκόντων;
6. Ποιες από τις αρμοδιότητες θεωρείτε εσείς περισσότερο σημαντικές για την έρρυθμη λειτουργία του σχολείου;

##### Οι πρακτικές διοίκησης & το στυλ ηγεσίας

7. Συνεργάζεστε με το εκπαιδευτικό προσωπικό για να εκτελέσετε τα καθήκοντά σας; Αν ναι, με ποια διαδικασία;
8. Αναθέτετε καθήκοντα στους υφισταμένους σας ή λύνετε περισσότερο μόνοι σας τα ζητήματα;
9. Θεωρείτε απαραίτητη τη συνεργασία σας με τους υφισταμένους σας για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων σας ή τελικά ο ρόλος του διευθυντή είναι κάπως ανεξάρτητος;
10. Θεωρείτε ότι έχετε περιθώριο ευελιξίας ως προς το στυλ ηγεσίας/διοίκησης που θέλετε να ακολουθείτε ή ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος;

##### Ο φόρτος εργασίας του διευθυντή

11. Αισθάνεστε ότι ο χρόνος εργασίας εντός του ωραρίου σας επαρκεί για να επιτελέσετε αποτελεσματικά το έργο σας;
12. Πώς αξιολογείτε την αποδοτικότητα του φόρτου εργασίας σας;  
(Θεωρείτε με άλλα λόγια ότι ο φόρτος εργασίας του διευθυντή αποδίδει στην πράξη στη λειτουργία του σχολείου ή είναι πιο γραφειοκρατικός;)
13. Από το θεσμικό/νομοθετικό πλαίσιο τι σας διευκολύνει και τι σας επιβαρύνει περισσότερο στο διοικητικό σας έργο;
14. Έχετε ίσως κάποιες "καλές" πρακτικές διαχείρισης χρόνου που σας βοηθούν στο έργο σας;

#### Οι πρακτικές διοίκησης, το στυλ ηγεσίας & τον φόρτο εργασίας του

15. Αναθέτοντας ευθύνες στους συναδέλφους σας θεωρείτε ότι μειώνετε τον φόρτο εργασίας σας;
16. Θεωρείτε ότι ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος από το θεσμικό πλαίσιο ή εξαρτάται απ' το ύφος και τον χαρακτήρα του/της διευθυντή/διευθύντριας;
17. Το εκάστοτε σχολικό περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης; Αν ναι, πώς;
18. Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει ηγετικό ρόλο και την εξουσιοδότηση να ασκεί έλεγχο και αξιολόγηση στους υφισταμένους. Τι δυσκολίες συναντώνται όμως στην πράξη;
19. Θεωρείτε ότι ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει στην πράξη ευελιξία και δικαίωμα ελέγχου και αξιολόγησης;

#### Αισθήματα εκπλήρωσης του έργου

20. Αισθάνεστε ικανοποιημένος/η από τον διευθυντικό σας ρόλο; Νιώθετε ότι κάνετε αυτό το οποίο είχατε φανταστεί;
21. Αισθάνεστε ψυχικά κουρασμένος/η και επηρεάζεται η αποτελεσματικότητά σας από τον φόρτο της εργασίας σας;

#### Βελτιωτικές προτάσεις

22. Τι θα μπορούσατε ίσως να κάνετε σε προσωπικό επίπεδο ώστε να βοηθηθείτε στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου σας και στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/ντρια;

23. Τι πιστεύετε πως θα μπορούσε γενικότερα να σας βοηθήσει στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/διευθύντρια (αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο);
24. Έχετε ανάγκη να επιμορφωθείτε πάνω σε διοικητικά ζητήματα; Αν ναι, σε ποια διοικητικά αντικείμενα θα θέλατε να επιμορφωθείτε; (Περιγράψτε 2-3 πτυχές)

## ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΩΝ

### Συνεντευξιαζόμενος 1

#### Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Φύλο: Άνδρας

Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 28

Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 6

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 5

#### Κυρίως μέρος

**Α΄ θεματικός άξονας: Ο ρόλος του διευθυντή: καθήκοντα, αρμοδιότητες & δεξιότητες (προσωπικές αντιλήψεις κάθε διευθυντή)**

- 1. Τι σημαίνει για εσάς “διευθυντής/διευθύντρια” της σχολικής μονάδας ;**  
Διευθυντής... διευθυντής είναι ο ηγέτης, είναι ο συνεργάτης, είναι ο καθοδηγητής, ο συντονιστής.
- 2. Ποιες ικανότητες πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως διευθυντής/διευθύντρια;**  
Ο διευθυντής πρέπει να είναι οργανωτικός, να οργανώνει το σχολείο, να είναι καινοτόμος, να ακούει, να συνεργάζεται, να είναι ψύχραιμος, δημοκρατικός και να δίνει λύσεις.
- 3. Θα ήθελα να μου μιλήσετε λίγο για τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις σας, ως διευθυντής-ηγέτης του σχολείου.**  
Οι αρμοδιότητες είναι η διοίκηση, είναι η οργάνωση, η εξέλιξη του σχολείου... η οργάνωση της διδασκαλίας, η ενθάρρυνση για συμμετοχή όλων, η κατανομή αρμοδιοτήτων και φυσικά το παιδαγωγικό έργο.
- 4. Ποιες αρμοδιότητες σας δυσκολεύουν περισσότερο και ποιες είναι πιο χρονοβόρες;**



Όλα έχουν τον χρόνο τους. Πιο σοβαρές είναι οι παιδαγωγικές και οι οργανωτικές, οι συντονιστικές και ο καταμερισμός των εργασιών.

**5. Πώς κατανέμετε τον χρόνο σας μεταξύ διοικητικών-γραφειοκρατικών διαδικασιών και ευρύτερων ηγετικών καθηκόντων;**

Όλα χρειάζονται τον χρόνο τους. Οι διοικητικές δεν είναι τόσο δύσκολες και στην αρχή της χρονιάς μοιράζονται κάπως και οι αρμοδιότητες. Το παιδαγωγικό έργο είναι το πιο σημαντικό αλλά δεν προλαβαίνεις πάντα να ασχοληθείς και πολύ γιατί είναι πολλές και οι διοικητικές εργασίες.

**6. Ποιες από τις αρμοδιότητες θεωρείτε εσείς περισσότερο σημαντικές για την έρρυθμη λειτουργία του σχολείου;**

Πιο σημαντικές είναι οι παιδαγωγικές, ότι αφορά στα παιδιά αλλά φυσικά να οργανωθεί και το σχολείο για να λειτουργεί σωστά..

**Β' θεματικός άξονας: Οι πρακτικές διοίκησης, το στυλ ηγεσίας και το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας**

**7. Συνεργάζεστε με το εκπαιδευτικό προσωπικό για να εκτελέσετε τα καθήκοντά σας; Αν ναι, με ποια διαδικασία;**

Στην αρχή του έτους γίνεται μοίρασμα αρμοδιοτήτων. Όλοι πρέπει να συνεργαζόμαστε. Το κατεξοχήν όργανο άλλωστε είναι ο σύλλογος διδασκόντων. Εκεί λαμβάνονται οι αποφάσεις και με αυτόν πορεύομαι. Θέλω να έχω συνεργασία. Δεν είμαι μόνος μου στο σχολείο.

**8. Αναθέτετε καθήκοντα στους υφισταμένους σας ή λύνετε περισσότερο μόνοι σας τα ζητήματα;**

Ο διευθυντής μπορεί να λύνει μερικά ζητήματα... όμως για τα σημαντικά οφείλει να συνεργάζεται. Ο διευθυντής προτείνει και συντονίζει αλλά ο σύλλογος πρέπει να παίρνει τις αποφάσεις. Πρωτοβουλίες πρέπει να παίρνουν όλοι, γιατί καθένας συμβάλει και είναι χρήσιμος για το σχολείο. Ο διευθυντής πρέπει να το εκμεταλλεύεται αυτό για το καλό του σχολείου.

**9. Θεωρείτε απαραίτητη τη συνεργασία σας με τους υφισταμένους σας για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων σας ή τελικά ο ρόλος του διευθυντή είναι κάπως ανεξάρτητος;**

Είναι απαραίτητη η συνεργασία. Εγώ ακούω τους συναδέλφους μου. Αν δεν ακούς δεν θα πάει το σχολείο καλά. Ακούω, κάνω πίσω και προσχωρώ όπου χρειάζεται. Πχ. για τις εκδρομές... ακούω τη γνώμη τους. Δεν αποφασίζω μόνος. Όμως το πιο σημαντικό είναι το μοίρασμα των εργασιών, να μην επιβαρύνεται μόνο ένας και όλοι να συνεργάζονται.

**10. Θεωρείτε ότι έχετε περιθώριο ευελιξίας ως προς το στυλ ηγεσίας/διοίκησης που θέλετε να ακολουθείτε ή ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος;**

Εγώ προσπαθώ να είμαι ευέλικτος, να δίνω πρωτοβουλίες στους συναδέλφους, να μην είμαι θρασύδειλος. Φυσικά και ακολουθείς τη νομοθεσία αλλά ανάλογα με το χαρακτήρα σου συμπεριφέρεσαι. Έχεις ευελιξία να κάνεις δράσεις, αν θες. Τα προεδρικά διατάγματα σε δεσμεύουν αλλά έχεις ευελιξία να κάνεις εκδηλώσεις εκτός σχολείου, να κάνεις δράσεις εκτός ωραρίου, αν θες, πάντα βέβαια με τη συνδρομή και τη συνεργασία των εκπαιδευτικών, τη συνεργασία τους.

**Γ' θεματικός άξονας: Ο φόρτος εργασίας του διευθυντή σε σχέση με το θεσμικό πλαίσιο**

**11. Αισθάνεστε ότι ο χρόνος εργασίας εντός του ωραρίου σας επαρκεί για να επιτελέσετε αποτελεσματικά το έργο σας;**

Άλλοτε φτάνει και άλλοτε όχι. Ανάλογα. Κάποιες περιόδους ή αν υπάρχει ένα σοβαρό ζήτημα μπορεί να πάω και απόγευμα, αν χρειαστεί. Το ωράριο μας επιτρέπει να ασχοληθούμε και το απόγευμα αν χρειαστεί, δεν είναι τόσο εξοντωτικό. Είμαστε κλάδος με ελεύθερο χρόνο.

**12. Πώς αξιολογείτε την αποδοτικότητα του φόρτου εργασίας σας;**

Θεωρώ ότι ναι, αποδίδει. Ο διευθυντής κάνει πολλά, και γραφειοκρατικά και ουσιαστικά, και φυσικά είναι χρήσιμα για την λειτουργία του σχολείου.

**13. Από το θεσμικό/νομοθετικό πλαίσιο τι σας διευκολύνει και τι σας επιβαρύνει περισσότερο στο διοικητικό σας έργο;**

Το πιο δύσκολο είναι η διαχείριση με τους γονείς και η οργάνωση του παιδαγωγικού μέρους, το διοικητικό το κάνεις λίγο λίγο... Περιορίζω και λίγο τη γραφειοκρατία... μπορεί να μην περάσει και κάτι στο πρωτόκολλο, αν δεν χρειάζεται για παράδειγμα.

**14. Έχετε ίσως κάποιες "καλές" πρακτικές διαχείρισης χρόνου που σας βοηθούν στο έργο σας;**

Είμαι 28 χρόνια στην εκπαίδευση και θεωρώ ότι η εμπειρία είναι πολύ σημαντικό προσόν. Να έχεις ζυμωθεί στην τάξη, να έχεις διδακτική εμπειρία για να έχεις την ωριμότητα και την αυτοπεποίθηση να αναλάβεις τον ρόλο του διευθυντή. Έξι χρόνια ήμουν υποδιευθυντής σε 12/θέσιο και 5 χρόνια τώρα διευθυντής σε 6/θέσιο...η εμπειρία σε βοηθάει να διαχειριστείς και τον χρόνο και τις καταστάσεις.

**Δ' θεματικός άξονας: Οι πρακτικές διοίκησης & το στυλ ηγεσίας του διευθυντή σε σχέση με τον φόρτο εργασίας του**

**15. Αναθέτοντας ευθύνες στους συναδέλφους σας μειώνετε τον φόρτο εργασίας σας;**

Οι συνάδελφοι έχουν ούτως ή άλλως τα δικά τους διδακτικά καθήκοντα, ως υπεύθυνοι τάξης. Τους ανατίθενται και τα καθήκοντα από τον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων στην αρχή της χρονιάς. Σίγουρα αυτό βοηθάει κάπως και τον διευθυντή, γιατί δεν γίνεται να τα κάνει όλα μόνος του.

**16. Ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος ή εξαρτάται από το ύφος και τον χαρακτήρα του εκάστοτε διευθυντή;**

Ο καθένας έχει τον δικό του τρόπο. Εγώ δεν θέλω και δεν μπορώ να αποφασίζω μόνος μου. Δεν είμαι χωροφύλακας, ούτε επιθεωρητής. Παίζει ρόλο η συνέπεια, η εργατικότητα, η ατομική ευθύνη, το να αναλαμβάνει ο καθένας την ευθύνη του. Αν ο διευθυντής είναι ευγενικός, ήρεμος και ακούει τους συναδέλφους του, τότε και το κλίμα αλλάζει και το σχολείο λειτουργεί καλύτερα.

**17. Το σχολικό περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης;**

Τα καθήκοντά και οι υποχρεώσεις είναι κάπως σταθερά για τον διευθυντή. Σε ένα μεγάλο σχολείο είναι περισσότεροι άνθρωποι, έχεις και τους υποδιευθυντές να σε βοηθάνε και σίγουρα και άλλους συναδέλφους αλλά έχεις και περισσότερους γονείς και περισσότερα παιδιά να διαχειριστείς και είναι αυτό πιο κουραστικό. Στο 6/θέσιο έχεις λιγότερα παιδιά και λιγότερους εκπαιδευτικούς, είναι πιο μαζεμένα κάπως. Το καθένα έχει τις δυσκολίες του. Βέβαια ο διευθυντής παντού πρέπει να είναι έτοιμος. Εγώ προτιμώ στο 6/θέσιο. Είναι λιγότερο κουραστικό.

**18. Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο ο διευθυντής έχει την εξουσιοδότηση να ασκεί έλεγχο και αξιολόγηση. Τι δυσκολίες συναντώνται όμως στην πράξη;**

Το κυρίαρχο όργανο είναι και πρέπει να είναι ο σύλλογος διδασκόντων. Ο διευθυντής είναι σε θέση ευθύνης αλλά το κυρίαρχο όργανο είναι ο σύλλογος. Άμα ο διευθυντής λειτουργεί σαν ελεγκτής δεν θα πάει καλά το σχολείο. Ο διευθυντής δεν πρέπει να έχει ρόλο να ελέγχει κάπως αυταρχικά αλλά να συντονίζει και να οργανώνει. Βέβαια, πρέπει και οι εκπαιδευτικοί να είναι ώριμοι, να συνεργάζονται και να αναλαμβάνουν την ευθύνη τους.

**19. Θεωρείτε ότι ο διευθυντής έχει στην πράξη ευελιξία και δικαίωμα ελέγχου και αξιολόγησης;**

Έχει δικαίωμα αλλά ο ρόλος του δεν είναι αυτός... είπαμε το θέμα είναι να οργανώνει και να συντονίζει.

**Ε΄ θεματικός άξονας: Αισθήματα εκπλήρωσης του έργου του διευθυντή-προσωπική αποτίμηση**

**20. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από τον διευθυντικό σας ρόλο; Νιώθετε ότι κάνετε αυτό το οποίο είχατε φανταστεί ως διευθυντής;**

Κάνω την αυτοκριτική μου πάντα. Αν τα κάνω καλά, τι έπρεπε να κάνω, τι δεν κάνω. Συνεχής αγώνας και προσπάθεια με αξιοκρατία. Προσπαθώ να είμαι εγκρατής... γενικά παίρνω ικανοποίηση. Νιώθω ικανοποίηση.

**21. Αισθάνεστε ψυχικά κουρασμένος/η και επηρεάζεται η αποτελεσματικότητά σας από τον φόρτο της εργασίας σας;**

Έχω λογική κούραση, όπως και όταν ήμουν δάσκαλος. Εντάξει αν σου λείπουν δύο εκπαιδευτικοί την ίδια μέρα ή αν προκύψει κάτι μπορεί να χεις παραπάνω κούραση αλλά είναι στο πρόγραμμα... εντάξει.

**Στ' θεματικός άξονας: Βελτιωτικές προτάσεις**

**22. Τι θα μπορούσατε ίσως να κάνετε σε προσωπικό επίπεδο, ώστε να βοηθηθείτε στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου σας και στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/διευθύντρια;**

Αν δεν προλαβαίνεις μπορεί να χρειάζεται να αφιερώσεις περισσότερο χρόνο εκτός ωραρίου. Εντάξει, εγώ είμαι και από το Γύθειο και είναι και το σχολείο δίπλα... μπορώ να πάω και το απόγευμα. Ασχολούμαι και κάποια απογεύματα, για να είμαι πιο χαλαρός τις ώρες του εργασιακού ωραρίου και για να είμαι έτοιμος για τα απρόοπτα.

