

Ο αποτελεσματικός διευθυντής των σχολείων δεύτερης ευκαιρίας

Ανάγνου Α. Βαγγέλης*, Βεργίδης Κ. Δημήτρης**

Περίληψη

Από την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία διαπιστώνεται ότι ο ρόλος που διαδραματίζει ο διευθυντής στη βελτίωση του σχολείου του είναι καθοριστικός. Ποικίλες είναι οι τυπολογίες για τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή. Το άρθρο αυτό αφορά τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή στα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας (ΣΔΕ), σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντών/τριών τους. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή στα ΣΔΕ, σύμφωνα με το δείγμα, δεν είναι αντίστοιχα με του διευθυντή του τυπικού σχολείου της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ειδικότερα, δεν είναι η εμπειρία και οι διοικητικές γνώσεις και ικανότητες που θεωρούνται ως πρωταρχικής σημασίας, αλλά ο ενστερνισμός των αρχών και της φιλοσοφίας των ΣΔΕ, οι κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητες και τα ηγετικά χαρακτηριστικά.

Λέξεις-Κλειδιά: Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας, δευτεροβάθμια εκπαίδευση, εκπαίδευση ενηλίκων, αποτελεσματικός διευθυντής.

* Ο Ανάγνου Α.Βαγγέλης είναι Φιλολόγος, Υπότροφος Ι.Κ.Υ, κάτοχος Μ.Δ.Ε. στις Επιστήμες της Αγωγής (ειδίκευση: Εκπαιδευτική Πολιτική και Κοινωνικός Αποκλεισμός, υποειδίκευση: Εκπαίδευση Στελεχών και Εκπαιδευτών Ενηλίκων) και υποψήφιος διδάκτορας του ΠΤΔΕ Πατρών.

** Ο Βεργίδης Κ. Δημήτρης είναι Καθηγητής Επιμόρφωσης και Εκπαιδευτικής Πολιτικής στο Πανεπιστήμιο Πατρών.

1. Εισαγωγή

Η ηγεσία και διοίκηση του σχολείου αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα εκπαιδευτικά ζητήματα εδώ και περίπου μία εικοσαετία (Bush, 1998 σελ.321). Ιδιαίτερα στο εξωτερικό, η έρευνα για τον αποτελεσματικό διευθυντή έχει οδηγήσει στη δημιουργία εθνικών επαγγελματικών περιγραμμάτων (national professional qualifications) προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των διευθυντών, ακόμη και σχετικών μεταπτυχιακών σπουδών. Στις Η.Π.Α. μάλιστα η επιτυχής παρακολούθηση ενός μεταπτυχιακού στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης είναι προϋπόθεση για την υποβολή αίτησης για θέση διευθυντή ή υποδιευθυντή (Bush, 1998 σελ.325).

Στην εργασία αυτή παρουσιάζονται τα ευρήματα έρευνας, η οποία διεξήχθη το 2004 στα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας (ΣΔΕ), σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες-ικανότητες που οι διευθυντές και διευθύντριες των ΣΔΕ θεωρούν ότι είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική επιτέλεση του έργου τους.

Η μελέτη των απόψεων των διευθυντών/τριών των ΣΔΕ για τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή ΣΔΕ παρουσιάζει, κατά τη γνώμη μας, ενδιαφέρον καθώς τα ΣΔΕ είναι ένας νέος θεσμός στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα, με καινοτομικά στοιχεία. Διατυπώσαμε την εικασία ότι απαιτείται ένας διαφορετικός τύπος διευθυντή σε αυτά τα σχολεία, σε σύγκριση με τους διευθυντές των ημερησίων σχολείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Στην πρώτη ενότητα της εργασίας αναπτύσσεται η προβληματική και το εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας. Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται στη μεθοδολογία της έρευνας και στην τρίτη ενότητα περιλαμβάνονται τα ευρήματα και η ανάλυση-συζήτηση. Στην τελευταία ενότητα παρατίθενται οι διαπιστώσεις και τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε.

2. Η προβληματική και το εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας

2.1. Τα σχολεία δεύτερης ευκαιρίας και ο ρόλος του διευθυντή τους

Τα ΣΔΕ θεσμοθετήθηκαν με το Ν. 2525/1997. Μετά από μια περίοδο πειραματικής λειτουργίας του θεσμού την περίοδο 2000-2003, ο σκοπός,

οι αρχές και τα χαρακτηριστικά του καθορίστηκαν με την Υ.Α. 2373/2003, στην οποία προβλέπεται ότι: «*Τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας έχουν σκοπό την προώθηση της απασχόλησης και της κοινωνικής ένταξης ενηλίκων που δεν έχουν ολοκληρώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση και δεν έχουν τα απαιτούμενα από την αγορά εργασίας προσόντα και δεξιότητες. Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού έχουν υιοθετηθεί τρεις βασικές αρχές ως στοιχεία ταυτότητας του θεσμού:*

- 1. Τα εκπαιδευτικά μέσα που αξιοποιούνται για την επίτευξη του βασικού σκοπού είναι ευέλικτα ώστε να υποστηρίζουν κάθε εκπαιδευόμενο στην προσπάθειά του.*
- 2. Οι ανάγκες των εκπαιδευομένων προσεγγίζονται εν όλω και όχι εν μέρει.*
- 3. Το σύνθετο και η ποικιλία των εκπαιδευτικών αναγκών όπως ορίστηκαν απαιτούν εκπαιδευτικό και επιστημονικό δυναμικό, εγνωσμένου κύρους και αξίας ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στην πολυπλοκότητα των καθηκόντων που θα του ανατεθεί».*

Διευκρινίζουμε ότι σύμφωνα με το Ν. 2525/ στα ΣΔΕ εφαρμόζονται ειδικά προγράμματα ταχύρρυθμης γυμνασιακής εκπαίδευσης, διάρκειας 18 μηνών, και το απολυτήριο που χορηγείται είναι ισότιμο με του γυμνασίου.

Οι αρχές και τα χαρακτηριστικά τους καθιστούν τα ΣΔΕ «*εναλλακτικά σχολεία τυπικής εκπαίδευσης (formal education) στα οποία επιχειρείται να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο περιεχόμενο και στην εκπαιδευτική διαδικασία*»(Βεργίδης, 2005 σελ. 65).

Πράγματι, η φιλοσοφία, οι αρχές και τα χαρακτηριστικά του θεσμού των ΣΔΕ διακρίνονται από καινοτομικά στοιχεία, σε σύγκριση με τη συμβατική δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Τα πιο βασικά αφορούν: α) την κοινωνική σύμπραξη φορέων για την υποστήριξη των ΣΔΕ (Βεκρής, 2003 σελ.19), β) τη λειτουργία συμβουλευτικών υπηρεσιών στη σχολική μονάδα (σύμβουλος σταδιοδρομίας και ψυχολόγος), (Υ.Α.2373/2003, άρθρο 5,1), γ) την περιγραφική-ποιοτική αξιολόγηση των εκπαιδευομένων (Υ.Α. 2373/2003, άρθρο 12,2), δ) την υιοθέτηση της αντίληψης των πολυγραμματισμών (Χοντολίδου,2003 σελ.75) στις προδιαγραφές σπουδών, αντί για το ισχύον σχολικό αναλυτικό πρόγραμμα, ε) τη μετατόπιση του κέντρου βάρους του προγράμματος σπουδών στη μέθοδο διδασκαλίας που ευνοεί την ενεργό συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων σε όλη τη διάρκεια της εκπαιδευτικής πράξης, την επιμόρφωση των διδασκόντων και γενικότερα του επιστημονικού προσωπικού των ΣΔΕ και την κατά το

δυνατόν πιστοποίηση αποκτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων (Χοντολίδου, 2003 σελ.77-78).

Ταυτόχρονα, η υποστήριξη των ΣΔΕ από το φορέα υλοποίησης ¹ ευνοεί την ανάδειξη αυτών των στοιχείων και την ευελιξία, καθώς προβλέπεται η διαρκής επιμόρφωση του επιστημονικού προσωπικού, η χρηματοδότηση καινοτόμων δράσεων, η επιστημονική καθοδήγηση για την υλοποίησή τους, καθώς και η παροχή σχετικής αυτονομίας δράσης στις σχολικές μονάδες. Εξάλλου, το κάθε ΣΔΕ διαμορφώνει το δικό του πρόγραμμα σπουδών, δεδομένου ότι, όπως προαναφέραμε, δεν υπάρχει αναλυτικό πρόγραμμα, αλλά προδιαγραφές προγράμματος σπουδών (βλ. Βεκρής και Χοντολίδου, 2003), υπάρχει διακριτική ευχέρεια στην επιλογή και ανάπτυξη συνεργασιών με φορείς της τοπικής κοινωνίας κ.ά.

Το θεσμικό πλαίσιο των ΣΔΕ, όπως προκύπτει από τα παραπάνω, τα διαφοροποιεί σε αρκετά σημεία από τα συμβατικά σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η βασική τους διαφορά έγκειται στο ότι τα ΣΔΕ (μαζί με το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο) είναι «φορείς τυπικής εκπαίδευσης ενηλίκων, δεδομένου ότι επεκτείνουν ή αντικαθιστούν την αρχική εκπαίδευση που παρέχεται σε σχολεία ή πανεπιστήμια και απευθύνονται σε άτομα τα οποία θεωρούνται ενήλικα από την κοινωνία» (Κόκκος, 2005 σελ.45).

Όσον αφορά το διευθυντή ΣΔΕ, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητές του ορίζονται ως εξής (Υ.Α.2373/2003, άρθρο 4):

- «α) Είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής του ΙΔΕΚΕ (Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων), για την εφαρμογή του προγράμματος σπουδών και του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου.
- β) Έχει την ευθύνη για τις σχέσεις και τις συνεργασίες με τους τοπικούς φορείς για την προώθηση των στόχων του σχολείου.
- γ) Είναι υπεύθυνος σε ζητήματα διοίκησης προσωπικού του ΣΔΕ.
- δ) Προεδρεύει στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων.
- ε) Φροντίζει για την καλή εκπροσώπηση του σχολείου σε δημόσιες συναντήσεις κλπ.».

Διαπιστώνουμε ότι το νομοθετικό πλαίσιο δεν περιορίζει το διευθυντή ΣΔΕ σε ένα γραφειοκρατικό ρόλο, αλλά του αναθέτει και ηγετικά καθήκοντα, καθιστώντας τον υπεύθυνο για την υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής και για την προώθηση των στόχων του σχολείου, καθώς και για την ανάπτυξη συνεργασιών με φορείς της τοπικής κοινωνίας.

