

Παντελής Γεωργογιάννης
Επιμέλεια

**Διοίκηση της Εκπαίδευσης
και
Διαπολιτισμική Πραγματικότητα**

3^ο Διεθνές Συνέδριο
Πάτρα, 25-27 Νοεμβρίου 2011

Τόμος II

Πάτρα 2011

Όλα τα αντίγραφα υπογράφονται από τον κάτοχο του copyright.



Copyright ©: Παντελής Γεωργογιάννης

Διεύθυνση: Οδός Αρχιμήδους, Κτίριο 7
Πάτρα, 26110
Τηλ: +30 2610 969715 / 969615
Fax: +30 2610 996252 / 431326
<http://www.kedek.gr>
E-mail: gpant@otenet.gr, georgog@upatras.gr

Τίτλος: Διαπολιτισμική Εκπαίδευση - Μετανάστευση, Διαχείριση συγκρούσεων και Παιδαγωγική της Δημοκρατίας

Εκτύπωση: TYPOCENTER, Νεκτάριος Σαραντίδης,
Κανάρη 28, Πάτρα.
Τηλ./Fax: +30-2610-341635

ISBN:

SET:

σ.σ. 466, σχήμα 17,5 X 25 εκ.

Απαγορεύεται η μερική ή ολική αναδημοσίευση του έργου αυτού, καθώς και η αναπαραγωγή του με οποιοδήποτε άλλο μέσο, χωρίς σχετική άδεια του κατόχου του Copyright.

Μια κοινωνιολογική ανάγνωση του θεσμικού πλαισίου για τον ρόλο του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Κουστουράκης Γεράσιμος - Λιοδάκη Νίκη

Περίληψη

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι η κοινωνιολογική ανάλυση του ρόλου του διευθυντή σχολικής μονάδας στην ελληνική πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Η ανάλυσή μας βασίζεται στο θεωρητικό πλαίσιο του Bernstein για τον παιδαγωγικό λόγο και η προσέγγιση του ερευνητικού μας υλικού έγινε με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου. Τα ερευνητικά αποτελέσματα έδειξαν ότι σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία προωθείται η ενίσχυση της διευθυντικής θέσης κατά την αλληλεπίδραση του διευθυντή της σχολικής μονάδας με τους παράγοντες που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Abstract

The purpose of this paper is the sociological analysis of the principal's role in the Greek Primary Education. Our analysis is based on Bernstein's theoretical framework on pedagogic discourse and the approach of our research material became using the method of Content Analysis. The result showed that according to the being in effect legislation is promoted the intensification of the principal role at his/her interaction with the agents that are involved in the educational process.

1. Εισαγωγή

Τα ζητήματα που αφορούν το ρόλο της ηγεσίας στα σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχουν απασχολήσει την επιστημονική κοινότητα, καθώς αναγνωρίζεται η σημαντικότητα της συμβολής του διευθυντή σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση τόσο του κλίματος και της κουλτούρας του σχολείου στο οποίο υπηρετεί όσον και στον επηρεασμό των σχέσεων και της ποιότητας της εργασίας του εκπαιδευτικού προσωπικού¹. Οι αποφάσεις του διευθυντή και οι επικοινωνιακές του στρατηγικές διαμορφώνουν τις σχέσεις τόσο ανάμεσα σε αυτόν και τους εκπαιδευτικούς, όσο και μεταξύ του διδακτικού προσωπικού, που υπηρετεί στη σχολική μονάδα που αυτός προϊστάται, επιδρώντας άμεσα και στην ποιότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου². Μάλιστα, οι εργασιακές συνθήκες που διαμορφώνονται σε έναν εκπαιδευτικό

1 Crow, G.M. (2006). Complexity and the beginning principal in the United States: perspectives on socialization. *Journal of Educational Administration*, 44 (4), 310-325, Hallinger, P., & Heck, R. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: a review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32 (1), 5-44, Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38, pp.112-29, Spillane, J.P., Hallett, T., & Diamond, J.B. (2008). Forms of Capital and the Construction of Leadership: Instructional Leadership in Urban Elementary Schools. In J.H. Ballantine & J.Z. Spade (Eds). *Schools and Society. A Sociological Approach to Education* (pp. 96-105). Thousand Oaks, California: Sage.

2 Blase, J., & Blase, J. (2000). Effective instructional leadership, Teacher's perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130-141.

οργανισμό εξαρτώνται από την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και ενδέχεται να αποτελέσουν έναν από τους παράγοντες που δημιουργούν υψηλά επίπεδα άγχους στον διευθυντή³. Άλλωστε η ύπαρξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών φαίνεται ότι συμβάλλει θετικά στη βελτίωση των οργανωτικών πρακτικών του συγκεκριμένου σχολείου και στην επίτευξη υψηλών επιδόσεων από την πλευρά των μαθητών, που φοιτούν σε αυτό, και ιδιαίτερα εκείνων που προέρχονται από μη ευνοημένα κοινωνικά περιβάλλοντα⁴. Επιπλέον, τα διάφορα μοντέλα ηγεσίας που μπορεί να ακολουθούνται από τους διευθυντές των διαφόρων σχολικών μονάδων, είτε με συνειδητό είτε με ασυνείδητο τρόπο, φαίνεται ότι επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση των εκπαιδευτικών και συνακόλουθα ασκούν σημαντική επίδραση στα παραγόμενα μαθησιακά αποτελέσματα⁵. Στην εργασία αυτή επιδιώκεται με την αξιοποίηση της θεωρίας του Basil Bernstein για τον παιδαγωγικό λόγο η κοινωνιολογική προσέγγιση της ισχύουσας νομοθεσίας, που αναφέρεται στο ρόλο του διευθυντή σχολικής μονάδας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, και εστιάζεται στην εκπλήρωση των καθηκόντων του κατά την αλληλεπίδρασή του με τους διάφορους παράγοντες, που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία, όπως είναι οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές, οι γονείς και οι προϊστάμενες παιδαγωγικές και διοικητικές αρχές.

Η εργασία αρχίζει με το θεωρητικό πλαίσιο, στο οποίο αξιοποιούνται οι θεωρητικές απόψεις του Bernstein για τον παιδαγωγικό λόγο. Στη συνέχεια ακολουθούν τα τμήματα των ερευνητικών ερωτημάτων και της μεθοδολογίας, της παρουσίασης και της συζήτησης των αποτελεσμάτων και η εργασία ολοκληρώνεται με την ενότητα των Συμπερασμάτων.