**23. Τι πιστεύετε πως θα μπορούσε γενικότερα να σας βοηθήσει στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής;**

Το θέμα δεν είναι τόσο οι αλλαγές, όσο η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, η θέληση και η εργατικότητα. Και να αλλάξει η νομοθεσία δεν γίνεται τίποτα χωρίς συνεργασία.

**24. Έχετε ανάγκη να επιμορφωθείτε πάνω σε διοικητικά ζητήματα; Αν ναι, σε ποια διοικητικά αντικείμενα θα θέλατε να επιμορφωθείτε;**

Η επιμόρφωση πάντα κάνει καλό, πάντα είναι χρήσιμη. Πάντα είναι όφελος. Κι εγώ παρακολουθώ σεμινάρια από το ΠΕΚΕΣ κατά καιρούς... όλα χρήσιμα είναι. Φυσικά από διευθυντή σε διευθυντή διαφέρει... ανάλογα ο καθένας έχει τις δικές του ανάγκες... άλλος για τα πληροφοριακά συστήματα, άλλος για τις ψηφιακές υποδομές, άλλος για τα διοικητικά ζητήματα. Όλα είναι χρήσιμα.

## Συνεντευξιζόμενος 2

### Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Φύλο: Γυναίκα

Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 14

Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 2

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 4

### Κυρίως μέρος

#### Ερωτήσεις συνέντευξης

#### Ο ρόλος του διευθυντή: καθήκοντα & αρμοδιότητες

**1. Τι σημαίνει για εσάς “διευθυντής/διευθύντρια” της σχολικής μονάδας (με λίγα λόγια);**

Διευθυντής σημαίνει ηγέτης, καθοδηγητής, σύμβουλος, διευκολυντής.

**2. Ποιες ικανότητες/δεξιότητες πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως διευθυντής/διευθύντρια;**

Δεξιότητες καλής επικοινωνίας, γνώσεις διοίκησης σχολικής μονάδας, επίλυσης συγκρούσεων, ενσυναίσθησης... Να έχεις φιλική διάθεση και αλληλεγγύη.

**3. Θα ήθελα να μου μιλήσετε λίγο για τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις σας, ως διευθυντής/διευθύντρια του σχολείου.**

Τα βασικά είναι: έλεγχος της αλληλογραφίας, διαβίβαση εγγράφων, οικονομική διαχείριση, ενημέρωση γονέων, καθοδήγηση εκπαιδευτικών και βέβαια ο παιδαγωγικός ρόλος.

**4. Ποιες αρμοδιότητες σας δυσκολεύουν περισσότερο και ποιες είναι πιο χρονοβόρες;**

Δεν δυσκολεύομαι κάπου ιδιαίτερα, αλλά θεωρώ χρονοβόρο να επεξηγώ περαιτέρω τηλεφωνικά οδηγίες που ήδη έχω αποστείλει ηλεκτρονικά.

**5. Πώς κατανέμετε τον χρόνο σας μεταξύ διοικητικών-γραφειοκρατικών διαδικασιών και ευρύτερων ηγετικών καθηκόντων;**

Ισάξια. Τουλάχιστον, έτσι νομίζω.

**6. Ποιες από τις αρμοδιότητες θεωρείτε εσείς περισσότερο σημαντικές για την έρρυθμη λειτουργία του σχολείου;**

Οτιδήποτε έχει να κάνει με τους εκπαιδευτικούς και με το λειτουργικό κομμάτι του σχολείου. Να λειτουργεί ομαλά το σχολείο. Σκοπός του διευθυντή, κατά τη γνώμη μου πάντα, είναι η δημιουργία διαδόχων, επάξιων συνεχιστών και η ανάδειξη ηγετικών στελεχών, τα οποία θα παίρνουν πρωτοβουλίες.

### **Οι πρακτικές διοίκησης & το στυλ ηγεσίας**

**7. Συνεργάζεστε με το εκπαιδευτικό προσωπικό για να εκτελέσετε τα καθήκοντά σας; Αν ναι, με ποια διαδικασία;**

Το σημαντικό είναι ο διαμοιρασμός καθηκόντων στην αρχή της χρονιάς, δίνοντάς τους τις απαραίτητες επεξηγήσεις, με σκοπό όπως είπα, την ανάδειξη ηγετικών στελεχών.

**8. Αναθέτετε καθήκοντα στους υφισταμένους σας ή λύνετε περισσότερο μόνοι σας τα ζητήματα;**

Αναθέτω κάποιες αρμοδιότητες στην αρχή με την πρόταση να αλλάζουν κάθε τρίμηνο. Σε περίπτωση όμως, που ο εκπαιδευτικός κωλύεται λόγω φόρτου εργασίας, αναλαμβάνω να τα φέρω εις πέρας εγώ. Επιπλέον, πολλές φορές ζητάω τη βοήθειά τους κατά τη διάρκεια της χρονιάς, όταν είμαι σε δυσχερή θέση εγώ λόγω περιορισμένου χρόνου.

**9. Θεωρείτε απαραίτητη τη συνεργασία σας με τους υφισταμένους σας για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων σας ή τελικά ο ρόλος του διευθυντή είναι κάπως ανεξάρτητος;**

Δεν τους βλέπω ως υφισταμένους αλλά ως συνεργάτες που έχουμε διαφορετικούς ρόλους. Οπότε, η συνεργασία κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να επιτύχουμε μαζί τα πάντα. Το σχολείο για μένα σημαίνει οικογένεια, ομάδα.

**9. Θεωρείτε ότι έχετε περιθώριο ευελιξίας ως προς το στυλ ηγεσίας/διοίκησης που θέλετε να ακολουθείτε ή ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος;**

Ναι, ακολουθώ το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Τίποτα δεν είναι καθορισμένο.

### **Ο φόρτος εργασίας του διευθυντή**

**10. Αισθάνεστε ότι ο χρόνος εργασίας εντός του ωραρίου σας επαρκεί για να επιτελέσετε αποτελεσματικά το έργο σας;**

Ναι είμαι πολύ γρήγορη! Δεν δυσκολεύομαι ιδιαίτερα κάπου.

**11. Πώς αξιολογείτε την αποδοτικότητα του φόρτου εργασίας σας;**

Σίγουρα είναι γραφειοκρατικός ο φόρτος, όμως είναι στο χέρι του κάθε διευθυντή να κάνει κι άλλα πράγματα, αρκεί να υπάρχει διάθεση.

**12. Από το θεσμικό/νομοθετικό πλαίσιο τι σας διευκολύνει και τι σας επιβαρύνει περισσότερο στο διοικητικό σας έργο;**

Με διευκολύνει η καθοδήγηση των εγκυκλίων αλλά πολλές διαδικασίες είναι κάπως γραφειοκρατικές... πολλές φόρμες... πολλές πλατφόρμες..

**13. Έχετε ίσως κάποιες "καλές" πρακτικές διαχείρισης χρόνου που σας βοηθούν στο έργο σας;**

Καταγράφω τα πάντα σε προσωπικό ημερολόγιο, οτιδήποτε έχω να κάνω κάθε μέρα, έτσι δεν ξεχνάω τίποτα και είμαι πιο μπροστά από τα deadlines.

**Οι πρακτικές διοίκησης, το στυλ ηγεσίας & τον φόρτο εργασίας του**

**14. Αναθέτοντας ευθύνες στους συναδέλφους σας θεωρείτε ότι μειώνετε τον φόρτο εργασίας σας;**

Όχι, γιατί έτσι ξοδεύεις πολλές φορές παραπάνω χρόνο με το να τους εξηγείς τι πρέπει να κάνουν.

**15. Θεωρείτε ότι ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος από το θεσμικό πλαίσιο ή εξαρτάται απ' το ύφος και τον χαρακτήρα του/της διευθυντή/διευθύντριας;**

Οι νόμοι είναι για να τηρούνται και κάποια πράγματα πρέπει να γίνονται. Το ύφος και ο χαρακτήρας επηρεάζει τη σχέση με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας.

**16. Το εκάστοτε σχολικό περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης; Αν ναι, πώς;**

Σαφώς. Αν σε ένα περιβάλλον υπάρχουν προβλήματα, οι χειρισμοί θα είναι διαφορετικοί σε σχέση με ένα περιβάλλον δίχως προβλήματα. Ανάλογα το μέγεθος και το κλίμα... αλλάζει και ο χειρισμός.

**17. Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει ηγετικό ρόλο και την εξουσιοδότηση να ασκεί έλεγχο και αξιολόγηση στους υφισταμένους. Τι δυσκολίες συναντώνται όμως στην πράξη;**

Δε βρίσκω καμία σημαντική δυσκολία. Ο διευθυντής ως αξιολογητής πριν φτάσει στη διαδικασία της τελικής αξιολόγησης των συναδέλφων του, πρέπει να έχει φροντίσει να τους οδηγήσει ο ίδιος στην αριστεία με συνεχόμενες διαμορφωτικές αξιολογήσεις, έστω άτυπες. Να τους ανοίξει τον δρόμο, να το πω απλά. Να τους παροτρύνει να βελτιώνουν τον εαυτό τους. Να θέλουν να το κάνουν κι οι ίδιοι. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να έχει η αξιολόγηση τιμωρητικό χαρακτήρα. Ωστόσο, δεν μου αρέσει η ιδέα να αξιολογώ κανέναν.

**18. Θεωρείτε ότι ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει στην πράξη ευελιξία και δικαίωμα ελέγχου και αξιολόγησης;**

Εξαρτάται τι δικαίωμα του δίνεται από τις κείμενες διατάξεις κάθε φορά. Ευελιξία πάντως, έχει.

## Αισθήματα εκπλήρωσης του έργου

**19. Αισθάνεστε ικανοποιημένος/η από τον διευθυντικό σας ρόλο; Νιώθετε ότι κάνετε αυτό το οποίο είχατε φανταστεί;**

Είμαι αρκετά ικανοποιημένη. Ακόμα απέχω πολύ από το να κάνω αυτό που είχα φανταστεί, ωστόσο ο ρόλος της διευθύντριας αποτελεί, ας πούμε, ένα μαξιλαράκι, που πρέπει να πατήσω για να φτάσω εκεί που θέλω.

**20. Αισθάνεστε ψυχικά κουρασμένος/η και επηρεάζεται η αποτελεσματικότητά σας από τον φόρτο της εργασίας σας;**

Απεναντίας, αισθάνομαι πολύ χαρούμενη, αν και κουράζομαι λιγάκι μερικές φορές.

## Βελτιωτικές προτάσεις

**21. Τι θα μπορούσατε ίσως να κάνετε σε προσωπικό επίπεδο ώστε να βοηθηθείτε στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου σας και στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/διευθύντρια;**

Το πρόβλημα του χρόνου το έχω λύσει. Την πρώτη χρονιά που ανέλαβα καθόμουν ως το βράδυ, τώρα είμαι εντάξει. Απλά, κάποιες μέρες έχει περισσότερη δουλίτσα.

**22. Τι πιστεύετε πως θα μπορούσε γενικότερα να σας βοηθήσει στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/διευθύντρια (αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο);**

Όχι μόνο τους διευθυντές αλλά εν γένει τους συλλόγους διδασκόντων, θα βοηθούσε να παίρνουν περισσότερες πρωτοβουλίες για δράσεις, χωρίς να είναι αναγκαίο να καταγράφεται σε πλατφόρμες. Να είναι πιο απλές οι διαδικασίες με λιγότερη γραφειοκρατία.

**23. Έχετε ανάγκη να επιμορφωθείτε πάνω σε διοικητικά ζητήματα; Αν ναι, σε ποια διοικητικά αντικείμενα θα θέλατε να επιμορφωθείτε; (Περιγράψτε 2-3 πτυχές)**

Πάντα υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω επιμόρφωση. Αυτή τη στιγμή είμαι καλυμμένη. Ίσως μελλοντικά να φαινόταν καλή ιδέα η επιμόρφωση σε νέες πλατφόρμες.

## Συνεντευξιζόμενος 3

### Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Φύλο: Γυναίκα



Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 30

Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 6

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 5

## **Κυρίως μέρος**

### **Ο ρόλος του διευθυντή: καθήκοντα & αρμοδιότητες**

**1. Τι σημαίνει για εσάς “διευθυντής/διευθύντρια” της σχολικής μονάδας (με λίγα λόγια);**

Είναι ο θεσμός που αναδιαμορφώνει με τον σύλλογο διδασκόντων την πολιτική του σχολείου.

**2. Ποιες ικανότητες/δεξιότητες πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως διευθυντής/διευθύντρια;**

Ως διευθυντής πρέπει να διαθέτεις σίγουρα πνεύμα ομαδικότητας, να είσαι επικοινωνιακός, να έχεις επιστημονική συγκρότηση και όραμα για την εκπαίδευση.

**3. Θα ήθελα να μου μιλήσετε λίγο για τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις σας, ως διευθυντής/διευθύντρια του σχολείου.**

Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, για τη συνοχή του συλλόγου διδασκόντων. Είναι και διεκπεραιωτής φυσικά όλων των διοικητικών θεμάτων που ανακύπτουν.

**4. Ποιες αρμοδιότητες σας δυσκολεύουν περισσότερο και ποιες είναι πιο χρονοβόρες;**

Οι διοικητικές είναι οι πιο χρονοβόρες και πιο γραφειοκρατικές.

**5. Πώς κατανέμετε τον χρόνο σας μεταξύ διοικητικών-γραφειοκρατικών διαδικασιών και ευρύτερων ηγετικών καθηκόντων;**

Δυστυχώς νομίζω ότι τα 2/3 διανέμονται για διοικητικές, γραφειοκρατικές διαδικασίες και μόνο το 1/3 για ευρύτερα ηγετικά καθήκοντα.

**6. Ποιες από τις αρμοδιότητες θεωρείτε εσείς περισσότερο σημαντικές για την έρρυθμη λειτουργία του σχολείου;**

Πιο σημαντική αρμοδιότητα θεωρώ το να διαμορφώνονται και να υπάρχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τον σύλλογο διδασκόντων και τους γονείς για το καλύτερο δυνατό όλων των μαθητών μας.

### **Οι πρακτικές διοίκησης & το στυλ ηγεσίας**

**7. Συνεργάζεστε με το εκπαιδευτικό προσωπικό για να εκτελέσετε τα καθήκοντά σας; Αν ναι, με ποια διαδικασία;**

Ναι, συνεργάζομαι μέσα από τακτικές και άτυπες συνεδρίες κα κατά περιπτώσεις συναντήσεις όταν είναι απαραίτητο.

**8. Αναθέτετε καθήκοντα στους υφισταμένους σας ή λύνετε περισσότερο μόνοι σας τα ζητήματα;**

Τυπικά, αναθέτω στην αρχή καθήκοντα, ναι! Στην πράξη όμως ο διευθυντής τα κάνει όλα, γιατί το τέλος λόγω του ωραρίου των εκπαιδευτικών και των υποχρεώσεων που έχουν για την τάξη τους δεν προλαβαίνουν.

**9. Θεωρείτε απαραίτητη τη συνεργασία σας με τους υφισταμένους σας για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων σας ή τελικά ο ρόλος του διευθυντή είναι κάπως ανεξάρτητος;**

Ναι, είναι απαραίτητη, γιατί ο σύλλογος πρέπει να αποφασίζει δημοκρατικά και να έχουν όλοι λόγο.

**10. Θεωρείτε ότι έχετε περιθώριο ευελιξίας ως προς το στυλ ηγεσίας/διοίκησης που θέλετε να ακολουθείτε ή ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος;**

Ο τρόπος διοίκησης είναι σχεδόν καθορισμένος, είναι δεδομένα τα πράγματα που πρέπει να γίνουν από το Υπουργείο. Δεν υπάρχει τόση μεγάλη ευελιξία στο τι θες να κάνεις... πρέπει να ακολουθήσεις τη νομοθεσία και τις εγκυκλίους που έρχονται.

### **Ο φόρτος εργασίας του διευθυντή**

**11. Αισθάνεστε ότι ο χρόνος εργασίας εντός του ωραρίου σας επαρκεί για να επιτελέσετε αποτελεσματικά το έργο σας;**

Όχι, δεν επαρκεί, γιατί όλο και κάτι προκύπτει που απαιτεί άμεση επίλυση και αναγκάζεσαι, για να προλάβεις να δουλέψεις και μετά τη λήξη του ωραρίου. Για παράδειγμα, αν λείπει ένας εκπαιδευτικός και μπει σε τάξη... καθυστερείς ή αν υπάρχουν τεχνικά θέματα πρέπει να τα λύσεις...

**12. Πώς αξιολογείτε την αποδοτικότητα του φόρτου εργασίας σας;**

Ο φόρτος μας είναι πιο γραφειοκρατικός. Είναι πολλή η γραφειοκρατία και τα έντυπα που πρέπει να συμπληρώνεις και οι φόρμες... Γενικά πολλές διοικητικές διαδικασίες και όχι τόσο παιδαγωγικές.