Στα συμβατικά σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αντίθετα, ο διευθυντής φαίνεται πως έχει περισσότερο διοικητικό ρόλο. Σύμφωνα με το σχετικό νόμο: «Ο διευθυντής του σχολείου είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων, που εκδίδονται σύμφωνα με την υπουργική απόφαση για τις αρμοδιότητες του συλλόγου των διδασκόντων. Μετέχει επίσης στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου του και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους» (Νόμος-πλαίσιο 1566/1985). Όπως έχει επισημανθεί (Σιβροπούλου-Καπλάνη, 2002 σελ.28), «το Υπουργείο Παιδείας δεν υιοθέτησε την αυτοδυναμία της σχολικής μονάδας, που θα έδινε ώθηση στα σχολεία να εφαρμόσουν καινοτομίες και να αποκτήσουν τη δική τους φυσιογνωμία». Σημειώνουμε ότι και η Υ.Α. 105657/2002 για τον καθορισμό των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των διοικητικών στελεχών της εκπαίδευσης προσδιορίζει για τον διευθυντή μια «θέση με περιορισμένες αρμοδιότητες και ελάχιστα περιθώρια λήψης αποφάσεων. Σε σχέση με την κεντρική διοίκηση είναι αποδέκτης εγκυκλίων και διαταγών, οι οποίες ρυθμίζουν όλα τα θέματα του σχολείου, λειτουργικά και διδακτικά» (Σαϊτης, 2005 σελ.139-140).

Όπως διαπιστώνεται, τα ΣΔΕ θεσμοθετούνται ως σχετικά αυτόνομες σχολικές μονάδες, με σημαντικά περιθώρια πρωτοβουλιών προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εκπαιδευομένων. Αντίθετα, τα συμβατικά σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης απλώς εφαρμόζουν τις εκάστοτε αποφάσεις του ΥΠΕΠΘ. Το πρόβλημα που τίθεται είναι κατά πόσο οι διευθυντές/τριες των ΣΔΕ αξιοποιούν αυτά τα περιθώρια πρωτοβουλιών για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των σχολείων τους.

Το ερευνητικό ερώτημα που θέσαμε είναι : Ποια θεωρούνται ως βασικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή ΣΔΕ, σε σύγκριση με τα χαρακτηριστικά των διευθυντών στη συμβατική δευτεροβάθμια εκπαίδευση;

2.2. Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή

Ο κομβικός ρόλος του διευθυντή- ηγέτη στην αναβάθμιση των σχολείων έχει επισημανθεί με έμφαση στη διεθνή βιβλιογραφία για τη σχολική αποτελεσματικότητα και τη σχολική βελτίωση² (Fullan, 2001, Hargreaves et al., 1998), τη σχολική κουλτούρα ως παράγοντα βελτίωσης του σχολεί-

ου (Υφαντή, 2000), την εκπαιδευτική αλλαγή (OECD, 2001), καθώς και για επιμέρους πτυχές της σχολικής πράξης, όπως η κινητοποίηση των εκπαιδευτικών και η ποιότητα της διδασκαλίας (Fullan, 2001, Sergiovanι, 2001). Ωστόσο, παρά το μεγάλο όγκο εμπειρικών και θεωρητικών εργασιών στη διοίκηση της εκπαίδευσης αναφορικά με τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του ηγέτη, δεν έχει επικρατήσει ακόμη ένας συνολικά αποδεκτός ορισμός. Ο Cuban (1998 σελ.190) χαρακτηριστικά αναφέρει: «υπάρχουν περισσότεροι από 350 ορισμοί της ηγεσίας, αλλά καμία ξεκάθαρη και κατηγορηματική κατανόηση του τι διακρίνει τους ηγέτες από τους μη ηγέτες.».

Την προσπάθεια διευκρίνησης του όρου «ηγεσία» (leadership) δυσχεραίνει περαιτέρω η χρησιμοποίηση δύο ακόμη παρόμοιων όρων: του όρου «διοίκηση» (management) και του όρου «διεύθυνση» (administration)³. Στην παρούσα εργασία υιοθετούμε τους ορισμούς που παρατίθενται στην έκθεση School Leadership: Concepts and Evidence (2003)⁴. Σύμφωνα με την παραπάνω έκθεση, «*ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής, η οποία οδηγεί στην επίτευξη επιθυμητών σκοπών. Οι επιτυχημένοι ηγέτες αναπτύσσουν ένα όραμα για τα σχολεία τους, το οποίο βασίζεται στις προσωπικές και επαγγελματικές τους αξίες. Εκφράζουν αυτό το όραμα σε κάθε ευκαιρία και επηρεάζουν το προσωπικό τους και τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέρη (stakeholders) να μοιραστούν μαζί τους αυτό το όραμα. Η φιλοσοφία, οι υποδομές και οι δραστηριότητες του σχολείου προσαρμόζονται στην επίτευξη αυτού του κοινού οράματος*» (Bush and Glover, 2003 σελ.8).

Στον ορισμό αυτό προσδιορίζονται τα βασικά στοιχεία που συνιστούν την ηγεσία : η επιρροή, το βασισμένο σε αξίες όραμα, η έκφραση του οράματος και η διαδικασία αποδοχής του από τη σχολική κοινότητα.

Η διοίκηση στην ίδια έκθεση ορίζεται (σ.8) ως «*η εφαρμογή των σχολικών πολιτικών και η ικανοποιητική και αποτελεσματική συντήρηση των τρεχουσών δραστηριοτήτων του σχολείου*». Σε αυτόν τον ορισμό διακρίνουμε την τεχνοκρατική δραστηριοποίηση του manager με σκοπό την αποτελεσματικότητα.

Ο Dimmock (1999 σελ. 442, στο Bush and Glover, 2003 σελ.9) θεωρεί ότι: «*...οι ηγέτες των σχολείων βιώνουν δυσκολίες στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την ισορροπία ανάμεσα σε καθήκοντα υψηλότερης τάξης (order), τα οποία έχουν σχεδιαστεί για να βελτιώσουν την απόδοση του προσωπικού, των μαθητών και του σχολείου (ηγεσία), στη συνηθισμένη διατήρηση των τρεχουσών λειτουργιών (διοίκηση) και στα καθήκοντα κατώτερης τάξης (διεύθυνση)*» .

Όπως διαπιστώνουμε, προτείνεται μια ιεραρχική σχέση των τριών εννοιών, με την ηγεσία στην πιο υψηλή και «στρατηγική» θέση, τη διοίκηση στην ενδιάμεση και «τεχνική-λειτουργική» και τη διεύθυνση στην κατώτερη και «διαχειριστική-υλοποιητική». Αυτό όμως είναι μόνο εν μέρει ακριβές, καθώς αναγνωρίζεται ότι για να είναι ένα σχολείο επιτυχημένο χρειάζεται ο οραματιστής ηγέτης, αλλά και ο αποτελεσματικός manager. Οι τρεις όροι (ηγεσία- διοίκηση-διεύθυνση) λειτουργούν συμπληρωματικά ο ένας για τον άλλο (Πασσιαρδής, 2004 σελ.212).

Θα συμφωνήσουμε, τελικά, με τον Bush (1998 σελ.328) ότι *«(η ηγεσία) συνήθως συνδέεται με αξίες και σκοπούς, ενώ η διοίκηση σχετίζεται με την εφαρμογή ή τις τεχνικές πλευρές»*.

Στη βιβλιογραφία βρίσκουμε διάφορες και διαφορετικές τυπολογίες του αποτελεσματικού διευθυντή σχολείου. Σε μια εθνική έκθεση που εκπονήθηκε από το Τμήμα Εκπαίδευσης και Επιστήμης της Βρετανίας (Bolan et al, 1993⁵) αποτυπώνονται τα πορίσματα εμπειρικής έρευνας για τα κύρια χαρακτηριστικά των καλά διοικούμενων σχολείων, έξι από τα οποία σχετίζονται με τον διευθυντή, ο οποίος:

- 1) έχει ξεκάθαρο όραμα για το σχολείο- βασισμένο σε αξίες και πεποιθήσεις- και διαμορφώνει την κουλτούρα του σχολείου,
- 2) έχει συμβουλευτικό, «ακουστικό» στυλ, είναι αποφασιστικός, αλλά όχι αυταρχικός και είναι ανοικτός σε ιδέες,
- 3) κινητοποιεί το προσωπικό και δείχνει ενθουσιασμό και αισιοδοξία,
- 4) επιδεικνύει επαγγελματική συμπεριφορά, προσφέρει ασφάλεια στο προσωπικό, το οποίο υποστηρίζει και από το οποίο υποστηρίζεται,
- 5) είναι οργανωτικός και υποστηρίζει την καινοτομία και την επαγγελματική εξέλιξη του προσωπικού,
- 6) επικοινωνεί προσωπικά με τους μαθητές.

Σύμφωνα με τα «Standards for School Principals in Louisiana» του Louisiana Department of Education and the State Board of Elementary and Secondary Education (1998⁶), ο επιτυχημένος διευθυντής-ηγέτης προσδιορίζεται από τις ακόλουθες 7 παραμέτρους: όραμα, διδασκαλία και μάθηση, διοίκηση της σχολικής μονάδας, βελτίωση της σχολικής μονάδας, επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού, σχέσεις της σχολικής κοινότητας, επαγγελματική ηθική. Παρεμφερή είναι και τα 6 κριτήρια του Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC): όραμα, σχολική κουλτούρα που θα προάγει τη μάθηση των εκπαιδευομένων και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, διοίκηση σχολικής μονά-

δας, σχέσεις στη σχολική κοινότητα, επαγγελματική ηθική, κατανόηση, ανταπόκριση και επηρεασμός του ευρύτερου πλαισίου.

Οι Σαϊτς κ.ά. (1997 σελ.92) τονίζουν ότι η απόδοση του διευθυντή-ηγέτη ενός σχολείου φαίνεται να είναι συνάρτηση τριών ομάδων δεξιοτήτων: α) της ικανότητας του συνεταιρίζεσθαι, β) της επαγγελματικής ικανότητας και γ) της αντιληπτικής ικανότητας, σύμφωνα με την οποία ο προϊστάμενος-ηγέτης δεν πρέπει να είναι εκτελεστικό όργανο, αλλά επιτελικός παράγοντας.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, παρά την ύπαρξη διαφορετικών τυπολογιών, υπάρχουν κάποια συνομολογούμενα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τον αποτελεσματικό διευθυντή-ηγέτη. Ο διευθυντής θεωρείται ότι είναι και ηγέτης, όταν διακρίνεται από: όραμα, ανάπτυξη συνεργασίας με την περιβάλλουσα κοινότητα, καλές σχέσεις με καθηγητές και μαθητές, επικοινωνιακότητα, επαγγελματικό ήθος, προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, αποτελεσματική διοίκηση, παρακολούθηση των αλλαγών που προσδιορίζει το ευρύτερο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και πολιτιστικό πλαίσιο.

2.3. Οι διευθυντές των ελληνικών σχολείων

Στο νομοθετικό πλαίσιο των ΣΔΕ δεν προβλέπονται κριτήρια για τη διεκδίκηση διευθυντικής θέσης σε αυτά τα σχολεία από τους υποψήφιους. Με δεδομένη την ισοτιμία των ΣΔΕ με το γυμνάσιο, λαμβανομένου υπόψη και του γεγονότος ότι οι διευθυντές/τριες των ΣΔΕ είναι μόνιμοι εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι αποσπώνται σε αυτά, ανατρέξαμε στο αντίστοιχο νομοθετικό πλαίσιο, προκειμένου να προσδιορίσουμε το προφίλ διευθυντή που προκρίνεται στα συμβατικά σχολεία.