2. Θεωρητικό πλαίσιο

Η θεωρία του Bernstein για τον παιδαγωγικό λόγο (pedagogic discourse) μας παρέχει τα εργαλεία για να προσεγγίσουμε και να αναλύσουμε τη σύνθετη δομή της αλληλεπίδρασης, που αναπτύσσεται στο πεδίο των ανθρώπινων σχέσεων στο εσωτερικό ενός εκπαιδευτικού οργανισμού⁶, όπως είναι το σχολείο, οι οποίες διαμορφώνονται από τις σχέσεις εξουσίας και την άσκηση της εξουσίας, που απορρέει από την εκπλήρωση

3 Erez, M., & Goldstein, J. (1981). Organizational stress in the role of the elementary school principal in Israel. *The Journal of Educational Administration* XIX (1), 33-43.

4 Jacobs, S. (2011). Leadership effects on student achievement and sustained school success. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 33-44, Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38, pp.112-29, Hallam, P., & Hausman, C. (2009). Principal and teachers relations: trust at the core of school improvement. *International Handbook of Research on Teachers and Teaching*, 21(5), 403- 416.

5 Rizvi, M., (2008). The role of School Principals in Enhancing Teacher Professionalism: Lessons from Pakistan. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(1), 85-100, Spillane, J.P., Hallett, T., & Diamond, J.B. (2008). Forms of Capital and the Construction of Leadership: Instructional Leadership in Urban Elementary Schools. In J.H. Ballantine & J.Z. Spade (Eds). *Schools and Society. A Sociological Approach to Education* (pp. 96-105). Thousand Oaks, California: Sage, Mulford, B., & Silis, H. (2011). Revised models and conceptualization of successful school principalship for improved student outcomes. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 61-82.

6 Buzzelli, C., & Johnston, B. (2001). Authority, power and morality in classroom discourse. *Teaching and Teacher Education*, 17, σ.877

των θεσμικών ρόλων των προσώπων που κατέχουν θέσεις όπως του διευθυντή, του εκπαιδευτικού και του μαθητή. Επίσης, η θεωρία του παιδαγωγικού λόγου έχει αξιοποιηθεί για την ανάλυση θεσμικών κειμένων που προσδιορίζουν τον τρόπο υλοποίησης της επίσημης εκπαιδευτικής πολιτικής, η οποία επηρεάζει, με τη σειρά της, και ρυθμίζει τις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των φορέων που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία⁷.

Ο παιδαγωγικός λόγος αποτελεί μια ρυθμιστική αρχή, που ενοποιεί με κατάλληλο τρόπο δύο άλλους λόγους και τους φέρνει σε μια ειδική σχέση προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της μετάδοσης και απόκτησης των μηνυμάτων της επίσημης εκπαιδευτικής πολιτικής⁸, που μπορεί να εστιάζεται σε τομείς όπως είναι η αναδιαμόρφωση των ρόλων του διδάσκοντα και του διδασκόμενου σε μια συγκεκριμένη εκπαιδευτική βαθμίδα, η αναπλαισίωση της σχολικής γνώσης και οι μεταβολές στους τρόπους διδακτικής προσέγγισης της γνώσης. Οι λόγοι που συνιστούν τον παιδαγωγικό λόγο είναι: α) ο διδακτικός λόγος (instructional discourse), που αναφέρεται στη μετάδοση γνώσεων, δεξιοτήτων και πληροφοριών διαφόρων ειδών, όπως είναι η ενημέρωση των διδασκόντων από το διευθυντή εκπαίδευσης και το σχολικό σύμβουλο για τις αλλαγές στον τρόπο διοικητικής και παιδαγωγικής λειτουργίας των σχολείων, που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της εφαρμογής μιας νέας εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης. Και β) ο ρυθμιστικός λόγος (regulative discourse), που συμβάλλει καθοριστικά στον τρόπο υλοποίησης του διδακτικού λόγου. Και τούτο διότι ο ρυθμιστικός λόγος, που αποτελεί έναν λόγο τάξης, σε ένα ευρύτερο θεωρητικό επίπεδο παρέχει και νομιμοποιεί τους επίσημους θεσμικούς κανόνες, που ρυθμίζουν τον τρόπο λειτουργίας, τις σχέσεις και τις ταυτότητες όσων μετέχουν με οποιαδήποτε σχέση σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, όπως είναι το σχολείο⁹.

Ο παιδαγωγικός λόγος ενσωματώνει σχέσεις εξουσίας και αρχές κοινωνικού ελέγχου, που αποτελούν μηνύματα με σαφέστατο κοινωνιολογικό χαρακτήρα, τα οποία μπορούν να αντληθούν από την επιστημονική προσέγγιση επίσημων θεσμικών κειμένων, όπως είναι η νομοθεσία που προσδιορίζει το διευθυντικό ρόλο στην περίπτωση της εργασίας μας. Οι σχέσεις εξουσίας αναλύονται με τη χρήση της έννοιας της ταξινόμησης (Classification) και οι αρχές κοινωνικού ελέγχου με την αξιοποίηση της έννοιας της περιχάραξης (Framing). Η ταξινόμηση αναφέρεται στην ύπαρξη συνόρων, που διαχωρίζουν κατηγορίες λόγων (λ.χ. είδη γνώσης), χώρων και προσώπων που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία διαμορφώνοντας το οργανωτικό πλαίσιο λειτουργίας μιας συγκεκριμένης εκπαιδευτικής πραγματικότητας. Μάλιστα, τα σύνορα αυτά μπορεί να είναι σαφή και αυστηρά (ισχυρή ταξινόμηση: C++, C+) ή ασθενή και κάποιες φορές δυσδιάκριτα (ασθενής ταξινόμηση: C-, C--)¹⁰. Στην περίπτωση της

7 Neves, I.P., & Morais, A.M. (2001a). Knowledges and values in science syllabus. A sociological study of educational reforms. *British Journal of Sociology of Education*, 22 (4), 531-556, Neves, I.P., & Morais, A.M. (2001b). Teacher's 'space of change' in educational reforms: A model of analysis applied to a recent reform. *Journal of Curriculum Studies*, 33 (4), 451-476.

8 Bernstein, B. (1996). *Pedagogy, Symbolic Control and Identity. Theory, Research, Critique*. London: Taylor & Francis Ltd, σ. 46-47

9 Bernstein, B. (1990). *The Structuring of Pedagogic Discourse: Vol. IV Class, codes & Control*. London: Routledge, σ. 188,194

10 Bernstein, B. (1990). *The Structuring of Pedagogic Discourse: Vol. IV Class, codes & Control*. London: Routledge, Bernstein, B. (1996). *Pedagogy, Symbolic Control and Identity. Theory, Research, Critique*. London:

ελληνικής νομοθεσίας, που αναφέρεται στα στελέχη της εκπαίδευσης και με την οποία προσδιορίζεται ο τρόπος επιλογής και οι προδιαγραφές των ρόλων τους, παρατηρείται η ύπαρξη αυστηρών συνόρων καθώς για τη διαμόρφωση των βαθμίδων της εκπαιδευτικής ιεραρχίας προβλέπονται διαφορετικές θέσεις κύρους κι εξουσίας, στις οποίες και αντιστοιχούν διαφορετικά καθήκοντα¹¹. Επίσης, υπεύθυνος για τη διατήρηση της ισχύος των συνόρων, που αναφέρονται στην υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής είναι, σε κάθε περίπτωση, ο ιεραρχικά ανώτερος.