**13. Από το θεσμικό/νομοθετικό πλαίσιο τι σας διευκολύνει και τι σας επιβαρύνει περισσότερο στο διοικητικό σας έργο;**

Οι εγκυκλίου διευκολύνουν ως προς την ενιαία διευθέτηση ζητημάτων θα έλεγα. Όλοι οι διευθυντές κάνουμε ορισμένες διαδικασίες σε κάθε σχολείο. Υπάρχει ένα βοηθητικό πλαίσιο έτσι. Απ την άλλη, θα έλεγα ότι περισσότερο με επιβαρύνει η διαρκής ενημέρωση γονέων για έκτατα θέματα... το να πρέπει να τους ενημερώνεις για ζητήματα που ανακύπτουν ή διαδικασίες. Είναι χρονοβόρο... Επίσης και οι συχνές άδειες των εκπαιδευτικών. το πώς θα διευθετηθούν τα κενά δηλαδή, ποιος θα τα καλύψει.... ο διευθυντής πρέπει να βρίσκει λύσεις συνέχεια, αν θέλει ουσιαστικά να λειτουργεί το σχολείο σωστά. Το πρόβλημα δηλαδή είναι

ότι ο διευθυντής καλείται να διαχειριστεί πολλά θέματα και υπάρχει μια διάσπαση σε πολλά μέτωπα, σε ουσιαστικά και αλλά πιο συχνά σε μη ουσιαστικά, πιο τυπικά ζητήματα.

**14. Έχετε ίσως κάποιες "καλές" πρακτικές διαχείρισης χρόνου που σας βοηθούν στο έργο σας;**

Ιεραρχώ τις υποχρεώσεις μου και στο πρώτο δίωρο φροντίζω να κάνω τις επείγουσες. Αυτό με βοηθάει... θέλει οργάνωση!

**Οι πρακτικές διοίκησης, το στυλ ηγεσίας & τον φόρτο εργασίας του**

**15. Αναθέτοντας ευθύνες στους συναδέλφους σας θεωρείτε ότι μειώνετε τον φόρτο εργασίας σας;**

Ναι, βοηθάει αλλά αυτό πολλές φορές δυσκολεύει τη σχέση μου με τους συναδέλφους, γιατί πολλοί εκπαιδευτικοί τελειώνοντας το διδακτικό ωράριο θέλουν να φεύγουν και δυσανασχετούν, αν τους αναθέτεις καθήκοντα επιπλέον. Δεν είναι πρόθυμοι πάντα και έτσι κάποια πράγματα συχνά τα κάνω μόνη μου.

**16. Θεωρείτε ότι ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος από το θεσμικό πλαίσιο ή εξαρτάται από το ύφος και τον χαρακτήρα του/της διευθυντή/διευθύντριας;**

Ναι, είναι καθορισμένος ο τρόπος, γιατί το σύστημα είναι συγκεντρωτικό, εφαρμόζεις τις εντολές του Υπουργείου αλλά, εντάξει, σίγουρα η προσωπικότητα του διευθυντή τον διαφοροποιεί τον τρόπο διοίκησης. Το αν θα είναι πιο δημοκρατικό το στυλ ή πιο αυστηρό ή πιο αυταρχικό είναι θέμα διευθυντή.

**17. Το εκάστοτε σχολικό περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης; Αν ναι, πώς;**

Ναι, η συνοχή του κάθε συλλόγου επηρεάζει και διαμορφώνει και τον τρόπο διοίκησης. Σε κάθε σχολείο διαμορφώνεται άλλη δυναμική με βάση τους ανθρώπους που το απαρτίζουν. Συνεπώς το κλίμα παίζει ρόλο και στο πώς θα λειτουργήσει και ο διευθυντής. Και φυσικά ανάλογα και με το που βρίσκεσαι...και ανάλογα με το πόσοι είναι οι συνάδελφοι αυτό παίζει ρόλο στη δυναμική. Βεβαία ο διευθυντής ανεξαρτήτως πλαισίου έχει ένας τρόπο, ένα προφίλ διοίκησης ανάλογα και με τον χαρακτήρα του.

**18. Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει ηγετικό ρόλο και την εξουσιοδότηση να ασκεί έλεγχο και αξιολόγηση στους υφισταμένους. Τι δυσκολίες συναντώνται όμως στην πράξη;**

Είναι μια λεπτή ισορροπία που πρέπει να κρατήσεις ως διευθυντής, γιατί το να ασκείς έλεγχο και εξουσιοδότηση στην πράξη μπορεί κλονίσει το κλίμα του σχολείου... Αν πίεςεις, για παράδειγμα, έναν συνάδελφο, μπορεί και να συγκρουστείς μαζί του και πρακτικά δεν θα αλλάξει κάτι αλλά το κλίμα θα έχει δυναμιτιστεί.

**19. Θεωρείτε ότι ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει στην πράξη ευελιξία και δικαίωμα ελέγχου και αξιολόγησης;**

Ο κάθε διευθυντής έχει ένα περιθώριο στο πώς χρησιμοποιεί την εξουσία, αν εμφορείται από δημοκρατικές αξίες έχει και πιο συνεργατικό προφίλ. Πρακτικά όμως ο διευθυντής δεν έχει τόσο ρόλο ελέγχου, δεν μπορεί στην πράξη να ελέγξει απόλυτα τους υφισταμένους του, αν οι ίδιοι από μόνοι τους δεν έχουν αίσθημα ευθύνης.

**Αισθήματα εκπλήρωσης του έργου**

**20. Αισθάνεστε ικανοποιημένος/η από τον διευθυντικό σας ρόλο; Νιώθετε ότι κάνετε αυτό το οποίο είχατε φανταστεί;**

Απόλυτα, όχι, δε νιώθω ικανοποιημένη. Καθημερινά είναι πολλές οι ανατροπές και οι δυσκολίες... επομένως και άγχος έχετε και πίεση να τα προλάβετε και να ανταποκριθείτε.

**21. Αισθάνεστε ψυχικά κουρασμένος/η και επηρεάζεται η αποτελεσματικότητά σας από τον φόρτο της εργασίας σας;**

Ναι, λόγω πανδημίας ο φόρτος εργασίας είναι μεγαλύτερος, με όλες τις σχετικές εγκυκλίους που καλείσαι να εφαρμόσεις και να ενημερώσεις. Η πανδημία κόρασε όλους συντελεστές στην εκπαίδευση.

**Βελτιωτικές προτάσεις**

**22. Τι θα μπορούσατε ίσως να κάνετε σε προσωπικό επίπεδο ώστε να βοηθηθείτε στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου σας και στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/διευθύντρια;**

Εγώ πρέπει να αναθέσω από την αρχή της σχολικής χρονιάς αρμοδιότητες στους συναδέλφους και να επιμείνω στο να εκπληρώνονται οι αναθέσεις αυτές. Να μην τα κάνω εγώ στο τέλος. Να κάνει ο καθένας ό,τι ορίσαμε στην αρχή και να υπάρχει στην πράξη ο διαμοιρασμός.

**23. Τι πιστεύετε πως θα μπορούσε γενικότερα να σας βοηθήσει στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/διευθύντρια (αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο);**

Θα βοηθούσε να υπάρχει τεχνική υποστήριξη σε τακτική βάση από κάποιον συνάδελφο πληροφορικής, για να επιλύονται τεχνικά θέματα και να μειώνεται η γραφειοκρατικός όγκος του διευθυντή. Να μην κάνει δηλαδή ο διευθυντής όλα τα γραφειοκρατικά ζητήματα και να έχει περισσότερο χρόνο για την λειτουργία του σχολείου.

**24. Έχετε ανάγκη να επιμορφωθείτε πάνω σε διοικητικά ζητήματα; Αν ναι, σε ποια διοικητικά αντικείμενα θα θέλατε να επιμορφωθείτε; (Περιγράψτε 2-3 πτυχές)**

Η ενημέρωση και η δια βίου επιμόρφωση για το πώς να διαχειριζόμαστε καταστάσεις με συγκεκριμένες διαδικασίες πάντα βοηθάει. Επίσης πρέπει να είμαστε πάντα ενήμεροι για την ισχύουσα νομοθεσία. Αλλά και η εξοικείωση με τις πλατφόρμες και όλα τα τεχνολογικά συστήματα που χρησιμοποιούνται.. Χρειάζεται να μας εξοικειώνουν με αυτά περισσότερο.

#### **Συνεντευξιζόμενος 4**

##### **Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

Φύλο: Άνδρας

Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 12

Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 0

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 1 (ολιγοθέσιο)

##### **Κυρίως μέρος**

##### **Ο ρόλος του διευθυντή: καθήκοντα & αρμοδιότητες**

- 1. Τι σημαίνει για εσάς “διευθυντής/διευθύντρια” της σχολικής μονάδας (με λίγα λόγια);**

Ο διευθυντής είναι το πρόσωπο που έχει τον πιο σημαντικό ρόλο, ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία ενός σχολείου. Είναι υπεύθυνος για την απόδοση του εκπαιδευτικού προσωπικού, για το κλίμα που επικρατεί στο σύλλογο διδασκόντων και ταυτόχρονα επιτελεί και γραφειοκρατικό έργο, λογοδοτεί στους ανώτερους και την κοινωνία, μα το πιο δύσκολο από όλα είναι να μην χάνει τον στόχο που είναι η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, μέσα σε όλα τα υπόλοιπα που έχει να κάνει καθημερινά.

**2. Ποιες ικανότητες/δεξιότητες πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως διευθυντής/διευθύντρια;**

Αισιοδοξία, αυτοπεποίθηση, να έχει ισχυρές αρχές και αξίες οι οποίες να τον καθοδηγούν καθημερινά, οργάνωση, κοινωνικότητα.

**3. Θα ήθελα να μου μιλήσετε λίγο για τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις σας, ως διευθυντής/διευθύντρια του σχολείου.**

Σε ένα ολιγοθέσιο σχολείο, ο προϊστάμενος οφείλει να κάνει και 25 ώρες την εβδομάδα μάθημα, παράλληλα με την γραφειοκρατική δουλειά. Μεγάλος ο όγκος των μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που έχει να διαχειριστεί καθημερινά, διάβασμα νομοθεσίας, εγκυκλίων, εφαρμογή των μέτρων που απλά παραγγέλλονται από το υπουργείο (πχ μέτρα κατά της πανδημίας), επίβλεψη του εκπαιδευτικού προσωπικού, επικοινωνία με τις οικογένειες των μαθητών, έλεγχος της υλικοτεχνικής υποδομής του σχολείου, μέριμνα για θέρμανση, πληρωμή λογαριασμών εκτός εργασιακού ωραρίου, τροφοδότηση με χαρτικά και καθαριστικά είδη.

**4. Ποιες αρμοδιότητες σας δυσκολεύουν περισσότερο και ποιες είναι πιο χρονοβόρες;**

Ο έλεγχος του edupass πλέον είναι η πιο ανούσια και χρονοβόρα αρμοδιότητα που για ακόμα μια φορά φορτώθηκαν οι διευθυντές των σχολείων. Επίσης, σύνταξη πρακτικών, απουσιολογίων, υπερωριών, οδοιπορικών εγγράφων και δικαιολογητικών, συμπλήρωση των βιβλίων (πρωτόκολλο, ημερολόγιο, κτλ) απαιτούν χρόνο και συγκέντρωση.

**5. Πώς κατανέμετε τον χρόνο σας μεταξύ διοικητικών-γραφειοκρατικών διαδικασιών και ευρύτερων ηγετικών καθηκόντων;**

Όλα γίνονται ταυτόχρονα. Ανάλογα με τις ανάγκες που θα προκύψουν κάθε μέρα, κατανέμεται και ο χρόνος ανάμεσα στη γραφειοκρατία και στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα (μαθητές, εκπαιδευτικοί, γονείς, τοπική κοινότητα).

**6. Ποιες από τις αρμοδιότητες θεωρείτε εσείς περισσότερο σημαντικές για την έρρυθμη λειτουργία του σχολείου;**

Η διαχείριση του εκπαιδευτικού προσωπικού και το κλίμα που υπάρχει σε κάθε σχολείο, είναι το μεγαλύτερο στοίχημα κάθε διευθυντή, από το οποίο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.

## **Οι πρακτικές διοίκησης & το στυλ ηγεσίας**

### **7. Συνεργάζεστε με το εκπαιδευτικό προσωπικό για να εκτελέσετε τα καθήκοντά σας; Αν ναι, με ποια διαδικασία;**

Η συνεργασία, η συναδελφικότητα και η αλληλεγγύη μέσα σε ένα σχολείο είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για να λειτουργήσει ομαλά και χωρίς προβλήματα. Είναι μια δυναμική διαδικασία που αλλάζει και προσαρμόζεται στις καθημερινές ανάγκες. Έχουμε να κάνουμε με ανθρώπους, οπότε οι συνθήκες συνεχώς μεταβάλλονται και πρέπει να υπάρχει ευελιξία στο καθημερινό πρόγραμμα. Βεβαίως και ζητώ τη γνώμη τους και συναποφασίζουμε στο Σύλλογο Διδασκόντων.

### **8. Αναθέτετε καθήκοντα στους υφισταμένους σας ή λύνετε περισσότερο μόνοι σας τα ζητήματα;**

Για οτιδήποτε προκύψει συζητώ με τους συναδέλφους μου και λαμβάνουμε από κοινού αποφάσεις. Την γραφειοκρατική δουλειά όμως την κάνω μόνος μου, καθώς δεν θέλω να φορτώσω τους εκπαιδευτικούς με παραπάνω καθήκοντα από αυτά που ήδη έχουν.

### **9. Θεωρείτε απαραίτητη τη συνεργασία σας με τους υφισταμένους σας για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων σας ή τελικά ο ρόλος του διευθυντή είναι κάπως ανεξάρτητος;**

Δεν είναι καθόλου ανεξάρτητος. Εξαρτάται άμεσα από το κλίμα, τη συνεργασία, την αλληλεγγύη και τη συναδελφικότητα ανάμεσα σε όλα τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων.

### **10. Θεωρείτε ότι έχετε περιθώριο ευελιξίας ως προς το στυλ ηγεσίας/διοίκησης που θέλετε να ακολουθείτε ή ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος;**

Δεν υπάρχει κανένας περιορισμός ως προς το στυλ διοίκησης. Εξαρτάται από τον κάθε διευθυντή αν θέλει να θέσει ως προτεραιότητα τον ανθρώπινο παράγοντα ή τις ανούσιες ποσοτικές μετρήσεις και όλα τα γραφειοκρατικά αγκάθια που λαμβάνουμε καθημερινά από το υπουργείο.

## **Ο φόρτος εργασίας του διευθυντή**

**11. Αισθάνεστε ότι ο χρόνος εργασίας εντός του ωραρίου σας επαρκεί για να επιτελέσετε αποτελεσματικά το έργο σας;**

Υπάρχουν μέρες που θα χρειαστεί να γίνει δουλειά και εκτός ωραρίου, αλλά τις περισσότερες φορές το εργασιακό ωράριο είναι αρκετό.

**12. Πώς αξιολογείτε την αποδοτικότητα του φόρτου εργασίας σας;**

(Θεωρείτε με άλλα λόγια ότι οι ο φόρτος εργασίας του διευθυντή αποδίδει στην πράξη στη λειτουργία του σχολείου ή είναι πιο γραφειοκρατικός;)

Σίγουρα μεγάλο κομμάτι του φόρτου εργασίας είναι γραφειοκρατικό και ανούσιο. Στη λειτουργία του σχολείου αποδίδει η προσπάθεια όλων των εμπλεκομένων και όχι μόνο του διευθυντή.

**13. Από το θεσμικό/νομοθετικό πλαίσιο τι σας διευκολύνει και τι σας επιβαρύνει περισσότερο στο διοικητικό σας έργο;**

Το διευκολυντικό της υπόθεσης είναι ότι έχεις την δυνατότητα να πάρεις δουλειά και στο σπίτι, χωρίς να σε πιέζει απαραίτητα ο χρόνος. Αντίθετα όταν έρχεται κάποια εγκύκλιος με ασφυκτικά χρονικά περιθώρια, τότε η πίεση είναι εντονότερη.

**14. Έχετε ίσως κάποιες "καλές" πρακτικές διαχείρισης χρόνου που σας βοηθούν στο έργο σας;**

Όλα γίνονται αυτόματα και ασυναίσθητα μετά από κάποιο σημείο. Όταν υπάρχει γραφειοκρατικός όγκος, απλά σκύβεις το κεφάλι και τον διεκπεραιώνεις. Σημειώνω πάντα σε μια ατζέντα τις δουλειές που έχω να κάνω μέσα στην εβδομάδα όμως και αυτό σίγουρα βοηθάει.

**Οι πρακτικές διοίκησης, το στυλ ηγεσίας & τον φόρτο εργασίας του**

**15. Αναθέτοντας ευθύνες στους συναδέλφους σας θεωρείτε ότι μειώνετε τον φόρτο εργασίας σας;**

Σίγουρα κερδίζεις χρόνο, οφείλεις όμως να σκεφτείς και τον δικό τους φόρτο εργασίας.

**16. Θεωρείτε ότι ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος από το θεσμικό πλαίσιο ή εξαρτάται απ' το ύφος και τον χαρακτήρα του/της διευθυντή/διευθύντριας;**

Όπως προείπα εξαρτάται ξεκάθαρα από το ύφος και τον χαρακτήρα του κάθε διευθυντή.