Το Π.Δ. 25/2002 όριζε ότι υποψήφιοι για τις θέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης μπορεί να είναι εκπαιδευτικοί βαθμού Α, συγκεκριμένων ειδικοτήτων, με οκταετή εκπαιδευτική υπηρεσία σε θέση μόνιμου εκπαιδευτικού προσωπικού (άρα δεκαετή προϋπηρεσία, καθώς η ιδιότητα του μόνιμου εκπαιδευτικού αποκτάται μετά την παρέλευση δύο ετών από την ημερομηνία διορισμού) και με πενταετή τουλάχιστον άσκηση διδακτικών καθηκόντων σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στα κριτήρια επιλογής συγκαταλέγονται α) η επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και εμπειρία, β) η υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία και γ) η ικανότητα άσκησης διοικητικών

καθηκόντων και διοικητικού έργου. Τέλος, συνεκτιμάται το συγγραφικό και ερευνητικό έργο.

Αναφορικά με τα κριτήρια επιλογής, όπως αυτά ορίζονται στο Π.Δ. 25/2002, ο Σαΐτης (2005, σελ.122-123) επισημαίνει, μεταξύ άλλων, ότι α) η βασική προϋπόθεση επιλογής διευθυντών παραμένει η αρχαιότητα «έστω κι αν είναι παραδεκτό ότι αποτελεσματικότερος διευθυντής-ηγέτης δεν είναι ούτε ο αρχαιότερος ούτε ο καλύτερος δάσκαλος, αλλά εκείνος που διαθέτει ορισμένες ικανότητες, όπως π.χ. ικανότητα του συνεργάζεσθαι, επαγγελματική και αντιληπτική ικανότητα», και β) ότι το 3ο κριτήριο δεν ευνοεί όσους δεν τους δόθηκε η ευκαιρία να έχουν ασκήσει ήδη διοικητικά καθήκοντα.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η αρχαιότητα και η εμπειρία ήταν για το νομοθέτη τα βασικά προαπαιτούμενα για τον επιτυχημένο διευθυντή.

Ο Νόμος 3467/2006, ο οποίος αντικατέστησε το Π.Δ. 25/2002, προβλέπει ότι υποψήφιοι για διευθυντές σχολικής μονάδας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης μπορούν να είναι εκπαιδευτικοί βαθμού Α, συγκεκριμένων ειδικοτήτων, με δωδεκαετή εκπαιδευτική υπηρεσία από την οποία τα οκτώ τουλάχιστον σε θέση μόνιμου εκπαιδευτικού προσωπικού και με τουλάχιστον στον πενταετή διδακτική εμπειρία. Τα κριτήρια επιλογής μοριοδοτούνται ως εξής: α) υπηρεσιακή κατάσταση-διδακτική εμπειρία: 22 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, β) επιστημονική –παιδαγωγική συγκρότηση: 14 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, γ) προσωπικότητα-γενική συγκρότηση (όπως προκύπτει από το βιογραφικό του υποψηφίου και την προσωπική συνέντευξη): 20 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, δ) αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, όπως αυτό συνάγεται από τις αξιολογικές εκθέσεις του υποψηφίου: 44 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Παρατηρούμε ότι με το Ν.3467/2006 η εμπειρία αποκτά αυξημένη βαρύτητα για την επιλογή σε διευθυντική θέση.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το νομοθετικό πλαίσιο της συμβατικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης προκρίνει ως κύριο προσόν του διευθυντή την εκπαιδευτική εμπειρία, και ειδικότερα τα χρόνια υπηρεσίας.

Για τα χαρακτηριστικά του διευθυντή σχολείων βρίσκουμε ενδιαφέροντα δεδομένα στη σχετική ελληνική έρευνα και βιβλιογραφία.

Σε έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε το 1992 σε δείγμα 448 διευθυντών γυμνασίων και λυκείων της χώρας (Παπαναούμ, 2001), στο ερωτηματολόγιο περιλαμβανόταν η ερώτηση: «τι σημαίνει για εσάς “καλός διευθυντής”».

Σύμφωνα με τις απόψεις του δείγματος, ο «καλός διευθυντής» όσον αφορά τις ιδιότητες κυρίως πρέπει να έχει διοικητικές γνώσεις, ακολούθως

ηγετικά προσόντα και παιδαγωγικές γνώσεις, ενώ στο τέλος της κλίμακας τοποθετείται το όραμα για την εκπαίδευση (το οποίο, όπως προαναφέραμε, είναι ηγετικό χαρακτηριστικό) και η δημοκρατικότητα. Στον άξονα «συμπεριφορά» προτάσσονται οι καλές σχέσεις, ακολουθεί η σωστή διοίκηση και η δημιουργία καλού κλίματος, ενώ η εκπλήρωση των στόχων του σχολείου (δηλαδή η αποτελεσματικότητα) είναι τελευταία στην κατάταξη.

Παρεμφερείς απόψεις με αυτές προβάλλονται και σε θεωρητικά κείμενα της σχετικής ελληνικής βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα, ο Σαΐτης (2005 σελ. 138) υποστηρίζει ότι ο διευθυντής «...για να ανταποκριθεί με επιτυχία στο δύσκολο και σύνθετο έργο του, πρέπει να κατέχει ορισμένες διοικητικές γνώσεις και ικανότητες».

Ο Μπαϊρακτάρης (2003 σελ.86) θεωρεί ότι «...ένας διευθυντής ελληνικού σχολείου είναι δύσκολο να είναι ηγέτης. Οι διευθυντές πρέπει πρωτίστως να είναι επαρκείς σε τεχνικά θέματα της διοίκησης, όπως είναι οι διαδικασίες της εκπαίδευσης, τα οικονομικά και λογιστικά της εκπαίδευσης κλπ., και δευτερευόντως να διαθέτουν γνώση σχετικά με την ανθρωπινή επικοινωνία και συνεργασία σε προσωπική ή συλλογική βάση».

Οι Χυτήρης και Άννινος (2004 σελ.89) υποστηρίζουν ότι ο ρόλος του διευθυντή δημόσιου σχολείου περιορίζεται «...σε αυτόν του υπεύθυνου να διευθύνει με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο τους συνεργάτες υφιστάμενούς του...κάτω από δεδομένες κάθε φορά συνθήκες και με σχεδόν δεδομένο τρόπο που του ορίζουν τα υπερκείμενα διοικητικά κλιμάκια». Θεωρούν ότι υπάρχει πρόβλημα στην άσκηση και την αποτελεσματικότητα του διευθυντικού έργου, το οποίο για να αντιμετωπιστεί, χρειάζεται «ο διευθυντής του σχολείου να έχει πρωτίστως διοικητικές γνώσεις και ικανότητες».

Φαίνεται, λοιπόν, ότι τόσο στην ελληνική νομοθεσία, όσο και στην ελληνική βιβλιογραφία-θεωρητική και εμπειρική- προκρίνονται ως τα πιο βασικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή στο ελληνικό σχολείο η εμπειρία του και οι διοικητικές του γνώσεις και ικανότητες.

3. Μεθοδολογία

3.1. Επιλογή του δείγματος της έρευνας

Τη χρονιά που πραγματοποιήσαμε την έρευνα (2004-2005) στην Ελλάδα λειτουργούσαν 32 ΣΔΕ. Καθώς, όμως, τα 14 από αυτά λειτουργούσαν για πρώτη φορά, κρίναμε ότι δεν θα βοηθούσε την έρευνά μας η με-

λέτη των απόψεων των διευθυντών/τριών αυτών των σχολείων, γιατί οι διευθυντές αυτοί δεν είχαν προλάβει να επιλύσουν τα αναπόφευκτα οργανωτικά προβλήματα και να εγκλιματιστούν στο περιβάλλον και στη λειτουργία των ΣΔΕ, πόσο μάλλον να διαμορφώσουν άποψη για το νέο τους ρόλο. Βέβαια, στα 18 σχολεία από τους διευθυντές/τριες των οποίων πήραμε τελικά συνεντεύξεις, υπήρχαν καινούριοι διευθυντές/τριες, αλλά αυτοί είτε ήταν προηγουμένως εκπαιδευτικοί στα συγκεκριμένα ΣΔΕ, οπότε είχαν μια σχετική γνώση της κατάστασης, είτε εργάζονταν για πρώτη φορά στο χώρο των ΣΔΕ, αλλά σε σχολεία που είχαν διανύσει ήδη μια πορεία στο χρόνο και συνεπώς υπήρχε ένα υποστηρικτικό πλαίσιο (επιστημονικός υπεύθυνος, εκπαιδευτικοί, σύμβουλοι) με εμπειρία τέτοια, που βοηθούσε στο να εγκλιματιστούν πολύ πιο γρήγορα και αποτελεσματικά, άρα και να μπορούν να σχηματίσουν πολύ πιο γρήγορα άποψη επί των θεμάτων που απασχόλησαν την έρευνά μας.

3.2. Τα χαρακτηριστικά του δείγματος

Η εργασία στηρίζεται σε ερευνητικό υλικό, το οποίο συγκεντρώθηκε στο πλαίσιο ευρύτερης έρευνας, που πραγματοποιήθηκε το 2004 σε επιλεγμένο δείγμα 18 διευθυντών/τριών ΣΔΕ. Οι έδρες των σχολείων τους ήταν σε όλες τις διοικητικές περιφέρειες της χώρας στις οποίες λειτουργούσαν τη χρονιά εκείνη ΣΔΕ. Τα χαρακτηριστικά του δείγματος απεικονίζονται στον πίνακα 1.

Η πλειονότητα των διευθυντών/τριών της έρευνάς μας ήταν άντρες (55,6 %, έναντι 44,4 % των γυναικών). Από τους 18 διευθυντές/τριες που συμμετείχαν στην έρευνα, το 50 % ανήκε στην ηλικιακή ομάδα 51-60 ετών, το 38,39 % στην ομάδα 41-50 και το 11,11 % ήταν οι πιο νέοι, οι οποίοι ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 31-40 ετών. Οι γυναίκες είναι περισσότερες στην ηλικιακή ομάδα 51-60 ετών, ενώ απουσιάζουν από την ηλικιακή ομάδα 31-40 ετών.

Οι περισσότεροι διευθυντές/τριες του δείγματος διέθεταν μεγάλη υπηρεσιακή εμπειρία, καθώς 1 στους 4 διευθυντές/τριες είχε προϋπηρεσία στην εκπαίδευση μέχρι 15 χρόνια και 3 στους 4 πάνω από 15 χρόνια. Ο συνολικός μέσος όρος προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση είναι 20,61 έτη προϋπηρεσίας, με σημαντική τυπική απόκλιση. Η μεγαλύτερη προϋπηρεσία φτάνει τα 33 χρόνια και η μικρότερη περιορίζεται σε μόλις 3 χρόνια.