Στο πλαίσιο της περιχάραξης επιχειρείται η υλοποίηση των προδιαγραφών του οργανωτικού πλαισίου, που προσδιορίστηκαν από την ταξινόμηση (σχέσεις εξουσίας). Μάλιστα, η περιχάραξη αναφέρεται στη φύση των παιδαγωγικών αλληλεπιδραστικών επικοινωνιακών σχέσεων, που διαμορφώνονται μεταξύ των προσώπων – ως φορέων ρόλων - που δραστηριοποιούνται στο μικροεπίπεδο της εκπαιδευτικής διαδικασίας και υποδηλώνει το βαθμό ελέγχου, που κατέχουν τα πρόσωπα αυτά στη διαμόρφωση της επικοινωνιακής – αλληλεπιδραστικής σχέσης. Μιας σχέσης που μπορεί να είναι είτε κλειστή κι επικεντρωμένη σε κάποιον από τους φορείς της εκπαιδευτικής διαδικασίας όπως είναι ο διδάσκων ή ο διευθυντής (ισχυρή περιχάραξη: F++, F+) ή μπορεί να είναι ανοικτή, απαιτώντας και προωθώντας την ενεργό συμμετοχή διαφόρων προσώπων στο εκπαιδευτικό έργο, όπως είναι οι διδάσκοντες, οι μαθητές και οι γονείς (ασθενής περιχάραξη: F-)¹². Στην περίπτωση της ισχυρής περιχάραξης ο διευθυντής διαθέτει τον έλεγχο για τη διαμόρφωση των σχέσεων της παιδαγωγικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών, κατευθύνει με τις ενέργειές του τις δράσεις του σχολείου του και είναι υπόλογος για την αποτίμηση του εκπαιδευτικού του έργου και όλων όσων συμβαίνουν σε αυτό κάθε στιγμή.

Τέλος, χαρακτηριστικό στοιχείο της ταξινόμησης και της περιχάραξης είναι η επισήμανση του πεδίου στο οποίο εστιάζεται η εκπαιδευτική δράση, γεγονός που προσδιορίζει και την σημασία του προσανατολισμού της εκπαιδευτικής δραστηριότητας (εξωτερική ή εσωτερική). Έτσι, όταν η ανάλυσή μας επικεντρώνεται στο εσωτερικό οργανωτικό πλαίσιο μιας συγκεκριμένης σχολικής μονάδας και στην αλληλεπίδραση των παραγόντων που ανήκουν με οργανικό τρόπο σε αυτήν (εκπαιδευτικοί και μαθητές) τότε έχουμε εσωτερικό προσανατολισμό ταξινόμησης και περιχάραξης αντίστοιχα (internal value: $C_{\text{εσ}}$, $F_{\text{εσ}}$). Ακόμη, όταν εξετάζονται οι σχέσεις του σχολείου με τους εξωτερικούς προς αυτό παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να παρεμβαίνουν στο έργο του (διοικητικές και παιδαγωγικές αρχές, γονείς, τοπική αυτοδιοίκηση) τότε ο προσανατολισμός της

Taylor & Francis Ltd, Λάμνιαν, Κ. (2002). *Κοινωνιολογική Θεωρία και Εκπαίδευση. Διακριτές Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

11 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (1985). Ν.1566/1985. *Δομή και λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*. Αρ. Φύλλου 167, Τεύχος Α', Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). *Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων*. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', 17881-17904, Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2010). *Νόμος υπ' αριθ. 3848. Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού, καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις*. Αρ. Φύλλου 71, Τεύχος Α', 1439-1470.

12 Bernstein, B. (1990). *The Structuring of Pedagogic Discourse: Vol. IV Class, codes & Control*. London: Routledge, Bernstein, B. (1996). *Pedagogy, Symbolic Control and Identity. Theory, Research, Critique*. London: Taylor & Francis Ltd.

ταξινόμησης και της περιχάραξης είναι εξωτερικός (external value: $C_{εξ}, F_{εξ}$)¹³.

3. Ερευνητικά Ερωτήματα - Μεθοδολογία

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα μας απασχολήσουν στη μελέτη αυτή είναι:

- Πώς προσδιορίζεται ο ρόλος του διευθυντή σχολείου στην ελληνική πρωτοβάθμια εκπαίδευση κατά την αλληλεπίδρασή του με τους εσωσχολικούς εκπαιδευτικούς παράγοντες;
- Πώς προσδιορίζεται ο ρόλος του διευθυντή κατά την αλληλεπίδρασή του με τους εξωτερικούς προς τη σχολική μονάδα φορείς, οι οποίοι μπορούν να παρέμβουν με οποιοδήποτε τρόπο στην εκπαιδευτική διαδικασία;

Για την προσέγγιση και ανάλυση του ερευνητικού μας υλικού, το οποίο εστιάζεται στην ισχύουσα νομοθεσία που προσδιορίζει το ρόλο του διευθυντή στην περίπτωση των σχολείων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, χρησιμοποιήσαμε τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου. Ως μονάδα ανάλυσης λάβαμε την πρόταση (sentence), η οποία αξιοποιείται με τη σημασιολογική και όχι με τη γραμματική της έννοια¹⁴. Μάλιστα, οι διάφορες μονάδες ανάλυσης που προέκυψαν από τη μελέτη του ερευνητικού υλικού ταξινομήθηκαν σε μια από τις κατηγορίες του παρακάτω σχήματος ανάλυσης¹⁵, το οποίο απεικονίζει τις διάφορες περιπτώσεις αλληλεπίδρασης του διευθυντή με τους φορείς που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία:

F++: Όταν δίνεται έμφαση στον ελεγκτικό, αξιολογητικό, επιτηρητικό και απόλυτα κατευθυντικό ρόλο του διευθυντή. Στην περίπτωση αυτή ο διευθυντής παρουσιάζεται ως ο κυρίαρχος παράγοντας για τη διοίκηση και την εποπτεία των εκπαιδευτικών και των μαθητών στο σχολείο που υπηρετεί αλλά και για την κοινωνική λογοδοσία σε ζητήματα που αφορούν όλα όσα διαδραματίζονται στη σχολική μονάδα, που είναι υπεύθυνος. Στην περίπτωση αυτή δίνεται έμφαση στον κατευθυντικό ρόλο του διευθυντή και η εξουσία που του ανατίθεται είναι μεγάλη και σημαντική.