**17. Το εκάστοτε σχολικό περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης; Αν ναι, πώς;**

Παίζει ρόλο το μέγεθος του σχολείου, ο αριθμός των μαθητών και των εκπαιδευτικών, αλλά και η συνεργασία με τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων.



**18. Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει ηγετικό ρόλο και την εξουσιοδότηση να ασκεί έλεγχο και αξιολόγηση στους υφισταμένους. Τι δυσκολίες συναντώνται όμως στην πράξη;**

Η αξιολόγηση είναι μια έννοια που αποδεικνύεται αφορμή συγκρούσεων στην εκπαίδευση εδώ και 40 χρόνια. Προσωπικά, έχω απόλυτη εμπιστοσύνη στους συναδέλφους μου και δε θεωρώ πως υπάρχει λόγος να τους ασκήσω έλεγχο στο πως κάνουν τη δουλειά τους και να τους αξιολογήσω.

**19. Θεωρείτε ότι ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει στην πράξη ευελιξία και δικαίωμα ελέγχου και αξιολόγησης;**

Θεωρητικά υπάρχει αυτό το δικαίωμα να. Είναι όμως τόσες πολλές οι μεταβλητές που εμπλέκονται καθημερινά στην εκπαιδευτική διαδικασία που δεν μπορούν να συμπεριληφθούν και να ληφθούν όλες υπόψη έτσι ώστε να αξιολογηθεί η σχολική αποτελεσματικότητα. Είναι μια δυναμική διαδικασία, οπότε όλα τα συστήματα αξιολόγησης συμβιβάζονται με μετρήσεις που ξέρουν από την αρχή ότι δεν είναι καθόλου αντιπροσωπευτικές της έννοιας που θέλουν να μετρήσουν. Η αξιολόγηση όπως τη φαντάζονται οι κυβερνώντες μας, δεν έχει καμία θέση στην ελληνική εκπαιδευτική διαδικασία.

#### **Αισθήματα εκπλήρωσης του έργου**

**20. Αισθάνεστε ικανοποιημένος/η από τον διευθυντικό σας ρόλο; Νιώθετε ότι κάνετε αυτό το οποίο είχατε φανταστεί;**

Όντας προϊστάμενος σε ένα ολιγοθέσιο σχολείο, είμαι απόλυτα ικανοποιημένος από τις συνθήκες και το κλίμα που έχω διαμορφώσει στη σχολική μονάδα.

**21. Αισθάνεστε ψυχικά κουρασμένος/η και επηρεάζεται η αποτελεσματικότητά σας από τον φόρτο της εργασίας σας;**

Πολύ σπάνια και αν υπάρχει πολύς γραφειοκρατικός φόρτος εργασίας αισθάνομαι ψυχικά πιεσμένος και κουρασμένος. Δε θεωρώ όμως ότι είναι σε τέτοιο βαθμό ώστε να επηρεάζεται η αποτελεσματικότητά μου ως προϊστάμενος και εκπαιδευτικός.

#### **Βελτιωτικές προτάσεις**

**22. Τι θα μπορούσατε ίσως να κάνετε σε προσωπικό επίπεδο ώστε να βοηθηθείτε στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου σας και στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/ντρια;**

Η καθημερινή οργάνωση, αλλά και η συνεργασία και η αλληλεγγύη από και προς τους συναδέλφους είναι το κλειδί για μια αποτελεσματική ηγεσία.

**23. Τι πιστεύετε πως θα μπορούσε γενικότερα να σας βοηθήσει στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/διευθύντρια (αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο);**

Να μην φορτώνονται στους διευθυντές υποχρεώσεις που κανονικά είναι δουλειά του γραφείου. Π.χ. πρόσληψη αναπληρωτών, ανάληψη στο σχολείο και όχι στη διεύθυνση, έλεγχος edupass και διαγνωστικών ελέγχων (σαν άλλοι αστυνομικοί), παρουσία σε όλα τα σχολεία της χώρας ψυχολόγου, κοινωνικού λειτουργού και νοσηλευτικού προσωπικού.

**24. Έχετε ανάγκη να επιμορφωθείτε πάνω σε διοικητικά ζητήματα; Αν ναι, σε ποια διοικητικά αντικείμενα θα θέλατε να επιμορφωθείτε; (Περιγράψτε 2-3 πτυχές)**

Στην παρούσα φάση, το μόνο που θα πετύχαινε μια επιμόρφωση θα ήταν η περαιτέρω χρονική πίεση και επιβάρυνση του καθημερινού προγράμματος.

**Συνεντευξιζόμενος 5**

**Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

Φύλο: Άντρας

Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 25

Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 2

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 8

**Κυρίως μέρος**

**Ερωτήσεις συνέντευξης**

**Ο ρόλος του διευθυντή: καθήκοντα & αρμοδιότητες**

**1. Τι σημαίνει για εσάς “διευθυντής/διευθύντρια” της σχολικής μονάδας (με λίγα λόγια);**

Ο ηγέτης, ο εμπνευστής και ο υπεύθυνος για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

**2. Ποιες ικανότητες/δεξιότητες πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως διευθυντής/διευθύντρια;**

Διορατικός, δίκαιος, ενημερωμένος για την ισχύουσα νομοθεσία, δημοκρατικός, υπεύθυνος, αποφασιστικός, ισορροπιστής.

**3. Θα ήθελα να μου μιλήσετε λίγο για τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις σας, ως διευθυντής/διευθύντρια του σχολείου.**

Ενημέρωση των εκπαιδευτικών, διεκπεραίωση της αλληλογραφίας εκ της Διευθύνσεως, σύνταξη ωρολογίου προγράμματος, απουσίες εκπαιδευτικών, λειτουργικά ζητήματα, ενημέρωση πληροφοριακού συστήματος (my school), διευθέτηση παιδαγωγικών ζητημάτων, πρόσκληση συλλόγου διδασκόντων, διαχείριση τραπεζικού λογαριασμού σχολικής μονάδας, κατανομή αρμοδιοτήτων, ενημέρωση υπηρεσιακών βιβλίων, αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων, αποστολή στοιχείων σε προϊστάμενες αρχές, άδεια εισόδου στη σχολική μονάδα.

**4. Ποιες αρμοδιότητες σας δυσκολεύουν περισσότερο και ποιες είναι πιο χρονοβόρες;**

Οι επαναλαμβανόμενες καταχωρήσεις στοιχείων που αφορούν τα στοιχεία της σχολικής μονάδας.

**5. Πώς κατανέμετε τον χρόνο σας μεταξύ διοικητικών-γραφειοκρατικών διαδικασιών και ευρύτερων ηγετικών καθηκόντων;**

Όπως ορίζεται από τη νομοθεσία και αναλόγως τα τρέχοντα ζητήματα στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου.

**6. Ποιες από τις αρμοδιότητες θεωρείτε εσείς περισσότερο σημαντικές για την έρρυθμη λειτουργία του σχολείου;**

Τη σαφή κατανομή έργου και αρμοδιοτήτων.

### **Οι πρακτικές διοίκησης & το στυλ ηγεσίας**

**7. Συνεργάζεστε με το εκπαιδευτικό προσωπικό για να εκτελέσετε τα καθήκοντά σας; Αν ναι, με ποια διαδικασία;**

Ναι, χρησιμοποιώντας τη διαδικασία ενδυνάμωσης και την ενθάρρυνσή τους.

**8. Αναθέτετε καθήκοντα στους υφισταμένους σας ή λύνετε περισσότερο μόνοι σας τα ζητήματα;**

Στόχος μου είναι η ανάληψη της πλειοψηφίας των ζητημάτων και η πρόσκληση του συλλόγου διδασκόντων όπου κρίνεται απαραίτητο.

**9. Θεωρείτε απαραίτητη τη συνεργασία σας με τους υφισταμένους σας για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων σας ή τελικά ο ρόλος του διευθυντή είναι κάπως ανεξάρτητος;**

Ο ρόλος του Διευθυντή είναι σχετικά ανεξάρτητος ,χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν συναποφασίζονται θέσεις και κατευθύνσεις του σχολείου.

**10. Θεωρείτε ότι έχετε περιθώριο ευελιξίας ως προς το στυλ ηγεσίας/διοίκησης που θέλετε να ακολουθείτε ή ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος;**

Θεωρώ ότι ο Διευθυντής πρέπει να ακολουθεί ευέλικτο μοντέλο ηγεσίας αντιλαμβανόμενος τις εκάστοτε συνθήκες. Υπάρχουν περιθώρια ευελιξίας.

### **Ο φόρτος εργασίας του διευθυντή**

**11. Αισθάνεστε ότι ο χρόνος εργασίας εντός του ωραρίου σας επαρκεί για να επιτελέσετε αποτελεσματικά το έργο σας;**

Όχι σε καμία περίπτωση.

**12. Πώς αξιολογείτε την αποδοτικότητα του φόρτου εργασίας σας;**

(Θεωρείτε με άλλα λόγια ότι οι ο φόρτος εργασίας του διευθυντή αποδίδει στην πράξη στη λειτουργία του σχολείου ή είναι πιο γραφειοκρατικός;)

Αναλώνεται περισσότερο σε γραφειοκρατικού τύπου διαδικασίες.

**13. Από το θεσμικό/νομοθετικό πλαίσιο τι σας διευκολύνει και τι σας επιβαρύνει περισσότερο στο διοικητικό σας έργο;**

Διευκολύνει το νέο πολυνομοσχέδιο ,κεφάλαιο Β΄, το οποίο δίνει αυξημένες αρμοδιότητες για λήψη αποφάσεων σε συγκεκριμένα ζητήματα.

Δυσχεραίνει η μειωμένη χρηματοδότηση και η μείωση των κονδυλίων που αφορούν τη λειτουργία των σχολικών μονάδων καθώς και η διαδικασία έγκρισης, από τη σχολική επιτροπή των Δήμων, κατασκευαστικών έργων για κτιριακά θέματα.

**14. Έχετε ίσως κάποιες "καλές" πρακτικές διαχείρισης χρόνου που σας βοηθούν στο έργο σας;**

Εμπιστοσύνη στους υφισταμένους, προγραμματισμός σαφές χρονοδιάγραμμα των υποχρεώσεων.

### **Οι πρακτικές διοίκησης, το στυλ ηγεσίας & τον φόρτο εργασίας του**

**15. Αναθέτοντας ευθύνες στους συναδέλφους σας θεωρείτε ότι μειώνετε τον φόρτο εργασίας σας;**

Δεν συμφωνώ με αυτή την άποψη.

**16. Θεωρείτε ότι ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος από το θεσμικό πλαίσιο ή εξαρτάται απ' το ύφος και τον χαρακτήρα του/της διευθυντή/διευθύντριας;**

Είναι καθορισμένος από το θεσμικό πλαίσιο αλλά και η προσωπικότητα του καθενός παίζει ρόλο στη διευθέτηση καταστάσεων.

**17. Το εκάστοτε σχολικό περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης; Αν ναι, πώς;**

Ναι ,π.χ. είναι διαφορετικά τα δεδομένα σε ένα ολιγοθέσιο και σε ένα 12/Θ σχολείο. Πιο πολλές οι δυσκολίες και τα προβλήματα σε ένα μεγάλο σχολείο.

**18. Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει ηγετικό ρόλο και την εξουσιοδότηση να ασκεί έλεγχο και αξιολόγηση στους υφισταμένους. Τι δυσκολίες συναντώνται όμως στην πράξη;**

Υπάρχουν αντικειμενικές δυσκολίες που προκύπτουν από τις διαπροσωπικές σχέσεις που διαμορφώνονται. Μπορεί να επηρεαστούν οι σχέσεις και το κλίμα αρνητικά αν πιέσεις παραπάνω.

**19. Θεωρείτε ότι ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει στην πράξη ευελιξία και δικαίωμα ελέγχου και αξιολόγησης;**

Έχει δικαίωμα ελέγχου και ευθύνη ομαλής λειτουργίας της σχολικής μονάδας αλλά πρακτικά αυτό δε λειτουργεί αν δεν θέλουν πραγματικά να συνεργαστούν οι εκπαιδευτικοί.

#### **Αισθήματα εκπλήρωσης του έργου**

**20. Αισθάνεστε ικανοποιημένος/η από τον διευθυντικό σας ρόλο; Νιώθετε ότι κάνετε αυτό το οποίο είχατε φανταστεί;**

Ναι σε μεγάλο βαθμό.

**21. Αισθάνεστε ψυχικά κουρασμένος/η και επηρεάζεται η αποτελεσματικότητά σας από τον φόρτο της εργασίας σας;**

Προσπαθώ να μην επηρεάζομαι από τις διάφορες αρνητικές καταστάσεις και να λειτουργώ με ορθή και αντικειμενική κρίση. Σε λογικά πλαίσια αισθάνομαι ενίοτε πιεσμένος αλλά όχι υπερβολικά.

#### **Βελτιωτικές προτάσεις**

**22. Τι θα μπορούσατε ίσως να κάνετε σε προσωπικό επίπεδο ώστε να βοηθηθείτε στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου σας και στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/ντρια;**

Ιεράρχηση προτεραιοτήτων με προγραμματισμό και συνεργασία για τα διάφορα θέματα.

**23. Τι πιστεύετε πως θα μπορούσε γενικότερα να σας βοηθήσει στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/διευθύντρια (αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο);**

Αυτονομία σχολικών μονάδων (δεν εννοώ σε οικονομικό επίπεδο και εύρεση πόρων).

**24. Έχετε ανάγκη να επιμορφωθείτε πάνω σε διοικητικά ζητήματα; Αν ναι, σε ποια διοικητικά αντικείμενα θα θέλατε να επιμορφωθείτε; (Περιγράψτε 2-3 πτυχές)**

## Συνεντευξιαζόμενος 6

### Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Φύλο: Άντρας

Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 23

Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 5

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 2

### Κυρίως μέρος

#### Ερωτήσεις συνέντευξης

#### Ο ρόλος του διευθυντή: καθήκοντα & αρμοδιότητες

**1. Τι σημαίνει για εσάς “διευθυντής/διευθύντρια” της σχολικής μονάδας (με λίγα λόγια);**

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι διοικητικός και επιστημονικός παιδαγωγικά υπεύθυνος. Ο διευθυντής είναι «τα πάντα», συνεργάζεται με τους συναδέλφους, τους εμπυχώνει, τους καθοδηγεί, τους επιλύει όποια προβλήματα, είναι υπεύθυνος για τη γραφειοκρατία, είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ σχολείου-γονέων-φορέων, είναι υπεύθυνος για την κτιριακή υποδομή και την επίλυση διαφόρων προβλημάτων σε αυτή.

**2. Ποιες ικανότητες/δεξιότητες πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως διευθυντής/διευθύντρια;**

- Επικοινωνία
- Διπλωματία
- Συνεργασία
- Αποφασιστικότητα
- Οργανωτικότητα
- Εργατικότητα
- Δημοκρατικότητα
- Πολύ καλή γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας

**3. Θα ήθελα να μου μιλήσετε λίγο για τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις σας, ως διευθυντής/διευθύντρια του σχολείου.**

Οι υποχρεώσεις είναι πάρα πολλές, σε υπερβολικό βαθμό και χωρίς ιδιαίτερη βοήθεια. Με αποτέλεσμα, να μην ολοκληρώνονται στο εργασιακό ωράριο και να αναγκάζομαι σχεδόν καθημερινά να συνεχίζω τη δουλειά στο σπίτι. Ειδικά και με την covid εποχή, ο διευθυντής έχει καταντήσει 24/7, δηλαδή να είναι 24ωρη γραμμή υποστήριξης, 7 μέρες την εβδομάδα.

**4. Ποιες αρμοδιότητες σας δυσκολεύουν περισσότερο και ποιες είναι πιο χρονοβόρες;**

Οι αρμοδιότητες είναι υπερβολικά πολλές. Δεν μπορώ να πω ότι με δυσκολεύει κάτι ιδιαίτερα, ωστόσο προαπαιτούν όλες τον χρόνο τους, άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο. Συνεχώς νέες πλατφόρμες, πολλή δουλειά με τους αναπληρωτές ΕΣΠΑ (15 αναπληρωτές ΕΣΠΑ). Πολλά τηλέφωνα να απαντάς καθημερινά. Επιπροσθέτως, τη φετινή χρονιά, σαν να μην έφταναν όλα τα υπόλοιπα, έχω να φτιάχνω φόρμες ιχνηλάτησης σχεδόν καθημερινά. Πολυμηχάνημα δηλαδή!!

**5. Πώς κατανέμετε τον χρόνο σας μεταξύ διοικητικών-γραφειοκρατικών διαδικασιών και ευρύτερων ηγετικών καθηκόντων;**

Αναλόγως τη σημαντικότητα και θέτοντας προτεραιότητες.

**6. Ποιες από τις αρμοδιότητες θεωρείτε εσείς περισσότερο σημαντικές για την έρρυθμη λειτουργία του σχολείου;**

Σημαντικές είναι η δημιουργία ενός θετικού συνεργατικού κλίματος, οι άμεσες και αποφασιστικές λύσεις σε θέματα λειτουργίας του σχολείου ή επιμέρους τμημάτων, η ασφάλεια των μαθητών και η εφημερία των διαλειμμάτων.