Τα 2/3 των διευθυντών/τριών δεν είχαν χρηματίσει προηγουμένως σε διευθυντική θέση. Συγκεκριμένα, κανένας διευθυντής της ηλικιακής

Πίνακας 1
Τα χαρακτηριστικά των διευθυντών/ τριων

Ηλικιακή Ομάδα	Αριθμός Διευθυντών/τριων	%	Επίπεδο Αποτέλεσμα		Επίπεδο Διευθυντικής Εμπειρίας		Επίπεδο Προϋπηρεσίας	
			Απόλυτο	Ποσοστό	Απόλυτο	Ποσοστό	Απόλυτο	Ποσοστό
31-40	Αί ΑΝΑΟ	2	11,11	6,00	4,24	0,00	0,00	
	ΑΟΙ ΑΕΑΟ	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	ΟΟΙ Ι ΕΙ	2	11,11	6,00	4,24	0,00	0,00	
41-50	Αί ΑΝΑΟ	4	22,22	14,25	2,06	0,50	1,00	
	ΑΟΙ ΑΕΑΟ	3	16,67	20,67	6,11	0,67	1,15	
	ΟΟΙ Ι ΕΙ	7	38,89	17,00	5,13	0,57	0,98	
51-60	Αί ΑΝΑΟ	4	22,22	28,00	4,32	8,00	10,86	
	ΑΟΙ ΑΕΑΟ	5	27,78	25,60	5,94	1,20	2,68	
	ΟΟΙ Ι ΕΙ	9	50,00	26,67	5,12	4,22	7,79	
ΟΟΙ Ι ΕΙ	Αί ΑΝΑΟ	10	55,56	18,10	9,61	3,40	7,44	
	ΑΟΙ ΑΕΑΟ	8	44,44	23,75	6,11	1,00	2,14	
Σύνολο	18	100,00	20,61	8,52	2,33	5,72		

ομάδας 31-40 ετών δεν είχε προηγούμενη διευθυντική εμπειρία, ενώ στην ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών υπάρχει πολύ μικρή σχετική εμπειρία (μέσος όρος 0,57 χρόνια). Ο μέσος όρος προϋπηρεσίας σε διευθυντική θέση αυξάνεται στην ηλικιακή ομάδα 51-60 ετών, κυρίως λόγω ενός διευθυντή, ο οποίος είχε σημαντική εμπειρία 24 χρόνων σε διεύθυνση σχολείων, γεγονός το οποίο αποτυπώνεται στη μεγάλη τυπική απόκλιση. Συνεπώς, γενικά η προϋπηρεσία σε διευθυντική θέση ήταν εξαιρετικά περιορισμένη.

Διευκρινίζουμε ότι σχεδόν 3 στους 4 διευθυντές/τριες είχαν προϋπηρεσία σε θέσεις ευθύνης, όπως π.χ. προϊστάμενοι γραφείων εκπαίδευσης, υπεύθυνοι εκπαιδευτικών θεμάτων σε διευθύνσεις δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, δήμαρχοι κλπ., άρα και διοικητική εμπειρία.

3.3. Η μέθοδος

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με εστιασμένες, μη δομημένες συνεντεύξεις, δεδομένου ότι το ζητούμενο ήταν η σε βάθος κατανόηση πτυχών μιας εμπειρίας που ήταν ήδη γνωστή στους συμμετέχοντες στην έρευνα (Cohen και Manion, 1997 σελ.399).

Η συνέντευξη επιλέχθηκε ως ερευνητικό εργαλείο για τους παρακάτω λόγους:

- α) ο αριθμός των ΣΔΕ που λειτουργούν στην Ελλάδα είναι σχετικά μικρός, οπότε ήταν δυνατή η πραγματοποίηση συνεντεύξεων με 18 διευθυντές/τριες. Η ποιοτική έρευνα εμβαθύνει σε μικρό σχετικά αριθμό περιπτώσεων, σε αντίθεση με την ποσοτική που επεξεργάζεται στατιστικά μεγάλο αριθμό περιπτώσεων (Κυριαζή 2002).
- β) η συνέντευξη ως ζωντανή επικοινωνία μας παρείχε τη δυνατότητα μεγαλύτερης ευελιξίας, καθώς και μεγαλύτερη ελευθερία χειρισμών (Παρασκευόπουλος, 1993).
- γ) κατά τη διάρκεια της συνέντευξης υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες εξασφάλισης πολύ πιο εμπιστευτικών πληροφοριών, με προϋπόθεση βέβαια τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και άνεσης μεταξύ των συμμετεχόντων προσώπων (Παρασκευόπουλος, 1993). Η εστιασμένη συνέντευξη επιτρέπει- αυτό είναι και ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματά της- την εμβάθυνση, κάτι το οποίο δεν μπορεί να προσφέρει μια ποσοτική μέθοδος.

Οι 18 συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε χρονικό διάστημα περίπου 50 ημερών, δεδομένου του περιορισμένου χρόνου των διευθυντών/τριων. Οι συνεντεύξεις μαγνητοφωνήθηκαν και στη συνέχεια έγινε η απομαγνητοφώνησή τους.

3.4. Η ανάλυση περιεχομένου

Η σχετική με το θέμα μας ερώτηση στην οποία κλήθηκαν να απαντήσουν οι διευθυντές/τριες ήταν: «Ποια χαρακτηριστικά και ποιες δεξιότητες -ικανότητες οφείλει να έχει ένας/ μία διευθυντής/ τρια ΣΔΕ για να επιτελέσει με επιτυχία το έργο του/ της;». Οι απαντήσεις, συνεπώς, οριοθετούν τα χαρακτηριστικά του διευθυντή ΣΔΕ, σύμφωνα με τις απόψεις του δείγματος, όπως αυτές προκύπτουν από την εμπειρία τους, χαρακτηριστικά από τα οποία αντλούν προκειμένου να ανταπεξέρχονται με επιτυχία στις απαιτήσεις του ρόλου τους και ως εκ τούτου να επιτελούν αποτελεσματικότερα το έργο τους.

Μετά την απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων προχωρήσαμε σε ποσοτική και ποιοτική ανάλυση περιεχομένου. Οι δύο μορφές της μεθόδου, η ποσοτική και η ποιοτική, δεν είναι αντιθετικές ούτε διαζευκτικές μεταξύ τους, διότι η καθεμιά λειτουργεί συμπληρωματικά με την άλλη.

Επιλέξαμε την ποιοτική ανάλυση περιεχομένου, δεδομένου ότι οι ποιοτικές μέθοδοι λειτουργούν ως «μεγεθυντικοί φακοί» για τα ερευνώμενα στοιχεία, διότι με αυτές επιδιώκεται η όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη περιγραφή τους (Ragin, 1994 σελ.48-49).

Σύμφωνα με τα όσα προαναφέρθηκαν για τη συμπληρωματικότητα των δύο μορφών ανάλυσης περιεχομένου, προχωρήσαμε σε ποσοτικοποίηση των δεδομένων, παραθέτοντας τον αριθμό των διευθυντών που οι απόψεις τους εμπίπτουν στις διάφορες κατηγορίες και υποκατηγορίες. Ως ενότητα ανάλυσης (Βάμβουκας, 1991 σελ. 270) επιλέχθηκε το θέμα.

Προκειμένου να καταλήξουμε στο σύστημα κατηγοριών της έρευνας εφαρμόσαμε μια επαγωγική προσέγγιση, όπου τα θέματα διαμορφώθηκαν κατά τη διάρκεια της εξέτασης του υλικού, σύμφωνα με την ακόλουθη διαδικασία, όπως την περιγράφει ο Βάμβουκας: «Με αφετηρία το προσωρινό σύστημα κατηγοριών γίνεται ανάλυση μερικών τεκμηρίων και, ανάλογα με τα αποτελέσματα που προκύπτουν, το πλαίσιο ανάλυσης τροποποιείται και ο προσδιορισμός των κατηγοριών αναθεωρείται, εμπλουτίζεται και βελτιώνεται» (1991 σελ. 276).

Βέβαια, όπως αναφέρεται: «...η κατηγοριοποίηση λεκτικών συμβόλων, σχετικά με τα νοήματα στα οποία παραπέμπουν, παραμένει μια διαδικασία εν πολλοίς υποκειμενική. Με άλλα λόγια, τα συμπεράσματα της ανάλυσης στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην υποκειμενική κρίση και στην απλή λογική του ερευνητή» (Κυριαζή, 2002 σελ.295).

Παίρνοντας υπόψη μας τα παραπάνω, προσπαθήσαμε να είμαστε όσο το δυνατόν πιο αυστηροί στη δημιουργία του συστήματος κατηγοριών, όσον αφορά τη θεμελίωσή του στους τέσσερις βασικούς κανόνες: αντικειμενικότητα, εξαντλητικότητα, καταλληλότητα, αμοιβαίος αποκλεισμός (Βάμβουκας, 1991 σελ.274).

Από την επεξεργασία των δεδομένων που συγκεντρώσαμε, καταλήξαμε στις παρακάτω κατηγορίες χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων-ικανοτήτων που οφείλουν να έχουν οι διευθυντές ΣΔΕ σύμφωνα με το δείγμα (πίνακας 2):

- 1) γνωστικό υπόβαθρο,
- 2) κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες- ικανότητες ⁷,
- 3) διοικητικές δεξιότητες- ικανότητες,
- 4) ηγετικά χαρακτηριστικά,
- 5) χαρακτηριστικά της προσωπικότητας,
- 6) ανταπόκριση στη φιλοσοφία των ΣΔΕ.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν ήταν τα εξής: στην 1η κατηγορία εντάχθηκαν οι απαντήσεις που παραπέμπουν σε επιστημονική γνώση ή παιδαγωγική κατάρτιση. Όπως αναφέρει μια διευθύντρια: «*Θα πρέπει [ο διευθυντής] να έχει θεωρητικό υπόβαθρο, ή, αν δεν το έχει, τουλάχιστον να το μάθει. Δηλαδή, να μην έχει μόνο το διευθυντικό κομμάτι, γιατί θεωρώ ότι σε αυτά τα σχολεία, άμα έχεις μοναχά το διοικητικό, ότι δε θα πετύχει το σχολείο*» (Δ8).

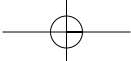
Στη 2η κατηγορία εντάχθηκαν οι απαντήσεις που παραπέμπουν σε επικοινωνία, σε επικοινωνιακές δεξιότητες και σε κοινωνικές σχέσεις. Χαρακτηριστικά ένας διευθυντής τονίζει: «*Ο διευθυντής είναι αυτός που ξέρει καλύτερα από τον κάθε εκπαιδευτικό τους φορείς που υπάρχουν σε μια πόλη και μπορεί να αποτανθεί, έτσι ώστε να ζητήσει βοήθεια*» (Δ7).

Για τη διαφοροποίηση των κατηγοριών 3 και 4 βασιστήκαμε στην εξής παρατήρηση του Σαϊτή (1992 σελ.29): «*Ο επικεφαλής μιας υπηρεσίας που επιτυγχάνει ένα αποτέλεσμα χάρη στα μέσα που του παρέχει η θέση που κατέχει, είναι ένας καλός και αξιόλογος, ίσως, προϊστάμενος, αλλά μόνο προϊστάμενος. Εκείνος, όμως, που πέρα της εξουσίας της θέσης έχει και ορισμένες άλλες ικανότητες, χάρη στις οποίες ασκεί και επιρροή στην ομάδα του και επιτυγχάνει έτσι μεγαλύτερο και καλύτερο αποτέλεσμα, είναι όχι μόνο αξιόλογος προϊστάμενος, αλλά και καλός ηγέτης*». Πράγματι, ο «καλός» προϊστάμενος δεν είναι κατ' ανάγκη ηγέτης, όταν περιορίζεται σε οργανωτικές και διαχειριστικές λειτουργίες, που ανάγονται στο ρόλο και τη θέση του στην ιεραρχία της υπηρεσίας του. Ο ηγέτης δεν ασκεί μόνο τις αρμοδιότητές του? έχει ευρύτερη επιρροή στους συνεργάτες του, τους εμπνέει και τους κινητοποιεί.