F+: Όταν απαιτείται η συμμετοχή και η διαμεσολάβηση των εκπαιδευτικών στη διοικητική και εκπαιδευτική διαδικασία του σχολείου κάτω, όμως, από την επίβλεψη του διευθυντή. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο διευθυντής παρουσιάζεται ως ο ισχυρός παράγοντας στη διοικητική διαδικασία, αλλά απαιτείται η ενεργοποίηση των εκπαιδευτικών προκειμένου να συμμετάσχουν στην καθημερινή παιδαγωγική και διοικητική πραγματικότητα του σχολείου. Για το λόγο αυτό χρειάζεται να προσπαθήσει να τους δραστηριοποιήσει και να τους κατευθύνει στην ανάληψη των υποχρεώσεών τους και την εκπλήρωση των καθηκόντων που τους αναλογούν.

13 Bernstein, B. (2000). *Pedagogy, Symbolic control and identity. Theory, Research, Critique. (Revised edition)*. N.Y.: Rowman & Littlefield.

14 Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*. Newbury Park: Sage Publ.

15 Koustourakis, G., & Zacharos, K. (2011). Changes in School Mathematics Knowledge in Greece: a Bernsteinian Analysis. *British Journal of Sociology of Education*, 32 (3), 369-387, Neves, I.P., & Morais, A.M. (2001b). Teacher's 'space of change' in educational reforms: A model of analysis applied to a recent reform. *Journal of Curriculum Studies*, 33 (4), 451-476, Neves, I., & Morais, A. (2001c). Texts and Contexts in Educational Systems: Studies of Recontextualising Spaces. In A. Morais, I. Neves, B. Davies, H. Daniels (Eds), *Towards a Sociology of Pedagogy: The Contribution of Basil Bernstein to Research* (pp. 223-249). N.Y.: Peter Lang.

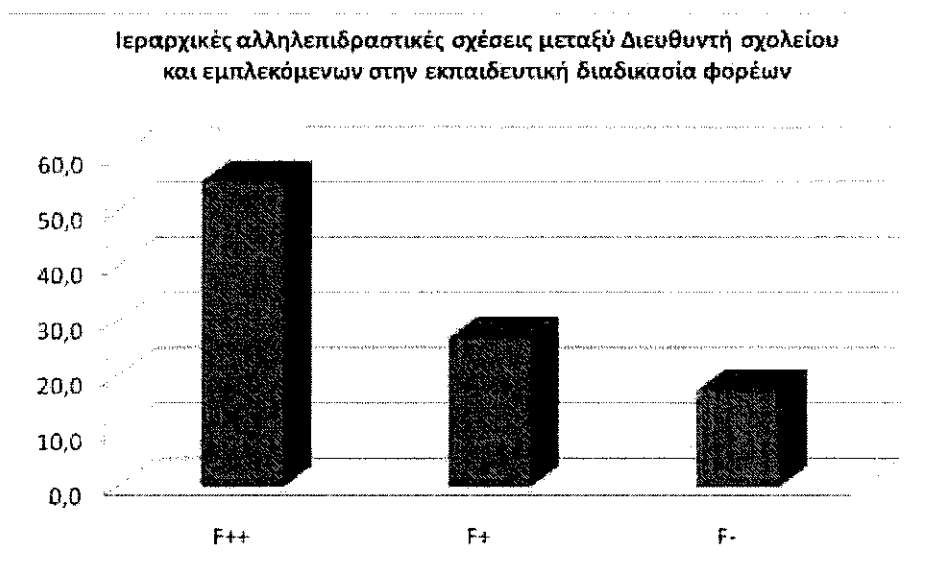
F-: Όταν δίνεται έμφαση στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό συμμετοχής των εκπαιδευτικών στην εκπαιδευτική και διοικητική διαδικασία κατά την αλληλεπίδραση και τη συνεργασία τους με το διευθυντή της σχολικής μονάδας.

Στη συνέχεια της εργασίας μας θα παρουσιάσουμε και θα αναλύσουμε τα ευρήματα που προέκυψαν από την προσέγγιση του ερευνητικού μας υλικού.

4. Αποτελέσματα – Συζήτηση

Από την μελέτη του ερευνητικού μας υλικού προέκυψαν 74 μονάδες ανάλυσης (sentences). Στο Γράφημα 1 παρουσιάζεται η ποσοστιαία κατανομή των συγκεκριμένων μονάδων ανάλυσης, που αναδύονται από τα θεσμικά κείμενα και με τις οποίες προσδιορίζονται τα καθήκοντα του διευθυντικού ρόλου. Μάλιστα, οι συγκεκριμένες προδιαγραφές του συγκεκριμένου ρόλου αναμένεται να υλοποιηθούν κατά την αλληλεπίδραση του διευθυντή με τους διάφορους φορείς και παράγοντες, που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Γράφημα 1: Ποσοστιαία κατανομή των μονάδων ανάλυσης στις περιπτώσεις ιεραρχικών αλληλεπιδραστικών σχέσεων αναφορικά με το ρόλο του διευθυντή σχολικής μονάδας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση



Από τη μελέτη των στοιχείων του Γραφήματος 1 διαφαίνεται ότι οι νομικές διατάξεις, που προσδιορίζουν τις αρμοδιότητες του διευθυντικού ρόλου, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ενίσχυση της ιεραρχικής θέσης του διευθυντή στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας που υπηρετεί. Επιπλέον, από το μεγαλύτερο τμήμα των σχετικών διατάξεων προκύπτει ότι ο διευθυντής οφείλει να δραστηριοποιείται συνεχώς και με έντονο τρόπο προκειμένου να εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία της σχολικής του μονάδας (περιπτώσεις F++ και F+: 61 sentences, ποσοστό 82,4%). Πιο συγκεκριμένα, από το μεγαλύτερο μέρος των θεσμικών διατάξεων, που προσδιορίζουν τις αρμοδιότητες της διευθυντικής θέσης,

γίνεται σαφές ότι ο διευθυντής έχει την κύρια και αποκλειστική ευθύνη για την διοικητική και παιδαγωγική διαχείριση του σχολείου του και είναι υπόλογος έναντι της πολιτείας για όσα μπορεί να συμβαίνουν σε αυτό (F++: 41 sentences, ποσοστό 55,4%). Ωστόσο, επειδή για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας πολύ συχνά είναι απαραίτητη η ενεργός συμμετοχή των διδασκόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία ανατίθεται, για μια ακόμη φορά, στον διευθυντή η ευθύνη της ενεργοποίησης, της καθοδήγησης και της επίβλεψής τους προκειμένου να εκπληρώσουν τα διοικητικά και παιδαγωγικά τους καθήκοντα (F+: 20 sentences, ποσοστό 27%) σύμφωνα με τις θεσμικές επιδιώξεις της πολιτείας.

Από την ποιοτική ανάλυση του ερευνητικού υλικού προέκυψαν τα ακόλουθα ευρήματα για καθεμιά από τις τρεις κατηγορίες ανάλυσης που επισημάνθηκαν.