**Οι πρακτικές διοίκησης & το στυλ ηγεσίας**

**7. Συνεργάζεστε με το εκπαιδευτικό προσωπικό για να εκτελέσετε τα καθήκοντά σας; Αν ναι, με ποια διαδικασία;**

Σπανίως, και σε λιγοστές απλές αρμοδιότητες. Είναι λιγοστοί οι συνάδελφοι αυτοί που προθυμοποιούνται να βοηθήσουν και αναγνωρίζουν την πληθώρα αρμοδιοτήτων του δ/ντη.

**Αναθέτετε καθήκοντα στους υφισταμένους σας ή λύνετε περισσότερο μόνοι σας τα ζητήματα;**

Κυρίως μόνος μου.

**8. Θεωρείτε απαραίτητη τη συνεργασία σας με τους υφισταμένους σας για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων σας ή τελικά ο ρόλος του διευθυντή είναι κάπως ανεξάρτητος;**

Αν υπάρχει θέληση από κάποιους, είναι πολύ σημαντική η βοήθεια. Ωστόσο, επειδή συνήθως δεν υπάρχει, εκτελούνται από εμένα τον ίδιο όλα.

**9. Θεωρείτε ότι έχετε περιθώριο ευελιξίας ως προς το στυλ ηγεσίας/διοίκησης που θέλετε να ακολουθείτε ή ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος;**

Ανάλογα τις αρμοδιότητες. Σε άλλους τομείς είναι προκαθορισμένος ο τρόπος διοίκησης, ενώ σε άλλους υπάρχει μια μικρή ευελιξία.

**Ο φόρτος εργασίας του διευθυντή**

**10. Αισθάνεστε ότι ο χρόνος εργασίας εντός του ωραρίου σας επαρκεί για να επιτελέσετε αποτελεσματικά το έργο σας;**

Φυσικά και δεν επαρκεί.

**11. Πώς αξιολογείτε την αποδοτικότητα του φόρτου εργασίας σας;**

(Θεωρείτε με άλλα λόγια ότι οι ο φόρτος εργασίας του διευθυντή αποδίδει στην πράξη στη λειτουργία του σχολείου ή είναι πιο γραφειοκρατικός;)

Είναι πιο γραφειοκρατικός ο φόρτος εργασίας.

**12. Από το θεσμικό/νομοθετικό πλαίσιο τι σας διευκολύνει και τι σας επιβαρύνει περισσότερο στο διοικητικό σας έργο;**

Επιβαρύνει η πληθώρα των αρμοδιοτήτων και οι ώρες διδασκαλίας στο μάθημα.

Ένας διευθυντής με τόσες αρμοδιότητες, δεν θα έπρεπε να κάνει καμία ώρα μάθημα.

Έχουν αλλάξει τα δεδομένα πια, δεν είναι όπως ήταν οι δ/ντες μέχρι πριν 15 χρόνια.

**13. Έχετε ίσως κάποιες "καλές" πρακτικές διαχείρισης χρόνου που σας βοηθούν στο έργο σας;**

Η καταγραφή των υποχρεώσεων σε ημερολόγιο και ο βαθμός αμεσότητας.

#### **Οι πρακτικές διοίκησης, το στυλ ηγεσίας & τον φόρτο εργασίας του**

**14. Αναθέτοντας ευθύνες στους συναδέλφους σας θεωρείτε ότι μειώνετε τον φόρτο εργασίας σας;**

Φυσικά. Χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο δ/ντης πάλι, δεν θα κάνει ένα έλεγχο στο τέλος για την αποφυγή λαθών. Στην πράξη βέβαια δεν το εφαρμόζω εύκολα.

**15. Θεωρείτε ότι ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος από το θεσμικό πλαίσιο ή εξαρτάται απ' το ύφος και τον χαρακτήρα του/της διευθυντή/διευθύντριας;**

Είναι ένα κράμα και των δύο.

**16. Το εκάστοτε σχολικό περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης; Αν ναι, πώς;**

Σαφώς και τον επηρεάζει. Σε ένα σχολικό περιβάλλον μπορεί να υπάρχουν τριβές μεταξύ συναδέλφων ή μεταξύ εκπαιδευτικού-δ/ντη, ενώ σε ένα άλλο σχολείο να είναι ιδανικές οι σχέσεις. Στο πρώτο οι τριβές αυτές έχουν ως αντίκτυπο τη δημιουργία αρνητικού κλίματος και κατά συνέπεια μη παραγωγικού.

**17. Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει ηγετικό ρόλο και την εξουσιοδότηση να ασκεί έλεγχο και αξιολόγηση στους υφισταμένους. Τι δυσκολίες συναντώνται όμως στην πράξη;**

Ο διευθυντής κατά την αξιολόγηση πρέπει να είναι έντιμος, δίκαιος και αξιοκρατικός. Να μην λαμβάνει υπόψη τις διαπροσωπικές σχέσεις του ιδίου με κάποιους συναδέλφους και κατά συνέπεια να παραμένει αμερόληπτος. Δεν είναι εύκολο αυτό το ζήτημα, είναι λεπτές οι ισορροπίες για να κρατήσεις ένα ήρεμο κλίμα στο σχολείο..

**18. Θεωρείτε ότι ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει στην πράξη ευελιξία και δικαίωμα ελέγχου και αξιολόγησης;**



Θεωρώ ότι έχει δικαίωμα αξιολόγησης σε ορισμένους τομείς, όχι όμως στο παιδαγωγικό έργο.

### **Αισθήματα εκπλήρωσης του έργου**

**19. Αισθάνεστε ικανοποιημένος/η από τον διευθυντικό σας ρόλο; Νιώθετε ότι κάνετε αυτό το οποίο είχατε φανταστεί;**

Δεν αισθάνομαι ικανοποιημένος, διότι έχει πάρα πολλές υποχρεώσεις και αρμοδιότητες, άπειρες εργατοώρες, μεγάλο στρες και δεν αμείβεται για αυτό.

**20. Αισθάνεστε ψυχικά κουρασμένος/η και επηρεάζεται η αποτελεσματικότητά σας από τον φόρτο της εργασίας σας;**

Αν και νέος στην ιδιότητα του δ/ντη, υπάρχουν στιγμές που αισθάνομαι κουρασμένος ψυχικά.

### **Βελτιωτικές προτάσεις**

**21. Τι θα μπορούσατε ίσως να κάνετε σε προσωπικό επίπεδο ώστε να βοηθηθείτε στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου σας και στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/ντρια;**

Θα βοηθούσε ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων. Όμως σε αυτό το σχολείο δε γίνεται. Γιατί και τα προηγούμενα 3 χρόνια ως υποδ/ντης, πάλι εγώ εκτελούσα όλες τις αρμοδιότητες. Οπότε, τώρα δεν είναι εύκολο ξαφνικά να τους πεις ότι πρέπει να μοιράσουμε αρμοδιότητες, αφού μέχρι τώρα τα έκανα μόνος μου. Επίσης, σε βλέπουν νέο (ηλικιακά) και λένε « ο δ/ντης είναι νέος, έχει όρεξη για δουλειά και εμείς έχουμε την τάξη».

**22. Τι πιστεύετε πως θα μπορούσε γενικότερα να σας βοηθήσει στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/διευθύντρια (αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο);**

Περισσότερες αρμοδιότητες στους υποδιευθυντές. Γιατί μαθαίνω ότι σε πολλά σχολεία οι υποδιευθυντές, προσφέρουν ελάχιστα.

**23. Έχετε ανάγκη να επιμορφωθείτε πάνω σε διοικητικά ζητήματα; Αν ναι, σε ποια διοικητικά αντικείμενα θα θέλατε να επιμορφωθείτε; (Περιγράψτε 2-3 πτυχές)**

Έχω επιμορφωθεί πάνω στη διοίκηση σχολικών μονάδων. Όμως, θεωρώ ότι ποτέ δεν είναι αρκετό. Σε αυτή τη θέση χρειάζεται πάντα συνεχής επιμόρφωση για να γίνεσαι ολοένα και πιο αποτελεσματικός.

Ένας τομέας που θα αισθάνομαι ότι χρειάζομαι περισσότερη επιμόρφωση, είναι η εκπαιδευτική νομοθεσία.

## Συνεντευξιαζόμενος 7

### Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Φύλο: Γυναίκα

Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 27

Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 5

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 7

### Κυρίως μέρος

#### Ερωτήσεις συνέντευξης

#### Ο ρόλος του διευθυντή: καθήκοντα & αρμοδιότητες

**1. Τι σημαίνει για εσάς “διευθυντής/διευθύντρια” της σχολικής μονάδας (με λίγα λόγια);**

Αυτός που διοικεί τη σχολική μονάδα. Ο άνθρωπος που είναι ίσος με τους άλλους, συντονίζει, προβάλλει το σχολείο, ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς, παρέχει κίνητρα στα παιδιά. Εγώ εφαρμόζω/ακολουθώ τη μετασχηματιστική ηγεσία αρκετά χρόνια. Προσπαθώ να είμαι δίπλα σε όλους και να λειτουργούν εύρυθμα οι διαδικασίες.

**2. Ποιες ικανότητες/δεξιότητες πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως διευθυντής/διευθύντρια;**

Χρειάζεται γερό στομάχι, αίσθημα δικαιοσύνης, να είσαι ευέλικτος, να μη δίνεις υπερβολική προσκόλληση σε νόμους-τροχοπέδη, να παρακάμπεις αν είναι εφικτό γραφειοκρατικές διαδικασίες για να έχεις ουσιαστικό αποτέλεσμα.

**3. Θα ήθελα να μου μιλήσετε λίγο για τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις σας, ως διευθυντής/διευθύντρια του σχολείου.**

Πρέπει να διεκπεραιώνω το γραφειοκρατικό έργο, να είμαι καθοδηγητής των εκπαιδευτικών, να τους παρακινώ και να συνεργάζομαι μαζί τους.

**4. Ποιες αρμοδιότητες σας δυσκολεύουν περισσότερο και ποιες είναι πιο χρονοβόρες;**

Την διεκπεραίωση της γραφειοκρατίας (έγγραφα, πρωτόκολλα) έπρεπε να την κάνει ένας γραμματέας. Να είναι ελεύθερα τα χέρια στον διευθυντή.... Να μπορώ να κάνω μάθημα και να δώσω έμφαση στο μαθησιακό και στο παιδαγωγικό κομμάτι.

**5. Πώς κατανέμετε τον χρόνο σας μεταξύ διοικητικών-γραφειοκρατικών διαδικασιών και ευρύτερων ηγετικών καθηκόντων;**

Πολύ χρόνο μου παίρνουν τα γραφειοκρατικά. Τα κάνω συνήθως τις πρώτες ώρες. Βάζω τα μαθήματά μου συνήθως τις τελευταίες ώρες και στα διαλείμματα προσπαθώ να είμαι μαζί με τους εκπαιδευτικούς, να διαμορφώνω ένα χαλαρό περιβάλλον. Η μπορεί να παίρνω και την πρωινή ζώνη για να μπορώ να έχω χρόνο, να τον αφιερώνω στο παιδαγωγικό κομμάτι.

**6. Ποιες από τις αρμοδιότητες θεωρείτε εσείς περισσότερο σημαντικές για την έρρυθμη λειτουργία του σχολείου;**

Όλες οι παιδαγωγικές και οι οργανωτικές είναι πολύ σημαντικές. Αυτές είναι πιο ουσιαστικές.

### **Οι πρακτικές διοίκησης & το στυλ ηγεσίας**

**7. Συνεργάζεστε με το εκπαιδευτικό προσωπικό για να εκτελέσετε τα καθήκοντά σας; Αν ναι, με ποια διαδικασία;**

Πάντα επιδιώκω τη συνεργασία αμφίδρομα.

**8. Αναθέτετε καθήκοντα στους υφισταμένους σας ή λύνετε περισσότερο μόνοι σας τα ζητήματα;**

Είμαι αρκετά συγκεντρωτική. Θέλω να έχω τον έλεγχο. Με βοηθάει μόνο η υποδιευθύντρια. Γενικά, όπως θα ξέρετε, πολλοί συνάδελφοι είναι με το ρολόι στο χέρι μόλις τελειώσουν.. Συνεπώς τα περισσότερα τα κάνω εγώ. Δεν θέλω να έχουν και διοικητικό έργο οι συνάδελφοι. Δεν θέλω να τους επιβαρύνω.

**9. Θεωρείτε απαραίτητη τη συνεργασία σας με τους υφισταμένους σας για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων σας ή τελικά ο ρόλος του διευθυντή είναι κάπως ανεξάρτητος;**

Είμαστε ένας μικρόκοσμος. Όλοι χρειάζεται να συνεργαζόμαστε γιατί ένας κούκος δεν φέρνει την άνοιξη.

**10. Θεωρείτε ότι έχετε περιθώριο ευελιξίας ως προς το στυλ ηγεσίας/διοίκησης που θέλετε να ακολουθείτε ή ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος;**

Προσπαθώ να αψηφώ τους νόμους που προάγουν μια εντελώς γραφειοκρατική κουλτούρα και να είμαι πιο ευέλικτη. Επίσης προσπαθώ να είμαι κοντά και με τους γονείς, να τους ακούω, δεν διώχνω κανέναν.... και γενικά και από τους εκπαιδευτικούς προσπαθώ να βγάλω το καλύτερο εαυτό από τον καθένα.

### **Ο φόρτος εργασίας του διευθυντή**

**11. Αισθάνεστε ότι ο χρόνος εργασίας εντός του ωραρίου σας επαρκεί για να επιτελέσετε αποτελεσματικά το έργο σας;**

Έως τις δύο το μεσημέρι πάντα κάθομαι και συχνά δεν επαρκεί. Αγαπώ τη δουλειά μου και τα παιδιά και γι αυτό δεν κάθομαι με το ρολόι στο χέρι... κάθομαι και παραπάνω για να βγει η δουλειά.

- 12. Πώς αξιολογείτε την αποδοτικότητα του φόρτου εργασίας σας;**  
(Θεωρείτε με άλλα λόγια ότι οι ο φόρτος εργασίας του διευθυντή αποδίδει στην πράξη στη λειτουργία του σχολείου ή είναι πιο γραφειοκρατικός;) Υπάρχει πολλή χαρτούρα (έντυπη και σφραγίδες κ.α) και όχι τόσο ουσία.

- 13. Από το θεσμικό/νομοθετικό πλαίσιο τι σας διευκολύνει και τι σας επιβαρύνει περισσότερο στο διοικητικό σας έργο;**  
Η νομοθεσία είναι άκαμπτη. Πρέπει να είσαι γραφειοκράτης μόνος και όχι παιδαγωγός, με τόση χαρτούρα και γραφειοκρατία που σου επιβάλλεται.

- 14. Έχετε ίσως κάποιες "καλές" πρακτικές διαχείρισης χρόνου που σας βοηθούν στο έργο σας;**  
Αναλαμβάνω την πρωινή ζώνη για να οργανώνω την καθημερινότητα νωρίτερα και επιδιώκω τη συνεργασία με τους συναδέλφους.

#### **Οι πρακτικές διοίκησης, το στυλ ηγεσίας & τον φόρτο εργασίας του**

- 15. Αναθέτοντας ευθύνες στους συναδέλφους σας θεωρείτε ότι μειώνετε τον φόρτο εργασίας σας; ίσως**  
Δεν μειώνεται ιδιαίτερα. Περιστασιακά ίσως σε βοηθήσουν κάπου και οι συνάδελφοι αν το ζητήσεις.

- 16. Θεωρείτε ότι ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος από το θεσμικό πλαίσιο ή εξαρτάται απ' το ύφος και τον χαρακτήρα του/της διευθυντή/διευθύντριας;**  
Καθένας είναι διαφορετικός. Αν θες να είσαι πιο ευέλικτος, μπορείς να είσαι.

- 17. Το εκάστοτε σχολικό περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης; Αν ναι, πώς;**

Εξαρτάται. Αν έχεις έναν πολυπληθή σύλλογο, έχεις περισσότερες δυσκολίες. Στο μικρό σχολείο περισσότερη ηρεμία. Γενικά θες γερό στομάχι και επιμονή για τα καταφέρνεις ως διευθυντής.

- 18. Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει ηγετικό ρόλο και την εξουσιοδότηση να ασκεί έλεγχο και αξιολόγηση στους υφισταμένους. Τι δυσκολίες συναντώνται όμως στην πράξη;**  
Στην πράξη δεν μπορείς να είσαι αξιολογητής. Θέλει άλλους χειρισμούς. Διπλωματία και συνεργασία. Αλλιώς θα τους έχεις ενάντιους.

- 19. Θεωρείτε ότι ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει στην πράξη ευελιξία και δικαίωμα ελέγχου και αξιολόγησης; Στην πράξη δεν Προσπαθώ να είμαστε όλοι μαζί. Είναι εξαιρετικά δύσκολο να τους κάνεις τον αξιολογητή, είναι άβολο**

και δεν ταιριάζει στην ψυχοσύνθεση μου. Όσον αφορά στην έρρυθμη λειτουργία του σχολείου, είμαι αυστηρή αλλά δεν επεμβαίνω στο μαθησιακό κομμάτι... Δεν γίνεται να έχεις βούρδουλα γιατί αυτό στην πράξη δυναμιτίζει τις σχέσεις. Θέλει ισορροπία.