Με βάση τα παραπάνω λοιπόν, στην 3η κατηγορία εντάχθηκαν οι απαντήσεις που παραπέμπουν σε οργάνωση, διοίκηση, προγραμματισμό, αποτέλεσμα, απλή «διαχείριση» καταστάσεων. Σύμφωνα με μια αναφορά, για παράδειγμα, ο διευθυντής πρέπει: «*Να είναι οργανωτικός. Είναι μια ιδιότητα, την οποία είτε έχεις είτε την καλλιεργείς, αλλά σου είναι απαραίτητη για να μπορέσεις να λειτουργήσεις σε ένα ΣΔΕ. Για να μπορέσεις να οργανώσεις πρόγραμμα, λειτουργία σχολείου, συνεργασίες κ.λπ.*» (Δ5).

Στην 4η κατηγορία κατατάχθηκαν όσες απαντήσεις παραπέμπουν σε όραμα, κινητοποίηση, επιρροή, έμπνευση, πρότυπη συμπεριφορά, δύναμη κλπ, χαρακτηριστικά δηλαδή που παραπέμπουν σε ηγέτη, που πρέπει: «*Να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς*» (Δ2).

Στην 5η κατηγορία εντάχθηκαν οι απαντήσεις που παραπέμπουν σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, που όμως δεν εντάσσονταν σε κά-



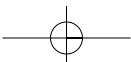
Ανάγνου Βαγγέλης, Βεργίδης Δημήτρης

Πίνακας 2

Χαρακτηριστικά και δεξιότητες-ικανότητες απαραίτητες
για τους/τις διευθυντές/ τριες ΣΔΕ σύμφωνα με τις απόψεις τους

ΕΛΟΧΑΪ ΝΕΛΟ	ΑΝΕΙ ΤΙ Ο ΑΔΑΝΤΣ- ΟΑΥΙ	ΕΛΟΧΑΪ ΝΕΛΟ	ΑΝΕΙ ΤΙ Ο ΑΔΑΝΤΣ- ΟΑΥΙ
1.ΑΪ ΟΟΕΪ ΟΔΪ ΑΑΕΝΪ	14	4.ΧΑΟΕΑ ΧΑΝΑΕ ΟΧΝΙΘΕΑ	25
1.1.ΑΑΪ ΕΧΘΑΘΑΘ	6	4.1.ΕΑΕΪ ΑΧΑΧΟΧ ΑΕΘΑΘΑΟΟΕΥΙ	2
1.2.ΑΪ ΟΟΑΘ ΟΟΪ ΑΕΘΑΘΑΟΟΧ ΑΪ ΧΕΘΕΥΙ	1	4.2.Ϊ ΝΑΪ Α	3
1.3.ΑΪ ΟΟΑΘ ΟΟΧ ΑΟΪ ΑΪ ΕΧ Ϊ Ϊ ΑΑΑΟ	2	4.3.ΑΪ ΘΟΧ ΟΟΧ ΑΕΘΑΘΑΟΟΕΥΙ	4
1.4.ΑΪ ΘΑΘΑ ΟΟΪ ΑΕΘΑΘΑΟΟΧ ΑΪ ΧΕΘΕΥΙ	1	4.4.ΘΑΝΪ ΧΧ ΑΘΕΧ ΧΟΧ ΟΑΟ ΑΕΑΘΟ	1
1.5.ΘΑΘΑΑΥΑΕΧ ΕΛΟΑΝΟΕΧ	1	4.5.ΘΑΝΑΑΘΑ ΑΟΕΧ ΘΑΝΪ ΟΘΑ	2
1.6.ΑΪ ΟΟΧ Ϊ Ϊ Ϊ ΕΑΟΘΟ	3	4.6.ΑΘΪ ΟΑΟΘΟΕΪ ΟΧΘΑ ΕΑΘΟΑΪ Χ	3
2.ΕΪ ΕΥΪ ΕΑΟΕΑΕ ΑΘΕΪ ΕΥΪ ΕΑΕΑΟΑΑΪ Ε ΟΧΟΑΟ - ΕΑΪ Τ ΟΧΟΑΟ	27	4.7.ΑΪ ΕΑΝΝΟΪ ΟΧ ΑΕΘΑΘΑΟΟΕΥΙ	2
2.1. ΑΧΪ Ϊ ΘΑΟ ΟΧΑΟΑΘ	6	4.8.ΑΘΕΑΕ ΟΟΪ Χ ΟΟΪ ΑΪ ΘΕ ΑΟΥΘΕΧ ΑΕΘΑΘΑΟΟΕΥΙ ΕΑΕ ΑΕΘΑΘΑΟΪ Ϊ ΑΪ ΥΪ	2
2.2.ΕΑΕΧ ΘΝΪ ΟΥΘΕΧ ΑΘΑΟΧ Ϊ Α ΑΕΘΑΘΑΟΪ Ϊ ΑΪ Τ Ο	1	4.9.ΑΧΪ Ϊ ΕΝΑΘΕΪ ΟΧΘΑ	3
2.3.ΕΑΘΟΪ ΟΧΘΑ ΟΟΧ ΟΟΪ ΘΑΝΘΪ ΝΑ	2	4.10.ΑΧΪ Ε ΘΝΑΘ ΕΑΕΪ ΟΘΕΕ ΑΟΪ Ο ΟΟΪ ΟΘΕΪ ΑΪ	3
2.4.ΕΪ ΕΥΪ ΕΪ ΟΧΘΑ	1	5.ΧΑΝΑΕ ΟΧΝΙΘΕΑ ΟΧΘ ΘΝΪ ΟΥΘΕΪ ΟΧΘΑΟ	18
2.5.ΟΟΪ ΑΝΑΑΘΕΪ ΟΧΘΑ	6	5.1.ΘΑΑΟΪ Ϊ Ο	1
2.6.ΑΑΕΘΕΪ ΟΧΘΑ	5	5.2.ΘΘΪ Ϊ Ϊ Χ	1
2.7.ΑΘΕΕΑΕΘΕΪ ΟΧΘΑ	2	5.3.ΑΘΕ Ϊ Ϊ Χ	1
2.8.ΑΕΕΑΘΧ ΑΪ ΑΪ ΑΟΘΪ Ϊ Ο	1	5.4.ΑΘΝΧΪ ΑΘΕΪ ΟΧΘΑ	1
2.9.ΕΑΕΧ ΑΘΕΑΟΧ	1	5.5.ΑΟΘΪ ΕΘΝΘΑΧΘ	1
2.10.ΑΘΕΘΝΕ ΑΘ	2	5.6.ΑΧΑΪ ΘΕΑΘ	1
3.ΑΘ ΕΧΘΕ ΑΟΑΑΪ Ε ΟΧΘΑΟ - ΕΑΪ Τ ΟΧΘΑΟ	17	5.7.ΕΑΟΑΪ Ϊ ΧΟΧ	2
3.1.ΑΘ ΕΧΘΕΧ ΑΪ ΘΑΘΑ	1	5.8.ΑΪ ΕΝΥΘΑ	3
3.2.ΟΟΪ ΟΪ Ϊ ΘΪ Ϊ Ο ΑΕΘΑΘΑΟΟΕΥΙ	2	5.9.ΑΝΑΑΘΕΪ ΟΧΘΑ	1
3.3.ΑΪ ΘΪ ΝΝΪ ΘΧΘΕΧ ΕΑΪ Ϊ ΟΧΘΑ	4	5.10.ΕΑΪ Ϊ ΟΧΘΑ ΑΪ ΘΘΑΧΟΧΟΧΟ	1
3.4.Ϊ ΝΑΑΪ ΟΘΕΪ ΟΧΘΑ	3	5.11.ΘΪ ΕΘΝΑΑΪ Ϊ ΟΟΪ Χ	2
3.5.ΑΕΑΟΘΕΪ ΟΧΘΑ	1	5.12.ΑΟΑΑΪ ΑΘ	1
3.6.ΘΝΪ ΑΝΑΪ Ϊ ΑΟΘΪ Ϊ Ο	2	5.13.ΑΪ Ϊ ΧΧ	1
3.7.ΑΘΪ ΘΑΕΑΟΪ ΑΟΘΕΪ ΟΧΘΑ	3	5.14.ΑΟΘΪ ΕΝΘΕΧ	1
3.8.ΘΝΑΕΘΕΪ ΟΧΘΑ	1	6.ΑΪ ΘΑΘΪ ΕΝΘΕΧ ΟΟΧ ΘΘΕΪ ΟΪ ΘΘ ΟΥΪ ΘΑΑ	31
		6.1.ΑΑΟΪ ΑΟΟΧ ΟΟΪ ΑΝΑΪ	2
		6.2.ΑΘΕΑΟΘΕ Ϊ ΟΧΘΑ ΧΝΪ Ϊ Ϊ Ο	6
		6.3.ΘΘΟΧ ΟΟΪ ΕΑΟΪ Ϊ ΟΥΪ ΘΑΑ	1
		6.4.ΑΝΑΟΟΧΝΕ ΘΪ ΕΧΟΧ	3
		6.5.Ϊ ΑΝΑΕΕ	3
		6.6.ΘΑΪ ΘΑΘΑ	2
		6.7.ΕΑΘΕ Ϊ ΟΪ Ϊ ΘΑΘΕΑΟΧ	3
		6.8.ΑΘΝΟΟΧΘΑ ΘΕΑΘΟΧ	1
		6.9.ΑΪ ΕΑΝΝΟΪ ΟΧ ΘΝΥΟΪ ΑΪ ΘΕΘΟ	1
		6.10.ΑΪ ΑΕΧΟΧ ΘΝΥΟΪ ΑΪ ΘΕΘΟ	3
		6.11.ΑΟΑΕΘΕ Θ	6

Ϊ =18 ΟΧΪ : Ϊ ΝΘΪ ΥΪ Θ ΑΘ ΘΘΘΘΪ ΘΪΘ/ ΘΘΘΘ ΑΪ ΑΘ ΥΝΪ ΘΪ Θ ΑΝΘΘΟ Ϊ ΘΘΘΘ ΑΘ Θ Ϊ Θ ΕΑΟΧΑΪ ΝΘΘΘ ΕΑΘΘΘ Ϊ ΕΑΟΧΑΪ ΝΘΘΘ



ποια από τις υπόλοιπες κατηγορίες, όπως η ακόλουθη απάντηση μιας διευθύντριας: «*Βασικό στοιχείο που πρέπει να τον διακρίνει είναι σεβασμός, πρώτα απ' όλα απέναντι στους εκπαιδευτικούς, απέναντι στους εκπαιδευομένους, απέναντι στον επιστημονικό υπεύθυνο και σε όλους όσους συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία*» (Δ5).