4.1 Έντονες ιεραρχικές αλληλεπιδραστικές σχέσεις κατά την εκπλήρωση των διευθυντικών καθηκόντων (F++):

Ο διευθυντής βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας του σχολείου που υπηρετεί, είναι ο διοικητικός προϊστάμενος για όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό και υπεύθυνος για το συντονισμό του εκπαιδευτικού έργου. Ακόμη είναι υποχρεωμένος να εφαρμόζει απαρέγκλιτα την εκάστοτε εκπαιδευτική πολιτική:

«Εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των Στελεχών Διοίκησης, είναι υπεύθυνος για την τήρησή τους»¹⁶

Δηλαδή ο διευθυντής παρουσιάζεται ως φύλακας των συνόρων, που διαχωρίζουν το «ιερό», το οποίο προσδιορίζεται από τον επίσημο παιδαγωγικό λόγο (official pedagogic discourse) που συνίσταται από τις θεσμικά κατοχυρωμένες διατάξεις και αποφάσεις της πολιτικής ηγεσίας, από το «βέβηλο»¹⁷. Το τελευταίο συνίσταται από τις οποιαδήποτε μορφής παρεκκλίσεις, που οδηγούν στην μη εφαρμογή των μέτρων της επίσημης εκπαιδευτικής πολιτικής στο μικροεπίπεδο της σχολικής μονάδας. Μάλιστα ο διευθυντής ορίζεται ως υπεύθυνος για να «ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό, τους γονείς και τους μαθητές, για την εκπαιδευτική πολιτική, τους στόχους και το έργο του σχολείου»¹⁸.

Ο διευθυντής ως διοικητικός προϊστάμενος μιας συγκεκριμένης σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι αρμόδιος για τον έλεγχο και την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προσωπικού που υπηρετεί σε αυτήν:

«Αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, όπως η νομοθεσία ορίζει, έχοντας ως γνώμονα της αξιολόγησής του τους στόχους της αξιολόγησης». Και «Συντάσσει τις αξιολογικές εκθέσεις για το διδακτικό προσωπικό, όπως προβλέπει η νομοθεσία»¹⁹

16 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17896.

17 Bernstein, B. (1990). *The Structuring of Pedagogic Discourse: Vol. IV Class, codes & Control*. London: Routledge.

18 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17896

19 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προσωπικού από τον διευθυντή βασίζεται στον έλεγχο του κατά πόσον ο κάθε διδάσκων:

- Ανταποκρίνεται στις εκπαιδευτικές του υποχρεώσεις²⁰.
- Εφαρμόζει τις οδηγίες του διευθυντή σχετικά με την εκπλήρωση των διοικητικών του υποχρεώσεων²¹.
- Καλύπτει το υποχρεωτικό ωράριο διδασκαλίας του και δεν απουσιάζει χωρίς σημαντικό λόγο τόσο από το σχολείο, όσο κι από τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων²².
- Δημιουργεί θετικό παιδαγωγικό κλίμα με τους μαθητές της τάξης του²³.

Ο διευθυντής έχει τη δυνατότητα να παραπέμψει για τιμωρία τους εκπαιδευτικούς που, παρά τις συστάσεις του, δεν ανταποκρίνονται στα προβλεπόμενα από τη νομοθεσία καθήκοντά τους. Στην περίπτωση αυτή είναι υποχρεωμένος να ενημερώσει τους ανώτερους από αυτόν στην διοικητική και παιδαγωγική ιεραρχία (F++_{εξ}):

«Στις περιπτώσεις που διδάσκοντες δεν ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά τους και οι προσπάθειές του μένουν χωρίς αποτέλεσμα, ενημερώνει σχετικά το Σύλλογο των Διδασκόντων, το διοικητικό του Προϊστάμενο και τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο. Εφόσον, παρ' όλα αυτά, δεν υπάρξει αποτέλεσμα, αναφέρεται γραπτά στο Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο του Γραφείου»²⁴

Ακόμη, ο διευθυντής εμφανίζεται ως αποκλειστικά υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου του. Γι' αυτό και προβλέπεται ρητά από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο ότι θα πρέπει να παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ώρες προκειμένου να είναι σε θέση να συντονίζει και να ρυθμίζει τις διάφορες παραμέτρους που συνιστούν τη σχολική ζωή²⁵.

των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17896.

20 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17896.

21 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17897.

21

22 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17897, 17898.

23 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17897.

24 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17897.

25 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των

Εξάλλου, ο διευθυντής διαθέτει τις εξής αποκλειστικού χαρακτήρα αρμοδιότητες:

- Θεωρείται υπεύθυνος για τη διαμόρφωση του παιδαγωγικού κλίματος και την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών του σχολείου του²⁶.
- Οφείλει να αυτενεργεί και να λαμβάνει οποιαδήποτε μέτρα κρίνει ότι θα συμβάλλουν στην βελτίωση του τρόπου λειτουργίας του σχολείου του²⁷.
- Προκαλεί τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων και καθορίζει την ημερήσια διάταξη των θεμάτων που πρόκειται να συζητηθούν²⁸.
- Αποφασίζει για τον τρόπο κάλυψης των ωρών διδασκαλίας στην περίπτωση της απουσίας εκπαιδευτικών από το σχολείο: «τροποποιώντας το ημερήσιο πρόγραμμα διδασκαλίας ή αναθέτοντας την κάλυψη του κενού σε διαθέσιμο εκπαιδευτικό»²⁹.
- Ρυθμίζει κατ' αποκλειστικότητα τα θέματα που αφορούν τους μαθητές του σχολείου του όπως είναι η κατανομή τους στα διάφορα τμήματα των σχολικών τάξεων, η έκδοση των τίτλων σπουδών τους, ο έλεγχος της υποχρεωτικής τους φοίτησης και η πραγματοποίηση των εγγραφών, των επανεγγραφών και των μετεγγραφών τους³⁰.

Ο διευθυντής ως υπεύθυνος για τον τρόπο λειτουργίας της σχολικής μονάδας «εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τους τρίτους»³¹. Δηλαδή είναι ο αποκλειστικά υπόλογος για όλα τα ζητήματα που αφορούν το σχολείο στις σχέσεις του με τους εξωτερικούς παράγοντες, που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία και μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο της λειτουργίας του (F++_ε). Πιο συγκεκριμένα, είναι υποχρεωμένος να ενημερώνει τους ιεραρχικά ανώτερους του (Σχολικό Σύμβουλο, Προϊστάμενο Γραφείου, Διευθυντή Εκπαίδευσης) τόσο για τα προβλήματα που

διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17896.

26 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17896.

27 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17896.

28 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17896, 17898.

29 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17897.

30 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17897.

31 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17896.