### **Αισθήματα εκπλήρωσης του έργου**

**20. Αισθάνεστε ικανοποιημένος/η από τον διευθυντικό σας ρόλο; Νιώθετε ότι κάνετε αυτό το οποίο είχατε φανταστεί;**

Όχι δεν νιώθω απόλυτα ότι κάνω αυτό που φανταζόμουν. Έχω το ηγετικό στοιχείο μέσα μου αλλά η γραφειοκρατία με καθλώνει να ασχολούμαι τέτοια ζητήματα πιο συχνά.

**Αισθάνεστε ψυχικά κουρασμένος/η και επηρεάζεται η αποτελεσματικότητά σας από τον φόρτο της εργασίας σας;**

Ναι, γιατί ο φόρτος υπέρογκος. Γίνονται πράγματα ακόμη και στις αργίες και πρέπει να είσαι σε συνεχή εγρήγορση.

### **Βελτιωτικές προτάσεις**

**21. Τι θα μπορούσατε ίσως να κάνετε σε προσωπικό επίπεδο ώστε να βοηθηθείτε στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου σας και στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/ντρια;**

Εις βάρος του προσωπικού μου χρόνου αφιερώνω περισσότερο χρόνο μόνη μου. Ίσως θα έπρεπε να μοιράζω περισσότερο τις αρμοδιότητες στους συναδέλφους, για να με βοηθάνε και να κερδίζω χρόνο.

**22. Τι πιστεύετε πως θα μπορούσε γενικότερα να σας βοηθήσει στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/διευθύντρια (αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο);**

Χρειάζεται γραμματειακή υποστήριξη στα σχολεία, να αναλάβει δηλαδή κάποιος γραμματέας όλα τα γραφειοκρατικά ζητήματα. Επίσης να εξοπλιστούν τα σχολεία, να δοθούν κίνητρα στους εκπαιδευτικούς, όχι μόνο οικονομικά αλλά και με δωρεάν σεμινάρια με δωρεάν μεταπτυχιακά για να είναι θωρακισμένοι. Και γενικά να δοθεί αυτονομία στη σχολική μονάδα αλλά και ανάλογη χρηματοδότηση για να βελτιωθεί όπου χρειάζεται. Είναι πολλά τα προβλήματα θεωρώ αλλά το πιο σημαντικό... θέλω να με αφήσουν ήρεμη, να απαλλαχτούμε από την τόση γραφειοκρατία... να μην έχουμε διαρκώς δαμόκλεια σπάθη πάνω απ το κεφάλι μας!

**23. Έχετε ανάγκη να επιμορφωθείτε πάνω σε διοικητικά ζητήματα; Αν ναι, σε ποια διοικητικά αντικείμενα θα θέλατε να επιμορφωθείτε; (Περιγράψτε 2-3 πτυχές)**

Η νομοθεσία δεν είναι καθόλου ταξινομημένη. Χρειαζόμαστε υποστήριξη και καθοδήγηση σε αυτό περισσότερο.

### **Συνεντευξιζόμενος 8**

#### **Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

Φύλο: Γυναίκα

Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 34

Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 10

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 12

#### **Κυρίως μέρος**

##### Ερωτήσεις συνέντευξης

Ο ρόλος του διευθυντή: καθήκοντα & αρμοδιότητες

**1. Τι σημαίνει για εσάς “διευθυντής/διευθύντρια” της σχολικής μονάδας (με λίγα λόγια);**

Ο ρόλος της διευθύντριας αφορά τόσο την υλικοτεχνική υποδομή όσο και την ηθική υποστήριξη και το παιδαγωγικό έργο φυσικά. Να διδάσκει με τον παράδειγμα του. Είναι ο συντονιστής όλων, ο ηγέτης της μονάδας!

**2. Ποιες ικανότητες/δεξιότητες πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως διευθυντής/διευθύντρια;**

Εμπειρία, καλή σχέση με τους συναδέλφους και τους γονείς, σωστή ενημέρωση, ψυχραιμία και να είναι ακούραστος.

**3. Θα ήθελα να μου μιλήσετε λίγο για τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις σας, ως διευθυντής/διευθύντρια του σχολείου.**

Οι αρμοδιότητες ορίζονται σύμφωνα με το νόμο. Διοικητικές και παιδαγωγικές.

**4. Ποιες αρμοδιότητες σας δυσκολεύουν περισσότερο και ποιες είναι πιο χρονοβόρες;**

Περισσότερο με δυσκολεύουν οι διοικητικές – γραφειοκρατικές.

**5. Πώς κατανέμετε τον χρόνο σας μεταξύ διοικητικών-γραφειοκρατικών διαδικασιών και ευρύτερων ηγετικών καθηκόντων;**

Περισσότερο χρόνο μου παίρνουν τα διοικητικά και τα λειτουργικά ζητήματα. Λιγότερος χρόνος μένει για τα παιδαγωγικά. Προσπαθώ για όλα όμως.

**6. Ποιες από τις αρμοδιότητες θεωρείτε εσείς περισσότερο σημαντικές για την έρρυθμη λειτουργία του σχολείου;**

Τα πιο σημαντικά είναι για μένα: η φροντίδα του σχολικού περιβάλλοντος (ασφαλείς εγκαταστάσεις, λειτουργικά μέσα, θέρμανση κτλ) και η σωστή επικοινωνία με εκπαιδευτικούς και γονείς.

Οι πρακτικές διοίκησης & το στυλ ηγεσίας

**7. Συνεργάζεστε με το εκπαιδευτικό προσωπικό για να εκτελέσετε τα καθήκοντά σας; Αν ναι, με ποια διαδικασία;**

Ναι, με ανάθεση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων σε εκπαιδευτικούς.

**8. Αναθέτετε καθήκοντα στους υφισταμένους σας ή λύνετε περισσότερο μόνοι σας τα ζητήματα;**

Η βοήθεια των συναδέλφων μου είναι πολύτιμη όταν την χρειάζομαι.

**9. Θεωρείτε απαραίτητη τη συνεργασία σας με τους υφισταμένους σας για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων σας ή τελικά ο ρόλος του διευθυντή είναι κάπως ανεξάρτητος;**

Το σχολείο είναι ζωντανός οργανισμός και αποτελείται από διαφορετικές ομάδες ανθρώπων. Όσο ικανός και να είναι ένας διευθυντής η ομαδική δουλειά είναι πάντα πιο ολοκληρωμένη.

**10. Θεωρείτε ότι έχετε περιθώριο ευελιξίας ως προς το στυλ ηγεσίας/διοίκησης που θέλετε να ακολουθείτε ή ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος;**

Ο τρόπος της διοίκησης είναι καθορισμένος παρόλα αυτά υπάρχει περιθώριο ευελιξίας ανάλογα τον άνθρωπο που διοικεί.

Ο φόρτος εργασίας του διευθυντή

**11. Αισθάνεστε ότι ο χρόνος εργασίας εντός του ωραρίου σας επαρκεί για να επιτελέσετε αποτελεσματικά το έργο σας;**

Όχι, δεν επαρκεί σχεδόν ποτέ.

**12. Πώς αξιολογείτε την αποδοτικότητα του φόρτου εργασίας σας;**

(Θεωρείτε με άλλα λόγια ότι οι ο φόρτος εργασίας του διευθυντή αποδίδει στην πράξη στη λειτουργία του σχολείου ή είναι πιο γραφειοκρατικός;)

Ο φόρτος εργασίας είναι περισσότερο γραφειοκρατικός. Πολλά έγγραφα, πολλές πλατφόρμες... χάνεσαι.

**13. Από το θεσμικό/νομοθετικό πλαίσιο τι σας διευκολύνει και τι σας επιβαρύνει περισσότερο στο διοικητικό σας έργο;**

Η γραφειοκρατία που έχει το σύστημα με δυσχεραίνει πολύ στο έργο μου.

**14. Έχετε ίσως κάποιες "καλές" πρακτικές διαχείρισης χρόνου που σας βοηθούν στο έργο σας;**

Προγραμματισμός υποχρεώσεων και ανάθεση συγκεκριμένων εργασιών σε εκπαιδευτικούς, αυτά είναι πολύ βοηθητικά.

Οι πρακτικές διοίκησης, το στυλ ηγεσίας & τον φόρτο εργασίας του

**15. Αναθέτοντας ευθύνες στους συναδέλφους σας θεωρείτε ότι μειώνετε τον φόρτο εργασίας σας;**

Ναι, κερδίζω λίγο χρόνο αλλά εντάξει, δεν μπορείς και να επιβαρύνεις πολύ τους συναδέλφους. Έχουν και τα δικά τους καθήκοντα.

**16. Θεωρείτε ότι ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος από το θεσμικό πλαίσιο ή εξαρτάται απ' το ύφος και τον χαρακτήρα του/της διευθυντή/διευθύντριας;**

Εξαρτάται κατά πολύ από το ύφος και τον χαρακτήρα του διευθυντή, χωρίς φυσικά να ξεφεύγει από το νομικό πλαίσιο.

**17. Το εκάστοτε σχολικό περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης; Αν ναι, πώς;**

Πάρα πολύ. Είναι σημαντική η συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων. Αν δεν υπάρχει καλή συνεργασία, τότε και ο διευθυντής επηρεάζεται.

**18. Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει ηγετικό ρόλο και την εξουσιοδότηση να ασκεί έλεγχο και αξιολόγηση στους υφισταμένους. Τι δυσκολίες συναντώνται όμως στην πράξη;**



Έχει αλλά στην πράξη δεν είναι εφικτό. Δεν μπορείς να κάνεις πολλά πράγματα αν ο συνάδελφος δεν έχει την υπευθυνότητα από μόνος του. Δεν μπορείς να τον αναγκάσεις με το ζόρι.

**19. Θεωρείτε ότι ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει στην πράξη ευελιξία και δικαίωμα ελέγχου και αξιολόγησης;**

Ναι έχει ευελιξία, ανάλογα με τον χαρακτήρα του.

Αισθήματα εκπλήρωσης του έργου

**20. Αισθάνεστε ικανοποιημένος/η από τον διευθυντικό σας ρόλο; Νιώθετε ότι κάνετε αυτό το οποίο είχατε φανταστεί;**

Ναι, νιώθω πλήρης αν και κουράζομαι σε λογικά πλαίσια.

**21. Αισθάνεστε ψυχικά κουρασμένος/η και επηρεάζεται η αποτελεσματικότητά σας από τον φόρτο της εργασίας σας;**

Όχι, το απολαμβάνω, αν εξαιρέσεις τις γραφειοκρατικές εργασίες. Ηγείσαι και συντονίζεις μια μονάδα. Αντλείς ικανοποίηση.

Βελτιωτικές προτάσεις

**22. Τι θα μπορούσατε ίσως να κάνετε σε προσωπικό επίπεδο ώστε να βοηθηθείτε στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου σας και στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/ντρια;**

Με βοηθάει η ανάθεση συγκεκριμένων εργασιών σε εκπαιδευτικούς, ο προγραμματισμός των υποχρεώσεων τόσο μηνιαία όσο κ εβδομαδιαία.

**23. Τι πιστεύετε πως θα μπορούσε γενικότερα να σας βοηθήσει στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/διευθύντρια (αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο);**

Να μειωνόταν κάπως ο γραφειοκρατικός όγκος και να δινόταν περισσότερη έμφαση στις ανάγκες των παιδιών. Έμφαση στο παιδαγωγικό κομμάτι και λιγότερη γραφειοκρατία.

**24. Έχετε ανάγκη να επιμορφωθείτε πάνω σε διοικητικά ζητήματα; Αν ναι, σε ποια διοικητικά αντικείμενα θα θέλατε να επιμορφωθείτε; (Περιγράψτε 2-3 πτυχές)**

Επιμόρφωση θα χρειαζόταν σε θέματα επικοινωνίας/συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και επιμόρφωση στην γνώση της νομοθεσίας.

## Συνεντευξιαζόμενος 9

### Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Φύλο: Γυναίκα

Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 35

Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 8

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 16

### Κυρίως μέρος

#### Ερωτήσεις συνέντευξης

#### Ο ρόλος του διευθυντή: καθήκοντα & αρμοδιότητες

- 1. Τι σημαίνει για εσάς “διευθυντής/διευθύντρια” της σχολικής μονάδας (με λίγα λόγια);**  
Σημαίνει να είσαι «Πρώτος μεταξύ ίσων» με συνεργατικότητα, αλληλεγγύη, διαλογική συζήτηση, αλληλοσεβασμό, υπευθυνότητα, ανεκτικότητα, εντιμότητα και ετοιμότητα.
- 2. Ποιες ικανότητες/δεξιότητες πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως διευθυντής/διευθύντρια;**  
Σεβασμό, σύμπνοια, εργατικότητα, πειθώ, αγάπη, υπευθυνότητα, αλληλεγγύη.
- 3. Θα ήθελα να μου μιλήσετε λίγο για τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις σας, ως διευθυντής/διευθύντρια του σχολείου.**  
Απόλυτη ευθύνη για τη διοικητική και οργανωτική λειτουργία της Σχολικής Μονάδας (ΣχΜ).
- 4. Ποιες αρμοδιότητες σας δυσκολεύουν περισσότερο και ποιες είναι πιο χρονοβόρες;**  
Διττή φύση καθηκόντων - Έναντι του ανθρώπινου δυναμικού (μαθητές, συνάδελφοι, γονείς) και έναντι της πολύ χρονοβόρου γραφειοκρατίας (διοικητική διαδικασία).
- 5. Πώς κατανέμετε τον χρόνο σας μεταξύ διοικητικών-γραφειοκρατικών διαδικασιών και ευρύτερων ηγετικών καθηκόντων;**  
Προσπάθεια να τηρηθούν ισορροπίες, τόσο με τις διοικητικές διαδικασίες όσο και με την οργανωτική λειτουργία της ΣχΜ, προσαρμόζοντας το χρόνο για την κάλυψη και τη δημιουργική και εύρυθμη λειτουργία της ΣχΜ.
- 6. Ποιες από τις αρμοδιότητες θεωρείτε εσείς περισσότερο σημαντικές για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου;**  
Μεγαλύτερη βαρύτητα έχουν οι αρμοδιότητες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της ΣχΜ.

#### Οι πρακτικές διοίκησης & το στυλ ηγεσίας

**7. Συνεργάζεστε με το εκπαιδευτικό προσωπικό για να εκτελέσετε τα καθήκοντά σας; Αν ναι, με ποια διαδικασία;**

Είναι απαραίτητη η συνεργασία με το σωστό, δημοκρατικό διάλογο στους συλλόγους διδασκόντων και γενικότερα για την επίλυση των διάφορων προβλημάτων της ΣχΜ.

**8. Αναθέτετε καθήκοντα στους υφισταμένους σας ή λύνετε περισσότερο μόνοι σας τα ζητήματα;**

Καλό είναι να γίνεται καταμερισμός αρμοδιοτήτων και όχι να είναι κάποιος αποκλειστικά συγκεντρωτικός ο διευθυντής, πάντα όμως με σεβασμό στον χρόνο των υφισταμένων- να είναι δημοκρατική η λειτουργία της ΣχΜ. Εγώ το επιδιώκω.

**9. Θεωρείτε απαραίτητη τη συνεργασία σας με τους υφισταμένους σας για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων σας ή τελικά ο ρόλος του διευθυντή είναι κάπως ανεξάρτητος;**

Μια αμοιβαία, δημιουργική συνεργασία οδηγεί σίγουρα στην επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων ενός Διευθυντή.

**10. Θεωρείτε ότι έχετε περιθώριο ευελιξίας ως προς το στυλ ηγεσίας/διοίκησης που θέλετε να ακολουθείτε ή ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος;**

Αν και σε γενικές γραμμές καθορισμένος, για έναν επιτυχημένο τρόπο διοίκησης της ΣχΜ είναι αναγκαία τα περιθώρια ευελιξίας.

### **Ο φόρτος εργασίας του διευθυντή**

**11. Αισθάνεστε ότι ο χρόνος εργασίας εντός του ωραρίου σας επαρκεί για να επιτελέσετε αποτελεσματικά το έργο σας;**

Για την αποτελεσματικότητα του έργου του Διευθυντή, ο χρόνος εργασίας εντός του ωραρίου του είναι ανεπαρκής και πολύ πιεστικός.

**12. Πώς αξιολογείτε την αποδοτικότητα του φόρτου εργασίας σας; (Θεωρείτε με άλλα λόγια ότι οι ο φόρτος εργασίας του διευθυντή αποδίδει στην πράξη στη λειτουργία του σχολείου ή είναι πιο γραφειοκρατικός;)**

Ο φόρτος εργασίας του Διευθυντή δυστυχώς έχει γίνει πιο γραφειοκρατικός, πιο ασφυκτικός, πιεστικός και απαιτητικός. Είναι πολλά τα γραφειοκρατικά με τα οποία καταπιάνεσαι ως διευθυντής κι αυτό δεν είναι στην ουσία τόσο ουσιαστικό και συνεπώς αποδοτικό.