Τέλος, στην 6η κατηγορία εντάχθηκαν όσες απαντήσεις παραπέμπουν σε απαιτήσεις που προκύπτουν από το πρόγραμμα των ΣΔΕ και τη φιλοσοφία του, όπως, για παράδειγμα, επισημαίνει ένας διευθυντής: «*χρειάζεται ευελιξία στην αντιμετώπιση και όταν υπάρχουν προβλήματα, να δεις με γνώμονα και άξονα ότι είναι διαφορετικές ηλικίες, διαφορετικές εμπειρίες, διαφορετικές οικογενειακές, οικονομικές καταστάσεις*» (Δ6). Είναι σαφές ότι η κατηγορία αυτή συνδέει άμεσα το ρόλο του διευθυντή με τους σκοπούς, τις αρχές και τη φιλοσοφία των ΣΔΕ.

4. Ευρήματα και ανάλυση-συζήτηση

Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι, σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντών/τριών, έχουμε την εξής ιεράρχηση στις κατηγορίες των χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων –ικανοτήτων του αποτελεσματικού διευθυντή ΣΔΕ (Πίνακας 3):

Όπως διαπιστώνουμε, σύμφωνα με τις απόψεις του δείγματος πρώτα από όλα (ποσοστό 23,49 %) ο διευθυντής του ΣΔΕ είναι σημαντικό να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του προγράμματος, όπως αυτές διατυπώνονται στα επίσημα κείμενα, αλλά κυρίως, όπως έχουν αναδειχτεί από την εμπειρία υλοποίησής του. Έτσι, κρίνεται απαραίτητο ο διευθυντής ΣΔΕ «*να διακρίνεται από δέσμευση στο έργο του*» (Δ2), μιας και οι απαιτήσεις ενός ανοικτού, καινοτόμου και νέου θεσμού, ο οποίος δεν έχει ακόμη διαμορφώσει πλήρως όλα τα χαρακτηριστικά του, απαιτεί από όλους τους εμπλεκόμενους, και κατά μείζονα λόγο από τα ηγετικά του στελέχη, αφοσίωση και ενεργητική προσφορά. Αυτό συνεπάγεται μεγάλη διαθεσιμότητα χρόνου. Όπως τονίζει μια διευθύντρια με περισσότερα από 30 χρόνια προϋπηρεσία στην εκπαίδευση: «*Και οπωσδήποτε, πρώτα απ' όλα, να διαθέτει χρόνο. Να έρχεται πρώτος και να φεύγει τελευταίος, όπως εγώ. Να διαθέτει χρόνο για να είναι πάντοτε δίπλα και στους εκπαιδευομένους και στους εκπαιδευτές*» (Δ15). Επίσης, προϋποθέτει πίστη και

Πίνακας 3

Ιεράρχηση των χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων-ικανοτήτων του αποτελεσματικού διευθυντή ΣΔΕ σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντών/ τριών τους

Χαρακτηριστικό/ Δείκτης	Απόψεις	%
1. Αίρεση υπέρ του όρου ότι ο ίδιος είναι ΟΑ	31	23,49
2. Είναι υπέρ του ελέγχου της εργασίας από τον διευθυντή με τις απόψεις των διευθυντών	27	20,45
3. Σύνταξη -απόψεις των διευθυντών	22	16,67
4. Χαρακτηριστικό του οποίου ο διευθυντής	21	15,91
5. Άλλο χαρακτηριστικό - δείκτης	17	12,88
6. Άλλο δείκτης	14	10,60

Σύνολο: 18 Δείκτες / 118 Απόψεις / 100%

δέσμευση στο θεσμό. Όπως υπογραμμίζει ένας διευθυντής: «...**βασικό για μένα θεμέλιο για ένα διευθυντή είναι το πιστεύω του για το ΣΔΕ. Αν δεν πιστεύει στο θεσμό, δεν κάνει τίποτα. Θα είναι μία γραφειοκρατική δουλειά, ξέρω 'γώ, να κάνει τα τυπικά, τι θέλει, ξέρω 'γώ, ο εκπαιδευτής, ο εκπαιδευόμενος**» (Δ6).

Ως καινοτόμο πρόγραμμα απαιτεί από το διευθυντή δραστηριοποίηση χωρίς ωράριο. Ένας διευθυντής τονίζει: «**Δεν ντράπηκα όποτε χρειάστηκε να σηκώσω το τηλέφωνο τα πρωινά, ενώ δούλευα απόγευμα, για να ζητήσω ένα ραντεβού μαζί του. Και αυτό μπορεί να το επιβεβαιώσει και ο οποιοσδήποτε. Πιστεύω ότι στη δραστηριότητα του κάθε διευθυντή εναπόκειται**» (Δ10). Επίσης, επισημαίνεται ότι χρειάζεται μεράκι, φαντασία, ευρύτητα σκέψης, καινοτόμος διάθεση, ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας των εκπαιδευτικών. Αναφέρεται χαρακτηριστικά: «**Ένα τρίτο βασικό χαρακτηριστικό είναι να αφήνει στους ανθρώπους τα περιθώρια να αναπτύξουν οι ίδιοι πρωτοβουλίες**» (Δ5), αλλά κυρίως χρειάζεται ευελιξία και ανάληψη πρωτοβουλίας από τον ίδιο το διευθυντή. Σύμφωνα με μια ενδεικτική αναφορά «...**η αντιμετώπιση με κανόνες εδώ πέρα δε γίνεται**»(Δ6).

Οι κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες και ικανότητες βρίσκονται στη δεύτερη θέση (ποσοστό 20,45 %). Οι καλές δημόσιες σχέσεις

επιλύουν προβλήματα, όπως φαίνεται από την ακόλουθη αναφορά: «Δηλαδή αν δεν έκανα χρήση μιας προσωπικής γνωριμίας που είχα στο δήμο, δε θα μπορούσα να επιλύσω κάποια προβλήματα» (Δ11).

Επιπλέον χρειάζεται να αναπτύσσεται καλή προσωπική επαφή με τους εκπαιδευόμενους και απαιτείται λεπτότητα στη συμπεριφορά. Όπως τονίζει ένας διευθυντής με μεγάλη εμπειρία σε διευθυντική θέση:

«Όποιες και αν είναι οι αποφάσεις του διευθυντή, πρέπει να εμφανίζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να μην δημιουργούν προβλήματα, να μη θίγουν την προσωπικότητα κανενός, ούτε εκπαιδευτικού, ούτε εκπαιδευομένου» (Δ7).

Τέλος, ανάμεσα στις επικοινωνιακές δεξιότητες και ικανότητες που πρέπει να έχει ένας διευθυντής ΣΔΕ είναι η συνεργατικότητα και η δεκτικότητα: «Ο ρόλος του διευθυντή είναι να ακούει τους συναδέλφους» (Δ1). Επίσης, αναφέρεται η διαλλακτικότητα και η έλλειψη δογματισμού «Να μην είναι δογματικός, δηλαδή, όταν έχεις μια άποψη κι αυτή η άποψη θεωρείς ότι μόνο αυτή είναι σωστή, έχεις αποτύχει» (Δ17). Και η ίδια διευθύντρια προσθέτει: «Και να σαι λίγο χαρούμενος γιατί οι άνθρωποι αυτοί έρχονται με τέτοιο “μαύρισμα” στην ψυχή τους» (Δ17). Φαίνεται ότι συμβάλλει και η καλή διάθεση.

Στην τρίτη θέση, σύμφωνα με το δείγμα, βρίσκεται η άποψη ότι ο διευθυντής θα πρέπει να διαθέτει ηγετικά χαρακτηριστικά (ποσοστό 16,67 %). Θα πρέπει να καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του: «να δώσεις κατευθυντήριες γραμμές, να συμβουλεύσεις, τα πάντα» (Δ6), να έχει όραμα για το σχολείο: «και λίγο όραμα, να έχει όραμα ότι αυτό θα πετύχει» (Δ8), να εμπυχωώνει τους εκπαιδευτικούς: «πρέπει να είναι αυτός ο εμπυχωτής στο σχολείο» (Δ16), να τους ενθαρρύνει: «Νομίζω ότι και αυτός είναι ένας σημαντικός ρόλος του διευθυντή, λίγο να ανεβάσει την αυτοεκτίμηση των συναδέλφων» (Δ8) και να τους παρέχει αίσθηση ασφάλειας. Θα πρέπει, επίσης, σύμφωνα με τον διευθυντή που είχε 24 χρόνια προϋπηρεσία σε διευθυντική θέση, να διαθέτει αποφασιστικότητα και, εφόσον χρειάζεται, πυγμή: «Υπάρχει μια βασική παιδαγωγική αρχή που ισχύει και στα σχολεία αυτά, και τα μεγαλύτερα προβλήματα δεν υπάρχουν στις σχέσεις με τους εκπαιδευόμενους, όσο στις σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς, που λέει «σιδερένια γροθιά σε βελούδινο γάντι»» (Δ7).

Ταυτόχρονα, όμως, ο διευθυντής θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη στην αντιμετώπιση εκπαιδευτικών και εκπαιδευομένων. Όπως τονίζει ένας διευθυντής: «νομίζω, πολύ σημαντικό είναι να είναι δίκαιος, δίκαιος απέναντι σε όλους» (Δ4). Χαρακτηριστικά του, τέλος, πρέπει να είναι η δημιουργία καλού κλίματος στο σύλλογο και η δημοκρατικότητα: «Ένα άλλο χαρακτηριστικό του διευθυντή είναι να είναι βαθιά δημοκρατι-

κός. Όχι στα λόγια, αλλά σε αυτά που κάνει και στον τρόπο που ενεργεί. Δεν μπορείς να λειτουργήσεις σε ένα τέτοιο σχολείο, να λειτουργήσεις εννοώ αποτελεσματικά, εάν έχεις στο μυαλό σου το μοντέλο του αυταρχικού διευθυντή» (Δ5).

Ακολουθούν (ποσοστό 15,91 %) τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που θεωρούνται απαραίτητα για τους διευθυντές/τριες ΣΔΕ. Τα κυριότερα είναι: η επιμονή, η ευρηματικότητα και η αυτοκυριαρχία, και, σύμφωνα με τη διευθύντρια που έχει τα περισσότερα χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση, η υπομονή: «οπλισμένος με πολύ υπομονή, πάρα πολύ υπομονή, να μην εξάπτεται, να μην επαναστατεί ούτε με τους εκπαιδευόμενος, ούτε με τους εκπαιδευτές» (Δ13). Επίσης αναφέρεται η εχεμύθεια: «να έχει εχεμύθεια, να μην βγάζει προσωπικά μυστικά των ατόμων που τον πλησιάζουν, είτε αυτοί είναι εκπαιδευόμενοι, είτε είναι εκπαιδευτικοί» (Δ14). Πολύ εκφραστικά διατυπώνει την άποψή της για ένα άλλο χαρακτηριστικό, την κατανόηση, η ίδια διευθύντρια: «να βρίσκουν πάντα ένα ζευγάρι αυτιά που θα τους ακούσει και οι εκπαιδευτές κι οι εκπαιδευόμενοι και μια καρδιά που θα κατανοήσει αυτό που λένε» (Δ14). Αναφέρονται ακόμη η ανθρωπιά, η εργατικότητα, καθώς και η ικανότητα αμφισβήτησης: «Θα έλεγα ότι το πιο σημαντικό αν έβαζα ένα τίτλο στους ρόλους είναι "ρόλος αμφισβήτησης των ρόλων", να αμφισβητούμε τους ρόλους και να αμφισβητούμε αυτά που θεωρούσαμε δεδομένα» (Δ1). Ορισμένοι/ες διευθυντές/τριες προσθέτουν την ευγένεια, όπως και την πολυπραγμοσύνη: «Και πολύ όρεξη να έχει, πολλά πράγματα που να... να έχει δράση βασικά, να μην είναι ένας άνθρωπος που όλη του η δραστηριότητα είναι γύρω από ένα θέμα» (Δ15). Επίσης, επισημαίνεται ότι χρειάζεται ανοχή και ικανότητα αυτοκριτικής: «Και να έχεις και την ικανότητα να κάνεις και την αυτοκριτική» (Δ17).