αντιμετωπίζει το σχολείο όσο και για το σύνολο των εκδηλώσεων, που υλοποιούνται στα πλαίσια της σχολικής ζωής³². Επίσης, ο διευθυντής είναι εκείνος που συγκαλεί τις συνεδριάσεις είτε του Σχολικού Συμβουλίου καθορίζοντας την ημερήσια διάταξη είτε καλεί το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων για να τον ενημερώσει για διάφορα ζητήματα και να συνεργαστεί μαζί του³³.

Επομένως, ο διευθυντής είναι υποχρεωμένος για την εφαρμογή των αποφάσεων της πολιτικής ηγεσίας του υπουργείου παιδείας, που διαμορφώνουν το οργανωτικό πλαίσιο λειτουργίας των δημοτικών σχολείων. Μάλιστα, το πλαίσιο αυτό υλοποιεί τις σχέσεις εξουσίας στο μικροεπίπεδο του σχολείου και αποτελεί στοιχείο της ταξινόμησης³⁴. Γι' αυτό και ο διευθυντής στο αλληλεπιδραστικό πλαίσιο των σχέσεών του με τους διδάσκοντες - συναδέλφους του εκπαιδευτικούς – και με τους εξωτερικούς προς το σχολείο φορείς, όπως είναι οι γονείς των μαθητών, λειτουργώντας ως «φύλακας των συνόρων» οφείλει τόσο να τους ενημερώνει για τους στόχους της εφαρμοζόμενης εκπαιδευτικής πολιτικής όσο και να φροντίζει για την υλοποίησή της στη σχολική του μονάδα.

4.2 Ισχυρές ιεραρχικές αλληλεπιδραστικές σχέσεις κατά την εκδίπλωση του διευθυντικού ρόλου (F+):

Ο διευθυντής σχολείου πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης καλείται από την ισχύουσα νομοθεσία να καθοδηγεί το έργο των εκπαιδευτικών, που υπηρετούν στο σχολείο του. Και τούτο διότι οφείλει να επιδιώκει την προώθηση και την πραγματοποίηση των θεσμικών εκπαιδευτικών στόχων της πολιτείας, όπως και την εφαρμογή στη σχολική καθημερινότητα των αποφάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων. Μάλιστα, για να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι, αποφάσεις κι επιδιώξεις χρειάζεται να ενεργοποιηθούν όλοι οι εκπαιδευτικοί του σχολείου προκειμένου να συνεργαστούν με το διευθυντή και να αναλάβουν τις προβλεπόμενες από το νόμο υποχρεώσεις τους. Για το λόγο αυτό πρέπει ο διευθυντής να:

«Καθοδηγεί και βοηθεί τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα»³⁵.

Μάλιστα, προκειμένου ο διευθυντής να εξασφαλίσει την ομαλή λειτουργία του σχολείου καλείται ώστε με επιδέξιες επικοινωνιακές στρατηγικές να εξομαλύνει

32 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). *Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων*. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17897.

33 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). *Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων*. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17897.

34 Bernstein, B. (1990). *The Structuring of Pedagogic Discourse: Vol. IV Class, codes & Control*. London: Routledge, Bernstein, B. (1996). *Pedagogy, Symbolic Control and Identity. Theory, Research, Critique*. London: Taylor & Francis Ltd.

35 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). *Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων*. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17896.

τις εντάσεις που μπορεί να ανακύπτουν μεταξύ του διδακτικού προσωπικού, καθώς θα πρέπει να:

«Συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης. Διατηρεί και ενισχύει τη συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σ' αυτούς»³⁶.

Ακόμη, ο διευθυντής οφείλει να «αξιοποιεί δημιουργικά τις δυνατότητες όλου του εκπαιδευτικού προσωπικού μέσα στο πλαίσιο των διακριτών ρόλων και αρμοδιοτήτων του»³⁷. Ειδικότερα, για την προώθηση του έργου του σχολείου του είναι υποχρεωμένος να φροντίζει ώστε με τις ενέργειές του να εξασφαλίζεται η συμμετοχή στην διοικητική και εκπαιδευτική διαδικασία των εξής παραγόντων (F+_{αδ}):

- Του υποδιευθυντή, τον οποίο οφείλει να προσεγγίζει με πνεύμα συνεργασίας και να τον καθοδηγεί για την εκπλήρωση των διοικητικών του καθηκόντων όπως είναι η διανομή των σχολικών βιβλίων.
- Του Συλλόγου Διδασκόντων, που οφείλει να συνεδριάζει και να λαμβάνει αποφάσεις σύμφωνα με τις εισηγήσεις του διευθυντή για τις πρόσθετες εξωδιδασκτικές εργασίες και τις αρμοδιότητες που οφείλουν να αναλαμβάνουν και να υλοποιούν οι εκπαιδευτικοί στα πλαίσια της σχολικής ζωής, όπως είναι η λειτουργία της σχολικής βιβλιοθήκης και η πραγματοποίηση εκδηλώσεων μεταξύ των οποίων είναι και οι σχολικές εορτές. Βέβαια, ο διευθυντής διαθέτει τη θεσμική ευθύνη της υλοποίησης των αποφάσεων που λαμβάνονται από τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, τις οποίες, ωστόσο, καθοδηγεί με τις εισηγήσεις του όσον αφορά «την ανάθεση στο διδακτικό προσωπικό της διδασκαλίας των μαθημάτων στις τάξεις και τα τμήματα» και «την ανάληψη δράσεων, πρωτοβουλιών, προγραμμάτων, την οργάνωση επισκέψεων και εκδηλώσεων που ανοίγουν το σχολείο στην κοινωνία»³⁸. Πρόκειται, συνεπώς, για δράσεις, που δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν χωρίς την ουσιαστική συνεργατική εμπλοκή του συνόλου των εκπαιδευτικών του κάθε σχολείου.
- Του κάθε διδάσκοντα ξεχωριστά, με τον οποίο ο διευθυντής οφείλει να συνεργάζεται σε ατομική βάση: (α) Προκειμένου να καταρτιστεί το ωρολόγιο πρόγραμμα λειτουργίας του σχολείου. (β) Για να υλοποιηθεί το έργο της καθαριότητας και της αισθητικής του σχολείου. Και τούτο διότι ο κάθε εκπαιδευτικός οφείλει να φροντίζει τόσο για την αισθητική της αίθουσας στην οποία διδάσκει, όσο και για την διατήρηση της καθαριότητας των χώρων του σχολείου κατά τη διάρκεια της εφημερίας του. (γ) Για τη δημιουργία θετικού επικοινωνιακού και συνεργατικού κλίματος μεταξύ του προσωπικού, που υπηρετεί στη σχολική μονάδα. Στην περίπτωση αυτή απαιτούνται

36 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). *Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων*. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17896.

37 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). *Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων*. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17896.

38 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). *Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων*. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17902.