**13. Από το θεσμικό/νομοθετικό πλαίσιο τι σας διευκολύνει και τι σας επιβαρύνει περισσότερο στο διοικητικό σας έργο;**

Διευκολύνει ο επιμερισμός των διοικητικών αρμοδιοτήτων και στο Σύλλογο Διδασκόντων. Αντιθέτως, οι συνεχείς ενημερώσεις, ο «καταιγισμός» του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, η πίεση του χρόνου για την υλοποίηση των ζητούμενων επιβαρύνει, παρά διευκολύνει, το διοικητικό έργο της ΣχΜ.

**14. Έχετε ίσως κάποιες "καλές" πρακτικές διαχείρισης χρόνου που σας βοηθούν στο έργο σας;**

Σωστός καταμερισμός των εργασιών και ορισμός προτεραιοτήτων.

## Οι πρακτικές διοίκησης, το στυλ ηγεσίας & τον φόρτο εργασίας του

**15. Αναθέτοντας ευθύνες στους συναδέλφους σας θεωρείτε ότι μειώνετε τον φόρτο εργασίας σας;**

Δε μειώνεται ο φόρτος εργασίας, αλλά γίνεται διαχειρίσιμος, πιο ελαστικός και λιγότερο πιεστικός.

**16. Θεωρείτε ότι ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος από το θεσμικό πλαίσιο ή εξαρτάται από το ύφος και τον χαρακτήρα του/της διευθυντή/διευθύντριας;**

Είναι καθορισμένος, αλλά εξαρτάται από το ύφος και το χαρακτήρα του εκάστοτε Διευθυντή και πρέπει να αφήνει περιθώρια ευελιξίας.

**17. Το εκάστοτε σχολικό περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης; Αν ναι, πώς;**

Όντως, πάντα παίζει καθοριστικό ρόλο για μια ισορροπημένη, επικοινωνιακή και δημοκρατική διοίκηση, αν μάλιστα υπάρχει και το αντίστοιχο κλίμα.

**18. Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει ηγετικό ρόλο και την εξουσιοδότηση να ασκεί έλεγχο και αξιολόγηση στους υφισταμένους. Τι δυσκολίες συναντώνται όμως στην πράξη;**

Ο έλεγχος και η αξιολόγηση των υφισταμένων πρέπει να γίνονται πάντα με αντικειμενική, αμερόληπτη και ανεπιτήδευτη διάθεση, για να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και το δυσάρεστο κλίμα στο χώρο εργασίας. Είναι λεπτές οι ισορροπίες.

**19. Θεωρείτε ότι ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει στην πράξη ευελιξία και δικαίωμα ελέγχου και αξιολόγησης;**

Πάντα η θεωρία απέχει από την πράξη! Ο έλεγχος και η αξιολόγηση από το Διευθυντή πρέπει να μην οδηγήσει σε συγκρούσεις και αποστασιοποίηση του Προσωπικού της ΣχΜ. Χρειάζεται να είναι δίκαιος, αμερόληπτος, αντικειμενικός. Επομένως, είναι αναγκαίος ο ευέλικτος χειρισμός εκ μέρους του. Στην πράξη όλο αυτό είναι δύσκολο τελικά.

## Αισθήματα εκπλήρωσης του έργου

**20. Αισθάνεστε ικανοποιημένος/η από τον διευθυντικό σας ρόλο; Νιώθετε ότι κάνετε αυτό το οποίο είχατε φανταστεί;**

Ως Διευθύντρια προσπαθώ να κάνω το καλύτερο για την εύρυθμη λειτουργία της ΣχΜ, πάντα σε μια επικοινωνιακή συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό. Ναι, αισθάνομαι μια ηθική ικανοποίηση. Η επίτευξη υψηλών στόχων με υπευθυνότητα, εργατικότητα, αγάπη κατανόηση, αλληλοβοήθεια, σεβασμό υλοποιήθηκε σε μεγάλο βαθμό και νιώθω ηθική ικανοποίηση.

**21. Αισθάνεστε ψυχικά κουρασμένος/η και επηρεάζεται η αποτελεσματικότητά σας από τον φόρτο της εργασίας σας;**

Η αρνητική ψυχική διάθεση πάντα επηρεάζει την αποδοτικότητα της εργασίας σε συνδυασμό με τον έντονο και πιεστικό φόρτο αυτής. Πολλές φορές, ναι κουράζομαι αρκετά.

**Βελτιωτικές προτάσεις**

**22. Τι θα μπορούσατε ίσως να κάνετε σε προσωπικό επίπεδο ώστε να βοηθηθείτε στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου σας και στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/ντρια;**

Ιεράρχηση αναγκών και σωστός καταμερισμός εργασίας για μια παραγωγική και αποτελεσματική διοίκηση και οργάνωση της ΣχΜ.

**23. Τι πιστεύετε πως θα μπορούσε γενικότερα να σας βοηθήσει στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/διευθύντρια (αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο);**

Η θέση του Διευθυντή θα είναι πιο παραγωγική και αποδοτική, αν μειωθεί η διαρκώς αυξανόμενη και έντονη γραφειοκρατική εργασία, την οποία συνεχώς επωμίζεται.

**24. Έχετε ανάγκη να επιμορφωθείτε πάνω σε διοικητικά ζητήματα; Αν ναι, σε ποια διοικητικά αντικείμενα θα θέλατε να επιμορφωθείτε; (Περιγράψτε 2-3 πτυχές)**

Πάντα χρειάζεται η διαρκής επιμόρφωση, για να μένουμε ενήμεροι μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον αποτελούμενο από ένα μεγάλο πλήθος ανανεώσεων και γρήγορων αλλαγών σε όλους τους τομείς: εκπαιδευτικούς, οικογενειακούς, εργασιακούς, κοινωνικούς, οικονομικούς, αλλά και υγειονομικούς, πλέον. Χρειαζόμαστε πάντα επιμόρφωση, δια βίου για νομοθετικά, οργανωτικά και παιδαγωγικά ζητήματα. Έτσι νιώθουμε πιο ασφαλείς και οι ίδιοι.

**Συνεντευξιαζόμενος 10**

**Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

Φύλο: Γυναίκα

Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 22

Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 4

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 10

**Κυρίως μέρος**

**Α΄ θεματικός άξονας: Ο ρόλος του διευθυντή: καθήκοντα, αρμοδιότητες & δεξιότητες (προσωπικές αντιλήψεις κάθε διευθυντή)**

**1. Τι σημαίνει για εσάς “διευθυντής/διευθύντρια” της σχολικής μονάδας (με λίγα λόγια);**

Διευθυντής στη σχολική μονάδα είναι ο άνθρωπος που έχει αυξημένο παιδαγωγικό και καθοδηγητικό έργο. Είναι ο επικεφαλής και ο συντονιστής.

**2. Ποιες ικανότητες πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως διευθυντής/διευθύντρια;**

Χρειάζεται πολλή καλή γνώση της νομοθεσίας, χρειάζεται ηγετικές ικανότητες, ευελιξία, δημοκρατικό πνεύμα, η συνέπεια λόγων και πράξεων, να κάνεις καλές δημόσιες σχέσεις, να έχεις συναδελφικότητα και πάθος για τη δουλειά. Να το αγαπάς πραγματικά αυτό που κάνεις.

**3. Θα ήθελα να μου μιλήσετε λίγο για τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις σας, ως διευθυντής-ηγέτης του σχολείου.**

Οι αρμοδιότητες σύμφωνα με τον νόμο είναι πολλές-διοικητικές και παιδαγωγικές. Δυστυχώς πολλές είναι γραφειοκρατικές ευθύνες χωρίς ουσιαστικό νόημα.

(ανάδειξη των αξόνων: διαχειριστικός-οργανωτικός, παιδαγωγικός και ηγετικός ρόλος).

**4. Ποιες αρμοδιότητες σας δυσκολεύουν περισσότερο και ποιες είναι πιο χρονοβόρες;**

Πιο χρονοβόρες είναι οι γραφειοκρατικές. Παίρνουν πολύ χρόνο και είναι και ανούσιες κατά τη γνώμη μου πολλές φορές.

**5. Πώς κατανέμετε τον χρόνο σας μεταξύ διοικητικών-γραφειοκρατικών διαδικασιών και ευρύτερων ηγετικών καθηκόντων;**

Υπάρχει μεγάλη πίεση χρόνου για να ανταποκριθείς σωστά. Δύσκολη η κατανομή στη διαχείριση. Γενικά προσπαθώ να τα μισομοιράζω...να αφιερώνω χρόνο και για το παιδαγωγικό έργο. να μην το παραμελώ λόγω του γραφειοκρατικού φόρτου. Πενήντα-πενήντα, προσπαθώ να είναι η κατανομή. Βέβαια για να γίνει αυτό παθαίνεις υπερκόπωση, δουλεύεις και εκτός ωραρίου, φτάνεις στα όριά σου. Δουλεύεις και από το σπίτι σου για να βγει η δουλειά.

**6. Ποιες από τις αρμοδιότητες θεωρείτε εσείς περισσότερο σημαντικές για την έρρυθμη λειτουργία του σχολείου;**

Πιο σημαντικές είναι η συνεργασία με τον σύλλογο διδασκόντων, η καθοδήγηση ως διευθυντής και το να διαμορφώνεις υγιές κλίμα στο σχολείο, για να αυξάνεται η διάθεση και η παραγωγικότητα.

**Ερωτήσεις για το 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα**

**Β΄ θεματικός άξονας: Οι πρακτικές διοίκησης, το στυλ ηγεσίας και το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας**

**7. Συνεργάζεστε με το εκπαιδευτικό προσωπικό για να εκτελέσετε τα καθήκοντά σας; Αν ναι, με ποια διαδικασία;**

Συνεργάζομαι πάντα κι ακούω τη γνώμη του κάθε συνάδελφου. Στο σύλλογο διδασκόντων παίρνονται οι αποφάσεις από κοινού με συζήτηση.

**8. Αναθέτετε καθήκοντα στους υφισταμένους σας ή λύνετε περισσότερο μόνοι σας τα ζητήματα;**

Προσπαθώ να κάνω έγκαιρα «ανάγνωση» των συναδέλφων, τι κλίσεις, τι δεξιότητες και τι μπορεί να κάνει καλύτερα ο καθένας και αντίστοιχα αναθέτω κάποιες αρμοδιότητες στον καθένα.

**9. Θεωρείτε απαραίτητη τη συνεργασία σας με τους υφισταμένους σας για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων σας ή τελικά ο ρόλος του διευθυντή είναι κάπως ανεξάρτητος;**

Το σύστημα σε αναγκάζει να διαφοροποιηθείς, να απομακρυνθείς από το εκπαιδευτικό έργο και να ασχοληθείς με πιο γραφειοκρατικά καθήκοντα. Αυτό είναι λάθος βέβαια. Αναλίσκεσαι εκ των πραγμάτων σε ένα γραφείο κλεισμένος. Βέβαια πάντα η συνεργασία είναι απαραίτητη... πρέπει να συνεργάζεσαι με τους εκπαιδευτικούς για το παιδαγωγικό έργο που είναι η ουσία.

**10. Θεωρείτε ότι έχετε περιθώριο ευελιξίας ως προς το στυλ ηγεσίας/διοίκησης που θέλετε να ακολουθείτε ή ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος;**

Υπάρχει περιθώριο ανάλογα με τις πεποιθήσεις σου. Εξαρτάται από το που εσύ ως διευθυντής δίνεις προτεραιότητα. Για να ανταποκριθείς όμως επαρκώς χρειάζεται κόπος και προσωπικός χρόνος.

#### **Ερωτήσεις για το 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα**

**Γ' θεματικός άξονας: Ο φόρτος εργασίας του διευθυντή σε σχέση με το θεσμικό πλαίσιο**

**11. Αισθάνεστε ότι ο χρόνος εργασίας εντός του ωραρίου σας επαρκεί για να επιτελέσετε αποτελεσματικά το έργο σας;**

Φυσικά και όχι. Όπως είπα και νωρίτερα για να ανταποκριθείς σωστά στο ρόλο σου χρειάζεται να αφιερώσεις χρόνο προσωπικό πέρα από το ωράριο.

**12. Πώς αξιολογείτε την αποδοτικότητα του φόρτου εργασίας σας;**

Ο φόρτος εργασίας του διευθυντή στην πράξη είναι πολύ γραφειοκρατικός. Συνεπώς η αποδοτικότητα στους άλλους τομείς μειώνεται. Πρέπει ως άτομο να το υπερβείς αυτό και να ασχοληθείς πέραν του ωραρίου.

**13. Από το θεσμικό/νομοθετικό πλαίσιο τι σας διευκολύνει και τι σας επιβαρύνει περισσότερο στο διοικητικό σας έργο;**

Οι εγκύκλιοι βοηθούν και γενικά το να υπάρχει σταθερό νομοθετικό πλαίσιο είναι απαραίτητο. Όμως στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα η πολυνομία είναι αχανής. Γίνονται πολλές τροποποιήσεις των νόμων και αχρείαστες αλλαγές που περισσότερο μας δυσκολεύουν παρά διευκολύνουν.

**14. Έχετε ίσως κάποιες "καλές" πρακτικές διαχείρισης χρόνου που σας βοηθούν στο έργο σας**

Με βοηθάει η οργάνωση, η ιεράρχηση των εργασιών και το να αφιερώνω επιπλέον χρόνο.

**Ερωτήσεις για το 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα**

**Δ' θεματικός άξονας: Οι πρακτικές διοίκησης & το στυλ ηγεσίας του διευθυντή σε σχέση με τον φόρτο εργασίας του**

**15. Αναθέτοντας ευθύνες στους συναδέλφους σας μειώνετε τον φόρτο εργασίας σας;**

Είναι κάπως και καραμέλα στη διοίκηση η κατανομή των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων. Οι συνάδελφοι εκ των πραγμάτων έχουν πολλές ευθύνες από το παιδαγωγικό τους έργο, δεν υπάρχει χρόνος πολλές φορές να τους αναθέσεις κι άλλες αρμοδιότητες, Ήδη έχουν τον δικό τους φόρτο. Δεν θέλω να τους επιβαρύνω. Και να τους αναθέσω και κάποιες αρμοδιότητες στο τέλος πρέπει πάλι εγώ να κάνω τον έλεγχο, γιατί εγώ έχω την ευθύνη. Διπλός χρόνος δηλαδή... μέχρι να εξηγήσεις και να ξαναελέγξεις στο τέλος.

**16. Ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος ή εξαρτάται απ'το ύψος και το χαρακτήρα;**

Ο καθένας ανάλογα με τις πεποιθήσεις του, την αγάπη του και την όρεξη του βάζει την προσωπική του σφραγίδα.

**17. Το σχολικό περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης;**

Η υποδομή του κάθε σχολείου, το προσωπικό, η δυναμικότητα... σίγουρα επηρεάζουν τον τρόπο διοίκησης. Άλλο το να διαχειρίζεσαι 30 ανθρώπους κι άλλο 10. Το να συνεργαστείς με 30 άτομα είναι πιο δύσκολο. Επίσης πχ. Σχετικά με την οργανικότητα, σε ένα 6/θέσιο ο διευθυντής έχει και 10 ώρες μάθημα. Στο 12/θέσιο έχει 6ώρες...στο 4/θέσιο 18 ώρες... δεν είναι εύκολο να κάνεις και μάθημα και να έχεις και τη διαχείριση όλου του γραφειοκρατικού όγκου. Κάθε περιβάλλον έχει τις δυσκολίες του και την ιδιαιτερότητά του.

**18. Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο ο διευθυντής έχει την εξουσιοδότηση να ασκεί έλεγχο και αξιολόγηση. Τι δυσκολίες συναντώνται όμως στην πράξη;**

Με τον νέο νόμο 48/23 ο διευθυντής πλέον μπορεί να ασκεί έλεγχο και αξιολόγηση. Πριν δεν είχε το δικαίωμα, μόνο ως προς το υπηρεσιακό κομμάτι μπορούσε να πει κάποια πράγματα. Δεν μπορούσε να μπει στην τάξη ο διευθυντής και να παρέμβει ουσιαστικά. Τώρα μπορεί να ελέγξει ως προς το παιδαγωγικό έργο και την υπηρεσιακή συνέπεια. Το διδακτικό κομμάτι το αξιολογεί ο σύμβουλος. Γενικά η κατάσταση ήταν ασύδοτη. Καθένας έπρεπε να ελέγχεται... κι ο διευθυντής φυσικά.



**19. Θεωρείτε ότι ο διευθυντής έχει στην πράξη ευελιξία και δικαίωμα ελέγχου και αξιολόγησης;**

Με το νέο νόμο ο διευθυντής αποκτά δικαιώματα έλεγχου και αξιολόγησης. Όμως στην πράξη είναι κάπως δεμένα τα χέρια του διευθυντή. Γιατί και με τον πολύ έλεγχο αυτό που πετυχαίνεις είναι να σε φοβούνται οι συνάδελφοι. Το θέμα είναι να έχεις σχέση εμπιστοσύνης και τότε μπορείς να ελέγχεις και να αξιολογείς με τη συναίνεση. Ο ρόλος του διευθυντή άλλωστε δεν πρέπει να είναι ελεγκτικός αλλά υποστηρικτικός.