Από σχετικά λίγους διευθυντές (ποσοστό 12,88 %), αναφέρονται οι διοικητικές δεξιότητες-ικανότητες. Μια διευθύντρια αναφέρει χαρακτηριστικά: «οπωσδήποτε [χρειάζεται] να έχεις εμπειρία σε διοικητικά θέματα» (Δ15). Ο διευθυντής θα πρέπει να συντονίζει τους εκπαιδευτικούς και «να εξισορροπεί καταστάσεις» (Δ4). Θα πρέπει επίσης να διακρίνεται από οργανωτικότητα και ελαστικότητα: «πάντα πρέπει να υπάρχει μία ελαστικότητα. Εξάλλου η ελαστικότητα είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα των σχολείων δεύτερης ευκαιρίας, γιατί οι άνθρωποι αυτοί έχουν χίλια δυο προβλήματα και εμείς δε θα τους προσθέσουμε και καινούρια» (Δ7). Ο προγραμματισμός θεωρείται απαραίτητος, όπως τονίζεται στην ακόλουθη αναφορά: «Πρέπει οπωσδήποτε στο μυαλό σου να έχεις ένα σχέδιο, πώς θα γίνει αυτό το πράγμα, πώς θα πάει αυτή η χρονιά, πώς θα είναι η επόμενη χρονιά» (Δ8).

Στην τελευταία θέση (ποσοστό 10,60 %) βρίσκεται η κατηγορία «γνωστικό υπόβαθρο». Κυρίως θεωρείται απαραίτητη η γενική παιδεία για το διευθυντή: «Εκτός αυτού, όμως, οι γνώσεις γενικά και σε οποιοδήποτε τομέα και επίπεδο είναι και αυτές απαραίτητες, γιατί σε καταξιώνουν σε έναν χώρο, σε κάνουν σεβαστό στους συναδέλφους σου και σεβαστό και αγαπητό στους εκπαιδευόμενους» (Δ7). Επίσης, χρήσιμη θεωρείται η παιδαγωγική κατάρτιση: «Γι' αυτό πιστεύω ακράδαντα ότι ο διευθυντής του ΣΔΕ πρέπει να έχει ένα πτυχίο παιδαγωγικής (κτυπάει ταυτόχρονα το τραπέζι, για να τονίσει αυτό που λέει). Καθαρά παιδαγωγικής. Δε χρειάζεται τίποτα άλλο. Να ξέρει σύγχρονες παιδαγωγικές μεθόδους» (Δ9). Ένας διευθυντής διευκρινίζει ότι χρειάζεται η εμπειρία στην εκπαίδευση ενηλίκων. Όπως χαρακτηριστικά τονίζει: «εδώ δεν είναι προϋπόθεση η εμπειρία η εκπαιδευτική για το διευθυντή. Εδώ είναι εμπειρία σε θέση αντιμετώπισης ενήλικων ατόμων» (Δ6). Επίσης, αναφέρονται οι γνώσεις στη δυναμική της ομάδας: «Βρίσκω πολύ σημαντικό να ξέρει λίγο από ομάδες» (Δ9). Τέλος, η γνώση της νομοθεσίας κρίνεται σημαντική από ορισμένους/ες διευθυντές/τριες: : «Εγώ νομίζω ότι για οποιαδήποτε θέση, αλλά κυρίως για τη θέση διευθυντή του σχολείου, πρέπει να υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις και πρώτη θεωρώ ότι είναι η διοικητική εμπειρία. Αν, δηλαδή, αυτός ο οποίος ασκεί καθήκοντα διευθυντή αγνοεί βασικούς νόμους του κράτους και την εκπαιδευτική νομοθεσία, δεν μπορεί να διοικήσει» (Δ7), υπογραμμίζει ο διευθυντής με τα 24 χρόνια προϋπηρεσίας σε διευθυντική θέση.

Ο διευθυντής του ΣΔΕ χρειάζεται, λοιπόν, σύμφωνα μόνο με ένα μικρό μέρος του δείγματος, να είναι ευρυμαθής, να έχει γνώσεις παιδαγωγικής και δυναμικής της ομάδας και να γνωρίζει την εκπαιδευτική νομοθεσία.

5. Διαπιστώσεις και συμπεράσματα

Από τις απόψεις των διευθυντών/τριών προκύπτει ότι, για να είναι κανείς αποτελεσματικός διευθυντής ΣΔΕ, το ζητούμενο κατ' αρχήν δεν είναι να έχει γνώσεις και διοικητικές δεξιότητες-ικανότητες. Σημαντικότερο ρόλο παίζουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τα ηγετικά χαρακτηριστικά και κυρίως οι επικοινωνιακές δεξιότητες-ικανότητες. Το πιο σημαντικό από όλα είναι ο διευθυντής να ανταποκρίνεται στις απαι-

τήσεις που απορρέουν από τις αρχές και τη φιλοσοφία της λειτουργίας των ΣΔΕ. Οι απόψεις του δείγματος θα μπορούσαν να ερμηνευτούν από τον καινοτομικό χαρακτήρα των ΣΔΕ, την ανάπτυξη ποικίλων σχέσεων στο πλαίσιο τους μεταξύ ενηλίκων-μελών του επιστημονικού προσωπικού και εκπαιδευομένων-και άρα τη μεγάλη ανάγκη για επικοινωνία, την ανάγκη για ένα διευθυντή, ο οποίος δεν είναι απλώς διεκπεραιωτής, αλλά εμπνέει και καθοδηγεί: από ένα διευθυντή που είναι ηγέτης.

Είναι ενδιαφέρον να επισημάνουμε πώς σκιαγραφείται θετικά ο διευθυντής ΣΔΕ. Σύμφωνα με το δείγμα, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από: δέσμευση στο έργο του, πίστη στο θεσμό, μεράκι, φαντασία, ευρύτητα σκέψης, καινοτόμο διάθεση, υπομονή, ευελιξία, κατανόηση, αυτοκριτική. Θα πρέπει, επίσης, να ενθαρρύνει και να εμπυχώνει, να είναι ρηξικέλευθος, δίκαιος και βαθιά δημοκρατικός.

Ο αποφατικός λόγος χρησιμοποιείται σε λίγες περιπτώσεις, για να καταγγελθούν ορισμένες συμπεριφορές που ίσως θυμίζουν «παραδοσιακό» διευθυντή. Σύμφωνα με το δείγμα, ο διευθυντής ΣΔΕ δεν πρέπει να είναι αυταρχικός, προσβλητικός και δογματικός.

Επισημαίνουμε ότι, όπως προκύπτει από σχετικές μαρτυρίες, παρόμοιες συμπεριφορές διευθυντή φαίνεται ότι είχαν αντιμετωπισθεί από το θεσμό σε ένα από τα ΣΔΕ, κατά την περίοδο της πειραματικής λειτουργίας του, τα έτη 2000-2003 (Πηγιάκη, 2006 σελ. 387-430).

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι απόψεις αυτές προέρχονται από εκπαιδευτικούς στην πλειονότητά τους με σημαντική προϋπηρεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και με σημαντική διοικητική εμπειρία. Αυτό το στοιχείο έχει τη σημασία του, καθώς το αναμενόμενο θα ήταν: εκπαιδευτικοί, οι οποίοι έχουν γαλουχηθεί και διανύσει μεγάλο μέρος της σταδιοδρομίας τους στη συμβατική δευτεροβάθμια εκπαίδευση, να έχουν –λόγω της προϋπηρεσίας τους- σχετικά παγιωμένες αντιλήψεις για το ρόλο του διευθυντή, αντίστοιχες μ' αυτές που έχουν διαμορφωθεί για τους διευθυντές των ημερήσιων γυμνασίων και λυκείων.

Το νομοθετικό πλαίσιο για τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, όπως δείξαμε, προσδιορίζει ένα ρόλο περισσότερο γραφειοκρατικό για τους διευθυντές των σχολείων. Προκρίνονται ως κυρίαρχα χαρακτηριστικά του διευθυντή- και πριμοδοτούνται αντίστοιχα στη διαδικασία επιλογής- η εκπαιδευτική εμπειρία (ειδικότερα τα έτη υπηρεσίας) και η διοικητική γνώση και ικανότητα. Σε σχετικές θεωρητικές αναλύσεις που εμπλουτίζουν την ελληνική βιβλιογραφία στο πεδίο αυτό, όπως οι μελέτες του Σαϊτή (2005) και των Χυτήρη και Άννινου (2004), προκρίνεται ως χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού διευθυντή στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση η

διοικητική εμπειρία, άποψη με την οποία συμφωνεί και ο Μπαϊρακτάρης (2003), ο οποίος προσθέτει ότι ο διευθυντής στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι δύσκολο να είναι ηγέτης. Τα ευρήματα σχετικής εμπειρικής έρευνας (Παπαναούμ, 2001) είναι προς την ίδια κατεύθυνση: ο «καλός διευθυντής» κυρίως πρέπει να έχει διοικητικές γνώσεις, ακολούθως ηγετικά προσόντα και παιδαγωγικές γνώσεις, ενώ το όραμα για την εκπαίδευση βρίσκεται στο τέλος της κλίμακας. Στον άξονα «συμπεριφορά» προτάσσονται οι καλές σχέσεις, ακολουθεί η σωστή διοίκηση και η δημιουργία καλού κλίματος, ενώ η αποτελεσματικότητα αναφέρεται τελευταία στην κατάταξη.

Άλλες έρευνες για τις χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή ΣΔΕ, από όσο γνωρίζουμε, δεν έχουν διεξαχθεί. Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά που προκρίνονται για τους διευθυντές των σχολείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, στα ΣΔΕ φαίνεται ότι χρειάζονται περισσότερο ηγετικά προσόντα και επικοινωνιακές δεξιότητες-ικανότητες για τους/τις διευθυντές/τριές τους, παρά διοικητική εμπειρία.