ιδιαίτερες επικοινωνιακές ικανότητες από την πλευρά του διευθυντή προκειμένου να μπορεί κάθε φορά να συνθέτει τις αντιθέσεις και να αξιοποιεί με δημιουργικό τρόπο τόσο τις ικανότητες καθενός από τους διδάσκοντες όσο και τις ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα τους, παγιώνοντας με τους στρατηγικούς του χειρισμούς ένα κλίμα ειρήνης και αλληλοκατανόησης. Και (δ) τη διατήρηση της πειθαρχίας των μαθητών που φοιτούν στις διάφορες τάξεις του σχολείου. Εδώ σημαντική θεωρείται η καλλιέργεια θετικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του διευθυντή και καθενός από τους διδάσκοντες.

4.3 Εξασθένιση της ισχύος του διευθυντικού ρόλου (F-):

Σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο είναι απαραίτητη η συνεργασία του διευθυντή της σχολικής μονάδας με όλους τους εξωτερικούς φορείς, που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία, προκειμένου να υλοποιηθούν στο μικροεπίπεδο του σχολείου οι εκπαιδευτικοί στόχοι και οι επιδιώξεις, που τίθενται από την πολιτεία και αφορούν την υλοποίηση της επίσημης εκπαιδευτικής πολιτικής (F-_{εξ}):

«Ο Διευθυντής συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους, τα Στελέχη της Διοίκησης, ... και τους γονείς για την από κοινού επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων»³⁹.

Μάλιστα, στην πυραμίδα της εκπαιδευτικής ιεραρχίας ο διευθυντής σχολείου έχει τοποθετηθεί μετά από τον Διευθυντή Εκπαίδευσης, τον Προϊστάμενο Γραφείου και τον Σχολικό Σύμβουλο. Γι' αυτό και οφείλει να συνεργάζεται αρμονικά μαζί τους, να εφαρμόζει τις οδηγίες και τις εντολές τους, να τους ενημερώνει για τις σχολικές δραστηριότητες, που αναπτύσσονται στο σχολείο του και να τους συμβουλευτεί για τον τρόπο αντιμετώπισης των διοικητικών και παιδαγωγικών προβλημάτων, που μπορεί να αντιμετωπίζει κατά την άσκηση του έργου του. Και τούτο διότι βρίσκεται υπό την εποπτεία και τον αξιολογικό έλεγχό τους (F-_{εξ}):

«Συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους ή το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο Γραφείου ή προκαλεί συσκέψεις με αυτούς για την αντιμετώπιση προβλημάτων που αντιμετωπίζει η σχολική μονάδα»⁴⁰.

Επίσης, στο πλαίσιο υλοποίησης του κοινωνικού ελέγχου, που αφορά τη σύνδεση του σχολείου με την κοινωνία ο διευθυντής οφείλει να απαντά έγκαιρα στα «νόμιμα» ερωτήματα που του απευθύνονται από τους πολίτες (F-_{εξ})⁴¹.

Τέλος, κατά την αλληλεπίδραση του διευθυντή με τον Σύλλογο Διδασκόντων (F_{εσ}) το συγκεκριμένο συλλογικό όργανα διαθέτει θεσμική ισχύ στις εξής περιπτώσεις:

39 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17896.

40 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17897.

41 Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', σ. 17897.

- Στην κατάρτιση του προγράμματος συνεργασίας και ενημέρωσης των γονέων και κηδεμόνων των μαθητών από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου.
- Στην πρόκληση έκτακτης συνεδρίασης του Συλλόγου Διδασκόντων στην περίπτωση που κατατεθεί γραπτό αίτημα στο διευθυντή και υπογεγραμμένο από το ένα τρίτο των εκπαιδευτικών, που υπηρετούν στο σχολείο. Στην περίπτωση αυτή οι εκπαιδευτικοί έχουν το δικαίωμα να ορίσουν και τα θέματα της ημερήσιας διάταξης, τα οποία και πρόκειται να συζητηθούν.
- Οι αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, εφόσον είναι νόμιμες, καταγράφονται στο Πρακτικό συνεδριάσεων του Συλλόγου, υπογράφονται από όλα τα παρόντα στη συνεδρίαση μέλη και αποκτούν θεσμική ισχύ. Δηλαδή θεωρούνται δεσμευτικές και προσδιορίζουν πολλά και σημαντικά ζητήματα, που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας.

5. Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τα όσα εξετάσαμε καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Όσον αφορά τη θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση διαφαίνεται η επιλογή της πολιτείας για την ανάληψη του συγκεκριμένου ρόλου από πρόσωπα, που θα πρέπει να συμπεριφέρονται ως «φύλακες των συνόρων» για την υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής από τους εκπαιδευτικούς των σχολείων τους ($F^{++}_{\text{σα}}$, $F^{+}_{\text{σα}}$). Και τούτο διότι η εξουσία που παρέχεται στον διευθυντή απορρέει από το γεγονός ότι έχει την κύρια εποπτεία για τα διοικητικά και τα παιδαγωγικά ζητήματα, που απασχολούν την σχολική του μονάδα. Έτσι, ο διευθυντής ασκώντας τις αρμοδιότητες κοινωνικού ελέγχου, που από τη νομοθεσία διαθέτει, μπορεί να αξιολογεί και να κατευθύνει το εκπαιδευτικό προσωπικό αλλά και τους μαθητές, επειδή θεωρείται ως ο κύριος και αποκλειστικός υπεύθυνος για την διασφάλιση της σωστής λειτουργίας του σχολείου του. Ωστόσο, για την εκδίπλωση του έργου της σύγχρονης σχολικής μονάδας και για την οργάνωση πολλών από τις παραμέτρους της σχολικής ζωής, όπως είναι η πραγματοποίηση περιβαλλοντικών προγραμμάτων και άλλων παιδαγωγικού και κοινωνικού χαρακτήρα εκδηλώσεων, απαιτείται η συνεργασία του εκπαιδευτικού προσωπικού με τον διευθυντή ($F^{+}_{\text{σα}}$). Γι' αυτό και η οριστικοποίηση του τρόπου λειτουργίας του σχολείου γίνεται μέσα από τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, που αποκτούν δεσμευτικό χαρακτήρα για το διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς.
- Ο ρόλος του διευθυντή ως «φύλακα των συνόρων» υλοποιείται και κατά την αλληλεπίδρασή του με τους εξωτερικούς παράγοντες, που σχετίζονται με την σχολική μονάδα στην οποία αυτός προΐσταται. Άλλωστε, ο διευθυντής βρίσκεται κάτω από τον έλεγχο της πολιτείας μέσω των διοικητικών και παιδαγωγικών του προϊσταμένων. Γι' αυτό οφείλει να εκτελεί τις εντολές τους και ελέγχεται από αυτούς όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης του σχολείου του και την εφαρμογή σε αυτό των κατευθύνσεων της ισχύουσας εκπαιδευτικής πολιτικής ($F^{-}_{\text{εξ}}$). Μάλιστα, ο διευθυντής έχει την υποχρέωση να ενημερώνει τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών, όπως και τα μέλη της Σχολικής Επιτροπής και του Σχολικού Συμβουλίου για τους στόχους της εκπαιδευτικής πολιτικής και να κατευθύνει ώστε να εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία με τρόπο ώστε να ενισχύονται οι θεσμικά κατοχυρωμένες

επιδιώξεις κατά τη διαμόρφωση του έργου της σχολικής του μονάδας (F++_{εε}).