**Ερωτήσεις**

**Ε΄ θεματικός άξονας: Αισθήματα εκπλήρωσης του έργου του διευθυντή-προσωπική αποτίμηση**

**20. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από τον διευθυντικό σας ρόλο; Νιώθετε ότι κάνετε αυτό το οποίο είχατε φανταστεί ως διευθυντής;**

Νιώθω απόλυτα ικανοποιημένη αλλά και απόλυτα κουρασμένη.

**21. Αισθάνεστε ψυχικά κουρασμένος/η και επηρεάζεται η αποτελεσματικότητά σας από τον φόρτο της εργασίας σας;**

Κουράζομαι πάρα πολύ ψυχικά αλλά το αγαπώ αυτό που κάνω. Αυτή είναι η κύρια μου ανταμοιβή.

**Ερωτήσεις**

**Στ΄ θεματικός άξονας: Βελτιωτικές προτάσεις**

**22. Τι θα μπορούσατε ίσως να κάνετε σε προσωπικό επίπεδο ώστε να βοηθηθείτε στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου σας και στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/ντρια;**

Εγώ προσπαθώ με όλες μου τις δυνάμεις και με τον έξτρα χρόνο και με την αφοσίωση που επιδεικνύω. Το θέμα όμως είναι να γίνουν ορισμένες θεσμικές αλλαγές.

**23. Τι πιστεύετε πως θα μπορούσε γενικότερα να σας βοηθήσει στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής (αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο);**

Το είπα και πριν η πολυνομία δε βοηθάει και είναι αχανής. Θα βοηθούσε ένα πιο σταθερό πλαίσιο, ένα βατό κατανοητό σύστημα κανόνων για όλους με τις απαραίτητες φυσικά διαφοροποιήσεις που θα επιτρέπονταν σε κάθε σχολείο ανάλογα με τις δικές του ανάγκες. Επίσης πρέπει να απλοποιηθούν και οι πλατφόρμες... δεν γίνεται να περνάμε στοιχεία παρόμοια σε διαφορετικά συστήματα. Επίσης από τη στιγμή που υπάρχει το ψηφιακό πρωτόκολλο και η ψηφιακή αρχειοθέτηση είναι διπλός κόπος να χρειάζονται και τα απλά πρωτόκολλα... είναι διπλή δουλειά. Όλα αυτά πρέπει να απλοποιηθούν. Το πιο σημαντικό όμως είναι να υπάρχει γραμματέας σε κάθε σχολείο, να κάνει όλη τη γραφειοκρατική δουλειά και ο διευθυντής να ασχολείται με την καθοδήγηση και το παιδαγωγικό έργο. Ο διευθυντής είναι η γέφυρα επικοινωνία με τους συναδέλφους, πρέπει να μη χάνει την επαφή του με αυτούς αλλά κυρίως και με τα

παιδιά. Γιατί αυτά άλλωστε είναι ο πυρήνας όλων διαδικασιών. Γιατί αυτά είναι και πρέπει να στο επίκεντρο. Είμαι στο ΠΥΣΠΕ. Δεν είναι τυχαίο που παραιτούνται οι διευθυντές και άλλοι δεν θέλουν να αναλάβουν... έχουμε πνιγεί στις γραφειοκρατικές ευθύνες και στον όγκο ανούσιας μη παιδαγωγικής δουλειάς. Δεν έχουν κίνητρο.

**24. Έχετε ανάγκη να επιμορφωθείτε πάνω σε διοικητικά ζητήματα; Αν ναι, σε ποια διοικητικά αντικείμενα θα θέλατε να επιμορφωθείτε;**

Ο διευθυντής πρέπει να είναι τεχνολογικά καταρτισμένος και πολύ καλός γνωστής της νομοθεσίας. Όμως το θέμα δεν είναι διαρκώς η επιμόρφωσή του σε αυτά. Το θέμα είναι να του ελευθερώσουν τα χέρια να ασχοληθεί με το παιδαγωγικό έργο, με την καθοδήγηση των συναδέλφων, είναι και το πιο ουσιαστικό.

**Συνεντευξιζόμενος 11**

**Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

Φύλο: Γυναίκα

Έτη προϋπηρεσίας συνολικά: 34

Έτη προϋπηρεσίας ως υποδιευθυντής: 3

Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής: 20

**Κυρίως μέρος**

**Ερωτήσεις συνέντευξης**

**Ο ρόλος του διευθυντή: καθήκοντα & αρμοδιότητες**

**1. Τι σημαίνει για εσάς “διευθυντής/διευθύντρια” της σχολικής μονάδας (με λίγα λόγια);**

Ο διευθυντής είναι η ψυχή του σχολείου .Το πρόσωπο που φροντίζει για την εύρυθμη λειτουργία του ,για τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών ώστε το σχολείο να γίνει ευχάριστος και ουσιαστικός χώρος εργασίας για τους μαθητές , με σκοπό τη γνώση αλλά και τη διάπλαση σωστών ανθρώπων.

**2. Ποιες ικανότητες/δεξιότητες πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως διευθυντής/διευθύντρια;**

Είναι απαραίτητο ο διευθυντής να κερδίζει το σεβασμό καθηγητών και μαθητών, αλλά να σέβεται και ο ίδιος τους άλλους. Να είναι ουσιαστικός και όχι τυπολάτρης, να διευθετεί κρίσεις, να δημιουργεί ενωτικό πνεύμα, να είναι διαλεκτικός. Να έχει πέταγμα.

**3. Θα ήθελα να μου μιλήσετε λίγο για τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις σας, ως διευθυντής/διευθύντρια του σχολείου.**

Είμαι αρμόδια για τη οργάνωση του σχολείου με βάση την κείμενη νομοθεσία πχ ωρολόγιο πρόγραμμα , χωρισμός τμημάτων, ανάθεση μαθημάτων ,ενημέρωση βιβλίων, καταμερισμός εργασιών, επικοινωνία με γονείς... Για τη συμμετοχή του σχολείου σε προγράμματα, για τις παιδαγωγικές συναντήσεις .Επίσης για παιδαγωγικά θέματα, για τις συνεδριάσεις της σχολικής επιτροπής, για τη συντήρηση του σχολείου, την καθαριότητα και για τις γραφειοκρατικές εργασίες ,τη διεκπεραίωση όσων ζητάει η διοίκηση.

**4. Ποιες αρμοδιότητες σας δυσκολεύουν περισσότερο και ποιες είναι πιο χρονοβόρες;**

Πολλές γραφειοκρατικές εργασίες είναι χρονοβόρες και μου στερούν χρόνο από το να είμαι πιο κοντά στους μαθητές και στους δασκάλους.

**5. Πώς κατανέμετε τον χρόνο σας μεταξύ διοικητικών-γραφειοκρατικών διαδικασιών και ευρύτερων ηγετικών καθηκόντων;**

Προσπαθώ να ανταποκρίνομαι όσο το δυνατόν καλύτερα σε όλους τους τομείς, ανάλογα με τις ανάγκες κάθε φορά.

**6. Ποιες από τις αρμοδιότητες θεωρείτε εσείς περισσότερο σημαντικές για την έρρυθμη λειτουργία του σχολείου;**

Θεωρώ ότι ο ρόλος του διευθυντή πρέπει να είναι επιτελικός ,να ασχολείται περισσότερο με την οργάνωση του σχολείου και τις παιδαγωγικές αρμοδιότητες ,την εποπτεία και να μην καταβυθίζεται στην χαρτούρα.

## **Οι πρακτικές διοίκησης& το στυλ ηγεσίας**

**7. Συνεργάζεστε με το εκπαιδευτικό προσωπικό για να εκτελέσετε τα καθήκοντά σας; Αν ναι, με ποια διαδικασία;**

Συνεργάζομαι με το εκπαιδευτικό προσωπικό. Για την επιτυχία των στόχων του σχολείου είναι απαραίτητο ο ένας να συμπληρώνει και να στηρίζει το έργο του άλλου. Αυτό φαίνεται περίτρανα και σε πολιτιστικές εκδηλώσεις που με τη συνεργασία έχουμε αναδείξει το σχολείο σε κέντρο πολιτισμού.

**8. Αναθέτετε καθήκοντα στους υφισταμένους σας ή λύνετε περισσότερο μόνοι σας τα ζητήματα;**

Αναθέτω και στους υφισταμένους μου καθήκοντα και εγώ απελευθερώνομαι από κάποιες εργασίες να δώσω έμφαση σε άλλες αλλά και το να περιστοιχίζεσαι από άτομα που αποκτούν εμπειρίες σε διάφορους τομείς ενισχύει περισσότερο τη συστράτευση για την επίτευξη των στόχων του σχολείου.

**9. Θεωρείτε απαραίτητη τη συνεργασία σας με τους υφισταμένους σας για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων σας ή τελικά ο ρόλος του διευθυντή είναι κάπως ανεξάρτητος;**

Ο ρόλος του διευθυντή δεν είναι ανεξάρτητος .Αν έχει άτομα που πραγματικά τον στηρίζουν, μπορεί ο διευθυντής να ξεδιπλώσει καλύτερα τις δυνατότητές του και όλοι μαζί να απογειώσουν το σχολείο .

**10. Θεωρείτε ότι έχετε περιθώριο ευελιξίας ως προς το στυλ ηγεσίας/διοίκησης που θέλετε να ακολουθείτε ή ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος;**

Ο διευθυντής ακολουθεί το νομοθετικό πλαίσιο αλλά υπάρχουν περιθώρια ευελιξίας. Το ελεύθερο πνεύμα δεν εγκλωβίζεται ,πάντα βρίσκει τρόπους να είναι πρωτοπόρο. Με την προϋπόθεση να αγαπάς αυτό που κάνεις και να συναισθάνεσαι και το ρόλο σου, που είναι ιδιαίτερος στην εκπαίδευση.

#### **Ο φόρτος εργασίας του διευθυντή**

**11. Αισθάνεστε ότι ο χρόνος εργασίας εντός του ωραρίου σας επαρκεί για να επιτελέσετε αποτελεσματικά το έργο σας;**

Πολλές φορές δεν φτάνει ο χρόνος και ιδιαίτερα αν αποφασίζουμε να κάνουμε και πράγματα πέρα από τις συμβατικές μας υποχρεώσεις. Αλλά δεν είναι και λίγες οι φορές που διάφορες γραφειοκρατικές εργασίες τις κάνω το απόγευμα για να έχω τον έλεγχο του σχολείου το πρωί.

**12. Πώς αξιολογείτε την αποδοτικότητα του φόρτου εργασίας σας;**

**(Θεωρείτε με άλλα λόγια ότι οι ο φόρτος εργασίας του διευθυντή αποδίδει στην πράξη στη λειτουργία του σχολείου ή είναι πιο γραφειοκρατικός;)**

Τα έγγραφα που ζητούνται να συμπληρωθούν πολλές φορές υπερβαίνουν το μέτρο και ο διευθυντής αντί να καθοδηγήσει το εκπαιδευτικό έργο, να επικοινωνήσει με τους μαθητές και τους γονείς τους ,να χαράξει στόχους κατατρίβεται με πράγματα δευτερεύοντα .

**13. Από το θεσμικό/νομοθετικό πλαίσιο τι σας διευκολύνει και τι σας επιβαρύνει περισσότερο στο διοικητικό σας έργο;**

Με επιβαρύνουν οι γραφειοκρατικές διαδικασίες.

**14. Έχετε ίσως κάποιες "καλές" πρακτικές διαχείρισης χρόνου που σας βοηθούν στο έργο σας;**

Ο άριστος προγραμματισμός, το να κρατάω καθημερινά ημερολόγιο, το να μην αφήνω τίποτα στην τύχη του, το να μην αφήνω πράγματα για την τελευταία στιγμή, η συνεργασία με το σύλλογο, με βοηθούν να διαχειρίζομαι καλύτερα το χρόνο μου.

## Οι πρακτικές διοίκησης, το στυλ ηγεσίας & τον φόρτο εργασίας του

**15. Αναθέτοντας ευθύνες στους συναδέλφους σας θεωρείτε ότι μειώνετε τον φόρτο εργασίας σας;**

Σίγουρα μειώνεται ο φόρτος εργασίας όταν αναθέτω ευθύνες στους συναδέλφους και το κάνω .Βέβαια σέβομαι και τον άλλο ,αν έχει ένα κενό και θέλει να χαλαρώσει, να βγάλει φωτοτυπίες, να κοιτάξει κάτι για την επόμενη ώρα, να τον επιφορτίζω με κάτι άλλο πέρα από τις εργασίες που έχει αναλάβει από την αρχή.

**16. Θεωρείτε ότι ο τρόπος διοίκησης είναι καθορισμένος από το θεσμικό πλαίσιο εξαρτάται από το ύφος και τον χαρακτήρα του/της διευθυντή/διευθύντριας;**

Ο χαρακτήρας του διευθυντή και η εν γένει συμπεριφορά του παίζουν καθοριστικό ρόλο. Είναι σημαντικό να μπορεί να εμπνέει ,να βάζει στόχους για κάτι καλύτερο και να τον ακολουθούν οι υφιστάμενοι, να αποφεύγει τις κλίκες, να είναι δίκαιος προς όλους, αμερόληπτος να μην είναι αντιφατικός ,να μπαίνει πρώτος στη μάχη.

**17. Το εκάστοτε σχολικό περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης; Αν ναι, πώς;**

Το σχολικό περιβάλλον σίγουρα επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης. Εάν ο σύλλογος είναι συνεργάσιμος η διοίκηση είναι πιο αποτελεσματική. Επίσης αν υπάρχουν αυξημένα προβλήματα με παιδιά χρειάζονται πιο απαιτητικοί χειρισμοί.

**18. Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει ηγετικό ρόλο και την εξουσιοδότηση να ασκεί έλεγχο και αξιολόγηση στους υφισταμένους. Τι δυσκολίες συναντώνται όμως στην πράξη;**

Πολλές φορές με ανθρώπους που συνεργάζεσαι καθημερινά και αναπτύσσεις και δεσμούς φιλίας δυσκολεύεσαι στον έλεγχο και την αξιολόγηση. Ελλοχεύει ο κίνδυνος η αξιολόγηση να μην είναι αντικειμενική. Να μεροληπτεί ο διευθυντής ή να είναι τυπολάτρης και να χάνει την ουσία.

**19. Θεωρείτε ότι ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει στην πράξη ευελιξία και δικαίωμα ελέγχου και αξιολόγησης;**

Έχει δικαίωμα για έλεγχο και αξιολόγηση γιατί βλέπει τον εκπαιδευτικό από πολλές πλευρές. Πρακτικά αυτό δεν είναι και πολύ εύκολο να εφαρμοστεί, αν και οι συνάδελφοι δεν έχουν προσωπικό αίσθημα ευθύνης και υπευθυνότητα.

## Αισθήματα εκπλήρωσης του έργου

**20. Αισθάνεστε ικανοποιημένος/η από τον διευθυντικό σας ρόλο; Νιώθετε ότι κάνετε αυτό το οποίο είχατε φανταστεί;**

Αισθάνομαι πολύ συχνά ικανοποιημένη με την έννοια ότι κάνω ότι περνάει από το χέρι μου να έχει το σχολείο εύρυθμη λειτουργία και οι δάσκαλοι να συνειδητοποιούν τον πολύπλευρο ρόλο τους. Αγωνίζομαι για ένα σχολείο που κάθε παιδί θα ξεδιπλώνει τις ικανότητές του .Από την άλλη όμως πνίγομαι πολλές φορές στη γραφειοκρατία.

**21. Αισθάνεστε ψυχικά κουρασμένος/η και επηρεάζεται η αποτελεσματικότητά σας από τον φόρτο της εργασίας σας;**

Αισθάνομαι πολλές φορές κουρασμένη και αγχώνομαι να ανταποκριθώ στον πολύπλευρο ρόλο μου. Αν μειωθεί ο γραφειοκρατικός φόρτος το έργο μου θα είναι πιο επιτελικό σε σχέση με τη λειτουργία του σχολείου .

**Βελτιωτικές προτάσεις**

**22. Τι θα μπορούσατε ίσως να κάνετε σε προσωπικό επίπεδο ώστε να βοηθηθείτε στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου σας και στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/ντρια;**

Να γνωρίζω καλά τη νομοθεσία, να δουλεύω με σύστημα, προγραμματισμό, να αξιοποιώ τους συνεργάτες μου, να κατέχω τα αντικείμενα της εργασίας μου, να χρησιμοποιώ τις δυνατότητες της τεχνολογίας.

**23. Τι πιστεύετε πως θα μπορούσε γενικότερα να σας βοηθήσει στην αποτελεσματικότητά σας ως διευθυντής/διευθύντρια (αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο);**

Να έχει ο διευθυντής γραμματειακή υποστήριξη και αποδέσμευση από γραφειοκρατικές εργασίες.

**24. Έχετε ανάγκη να επιμορφωθείτε πάνω σε διοικητικά ζητήματα; Αν ναι, σε ποια διοικητικά αντικείμενα θα θέλατε να επιμορφωθείτε; (Περιγράψτε 2-3 πτυχές)**

Θα ήθελα να επιμορφωθώ στον προγραμματισμό, την αξιολόγηση και τη διαχείριση κρίσεων.