Θεωρούμε ότι η εργασία μας συμβάλλει στη σχετική βιβλιογραφία, δεδομένου ότι αφενός εξετάζει ένα εξαιρετικά επίκαιρο και ενδιαφέρον ζήτημα: τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή σχολείων για ενήλικους, αφετέρου αναλύει και αποσαφηνίζει την εμπειρία των ίδιων των δρώντων υποκειμένων: των διευθυντών/τριων των ΣΔΕ, που η προσφορά τους στη λειτουργία του θεσμού έχει καθοριστική σημασία και οι οποίοι μπορούν να συμβάλλουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη της εκπαιδευτικής πολιτικής στο πεδίο αυτό. Η εργασία αυτή μπορεί, επίσης, να αποτελέσει συμβολή στην ανάπτυξη του προβληματισμού και την περαιτέρω μελέτη του κομβικού ρόλου που διαδραματίζει ο διευθυντής στα ΣΔΕ, ο οποίος, όπως δείξαμε, διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό από τον αντίστοιχο ρόλο του διευθυντή στα σχολεία της συμβατικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Σημειώσεις

1. Τα Σ.Δ.Ε. υπάγονται στη Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Γ.Γ.Ε.Ε.) του ΥΠΕΠΘ, με φορέα υλοποίησης το Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Ι.Δ.ΕΚ.Ε.), το οποίο και υπάγεται στη Γ.Γ.Ε.Ε.

2. Για μια διεξοδική συζήτηση όσον αφορά τη διαφοροποίηση των όρων «σχολική βελτίωση» και «αποτελεσματικότητα του σχολείου» βλ. Λάμνιαν, 2001 σελ. 117-123 και 170-172.

3. Ο όρος management χρησιμοποιείται ευρέως στην Ευρώπη και την Αφρική, ενώ στις Η.Π.Α., τον Καναδά και την Αυστραλία προτιμάται ο όρος administration (Bush and Glover, 2003 σελ.9).

4. Η έκθεση School Leadership: Concepts and Evidence (2003) που διεξήχθη με επικεφαλής τους Tony Bush και Derek Glover για λογαριασμό του National College for School Leadership αποτελεί μια εξαντλητική ανασκόπηση της σχετικής με το θέμα της «ηγεσίας» βιβλιογραφίας στο πεδίο του σχολείου κατά την περίοδο 1992-2002, τόσο των θεωρητικών μελετών όσο και των εμπειρικών.

5. Αναφέρεται στο Bush, 1998 σελ.323-324.

6. Διαθέσιμο στο: <http://www.doe.State.la.us.lde/pd>.

7. Στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων. Στην ΚΥΑ 110998/ 2006 «Πιστοποίηση Επαγγελματικών Περιγραμμάτων» αναφέρεται ότι με τον όρο «δεξιότητες» ορίζεται ο συνδυασμός γνώσης και εμπειρίας που απαιτείται για την επίτευξη συγκεκριμένου φυσικού ή διανοητικού έργου ή την άσκηση εργασίας. Στην ίδια ΚΥΑ οι «ικανότητες» ορίζονται ως η δυνατότητα εφαρμογής γνώσεων, δεξιοτήτων και τεχνογνωσίας, ώστε το άτομο να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες συνθήκες και απαιτήσεις της εργασίας του, αλλά και να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενα εργασιακά περιβάλλοντα. Οι Desky & Tessaring (2002:16) ορίζουν ως δεξιότητα «τη συναφή γνώση και εμπειρία που είναι αναγκαία για την εκτέλεση συγκεκριμένου καθήκοντος ή εργασίας ή/και το προϊόν της εκπαίδευσης, κατάρτισης και εμπειρίας, το οποίο, μαζί με τη σχετική τεχνογνωσία, είναι χαρακτηριστικό της τεχνικής γνώσης». Ως ικανότητα ορίζουν (όπ. παρ.:16) την «αποδεδειγμένη δυνατότητα του ατόμου να αξιοποιεί την τεχνογνωσία, τις δεξιότητες, τα προσόντα ή τις γνώσεις του, ώστε να διαχειρίζεται με επιτυχία τόσο οικείες όσο και νέες επαγγελματικές καταστάσεις και απαιτήσεις».

Βιβλιογραφία

1.ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Βάμβουκας Μ., *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία*, Γρηγόρης, Αθήνα, 1991 (2^η έκδοση).

- Βεκρής Λ., «Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας: ένα ευρωπαϊκό πρόγραμμα κατά του κοινωνικού αποκλεισμού- η ελληνική εκδοχή», στο Βεκρής Λ. & Χοντολίδου Ε. (επιμ.) *Προδιαγραφές Σπουδών για τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας*, ΥΠΕΠΘ/ ΓΓΕΕ/ ΙΔΕΚΕ/ ΕΥΔ ΕΠΕΑΕΚ II, Αθήνα, 2003,σελ 17-25.
- Βεκρής Λ. & Χοντολίδου Ε. (επιμ.) *Προδιαγραφές Σπουδών για τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας*, ΥΠΕΠΘ/ ΓΓΕΕ/ ΙΔΕΚΕ/ ΕΥΔ ΕΠΕΑΕΚ II, Αθήνα, 2003.
- Βεργίδης Δ., «Η εκπαίδευση ενηλίκων στην Ελλάδα: επιτεύγματα και δυσλειτούργειες», στο *Πρακτικά 1^{ου} συνεδρίου Επιστημονικής Ένωσης Εκπαίδευσης Ενηλίκων*, Μεταίχιμο, Αθήνα, 2005, σελ. 55-72.
- Βεργίδης Δ., *Οι εκπαιδευτικοί των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας. Το περίγραμμα της θέσης εργασίας τους*, ΓΓΕΕ/ ΙΔΕΚΕ, Αθήνα, 2003.
- Γκότοβος Α., *Η λογική του υπαρκτού σχολείου*, Gutenberg, Αθήνα, 1990.
- Cohen L. & Manion L., *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Έκφραση, Αθήνα, 1997.
- Desky P. & Tessaring M., *Κατάρτιση και Μάθηση με Στόχο την Απόκτηση Ικανοτήτων. Δεύτερη έκθεση για την έρευνα σχετικά με την επαγγελματική κατάρτιση στην Ευρώπη: Περίληψη των Κυριότερων Σημείων*, Cedefop , 2002.
- Κόκκος Α., *Εκπαίδευση Ενηλίκων. Ανιχνεύοντας το πεδίο*, Μεταίχιμο, Αθήνα, 2005.
- Κυριαζή Ν., *Η Κοινωνιολογική Έρευνα. Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2002 (5^η έκδοση).
- Λάμνιαν Κ., *Κοινωνιολογική Θεωρία και Εκπαίδευση. Διακριτές Προσεγγίσεις*, Μεταίχιμο, Αθήνα, 2001.
- Μπαϊρακτάρης Π., «Ο ρόλος του διευθυντή στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης», *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 26, 2003, σελ.81-88.
- Παπαναούμ Ζ., *Η Διεύθυνση Σχολείου. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*, Αδελφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 2001.
- Παρασκευόπουλος Ι., *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*, τ.2, Αθήνα, 1993.
- Πασιαρδής Π., *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Μεταίχιμο, Αθήνα, 2004.
- Πηγιάκη Π., *Δημοκρατική –Κριτική Εκπαιδευτική Καινοτομία. Μαθήματα από το Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας*, Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα, 2006.
- Σαϊτής Χ., *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*, αυτοέκδοση, Αθήνα, 2005.
- Σαϊτής Χ., Τσιαμάση Φ., Χατζή Μ., «Ο διευθυντής του σχολείου: Manager-ηγέτης ή παραδοσιακός γραφειοκράτης;», *Νέα Παιδεία*, τεύχος 83, 1997, σελ. 66-77.

Ανάγνου Βαγγέλης, Βεργίδης Δημήτρης

- Σαΐτης Χ., *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Θεωρία και πράξη*, αυτο-έκδοση, Αθήνα, 1992.
- Σιβροπούλου-Καπλάνη Ι., «Ο ρόλος του διευθυντή στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης», *Νέα Παιδεία*, τεύχος 104, 2002, σελ. 23-33.
- Υφαντή Α., «Εκπαιδευτικές αλλαγές και βελτίωση του σχολείου. Μια πολύπλοκη σχέση», *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 113, 2000, σελ.57-63.
- Χοντολίδου Ε., «Το πρόγραμμα σπουδών του Σχολείου Δεύτερης Ευκαιρίας», στο Βεκρής, Α. & Χοντολίδου, Ε. (επιμ.) *Προδιαγραφές Σπουδών για τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας*, ΥΠΕΠΘ/ ΓΓΕΕ/ ΙΔΕΚΕ/ ΕΥΔ ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ, Αθήνα, 2003, σελ. 75-80.
- Χυτήρης Λ., Άννινος Λ., «Διοίκηση και ηγεσία στα δημόσια σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης», *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 30, 2004, σελ.86-90.

2. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Bolam R., McMahon A., Pocklington K., & Weindling, D. *Effective Management in Schools*, HMSO, London, 1993.
- Bush T. & Glover D., *School Leadership: Concepts and Evidence*, National College for School Leadership, 2003.
- Bush T., «The National Professional Qualification for Headship: the key to effective school leadership?», *School Leadership & Management*, 18 (3), 1998, p.321-333.
- Cuban L., *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. State University of New York Press, Albany, NY, 1998.
- Dimmock C., «Principals and school restructuring: conceptualizing challenges as dilemmas», *Journal of Educational Administration*, 37 (5), 1999, p.441-62.
- Fullan M., *Leading in a Culture of Change*, Jossey-Bass/ Wiley, San Francisco, CA, 2001.
- Hargreaves A., Lieberman A., Fullan M., Hopkins, D. *The International Handbook of Educational Change*, Kluwer, Dordrecht, 1998.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) διαθέσιμο στο: <http://www.umsl.edu/~mpea> (ανακτήθηκε στις 26/9/2006).
- OECD, *New School Management*, OECD, 2001.
- Ragin C., *Constructing Social Research*, Pine Forge Press, London, 1994.
- Sergiovanni T., *Leadership: What's in it for schools?*, Routledge Falmer, London, 2001.
- Standards for School Principals in Louisiana*, Louisiana Department of Education

and the State Board of Elementary and Secondary Education, 1998, διαθέσιμο στο: <http://www.doe.State.la.us/ide/pd> (ανακτήθηκε στις 26/9/2006).

3. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Νόμος -Πλαίσιο 1566/1985 «Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».

Νόμος 2525/ 1997, άρθρο 5 «Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας».

Προεδρικό Διάταγμα 25/2002 (ΦΕΚ 20 τ.Α/7-2-2002) «Αναπροσδιορισμός των προσόντων και κριτηρίων επιλογής των στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τροποποίηση της διαδικασίας επιλογής αυτών».

Υπουργική απόφαση 105657/ 2002 (ΦΕΚ 134 τ.Β/16-10-2002) «Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων».

Υπουργική απόφαση 2373/2003 (ΦΕΚ 1003/ 22-07-2003) «Οργάνωση και λειτουργία των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας».

ΚΥΑ 110998 (ΦΕΚ 566/8-5-2006) «Πιστοποίηση Επαγγελματικών Περιγραμμάτων»

Νόμος 3467 (ΦΕΚ 128, τ. Α/21-6-2006) «Επιλογή στελεχών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».