Στο νέο σχέδιο νόμου που δημοσιεύθηκε από το Υπουργείο Παιδείας και δόθηκε για δημόσια διαβούλευση φαίνεται να υπάρχει ακόμα μεγαλύτερη ενίσχυση της διευθυντικής θέσης. Και τούτο διότι επιδιώκεται να παραχωρηθούν στο διευθυντή ακόμα περισσότερες αρμοδιότητες, που ενισχύουν το ρόλο και την εξουσία κατεύθυνσης και ελέγχου του εκπαιδευτικού προσωπικού από την πλευρά του. Παράλληλα διαφαίνεται ο στόχος της απαλλαγής του από τα διδακτικά καθήκοντα, ιδιαίτερα στις μεγαλύτερες σχολικές μονάδες. Πρόκειται, μάλλον, για τη θέσπιση ενός διευθυντή – manager⁴². Γι' αυτό και θα είναι ενδιαφέρον να προσεγγίσουμε χρησιμοποιώντας τα κοινωνιολογικά θεωρητικά και μεθοδολογικά εργαλεία το νέο νόμο για τη διοίκηση της εκπαίδευσης, που αναμένεται να ψηφιστεί σύντομα.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (1985). *N.1566/1985. Δομή και λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*. Αρ. Φύλλου 167, Τεύχος Α'.
- Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2002). *Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων και περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων*. Αρ. Φύλλου 1340, Τεύχος Β', 17881-17904.
- Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ε.τ.Κ.) (2010). *Νόμος υπ' αριθ. 3848. Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού, καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις*. Αρ. Φύλλου 71, Τεύχος Α', 1439-1470.
- Λάμνιας, Κ. (2002). *Κοινωνιολογική Θεωρία και Εκπαίδευση. Διακριτές Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- «Μανατζερς» οι νέοι διευθυντές σχολείων (2011). *Εφημερίδα Έθνος*, Φύλλο 6^{ης} Απριλίου 2011.

Ξενόγλωσση

- Bernstein, B. (1990). *The Structuring of Pedagogic Discourse: Vol. IV Class, codes & Control*. London: Routledge.
- Bernstein, B. (1996). *Pedagogy, Symbolic Control and Identity. Theory, Research, Critique*. London: Taylor & Francis Ltd.
- Bernstein, B. (2000). *Pedagogy, Symbolic control and identity. Theory, Research, Critique. (Revised edition)*. N.Y.: Rowman & Littlefield.
- Blase, J., & Blase, J. (2000). Effective instructional leadership, Teacher's perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educa-*

42 «Μανατζερς» οι νέοι διευθυντές σχολείων (2011). *Εφημερίδα Έθνος*, Φύλλο 6^{ης} Απριλίου 2011.

- tional Administration*, 38(2), 130-141.
- Buzzelli, C., & Johnston, B. (2001). Authority, power and morality in classroom discourse. *Teaching and Teacher Education*, 17, 873-844.
- Crow, G.M. (2006). Complexity and the beginning principal in the United States: perspectives on socialization. *Journal of Educational Administration*, 44 (4), 310-325.
- Erez, M., & Goldstein, J. (1981). Organizational stress in the role of the elementary school principal in Israel. *The Journal of Educational Administration XIX* (1), 33-43.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: a review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32 (1), 5-44.
- Hallam, P., & Hausman, C. (2009). Principal and teachers relations: trust at the core of school improvement. *International Handbook of Research on Teachers and Teaching*, 21(5), 403- 416.
- Jacobs, S. (2011). Leadership effects on student achievement and sustained school success. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 33-44.
- Koustourakis, G., & Zacharos, K. (2011). Changes in School Mathematics Knowledge in Greece: a Bernsteinian Analysis. *British Journal of Sociology of Education*, 32 (3), 369-387.
- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*. Newbury Park: Sage Publ..
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38, pp.112-29.
- Mulford, B., & Silis, H. (2011). Revised models and conceptualization of successful school principalship for improved student outcomes. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 61-82.
- Neves, I.P., & Morais, A.M. (2001a). Knowledges and values in science syllabus. A sociological study of educational reforms. *British Journal of Sociology of Education*, 22 (4), 531-556.
- Neves, I.P., & Morais, A.M. (2001b). Teacher's 'space of change' in educational reforms: A model of analysis applied to a recent reform. *Journal of Curriculum Studies*, 33 (4), 451-476.
- Neves, I., & Morais, A. (2001c). Texts and Contexts in Educational Systems: Studies of Recontextualising Spaces. In A. Morais, I. Neves, B. Davies, H. Daniels (Eds), *Towards a Sociology of Pedagogy. The Contribution of Basil Bernstein to Research* (pp. 223-249). N.Y.: Peter Lang.
- Rizvi, M., (2008). The role of School Principals in Enhancing Teacher Professionalism: Lessons from Pakistan. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(1), 85-100.
- Spillane, J.P., Hallett, T., & Diamond, J.B. (2008). Forms of Capital and the Construction of Leadership: Instructional Leadership in Urban Elementary Schools. In J.H. Ballantine & J.Z. Spade (Eds). *Schools and Society. A Sociological Approach to Education* (pp. 96-105). Thousand Oaks, California: Sage.

Σύντομα βιογραφικά σημειώματα

Κουστουράκης Γεράσιμος: Επίκουρος Καθηγητής Κοινωνιολογίας της Εκπαίδευσης και της Σχολικής Γνώσης στο Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης και της Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία του Πανεπιστημίου Πατρών. E-mail: koustourakis@upatras. Τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα επικεντρώνονται στην κοινωνιολογία της εκπαίδευσης, την κοινωνιολογία της σχολικής γνώσης και των παιδαγωγικών πρακτικών, την κοινωνιολογική προσέγγιση των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών στην εκπαίδευση και στην κοινωνιολογική προσέγγιση της ανοικτής και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Εργασίες του έχουν δημοσιευτεί σε ελληνικά και διεθνή περιοδικά μεταξύ των οποίων τα Comparative Education, History of Education, International Studies in Sociology of Education και British Journal of Sociology of Education.

Λιοδάκη Νίκη: Νηπιαγωγός, Μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης και της Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία του Πανεπιστημίου Πατρών, στην κατεύθυνση «Κοινωνική θεωρία, πολιτική και πρακτικές στην εκπαίδευση». E-mail: n_lioda@hotmail.com.